

Janusz Strużyna, Magdalena Majowska

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

NA POGRANICZU POMIĘDZY UNIwersALNOŚCIĄ, SYTUACYJNOŚCIĄ A KONFIGURACYJNOŚCIĄ

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozwija się na bazie kilku różniących się od siebie fundamentalnych założeń. Dwa z nich pozostają względem siebie w wyczuwalnej sprzeczności. Są nimi podejście uniwersalne i sytuacyjne. Na poziomie spotykanych w literaturze opracowań trudno je pogodzić. W opracowaniu została podjęta próba przedstawienia podstawowych założeń pomagających w wykorzystaniu obu podejść bez rezygnowania z ich zalet. Punktem odniesienia dla propozycji są założenia teorii ewolucji oraz doświadczenia z jej stosowania w teorii zarządzania.

2. Problem niespójności kluczowych założeń badań nad ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) rozwijane jest od ponad pięćdziesięciu lat. Aktywność teoretyków i praktyków przyniosła znacznie rozbudowaną teorię, wieloznaczność terminologiczną i szeroki przedmiot badań [Gableta 2003, s. 166-176]. Pewną próbą syntezy całości dotychczasowego dorobku jest pomysł wyróżnienia trzech zasadniczych kierunków badań i projektowania rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Są nimi podejścia: uniwersalne, sytuacyjne i konfiguracyjne [Delery, Doty 1996, s. 802-835].

Początki badań z zakresu najlepszych praktyk wiążą się z postacią Pfeffera (zob. [Pfeffer 1994]) oraz ideą propagowania najlepszych praktyk [Lake, Ulrich 1992, s. 127-132]. Prekursorzy tego podejścia, jak i ich następcy twierdzą, że pewne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi muszą być w każdej firmie przestrzegane i to bez względu na strategiczne zamierzenia, kopiowanie zaś i rozpowszechnianie najlepszych wzorów prowadzi do sukcesów. Rozszerzanie wzorów najlepszych praktyk w organizacjach dostarcza oczywiście korzyści, ale napotyka też trudności. Podstawą tych ostatnich jest niezdolność do uzyskania identycznej kopii rozwiązań pobranych z innych organizacji oraz to, że kopiowanie nie daje

przewagi konkurencyjnej, która jest przynależna liderowi. Poważną zaletą kopiowania jest natomiast mniejsze ryzyko i łatwiejsze przekonywanie oponentów do już sprawdzonych wzorów.

Drugie z wyróżnionych pojęć wyraźnie stoi w opozycji do uniwersalnego. Dla osób stojących na gruncie sytuacyjności najważniejsze jest zachowanie zgodności rozwiązań z innymi elementami tworzącymi organizację i jej środowisko. Zgodnie z perspektywą sytuacyjną zarządzanie zasobami ludzkimi kształtowane jest przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne [Chadwick, Cappelli 1999, s. 1-30]. W konsekwencji trudno jest, przy odpowiednim stopniu szczegółowości, odnaleźć dwa podobne rozwiązania, gdyż warunki lokalne zawsze są różne. Liczba zmiennych warunkujących staje się wyznacznikiem skali zróżnicowania opisu wyjaśniającym odmienności między organizacjami [Sherer, Leblebici 2001, s. 199-230]. Im więcej zmiennych dostrzeże badacz, tym trudniej porównywać, ale łatwiej odnaleźć przyczyny różnic. Niemalą rolę odgrywa tu kanon wnioskowania opartego na „jedynej różnicy”. Ważną zmienną jest w tej koncepcji także czas (np. istnienia organizacji). Wadą tego podejścia wydaje się lokalność przyjmowanych rozwiązań oraz stosowanych kryteriów ocen. Sytuacja może narzucać chwilowe kryteria i tym samym utrudniać porównania w czasie. To podejście wymaga także umiejętności korzystania z wytycznych racjonalności metodologicznej w miejscu dominacji racjonalności efektu. Propozycje rozwiązań z zakresu ZZL nie są bowiem porównywane do tego, co wykorzystują liderzy, ale do tego, jak projekt został opracowany (na podstawie jakich założeń i metodologii). Na ten sposób działania „skazani” są oczywiście liderzy.

