

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| <b>Wstęp</b> .....   | 9   |
| <b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....  | 11  |
| <b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....  | 26  |
| <b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....   | 36  |
| <b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....   | 46  |
| <b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....  | 55  |
| <b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....                                  | 66  |
| <b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....  | 80  |
| <b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....   | 90  |
| <b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) ..... | 100 |
| <b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....  | 110 |
| <b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....  | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....   | 129 |
| <b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....   | 141 |
| <b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) ..... | 153 |
| <b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....             | 163 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....                                  | 179 |
| <b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....  | 197 |
| <b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....  | 207 |
| <b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....  | 216 |
| <b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....  | 227 |
| <b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....                         | 240 |
| <b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....  | 254 |
| <b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....   | 265 |
| <b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....   | 275 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....   | 286 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....  | 300 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....   | 309 |
| <b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....  | 324 |
| <b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....  | 337 |
| <b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....   | 350 |
| <b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..   | 363 |
| <b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....  | 376 |
| <b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> )..... | 387 |
| <b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....   | 398 |
| <b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....   | 411 |
| <b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....  | 422 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....   | 435 |

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Janusz Strużyna, Izabela Marzec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mails: janusz.struzyna@ue.katowice.pl, izabela.marzec@ue.katowice.pl

---

**PARADOKSALNE SKUTKI ROZWIJANIA  
ZATRUDNIALNOŚCI PRACOWNIKÓW.  
PERSPEKTYWA STRATEGICZNYCH KOMPETENCJI  
EMPLOYABILITY PARADOX. COMPETENCE-BASED  
MANAGEMENT PERSPECTIVE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.26

JEL Classification: M00

**Streszczenie:** Wzrost zatrudnialności pracowników uwypukla nową naturę sprzeczności interesów pracodawców i pracowników. Celem artykułu była identyfikacja i prezentacja istoty paradoksu zatrudnialności oraz opis ogólnych warunków, dzięki którym można opracować sposób radzenia sobie z tą niezgodnością. Na realizację celu pozwoliła analiza i synteza treści pojęć „zatrudnialność” i „kompetencje” oraz krytyczna ocena założeń zarządzania kompetencjami organizacji. Końcowe konkluzje wypracowano, korzystając z koncepcji godzenia sprzeczności De Wita i Meyera. Otrzymane wnioski przekładają się także na uzupełnienie koncepcji Prahalada i Hamela.

**Słowa kluczowe:** ZZL, zarządzanie oparte na kompetencjach, zatrudnialność.

**Summary:** The employees employability increased tendency highlights the new nature of the conflict of employers and employees interests. The text presents the employability paradox essence and explains the conditions under which, according to the author's opinion, it is possible to deal with this inconsistency. The study is based on the analysis and synthesis of the content of the concepts: “employability” and “competency”, a critical analysis of the competence-based strategic management principles and the De Wit and Meyer's concept of the paradox synthesis. The findings also provide new elements to the famous Prahalad and Hamel's concept.

**Keywords:** Human Resource Management, employability, competence-base management.

## 1. Wstęp

Już dość dawno, bo w 1986 roku, Cameron [1986, s. 540, 545] zasugerował, że organizacyjna efektywność jest tematem centralnym i paradoksalnym. Ta ostatnia cecha

wynika m.in. z niezgodności interesów pracownika i pracodawcy. Poniższy tekst jest propozycją opisu warunków, pod którymi, zdaniem autorów, można opracować sposób radzenia sobie z tą niezgodnością.

W pracy wykorzystywano logiczną analizę treści określeń (definicji), zatrudnialność oraz analizę związków pomiędzy scharakteryzowaną istotą zatrudnialności i źródłowymi założeniami koncepcji zarządzania kompetencjami organizacji.

Tekst jest fragmentem badań finansowanych z grantu pt. „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”<sup>1</sup>.

