

Hubert Witczak, dr hab., prof. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

Eksploracja tożsamości Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Streszczenie. Celem pracy jest ustalenie stanu wiedzy naukowej w przedmiocie relacji tożsamości Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL lub HRM) i Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SZZL lub SHRM). Przedstawiam chronologicznie pojawiające się imienne koncepcje, aktualne dla zakresu czasowego badań literatury (1992 – 2012). SZZL pozycjonuje się w roli strategii narzędziowej w stosunku do strategii globalnych. Brak kanonu kryteriów rozróżnienia między ZZL (HRM), a Strategicznym ZZL (SHRM). Pola badań i aktywności menedżerskiej ZZL i SZZL nie są dobrze określone. ZZL jest nazwą własną pola badawczego (aktywności menedżerskiej), natomiast SZZL jest oznaczeniem specyfiki i odrębności działań tego pola (na tym polu). Jednak nie różnicuje się, na przykład: „ZZL operacyjnego” od SZZL. Rozróżnienie (tożsamość) ZZL i SZZL nie jest wystarczająco precyzyjne, co stanowi wskazanie do dalszych przedmiotowych badań.

Synopsis. Exploring the Identity of HRM and SHRM

The aim of this paper is to determine the state of academic knowledge on the relationship between the identities of Human Resource Management (HRM) and Strategic Human Resource Management (SHRM). I present named concepts as they arose during the relevant time frame subject to this literature review (1992 – 2012). SHRM is positioned as an instrumental strategy relative to global strategies. There is no canon for differentiation criteria between HRM and SHRM. The fields of study and managerial activity covered by HRM and SHRM are not well defined. HRM is a proprietary name of a field of study (managerial activity), while SHRM refers to certain special and separate activities in this field. Yet, one does not differentiate for instance “operational HRM” from Strategic HRM. The differentiation (identity) of HRM and SHRM is not sufficiently precise, which suggests that further research on this topic is needed.

Wstęp

Naukowe operacje poznawcze łączą w sobie eksplorację (opis), klasyfikację (definiowanie tożsamości i różnicowanie) oraz wyjaśnianie (eksplanację). Odniesienie wszystkich operacji do ZZL i SZZL nie jest tu możliwe. Ograniczam się wyłącznie do eksploracji, w miarę możliwości chronologicznej. Eksploruję kryteria różnicujące, swoistość i odrębność celów i zakresu, odmienność podejść i metodologii, oraz rezultatów

w sensie twierdzeń naukowych. Okresowe uchwycenie stanu rzeczy jest dobre w nauce, zwłaszcza, kiedy istnieje wielość różnorodnych twierdzeń. Zakres rzeczowy pracy to wiedza tkwiąca w literaturze naukowej. Zakresem przedmiotowym jest różnicowanie ZZL (HRM) od SZZL (SHRM), dla uchwycenia tożsamości (w tym swoistości i odrębności – niejako „wewnętrznych” granic). Związkami między strategią przedsiębiorstwa, a ZZL i SZZL bezpośrednio nie zajmuję się, jakkolwiek są one widoczne. Stosuję podejście systemowe. Artykuł łączy studia eksplorujące stan wiedzy, z wykorzystaniem kwerendy literatury. Praca składa się z czterech części i podsumowania.

1. Koncepcja J. Storeya

J. Storey podaje analizę porównawczą „zarządzania personelem” i SHRM (tab. 1). Na pięciu polach (przekonania i założenia; aspekty strategiczne; kierownictwo liniowe; kluczowe dźwignie; treningi i udogodnienia), bada po kilka wymiarów. SZZL wyłania się tu jako bardziej holistyczne i elastyczne, zorientowane na integrację wszystkich podmiotów i składowych, zogniskowane na przedsiębiorczość (inicjatywa, kreatywność, uczenie się), w symbiozie z otwartymi i proaktywnymi postawami i kulturą.