Trzecie podejście – konfiguracyjne – nie godzi niestety dwóch wcześniej wskazanych. Raczej bliższe jest drugiemu niż pierwszemu. Jego zwolennicy opierają się na holistycznym podejściu do typu idealnego i ekwifinalności oraz na horyzontalnym i wertykalnym połączeniu. W efekcie projektów powstaje nie tylko zespolenie ze strategią generalną, ale również dopasowanie między poszczególnymi działaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Przy tym możliwe jest, że różne rozwiązania będą dawały identyczne wyniki. Jednocześnie trudno odnaleźć dwie firmy o identycznej strategii (w sensie szczegółowych propozycji kierunkowych), a w związku z tym łatwiej jest powiązać to podejście z sytuacyjnym niż z uniwersalistycznym. Podejście konfiguracyjne uwypukla problem nadmiernego dopasowania i braku dopasowania. Podstawą dla tego typu myślenia jest idea strategicznego zarządzania, która skłania do budowania zintegrowanych ze strategią rozwiązań w zakresie ZZL. Jednocześnie nadmierna integracja zabija zdolność do reagowania na słabe sygnały, a dalej standaryzuje zachowania pracowników. To koszt integracji.

Przyjmując to syntetyczne uporządkowanie pięćdziesięcioletniego dorobku zarządzania zasobami ludzkimi, można zauważyć, że poważnym wyzwaniem dla badaczy i praktyków jest pogodzenie się z tym, że wszystkie trzy perspektywy mają swoje zalety i wady, tworzą obiecujące perspektywy dla efektywności – czy to ekonomicznej, czy też badawczej. Jednocześnie różnice w założeniach tych podejść są

na tyle istotne, że trudno jest, stojąc na gruncie jednego z nich, włączać do niego elementy innego. Takie kompilacje zakłócają czystość wnioskowania, a dalej przekładalność wyników badań na wnioski praktyczne. Jeśli na przykład uznajemy prymat najlepszej praktyki, to trudno się pogodzić z tym, że nasi przełożeni nie są tymi, którzy potrafią zrozumieć jej sens (ograniczenia kognitywne i polityczne). Jeśli znamy ograniczenia płynące z potencjału lokalnej władzy, nie zawsze udaje nam się uzyskać integrację konfiguracji. I tak dalej. Wyróżnione trzy syntetyczne podejścia to odmienne perspektywy, które zwracają uwagę na inne zmienne sukcesu badawczego czy też biznesowego. Jednocześnie każda z nich musi być uprawiana z pewną konsekwencją i nie można bez istotnego powodu dokonywać metodologicznych przeskoków, gdyż rządzące wnioskowaniem reguły są dla każdej z nich inne. Jest to typowa sytuacja, w której warto wykorzystać zalety każdego z indywidualnych podejść, ale nie można tego dokonać, nie niszcząc logiki rozumowania, która rządzi daną koncepcją.

W takich trudnych sytuacjach badacze i praktycy, w celu wykorzystania tego, co wartościowe w każdym z podejść, wykraczają poza ukrytą w założeniach danego podejścia logikę i odwołują się do koncepcji „wyższego rzędu” (opisującej szersze zjawiska niż tylko te, które podejścia szczegółowe obejmują). Testowanie takich odniesień i prób dedukcyjnego wnioskowania wydaje się użyteczne. Choć nauka zarządzania ma charakter indukcyjny, to jednak po stu latach uprawiania jest wiele przykładów wiązania jej teorii z filozofią lub naukami opisującymi ogólne prawa zdarzeń przyrodniczych czy społecznych. Poniższa propozycja odwołuje się do jednej z takich ogólnych koncepcji – do teorii ewolucji. Jej wybór nie jest przypadkowy, gdyż wydaje się, że czerpanie z analogii do ewolucji jest obecne w nauce zarządzania zasobami ludzkimi, a zmiany rewolucyjne mają charakter mniej przyjazny dla systemów społecznych niż zmiany ewolucyjne. Podjęta próba ma przekonywać do tego, że teoria ewolucji pozwala zespolic w jedną całość trzy wyżej wymienione podejścia badawcze, a tym samym rozwiązać płynące stąd dylematy teoretyczne i praktyczne. W obu tych przekrojach (teoretycznym i praktycznym) zaproponowane rozwiązanie czerpie z logiki procesu ewolucji (na poziomie organizacji i wyższym) i tym samym pozwala pogodzić aspekt uniwersalności, konfiguracyjności i sytuacyjności oraz ciągłości i nieciągłości rozwiązań w zakresie ZZL.