## 2. Kompetencja zatrudnialności i paradoksalne skutki jej rozwijania

Zatrudnialność jest istotnym tematem badań od lat 90. ubiegłego wieku. Mimo tak długiej tradycji, środowisko nie wypracowało jednej, powszechnie uznanej definicji tego zjawiska. Choć zasadniczy sens pojęcia ukryty jest już w samej nazwie, to w propozycjach dostępnych w literaturze można odnaleźć różniące się ujęcia. W celu odnalezienia istoty zatrudnialności analizie poddano 52 jej określenia, które zostały wybrane z baz danych EBSCO, Proquest i innych źródeł dostępnych w literaturze przedmiotu (zob. [Strużyna, Marzec 2015; Marzec 2015]). Analiza frekwencyjna doprowadziła do wniosku, że w badanych określeniach najczęściej były używane słowa: praca, zdolności, umiejętności, zatrudnienie, rynek pracy, jednostka, zmiany, zdobycie. Z kolei analiza linii rozumowania prezentowanej przez autorów przebadanych 52 określeń wskazuje, że zatrudnialność:

- jest traktowana jako efekt i przyczyna,
- jest warunkowana (wielopoziomowo, ale zbiór warunków jest redukowalny, sytuacją, choć w jednym przypadku definicja sugeruje niezależność od sytuacji)
- warunkuje,
- ma przypisywany sens i długookresowy (całe życie) finał,
- łączy się z pozytywną konotacją,
- może być atrybutem, konstruktem, prawdopodobieństwem,
- jest redukowana do określonego zbioru zmiennych,
- ma swój kontekst środowiskowy,
- dotyczy w większości pojedynczych osób (przypadki odwołań do grup i pracowników są również w zestawieniu),
- polega na zapewnianiu,
- w jednym przypadku ma dwa znaczenia, w innym odniesiona jest do alternatyw.

Prekursorami prac nad koncepcją ujmowania zatrudnialności jako kompetencji są holenderskie badaczki – van der Heijde i van der Heijden [2006]. Definiują one zatrudnialność jako: „Stałe realizowanie, zdobywanie lub tworzenie pracy poprzez

<sup>1</sup> Artykuł powstał w wyniku prac badawczych projektu. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.



optymalne wykorzystanie kompetencji” [van der Heijde, van der Heijden 2006, s. 453]. Ujęcie to uwypukla nie tylko znaczenie kompetencji jako czynnika, który decyduje o „posiadaniu” pracy, lecz podkreśla także dynamiczny charakter zatrudnialności. Twierdzą one także, że w istocie zatrudnialność stanowi „kombinację specyficznej i bardziej ogólnej kompetencji” [van der Heijde, van der Heijden 2006, s. 453], która określa pozycję pracownika na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.

W klasycznej definicji kompetencje pracownika są przedstawione jako wiedza, umiejętności, zdolności (*Knowledge, Skills, and Abilities*, KSAs) i inne jego cechy osobiste, które są konieczne do efektywnego wykonania pracy [Veres, Locklear, Sims 1990, s. 87]. Na potrzeby badań rozwoju zatrudnialności Brockmann, Clarke i Winch [2008, s. 552] ujmują kompetencje jako zdolność jednostki do radzenia sobie w kompleksowych sytuacjach zawodowych.

W opartym na kompetencjach podejściu do zatrudnialności przyjmuje się, że o możliwości zdobycia i utrzymania zatrudnienia przez jednostkę decydują nie tylko jej wiedza i umiejętności, lecz także motywacje, postawy i zdolności, które przejawiają się w jej różnorodnych zachowaniach i sprawiają, że osoba o wysokiej zatrudnialności osiąga sukces na rynku pracy. Zakłada się, że zatrudnialność określa nie tylko zdolność pracownika do zatrudnienia, lecz także jego możliwości w zakresie rozwoju szeroko rozumianej kariery zawodowej. Z tej perspektywy zatrudnialność może być rozumiana jako specyficzna metakompetencja jednostki (zob. [Cheetham, Chivers 2005, s. 70]), która zwiększa jej szanse na zdobycie i utrzymanie pracy oraz sukces zawodowy.

Zatrudnialność ujmowana jako kompetencja może być doskonała i rozwijana. Logicznie można wskazać, że skutkiem i przyczyną osiągnięcia stanu pełnego rozwoju kompetencji zatrudnialności danej osoby jest jej uprzywilejowana pozycja na wewnętrznym lub zewnętrznym rynku pracy. Wyłania się wówczas treść paradoksu zatrudnialności: dążeniu do utrwalenia kompetencji zatrudnialności towarzyszy w tym samym czasie dążenie do ograniczenia tej kompetencji przez organizację. Sposób rozwiązania tego paradoksu nie został jeszcze w literaturze szerzej omówiony, choć bezpośrednio łączy się z wspomnianą sprzecznością interesów.

### **3. Bazowe założenia idei radzenia sobie z paradoksem zatrudnialności na podstawie zarządzania kompetencjami organizacji**

Kwestia sprzeczności i paradoksów rozwiązywana jest w procesach zarządzania na kilka co najmniej sposobów.