Tab. 1. Analiza porównawcza IR i SHRM według wybranych wymiarów

Wymiar	Stosunki z personelem i branżą	SZZL (SHRM)
<i>Przekonania i założenia</i>		
1. Kontrakt	Ostrożne zarysowywanie obrazu kontraktów pisanych	Celem jest „coś więcej niż kontrakt”
2. Zasady	Waga dzielenia jasnych reguł/współzależności	Perspektywa „Można to zrobić“: zniecierpliwienie zasadami
3. Przewodnik do działania zarządczego	Panowanie przez procedury/spójność	Potrzeba biznesu/elastyczność zaangażowania
4. Desygnat zachowań	Normy/zwyczajy i praktyki	Wartości/misja
5. Zadania zarządcze w relacji do pracy	Monitoring	Opiekowanie się
6. Istota stosunków	Pluralistyczne	Jednoczące
7. Konflikt	Instytucjonalizowany	Przykładanie mniejszej wagi
<i>Aspekty strategiczne</i>		
8. Inicjatywy	Fragmentaryczne	Zintegrowane
9. Kluczowe relacje	Praca – zarządzanie	Biznes – klient
10. Plan korporacji	Marginalny	Centralny
11. Szybkość decyzji	Powolne	Szybkie

Kierownictwo (zarządzanie) liniowe		
13. Rola kierownictwa/menedżerów	Transakcyjna	Przywództwo transformacyjne
14. Kluczowi menedżerowie	Personalni/specjaliści branżowi	Kierownicy ogólni/biznesów/liniowi
15. Doświadczenia negocjacyjne w zarządzaniu ceną	Negocjacje	Ułatwianie
16. Standaryzacja	Wysoka (parytet dyskutowany)	Niska (parytet niebędący przedmiotem dyskusji)
Kluczowe dźwignie, środki nacisku		
17. Uwaga poświęcona interwencjom	Procedury personalne	Strategie kulturalne, strukturalne i HRM
18. Selekcja	Oddzielne, marginalne zadanie	Zintegrowana, kluczowa umiejętność
19. Płace (Pay)	Ocena pracy: wielorakie ustalone kategorie	Płace adekwatne do osiągnięć (kilka szczebli, jeśli w ogóle jakieś)
20. Warunki	Oddzielnie negocjowane	Harmonizowane
21. Zarządzanie stosunkami pracy	Kontrakty w ramach zbiorowych układów pracy	W kierunku indywidualnych kontraktów
22. Zaufanie w relacjach z przedstawicielami załogi	Regulowane, przez udogodnienia i treningi	Marginalizowane (z wyjątkiem niektórych negocjacji wynikających z modeli zmian)
Treningi i udogodnienia		
23. Komunikowanie się	Zastrzeżone przepływy/niebezpośrednie	Wzrostowe przepływy/bezpośrednie
24. Projektowanie pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
25. Obsługiwanie konfliktów	Osiąganie przejściowych rozejmów	Zarządzanie klimatem i kulturą
26. Szkolenia i rozwój	Kontrolowany dostęp do kursów	Uczące się przedsiębiorstwa
27. Zogniskowanie uwagi na interwencję	Procedury personalne	Szeroko-zakresowe kulturowe, strukturalne i personalne strategie

Źródło: J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992, s. 38.

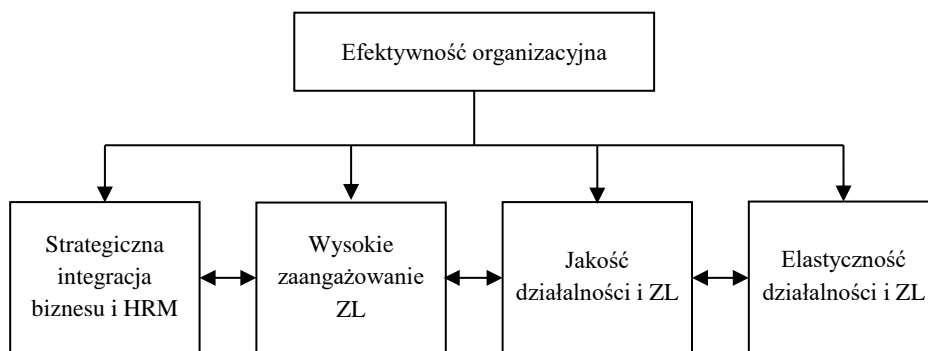
2. Koncepcja D. Guest'a

D.E. Guest¹ uważa, że dominują trzy bardziej specyficzne i konkretne teorie HRM: 1) zasadzająca się na jakości HRM (strategiczna); 2) fundowana na zaangażowaniu (opisowa); 3) bazująca na płacach powiązanych z osiągnięciami (normatywna). Przejmując ducha tych teorii, określa własne podejście, zakładające, że HRM jest systemem praktyk

¹ D. Guest, *Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 8:3 June 1997, Chapman & Hall, s. 264.