3. Ewolucja od uniwersalności do uniwersalności

Podejście ewolucyjne nie jest jedną teorią, ale raczej rodziną koncepcji powiązanych z pracami Jeana-Baptista de Moneta, Chevaliera de Lemarcka (1744-1829), Charlesa Darwina (1809-1882), Herberta Spencera (1829-1903), Gregora Johanna Mendla (1822-1884) i wielu współczesnych naukowców. Z ich prac można wywnioskować, że ewolucja jest jednoczącym paradygmatem, który organizuje nie tylko nauki biologiczne, ale nauki ekonomiczne i społeczne [Dosi, Winter 2003, s. 385-406].

Tradycyjne słownikowe znaczenie wiąże ewolucję z powolnym, stopniowym procesem zmian w określonych granicach danego obiektu [Kopaliński 1994]. Przeciwstawia się ją rewolucji, która ma charakter gwałtowny, radykalny, szybki. Jednak takie rozgraniczenie nie wydaje się odpowiednie, gdyż w procesach ewolucji wyróżnia się również skokowe zmiany (np. wyginięcie gatunków i rozwinięcie nowych, zanik pewnych cech), uznaje jedynie chwilowość stanów równowagi i nieprzewidywalność zmian, których podstawą jest różnicowanie osobników oraz procesów, a także niedoskonałość wytłumaczenia opartego na inkrementalnym charakterze zmian [Gersick 1991, s. 10-36]. Podział na rewolucję i ewolucję nie ma także większego znaczenia ze względu na pracę menedżerską. Rewolucja ma charakter żywiołowy, przez co znacznie osłabia możliwość tworzenia odpowiednich postaw i programów działań. Co prawda, podobne zastrzeżenie o ograniczonym znaczeniu działań człowieka można sformułować wobec ewolucji, jednak zastosowanie tej ostatniej koncepcji daje większe szanse na rozsądne zachowywanie się niż w przypadku uznania prymatu zmian rewolucyjnych. Podstawowe zarzuty stawiane wobec przydatności teorii ewolucji dla zarządzania i organizowania można ująć co najmniej w trzech punktach:

1) nieteleologiczności tego podejścia [Sułkowski 2008, s. 17-19], co oznacza zerwanie z propagowaną w tradycyjnych podręcznikach celowością zachowań menedżerów,

2) nikłego znaczenia pojedynczego osobnika, gdyż istotność zmian wyłania się dopiero w spojrzeniu na gatunek, co przeczy idei znaczenia przywództwa menedżerskiego i przenosi granicę analizy na poziom mikroekonomii lub nawet dalej,

3) dominacji uproszczenia do metafory organizmu.

Jednocześnie głębsze studia nad problematyką ewolucji wskazują, że wszystkie trzy wymienione zastrzeżenia znajdują kontrargumenty. W odniesieniu do pierwszego – w swoim najprostszych sensie (dążenia do dopasowania do otoczenia) celem zmian ewolucyjnych jest właśnie doskonale dopasowanie, a problemem jest jedynie jego długi okres trwania i zakłócenia, które menedżerowie mogą właśnie eliminować. W takim pomysle łatwo odszukać ideę diagnozy organizacyjnej i słów: „najważniejszym zadaniem menedżera jest nie szkodzić”. W odniesieniu do drugiego zastrzeżenia – ewolucja działa w znacznej skali, ale poprzez pojedyncze osobniki. To one nadają jej sens, a także zmieniają jej trajektorię. Nawet odchodząc od społecznego charakteru ewolucji, który nota bene wydaje się wcześniejszy niż biologiczny, i pozostając w granicach tego ostatniego, łatwo stwierdzić, że eksperymenty genetyczne wskazują na siłę i wpływ decyzji pojedynczych postaci na projekty zmian gatunkowych. Ważniejsze od obaw o moc sprawczą postaci wydaje się to, że skutki wykorzystania takiej mocy są nieprzewidywalne. Jednak to kwestia bardziej prawdopodobieństwa osiągnięcia stanu zakładanego przez menedżerów (w biologii – genetyków) niż ich bezsilności. W odniesieniu do trzeciego zastrzeżenia, jak już wspomniano, teoria ewolucji w naukach społecznych rozwija się co najmniej równoległe z naukami biologii, paleontologii. Przekładalność osiągnięć naukowców