Najbardziej znana z podręczników zarządzania jest propozycja, zgodnie z którą należy wykształcić u menedżerów zdolności do tworzenia zespołu pracownika z organizacją i dostarczenia różnorodnych korzyści, satysfakcjonujących obie strony

umowy o pracę. Badania nad tym zagadnieniem mają ponad sto lat, a ich intencją jest „odkrywanie” nieuchwytnych kryteriów zespalania [Edwards, Billsberry 2010]. Rekrutacja, selekcja, socjalizacja, kariera, kompensacja (wynagrodzenia), doskonalenie, styl kierowania i jeszcze szereg innych aktywności mogą powodować, że zostanie uzyskana chwilowa, ale obiecująca równowaga pomiędzy wymaganiami pracownika i organizacji. Jest ona systematycznie naruszana i przywracana z inicjatywą kierownictwa.

Na podobnych zasadach opiera się propozycja skłaniająca do zespolenia:

- zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy [Schuler, Jackson 1987],
- zespolenia podsystemów zarządzania w różnych przekrojach: pionowym, poziomym, funkcjonalnym [Way, Johnson 2005].

Zespolenie takie polega przede wszystkim na dopasowaniu wartości i wizji organizacji. To one powinny stanowić o kryteriach decyzji poszczególnych podmiotów organizacji. Przyjmuje się przy tym, że spójność sama w sobie jest warunkiem skuteczności i sprawności całej organizacji [Johnson, Scholes, Whittington 2008, s. 38].

W literaturze i praktyce można również odnaleźć rozwiązania, które godzenie sprzeczności opierają na propozycji nowych idei, które mają symbolicznie ukierunkowywać aktywność poszczególnych osób. Przykładem może być HPWS (systemy osiągania wysokich osiągnięć z pracy) [Appelbaum, Batt 1993] lub zarządzanie jakością (TQM). Symbolicznie oznaczane idee, które na dodatek mają charakter stale rozwijający się (dążenie do doskonałości ma charakter niefinalizujący się), mogą skłaniać jednostki do odsuwania na plan dalszy partykularnych interesów.

Zespolenie odmiennego spojrzenia na warunki organizowania może także następować w konsekwencji emocjonalnego, afektywnego i intelektualnego zaangażowania pracowników [Shaw 2005]. Istotnym uzupełnieniem takiego kierunku rozwiązań jest rozwijanie u podmiotów działających samoświadomości swojego zaangażowania. Zbytne bezrefleksyjne zaangażowanie niesie możliwość nadmierne go wyeksploatowania. Idea zaangażowania pracowniczego przeżyła także poważny wstrząs w okresie ostatniego kryzysu finansowego. Pełne zaangażowanie w tworzenie rozdmuchanych balonów wartości firm skutkowało w okresie po 2008 roku dla wielu pracowników utratą środków do życia.

Wszystkie powyższe propozycje, dobrze rozpoznane i opisane w pracach naukowych, zmierzają do pogodzenia, kompromisu, konsensusu lub zastępowania problemu sprzeczności wspólną wartością, a nawet emocjonalnym zaangażowaniem. Rozwiązania te w swej logice i istocie odbiegają od propozycji dialektycznej syntezy sprzeczności lub uznania paradoksu za stan wymagający specjalnego zarządzania (ekstrazarządzania). Fundamentów dla jego ewentualnej konstrukcji dostarcza idea sformułowana przez De Wita i Meyera [2005, s. 17] w formie zapisu: weź, co najlepsze z obu stron paradoksu. Warunki syntezy paradoksu zatrudnialności zgodnie z tą ideą przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Postulowane warunki dialektycznej syntezy paradoksu zatrudnialności