HRM, osiągnięcia normatywnych celów wysokiego zaangażowania, oraz wysokiej jakości i giętkości, a wtedy uzyskane zostaną wyższe osiągnięcia pracowników. W rezultacie wyższe osiągnięcia organizacji są bardziej prawdopodobne. To jest perspektywa normatywna, ale zakładająca, że specyficzne praktyki i specyficzne cele HRM będą zawsze ponadprzeciętne i nadrzędne. Model D.E. Guest'a (1989; 1997) składa się z sześciu wymiarów analizy: 1) strategii HRM; 2) praktyk HRM; 3) bezpośrednich wyników HRM; 4) wyników zachowań zatrudnionych; 5) wyników działalności; 6) wyników finansowych. Bazą tego modelu czyni D. Guest strategię przedsiębiorstwa. Zakłada on implicite, że zaangażowanie przekłada się bezpośrednio na wartości biznesu, jakkolwiek twierdzi, że to jest bardzo trudne do ustalenia (rys. 1). Jego model jest słabiej powiązany z oddziaływaniami ze związkami zawodowymi.

Rys. 1. Kluczowe związki między głównymi zmiennymi efektywności w modelu D. Guest'a



Źródło: własne opracowanie graficzne układu zmiennych modelu.

Strategiczna integracja biznesu i HRM powinna być wzajemnie zgodna. Niemniej, traktuje HRM instrumentalnie, chodzi o to, aby zasoby ludzkie odpowiadały ekonomii prowadzonej działalności. Elastyczność rozumie się jako zdolność organizacji i ZL do adaptowania się do zmieniających się reguł biznesu i jego otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności. W odniesieniu do ZL powinna ona być numeryczna (policzalna), funkcjonalnie sprawna, właściwie opłacona i oceniona na tle wsadu innych czynników. Oczekuje się zaangażowania w odniesieniu do postaw (identyfikacja z organizacją) oraz zachowań (zdolność do dodatkowych wysiłków, jeśli trzeba). Rola jakości wyraża się w przekonaniu, że jakość produktów i usług oraz obsługi klienta zależy istotnie od jakości zarządzania ZL. Idee D. Guesta wyraża wspomniana wyżej logika powiązań między kontekstem HR a kontekstem biznesu (tab. 2).

Tab. 2. Związki logiczne między HRM i biznesem w modelu D. Guest'a

SZZL	Praktyki ZZZL	Wyniki ZZZL	Wyniki zachowań ZL	Wyniki działalności biznesowej	Wyniki finansowe przedsiębiorstwa
Różnorodność i zróżnicowanie zogniskowane na innowacje	Selekcja i szkolenia	Zaangażowanie	Wysiłki i motywacja	Wysokie: produktywność, jakość, innowacyjność	Zyski
Zogniskowanie na jakość	Oceny i nagrody	Jakość	Kooperacja		
Zogniskowanie na redukcję kosztów	Projektowanie pracy		Uczestnictwo	Niskie: absencja, obrót zatrudnionych, konflikty, roszczenia pracowników	Zwrot z inwestycji
	Uczestnictwo	Elastyczność	Obywatelstwo organizacji		
	Status i bezpieczeństwo				

Źródło: D. Guest, dz. cyt., s. 270.

1.3. ZZZL i SZZL jako instrumenty strategii globalnej

Dominuje podejście, gdzie ZZZL i SZZL są rozwijane jako instrument realizacji strategii biznesowej (globalnej) przedsiębiorstwa, wyraźnie na poziomie funkcjonalnym (na przykład A. Lipka², A. Poczowski³, T. Listwan⁴, A. Sajkiewicz; O. Lundy, A. Cowling⁵). Różnice między ZZZL, a SZZL sprowadzają się do: 1) filozofii, na której funduje się koncepcję SZZL (M. Armstrong; D. Ulrich; A. Sajkiewicz); 2) sposobu traktowania ludzi (czynnik zasób ludzki; kapitał ludzki); 3) horyzontu okresu strategicznego (SZZL to długi horyzont); 4) innego rozlokowania punktów ciężkości tożsamości (A. Sajkiewicz; D. Ulrich); 5) wyróżniania substrategii ZZZL (A. Lipka). Na przykład dla A. Sajkiewicz głównym czynnikiem strategii kształtowania kapitału ludzkiego są kompetencje ludzi⁶. Strategia zorientowana na kapitał ludzki uwzględnia trzy grupy zewnętrznych i wewnętrznych czynników (tzw. Congruences EVR):

- 1) otoczenia, w tym rynku pracy (E – Environment),
- 2) uznawanych wartości i postaw (V- Values),
- 3) zasobu wiedzy i umiejętności (R – Resources).