z tych różnych dziedzin jest wręcz bardzo trudna, co wynika z odmienności w określeniu podstawowej jednostki analizy. Organizm biologiczny łatwo rozpoznać (co nie oznacza, że łatwo jest badać, co w tym organizmie ewoluuje). Konstrukty społeczne (np. organizacja) nie mają tak wyraźnych granic. Odmiennie od biologicznych podstaw, co nie znaczy w kompletnym oderwaniu od nich, rozwija się także grupa teorii związanych z ewolucją organizacji. Informacje na temat zbioru kluczowych prac z tego zakresu są dostępne dla polskiego czytelnika w podręczniku [Hatch 2002]. Prezentacja wyników studiów nad tymi pracami nie jest możliwa w tym opracowaniu. Rozwijane przez poszczególnych autorów koncepcje są odmienne, choć posiadają ten sam rdzeń idei ewoluowania organizacji jako skutku istnienia trzech sił: różnicowania, selekcji i zatrzymywania organizacji. Podobne są także ogólne elementy strukturalne, takie jak obiekt, otoczenie, replikacja, współzależność, kierunek zmian. To, co można uznać za wspólne dla wielu podejść prezentowanych przez teoretyków ewolucji, to potrzeba uznania współistnienia różnorodności i podobieństwa oraz interakcji pomiędzy nimi. Stały jest np. genotyp, zmienny fenotyp oraz stan otoczenia. Jednocześnie wszystkie te obiekty pozostają w dynamicznych relacjach względem siebie.

Podejmując się próby wykorzystania wiedzy z zakresu teorii ewolucji do zespolenia różnych podejść badawczych ZZL (uniwersalnego, sytuacyjnego, konfiguracyjnego), można wskazać na pewien ciąg zdarzeń, który charakteryzuje stan relacji między obiektami procesu ewolucji, takimi jak: osobnik (organizacja), gatunek (rodzaj, forma organizacji), populacja (przemysł, branża), otoczenie. Poszczególne stany tego procesu można scharakteryzować następująco:

- organizacje zmierzają do dopasowania się do swojego otoczenia i stworzenia na tej drodze podstawowych warunków do przeżycia w długim okresie poprzez wykorzystanie zasobów (otoczenia) zgodnie ze swoimi intencjami; organizacje muszą naśladować tych, którzy odnieśli sukces i dopasowywać się do warunków otoczenia; identyfikowalne są uniwersalne wzorce ZZL, które wykraczają poza granice jednej organizacji;
- równoległe do powyższego stanu procesu organizacje kumulują doświadczenie i utrwalają swoje rutyny; jednocześnie organizacje są zdolne do myślenia, wyciągania wniosków, zmieniania się, przyswajania, kopiowania i utrwalania tego, co w poprzednich okresach przynosiło im sukcesy (uczą się na swoim doświadczeniu w dopasowywaniu się). Tworzą typowe dla danej organizacji uniwersalne rutyny (uniwersalne na poziomie w ramach jednej organizacji), ich podstawą są zachowania, które w przeszłości przyniosły rozwiązanie problemów ZZL;
- uniwersalne wzory sukcesu, wzmacniane przez indywidualne poczucie sukcesu (uniwersalne rutyny na poziomie organizacji), zyskują etykietę uniwersalnych i najlepszych oraz stają się przedmiotem kopiowania i przechwytywania wiedzy z zakresu ZZL (np. poprzez zatrudnianie pracowników, konferencje, studia, lekturę itd.);