|  |  |
|--|--|
| Podstawowe założenia podejścia zarządzania kompetencjami organizacji, wybrane z prac źródłowych w translacji na problemy zatrudnialności                   | warunki, pod którymi można wykorzystać wariant „weź, co najlepsze”   |
| Kolektywne uczenie się kompetencji, tworzenia nowych szans   | rozwój kompetencji firmy opiera się na kolektywnym uczeniu się, które rozwija kompetencje indywidualne i organizacyjne oraz tworzy coraz większe szanse zmiany miejsca zatrudnienia przez pracownika   |
| Kluczowe procesy menedżerskie. Sposób zarządzania. Wspomagające lub inicjujące indywidualne inicjatywy kierownictwo  | kierownictwo wspomagające lub inicjujące indywidualne inicjatywy, których efektem jest wzrost zatrudnialności pracowników i wzrost kompetencji organizacji; otwartość informacji o szansach na zmiany zatrudnienie wewnątrz i na zewnątrz  |
| Zogniskowanie na kompetencjach jako czynnika sukcesu   | uznanie naturalnej zmienności społecznych ustaleń co do priorytetów oraz dopasowywanie do charakterystyki tych zmian procedur ich wyznaczania; koncentrowanie się na równoległym rozwijaniu kompetencji pracowników i organizacji na podstawie wzajemnego poszanowania interesów lub wiedzy o szansach i zagrożeniach rynku pracy i rynku obsługiwanego przez organizację  |
| Znaczenie prac wykonywanych „w poprzek organizacyjnych podziałów”  | kategoria „etatyżacji” traci na znaczeniu w efekcie pełnej otwartości granic pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, gotowości dzielenia się doświadczeniami i wiedzą oraz wspierania przez kierownictwo potrzeb łączenia zespołów, kulturowego wzmocnienia łamania formalnych podziałów organizacyjnych; kluczowe kompetencje organizacji są definiowane w procesie ciągłym jako wyniki relacji pomiędzy różnymi partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi; zatrudnialność łączy się z siecią relacji, a nie pozycją w organizacji |
| Kompetencje jako rozwijający się czynnik strategicznego sukcesu i wzrostu wartości organizacji. Kluczowa rola identyfikacji spersonifikowanych kompetencji | budowanie wzrostu wartości na zatrudnialności zewnętrznej i wewnętrznej każdego pracownika   |
| Radzenie sobie ze sprzecznościami i kontrolą w trakcie budowy kompetencji  | rozszerzanie granic organizacji przez tworzenie szans na wykorzystanie kompetencji pracowników w innych organizacjach przy zachowaniu pozytywnych relacjach takiego byłego pracownika z organizacją macierzystą. Przenikliwość kierownictwa oparta na docenieniu możliwości kariery każdego pracownika, ale bez asekurantstwa i kunktatorstwa  |
| Zgodność rozwiązań organizacyjnych i procesów i systemów zarządzania z ideą zarządzania kompetencjami  | szacowanie zatrudnialności każdej osoby oraz dążenie do jej wzrostu poprzez dedykację adekwatnych do możliwości organizacji zasobów, procesów i systemów   |
| Architektura (zasoby i ich powiązania, atrybuty całości)   | architektura wzmocnia indywidualne kompetencje i pomaga w ich zespłaniu z kompetencjami organizacji, ale nie ogranicza jednocześnie tych pierwszych  |

|   |   |
|---|---|
| Zarządzanie zmianami i kulturą organizacji w kierunku uelastycznienia i podejmowania ryzyka | zarządzanie zmianami i otwartością, kulturą organizacji równoległe w kierunku: a) uelastycznienia zatrudnienia, podejmowania ryzyka zmian w karierze i składzie zasobów ludzkich, b) zmian, rozszerzenia kluczowych kompetencji |
|---|---|

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu idei zaprezentowanej w tekstach Prahalada, Hamela [1994; 1990; 1989].

Rozwiązanie paradoksu zatrudnialności opiera się na logice włączenia kompetencji rozwijania zatrudnialności do zbioru kluczowych kompetencji organizacji i symultanicznym rozwijaniu obu rodzajów kompetencji. Taki postulat wzbogaca także teorię zarządzania kompetencjami organizacji. W wyniku rozwoju zatrudnialności pracowników redefiniowana jest strategia organizacji, jej tożsamość, granice i ontologia. Przy tym rozwój zatrudnialności, ponieważ dzieje się w stałym kontakcie ze środowiskiem zewnętrznym i podlega wolnej woli pracownika, uniemożliwia wybranym osobom pełną kontrolę nad tym rozwojem. Tym samym zarządzanie nabiera charakteru procesu ewolucyjnego i dialektycznego. Liniowe i diagnostyczne konwencje zarządzania, a nawet systemowe, tracą na znaczeniu w tym ujęciu. Liniowy, a nawet iteracyjny rozwój nie uwzględnia wolności decyzji pracownika, dotyczących miejsca zatrudnienia. Diagnostyczne podejście wymaga zdefiniowania przyszłościowego wzoru wymagań pracy, który w przypadku współcześnie dynamicznie zmieniających się ról pracowniczych i sytuacji organizacyjnych jest trudny do trafnego zaprojektowania. Systemowe podejście traktować zaś może zatrudnialność jako czarną skrzynkę, a problemy definicyjne mogą utrudniać wniknięcie do jej wnętrza. Łatwiej człowieka rozpatrywać jako holistyczną całość niż go dezagregować. Syntetyzując wkład proponowanego rozwiązania w rozwój zarządzania kompetencjami w wersji źródłowej, można zauważyć, że zatrudnialność nadaje sens konkretny postulatom zarządzania kompetencjami. Przykładowo:

a) dla idei zarządzania kompetencjami organizacji ważne jest to, że kluczowe kompetencje: 1) nie zmniejszają się, 2) zapewniają dostęp do wielu rynków, 3) dają wkład w postrzegane korzyści organizacji, 4) są trudne do naśladowania [Prahalad, Hamel 1990] – rozwijana zatrudnialność pracowników ma wszystkie te cechy i łatwo pozwala zmierzyć wartość kompetencji organizacji;

b) zarządzanie kompetencjami prowadzi do wykształcenia czystej formy strategicznej w miejsce traktowania strategii jako efektu wyrafinowanego postępowania analitycznego [Prahalad, Hamel 1994] – zatrudnialność pracowników kumuluje wszystkie atrybuty organizacji, w tym obrazuje atrakcyjność kluczowych zasobów;

c) kluczowe kompetencje należy łączyć z osobą, od których nie można ich oddzielić (nowe pomieszczenie funkcjonalnego znawstwa z ekspertyzami) [Prahalad, Hamel 1990] – zatrudnialność może być szacowana tylko pod warunkiem odnośnienia jej do konkretnych osób.

Trzy przykładowe, powyżej podane uzupełnienia nadają zarządzaniu kompetencjami nowy sens, który wykracza poza własności produktów i usług. Kompetencje są powiązane z zasobami.

Propozycja powyższa akcentuje znaną od lat potrzebę dążenia do równowagi pomiędzy całością i jednostką ją tworzącą. Przy tym nie jest to kolejna odsłona znanej „ideé fixe” o znalezieniu racjonalnych argumentów, które skłonią osobę do działania na rzecz dobra wspólnego. Jest to rozwiązanie pozwalające identyfikować, oceniać i projektować syntetyczną kompetencję organizacji na podstawie losów poszczególnych pracowników. Zaproponowane uzupełnienie nie zmusza jednocześnie do traktowania zatrudnialności wszystkich pracowników (osób) w ten sam sposób. Jest możliwe dokonanie wyboru zasobów ludzkich, mających strategiczne znaczenie. Ryzyko wyznaczenia tych zasobów jest nadal konsekwencją umiejętności zarządzania. Tym samym podana propozycja nie ma charakteru postulatu polityka społecznego, ale osadzona jest w naukach zarządzania. Istotne wydaje się także to, że proponowane uzupełnienie zarządzania kompetencjami w praktyce wymaga jedynie wzmocnienia baz danych na temat losów pracowników na rynku pracy. Dopiero w kolejnym kroku być może będą konieczne prace analityczne, łączące sukces osoby na tym rynku z atrybutami organizacji.

#### 4. Zakończenie

Kwestia sprzeczności pomiędzy efektywnością mierzoną z perspektywy osoby i całej organizacji jest immanentną cechą organizacji. Jednym z tradycyjnych problemów, które wymagają rozwiązania, jest optymalizacja poziomu zatrudnialności pracowników – szczególnie zaś problem tworzenia szans na znajdowanie nowej pracy przez aktualnie zatrudnione osoby. Sytuacja ta została uznana w powyższym tekście za paradoks zatrudnialności. Istnieją różne, wykształcone w dotychczasowej praktyce, sposoby godzenia sprzeczności związanej z zatrudnialnością, ale wydaje się, że tylko na podstawie idei kompetencji można próbować stworzyć dialektyczną syntezę tego paradoksu. W przedstawionym opracowaniu starano się opracować zarys podstawowych modyfikacji, które powinny zostać uwzględnione w zarządzaniu kompetencjami dla jej uzyskania. Proponowane rozwiązanie:

- uznaje za istotną miarę efektywności organizacji długookresowy interes pracownika, czyli załamuje jednoznaczną dominację wartości całości nad osobą,
- wyrównuje asymetrię relacji organizacja-pracownik,
- nie wymaga przedstawicielskich organizacji i nie opiera się na naturalnej tendencji do narastania konfliktu interesów,
- pozwala na zaangażowanie osoby w jej długookresowe interesy, nie angażuje zaś osoby w emocjonalny związek z całością bez osobistej kontroli nad takimi efektami,
- opiera się jednocześnie na społecznych i merytokratycznych podstawach decyzji i działaniach,

- pozwala rozdzielać interes organizacji i osoby, ale go nie przeciwstawia,
  - może prowadzić do nowych zapisów kontraktowych form zatrudnienia.
- Opracowanie stanowi jedynie początek zarysu problemów, które wymagają dalszych badań empirycznych. W ich konsekwencji może okazać się, że ograniczenia dla rekomendowanego sposobu rozwiązania paradoksu zatrudnialności tkwią w:
- społecznej skłonności do gromadzenia zastępowania potrzeby zatrudnienia wartością posiadania majątku (np. wysokiego wynagrodzenia),
  - specyfice strategii i typu danej organizacji,
  - powiązaniach społecznych pomiędzy osobami z różnych organizacji (poczucie nielojalności jako filtr niepodtrzymywania kontaktu),
  - w jej przywiązaniu do przeszłości – warunkowaniu poprzednimi stanami.
- Samoistnym ograniczeniem powyższej propozycji jest także ideologiczny związek zatrudnialności z kategorią pracy najemnej. Postawy przedsiębiorcze lub prospołeczne mogą obniżyć potrzebę i zmieniać znaczenie „bycia zatrudnionym”.
- Opracowanie dostarcza nowych wątków teoretycznych dotyczących zarówno samej koncepcji zatrudnialności, zarządzania kompetencjami, jak i godzenia sprzeczności efektywności indywidualnej i organizacyjnej.

## Literatura

- Appelbaum E., Batt R., 1993, *High Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation*, Economic Policy Institute, Washington.
- Cameron K.S., 1986, *Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*, *Management Science*, vol. 32, no. 5, s. 539-553.
- Cheetham G., Chivers G., 2005, *Professions, Competence and Informal Learning*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- De Wit B., Meyer R., 2005, *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage (Text and Readings)*, Thomson Learning, London.
- Edwards J.A., Billsberry J., 2010, *Testing a multidimensional theory of person-environment fit*, *Journal of Managerial Issues*, vol. XXII, nr 4, s. 476-493.
- Fleming J.H., Coffman C., Harter J.K., 2005, *Manage your human sigma*, *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 7, s. 105-115.
- Harter J.K., Schmidt F. L., Agrawal S., Plowman S.K., 2012, *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*, <http://www.gallup.com/services/177047/q12-meta-analysis.aspx>, dostęp 22.07. 2015.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, s. 268-279.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, *Exploring Corporate Strategy*, 8 th. edn., Prentice Hall, Harlow.
- Marzec I., 2014, *Using employee empowerment to encourage organizational commitment in the public sector*, *Journal of Positive Management*, vol. 5, no. 2 s. 43-52.
- Marzec I., 2015, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wyd. UE w Katowice, Katowice (w druku).

- Prahalad C.K., Hamel G., 1994, *Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating markets for tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1989, *Strategic intent*, Harvard Business Review, vol. 67, no. 3, s. 63-78.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>, 1 maja 2015.
- Shaw K., 2005, *An engagement strategy process for communicators*, Strategic Communication Management, vol. 9, no. 3, s. 26-29.
- Schuler R.S., Jackson S.E., 1987, *Linking competitive strategies with human resource management practices*, Academy of Management Executive, vol. 1, nr 3, s. 207-221.
- Slack R., Corlett S., Morris R., 2015, *Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation*, Journal of Business Ethics, vol. 127, no. 3, s. 537-548.
- Strużyna J., Marzec I., 2015, *Czynniki sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych. Przegląd stanowisk teoretycznych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 11-26.
- Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M., 2006, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, Human Resource Management, vol. 45, no. 3, s. 449-476.
- Veres J.G. III, Locklear T.S., Sims R.R., 1990, *Job Analysis in Practice: A Brief Review of the Role of Job Analysis in Human Resources Management*, [w:] G.R. Ferris, K.M. Rowland, R.M. Buckley (red.), *Human Resource Management: Perspectives and Issues*, Allyn & Bacon, Boston.
- Way S.A., Johnson D.E., 2005, *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, vol. 15, s. 1-19.