Obszary strategicznych zmian w organizacji⁷ obejmują zmienne zbliżone do modelu 7S McKinsey'a. Punkty ciężkości nie odpowiadają więc klasycznym polom ZZZL.

² A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002

⁵ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000

⁶ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.

⁷ Dz. cyt., s. 65.

D. Ulrich⁸ jest uważany za jednego z najważniejszych twórców koncepcji „partnerstwa w HRM” (Business Partner Model). Eksperci HR przechodzą od pracy z kolegami w formule KPI (Key Performance Indicator). BPM wymaga zmiany roli HR na: 1) partnera strategicznego; 2) agenta zmiany; 3) czempiona zatrudnienia (champion – mistrz; orędownik); 4) eksperta administrowania. W SHRM kładzie się nacisk na talenty, organizację i przywództwo oraz zmianę „optyki” spojrzenia. Zamiast logiki „strategia jest lustrem, które oświetla, na czym powinno zogniskować się HRM” („spojrzenie do wewnątrz przedsiębiorstwa”), konieczna jest logika „HRM powinno patrzeć przez strategię na otoczenie („spojrzenie na zewnątrz przedsiębiorstwa”).

M. Armstrong zajmuje się SZZL od 1992r⁹, kiedy ukazała się pierwsza jego publikacja, specyficznie na ten temat. Uważa on SZZL za „...metodę podejmowania decyzji związanych z intencjami organizacji, dotyczącymi ludzi. Zajmuje się ono zależnością między ZZL, a zarządzaniem strategicznym w organizacji. SZZL odnosi się do ogólnego kierunku, w którym pragnie podążać organizacja, chcąc osiągać swoje cele za pośrednictwem ludzi.¹⁰”. Strategię traktuje nie, jako plan (1999r), ale jako działanie, odbywające się w ciągu: misja – analiza strategiczna (środowiska wewnętrznego – mocne i słabe strony, i środowiska zewnętrznego – możliwości i zagrożenia) – wybór strategiczny – strategia korporacyjna (tu także : korporacyjne cele strategiczne, na które oddziałują poniższe aktywności) – strategie funkcjonalne (tu także: cele funkcjonalne, na które oddziałują plany strategiczne) – plany strategiczne – wdrażanie – monitoring i ocena. Według M. Armstronga, u podstaw SZZL są trzy elementy: 1) ocena oparta na zasobach (the resource-based view), w tym ludzkich; 2) strategiczne dopasowanie [a) pionowe: łączenie praktyk zarządzania ZL z procesem strategicznego zarządzania organizacją; b) poziome: koordynowanie i dostosowywanie wzajemne rozmaitych praktyk zarządzania ZL]; 3) strategiczna elastyczność (zdolność firmy do znalezienia odpowiedzi i dostosowania się do zmian w konkurencyjnym środowisku)]. M. Armstrong stale rozwija swoje poglądy¹¹: obecnie krytyczniej ocenia koncepcję SHRM, jednak głównie wskazuje na trudności integracji pionowej SHRM ze strategią organizacji.