- żadna z organizacji nie jest jednak (z różnych przyczyn) zdolna do wiernego powtarzania tego, co w przeszłości przynosiło jej sukces, kopiowania innych organizacji, powielania tego, co się dzieje u innych; uniwersalne wzory, które mają być kopiowane, są warunkowane lokalną, niepowtarzalną sytuacją, tym samym stają się sytuacyjne; dążenie do adaptacji doskonałej, do kopiowania idealnego jest jedynie dążeniem, którego efekt obarczony jest błędem (wzbogacony walorem) sytuacji; tak jak ludzie i kultury są do siebie podobni i jednocześnie niepodobni, tak uniwersalne praktyki ZZL stają się niedoskonałymi kopiami sytuacji;
- naturalne odstępstwo od rozwiązań uniwersalnych i najlepszych niepokoi menedżerów (paradygmat walki o rynek), zgodnie zatem z ich kompetencją zostają podjęte działania kompensujące, których źródłem jest teoria zarządzania, czyli logicznego konfigurowania przyjętych rozwiązań; pojawiają się zmiany skonfigurowane z możliwościami konkretnych organizacji i lokalną sytuacją, strategią; indywidualne zróżnicowanie staje się coraz bardziej widoczne; konfiguracyjne dopasowanie zmienia wzór uniwersalny na razie na poziomie lokalnej, pojedynczej organizacji;
- zróżnicowania indywidualne organizacji zmieniają otoczenie, które staje się pełne różnorodności gatunkowej; jednak nie zmniejsza to tendencji do kopiowania; uleganie tej tendencji zmniejsza naturalnie rosnącą skalę zróżnicowania, tendencja do kopiowania nie słabnie, tendencja do uczenia się na doświadczeniach również, obie tendencje sprzyjają kumulowaniu się zmian, a tym samym tworzeniu nowych wzorów sukcesu – najlepszych praktyk; cykl ma tendencję do domykania się, jednak nigdy nie zostaje zamknięty;
- w szczególnych przypadkach następują zachwiania równowagi tworzonej w organizacjach poprzez kumulowanie wiedzy z poprzednich okresów oraz mechanizm kopiowania najlepszych praktyk; wówczas dotąd marginalny wzór (kopiowany przez nieliczne organizacje lub kopiowany jedynie w ramach jednej organizacji) gwałtownie się rozwija lub inny wzór, dotąd silnie rozwinięty (wielokrotnie kopiowany), niknie.

Powyższa propozycja opiera się na zasadniczych przesłankach leżących u podstaw współczesnej koncepcji teorii ewolucji. Po pierwsze, dopuszcza różnorodność i traktuje ją jako mechanizm i efekt zmian. Po drugie, dopuszcza istnienie wzorów oraz niedoskonałego naśladownictwa, które z kolei jest przyczyną różnorodności. Po trzecie, oddaje znaczenie zdarzeniom przypadkowym i zdarzeniom przemyślanym przez ludzi (konfigurowanie). Po czwarte, zrywa z przekonaniem o finalności procesu zmian (doskonała równowaga nie jest możliwa). Po piąte, nawiązuje do walki konkurencyjnej o ograniczone zasoby. Po szóste, oddziela przyczynę od skutku. Po siódme, uwzględnia w zmianach otoczenia aktywność i racjonalność działań ludzi.

Te punkty nie wyczerpują dorobku zwolenników podejścia ewolucyjnego do organizacji, wskazują jednak na szczególną predyspozycję tej teorii do łączenia koncepcji pozornie rozbieżnych. Dzięki temu możliwe staje się wykorzystanie zalet wcześniej wskazanych podejść: uniwersalnego, sytuacyjnego, konfiguracyjnego do