⁸ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business Review Press, Boston 1997

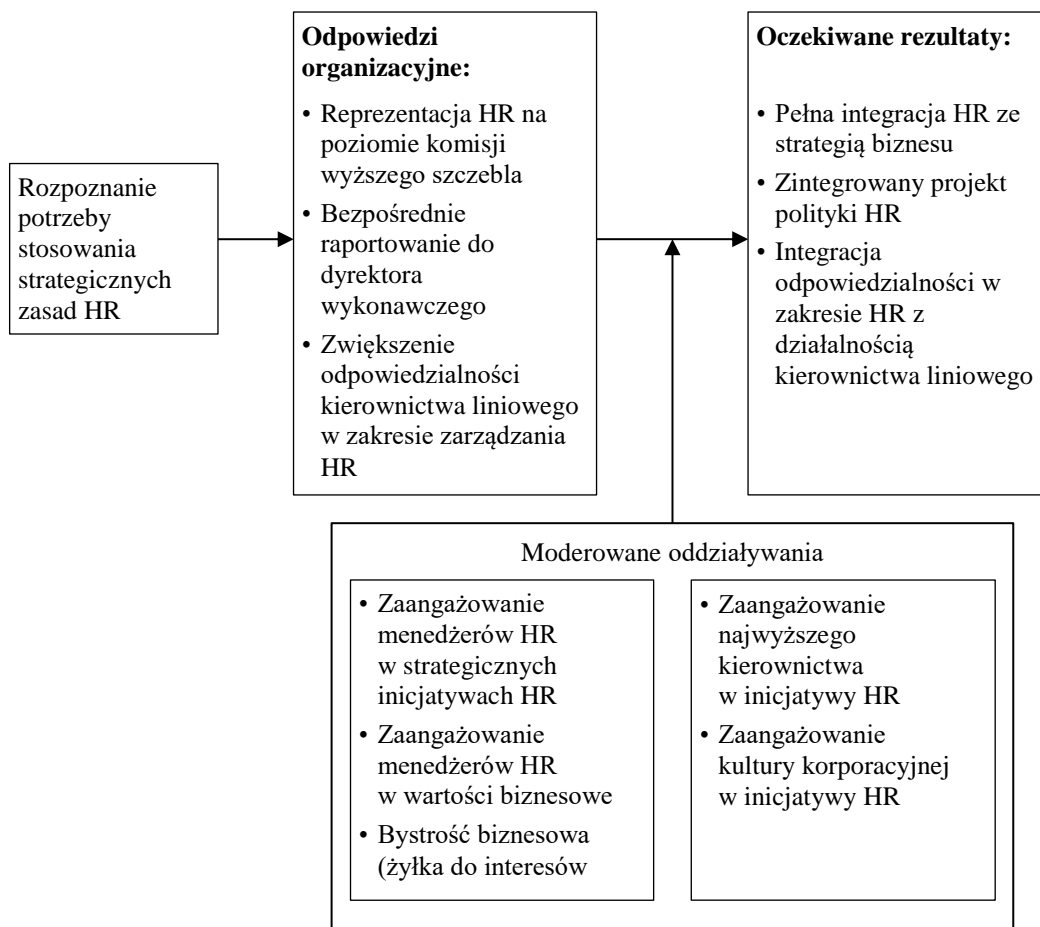
⁹ Por.: M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business Polska, Warszawa 2010. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 225.

¹¹ Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12 th ed., Kogan Page Limited, London 2012, s. 17 – 18.

K. Sheehan¹² uważa, że strategiczna integracja HRM jest bardzo złożona na wszystkich poziomach organizacji, z uwzględnieniem zmiennych zaliczanych do kultury i klimatu organizacji. Jednak operacyjnie osią integrującą jest przede wszystkim układ logiczny powiązań oraz rozwiązania organizacyjne (rys. 3). Wszystkie zmienne, pobudzone przez potrzeby zastosowania strategicznego ZZL, wzajemnie na siebie oddziałują, aby ostatecznie osiągnąć oczekiwane: 1) pełną integrację SZL ze strategiami biznesu; 2)

Rys. 3. Proponowane oddziaływania na strategiczną integrację ZZL



Źródło: C. Sheehan, *A Model of...*, dz. cyt., s. 203.

pełną integrację polityk ZZL; 3) integrację odpowiedzialności z tytułu ZZL w działalności kierownictwa liniowego. Zmiennymi pośredniczącymi (wyrównującymi, stabilizującymi, łagodzącymi) są: 1) zaangażowanie menedżerów ZZL w strategiczne inicjatywy dotyczące

¹² C. Sheehan, *A Model of HRM Strategic Integration*, w: „Personel Review”, Vol. 34 No 2, Emerald Group Publishing Limited, Bingley UK 2005, s. 192 – 209.

ZZL i SZZL; 2) zaangażowanie menedżerów ZZL w wartości biznesowe; 3) biznesowa bystrość i przenikliwość; 4) zaangażowanie kluczowego kierownictwa w inicjatywy dotyczące ZL; 5) zaangażowanie kultury organizacyjnej w inicjatywy dotyczące ZL. Opowiada się ona, za H. Mintzbergiem i J.B. Quinnem za dołożeniem starań, aby model ten odpowiadał logice strategii inkrementalnej (stopniowej), zauważając, że w istocie powinien być ciągłym „tańcem” systemu współzależnych składników.

1.4. Model D.E. Bowena i Ch. Ostroff

Specyficzny model prezentują D.E. Bowen i Ch. Ostroff¹³. Uważają oni, że istnieje pewne teoretyczne opóźnienie co do twierdzeń o powiązaniach pośredniczących, odpowiedzialnych za relacje między HRM, a osiągnięciami firmy. Na tym gruncie wprowadzają ideę „siły systemu HRM” i wyjaśniają metacechy systemu HRM, które skutkują siłą klimatu organizacyjnego, analogicznie do „siły sytuacji” W. Mischela¹⁴. W koncepcji „siły sytuacji” jednostki dzielą powszechną interpretację oczekiwanych i nagradzanych zachowań. Siła systemu HRM może pomóc wyjaśnić, jak istotne własności pojedynczych zatrudnionych akumulują się, aby oddziaływać na skuteczność organizacyjną. Podstawą koncepcji są psychologia kognitywna i teorie wpływu społecznego. Proponuje się zbiór cech, które pozwalają systemowi HRM kreować silne sytuacje, w których jednoznaczne wiadomości o tym, jakie zachowania właściwe, są komunikowane zatrudnionym. Te cechy opisują proces, dzięki któremu *spójna* wiadomość o *zawartości* HRM może być wysłana do zatrudnionych. Kiedy system HRM jest postrzegany, jako posiadający w wysokim stopniu odrębność, konsekwencję i spójność oraz zgodność, wtedy będzie kreował silną sytuację. Takie postrzeganie buduje dziewięć przyporządkowanych cech. Istotą *odrębności sytuacji* jest jej oznaczenie w otoczeniu, zogniskowanie uwagi i zainteresowanie. Odrębność HRM rozwijają: widoczność (poziom ważności oraz obserwowalność bez trudu praktyk HRM), zrozumiałość (brak niejednoznaczności i łatwość zrozumienia praktyk HRM), legitymizacja władzy (branie pod uwagę poddania się oczekiwaniom osiągnięć i zachowań, generowanym przez podmioty zarządzające), oraz ważność odniesienia (czy sytuacja jest definiowana w taki sposób, że jednostki widzą ją, jako ważną dla istotnego celu). *Konsekwencja i spójność*

¹³ D. E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding HRM–Firm Performance Linkages: the Role of the “Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2, s. 203–221.

¹⁴ W. Mischel, *Toward a Cognitive Social Learning Conceptualization of Personality*. „Psychological Review”, 1973 80: 252–283 (cyt. za: D. E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding...*, dz. cyt., s. 207).

sytuacji, niezależnie od czasu, ludzi i kontekstu, to: narzędziowość (jednoznaczne odbieranie związków przyczynowo-skutkowych między pożądanymi zachowaniami, wynikającymi z zawartości HRM, a powiązanych z nimi konsekwencjami dla zatrudnionych), prawomocność (HRM musi przynosić praktyki zapewniające równowagę między deklarowanymi i faktycznymi zachowaniami i osiągnięciami z punktu widzenia ich ważności), i spójność wiadomości (wzajemna przystawalność i stabilność zewnętrzna i wewnętrzna systemu HRM w odbiorze i interpretacji relacji: wartości – cele – praktyki; ich stabilność w czasie). *Zgodność* to przede wszystkim porozumienie między zatrudnionymi, co do związków przyczynowo-skutkowych między HRM, a osiągnięciami przedsiębiorstwa. Wyraża się ona również w porozumieniu między kluczowymi podmiotami decydującymi o prowadzeniu strategii, a także w bezstronności i sprawiedliwości (fairness). Sprawiedliwość opisywana jest przez rozdzielczość systemu, formalną proceduralność oraz interakcyjność. Podejście to sugeruje, że „siła systemu HRM” wspiera i rozwija wyłanianie się klimatu organizacyjnego (zbiorowa percepcja) z klimatu psychologicznego (percepcja na poziomie indywidualnym). Autorzy wskazują na niejednoznaczność zależności między czynnikami silnego/słabego systemu HRM, samym systemem HRM, a osiągnięciami przedsiębiorstwa (organizacji) i postulują dalsze badania.

Podsumowanie

Nowsze porównanie także nie przynosi istotnych zmian (tab. 4) w badanych relacjach.

Tab. 4. Tradycyjne ZZL a Strategiczne ZZL

Wyszczególnienie	Tradycyjne HRM	Strategiczne HRM (SHRM)
Odpowiedzialność	Zespół specjalistów	Kierownik liniowy
Zogniskowanie	Relacje pracownicze	Partnerstwo z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami
Rola HR	Transakcyjna, postępujący za zmianami i odpowiadający na zmiany	Transformacyjna, inicjator i lider zmian
Inicjatywy	Ujawniane, reaktywne, fragmentaryczne	Szybkie, proaktywne, zintegrowane
Horyzont czasu	Krótki okres	Krótki, średni i długi okres
Kontrola (panowanie nad sytuacją)	Biurokratyczna rola, polityki, procedury	Organicznie giętka, wszystko co jest niezbędne dla sukcesu
Projektowanie pracy	Dokładnie określone jednostki (oddziały) pracy, niezależność, specjalizacja	Rozległe pole pracy, giętkie, zespoły wytrenowane krzyżowo
Kluczowe instrumenty	Kapitał, produkty	Ludzie, wiedza

Ośrodki odpowiedzialności	Centra kosztów (HR jako koszt)	Centra inwestycji (postrzeganie HR jako zasobu)
---------------------------	--------------------------------	---

Źródło: K. John, *Strategic HR Management: The Past, The Present, and The Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management”, Vol. No 2. Issue No 2/February 2013, s. 19, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf, (dostęp z 12.10.2013r)

SZZL pozycjonuje się w roli strategii narzędziowej w stosunku do strategii globalnych. Brak kanonu kryteriów rozróżnienia między ZZZL (HRM), a Strategicznym ZZZL (SHRM). Wyraźniejsza jest zmiana interpretacji treści terminu „*ludzie w pracy*”: od „czynnika ludzkiego”, przez „personel”, „zasoby ludzkie” do „kapitału ludzkiego” (strategiczny zasób). Zakresowo pola badań i aktywności menedżerskiej ZZZL i SZZL mogą się różnić bezwzględnie, zachodzić na siebie lub wynikać/zawierać się. Relacja pól zakresu nie rysuje się jako dobrze określona. Wyłania się następujący obraz: ZZZL jest nazwą własną pola badawczego (aktywności menedżerskiej), natomiast SZZL jest oznaczeniem specyfiki i odrębności działań tego pola (na tym polu). SZZL przypisuje się zapożyczone cechy właściwe „strategiczności” w ogóle – na przykład: systemowość; długi horyzont okresu; stosowanie specyficznego podejścia i metodologii „strategicznej”; odmienność punktów ciężkości uwagi, – ale nie różnicuje się na przykład: „ZZZL operacyjnego” od SZZL.

Konkluzja i rekomendacja: rozróżnienie (tożsamość) ZZZL i SZZL nie jest wystarczająco precyzyjne, co stanowi wskazanie do dalszych przedmiotowych badań.

Źródła

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business Polska, Warszawa 2010.
3. Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12 th ed., Kogan Page Limited, London 2012
4. Bowen D.E., Ostroff Ch., *Understanding HRM–Firm Performance Linkages: the Role of the “Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2
5. Guest D., *Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 8:3 June 1997, Chapman & Hall

6. John K., *Strategic HR Management: The Past, The Present, and The Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management”, Vol. No 2. Issue No 2/February 2013, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf., (dostęp z 12.10.2013r)
7. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
8. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002
9. Lundy O., A. Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
10. Mello J.A., *Strategic Human Resource Management*, Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2011
11. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998
12. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.
13. Sheehan C., *A Model of HRM Strategic Integration*, w: „Personel Review”, Vol. 34 No 2, Emerald Group Publishing Limited, Bingley UK 2005
14. Storey J., *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992
15. Ulrich D., *Human Resource Champions*, „Harvard Business Review Press”, Boston 1997