identyfikowania i modelowania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W podejściu tym sytuacyjność, uniwersalność i konfiguracyjność przeplatają się, są ułożone w sekwencji wzmacniających się i powtarzających stanów, badacz zaś lub menedżer, wyposażony w odpowiedni model, może lokalizować swoje zachowania w szerszej perspektywie uniwersalnego procesu społecznego. Można przyjąć, że kilka uwag pozwala tutaj ukierunkować projekty i badania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Uniwersalność wzoru przeżycia tworzy fundament istnienia, ale jest równocześnie naruszana przez sytuacyjność i konfiguracyjność, które to z kolei przeradzają się w uniwersalne, powielane w środowisku wzory. Jednocześnie adaptacja najlepszych praktyk lub tego, co zostaje uznane za uniwersalne rozwiązania, podlega ilościowym zmianom w czasie, a zatem jest bardziej procesem i tendencją, która wraz z czasem i narastaniem (tendencji) zmienia własności obiektów. Przy tym im większa liczba naśladowców (imitatorów), tym mniejsza zdolność do zdobywania przewagi konkurencyjnej i tym większe możliwości imitacji obiegającej od pierwowzoru (przypadkowej zmiany wzoru). Specyficzność i konfiguracyjność zaczynają być coraz bardziej widoczne i znaczące [Pauwe, Boselie 2005, s. 987-1003]. Należy dodać, że wszystkie trzy procesy dzieją się równolegle, ale jednocześnie zachowują swoją specyfikę i odmienność. Menedżer może bez szkody dla spójności i klarowności (m.in. dla podwładnych) swojego postępowania dokonywać akceptowania rutynowych zdarzeń i kopiowania tego, co u innych oraz w przeszłości się sprawdziło, ale jednocześnie obserwować i reagować na zmiany bez wcześniejszych uprzedzeń i schematów postępowania. Menedżer (ewentualnie badacz) porusza się na pograniczu między uniwersalnością i sytuacyjnością, bez szkody dla spójności swoich działań i decyzji. Badacz powinien zatem rozpoczynać od ustalenia uniwersalnego wzoru, jako warunku przeżycia, uznać znaczenie doświadczenia organizacji, następnie zidentyfikować wpływ czynników sytuacyjnych, a dalej rozpoznać logikę konfiguracji i powielania wzorów. Poniżej podano ogólny zarys takiego sposobu myślenia dla obszaru zarządzania wynagrodzeniami.

Wykorzystanie zasobów wiedzy z zakresu teorii ewolucji do analizowania działań organizacji w obszarze kształtowania wynagrodzeń prowadzi do konkluzji, że firmy, zgodnie z założeniami, zmierzają do dopasowania stosowanych rozwiązań do warunków panujących w otoczeniu (zarówno zewnętrznym – bliższym i dalszym, jak i wewnętrznym) [Stroh i in. 1996, s. 751-767].

Innymi słowy, organizacje pozostają pod silnym wpływem wielu czynników zewnętrznych [Barkema, Gomez-Mejia 1998, s. 135-145], czego przejawem mogą być systematycznie dokonywane rynkowe przeglądy wynagrodzeń czy też narzędzia wykorzystywane do utrzymania w firmie kapitału ludzkiego. Zaadoptowane dzięki takim działaniom rozwiązania zmuszają organizacje do ciągłego zmieniania się głównie pod kątem utrwalania źródeł poprzednich sukcesów. W konsekwencji wyłania się to, co uniwersalne i najlepsze; czyli w tym przypadku generowane są najlepsze praktyki w obszarze wynagradzania (np. wynagrodzenia uzależnione od

efektywności) [Pfeffer 1994]. Ze względu jednak na indywidualny i odmienny charakter uwarunkowań organizacyjnych pojawiają się wzorce skonfigurowane z możliwościami konkretnych organizacji, różnicujące stosowane rozwiązania w obszarze wysokości wypłacanych wynagrodzeń, stosowanych form wynagrodzeń czy kształtu pakietu wynagrodzeń [Finkelstein, Boyd 1998, s. 179-199]. Pojawiające się zmiany tworzą nowe wzory sukcesu, stanowiące podstawę do dalszego gwałtownego rozwoju oraz podążania w kierunku zmian ewolucyjnych.

4. Dyskusja nad propozycją i warunki jej rozwijania

Opisana próba zastosowania podstaw teorii ewolucji do rozwiązywania problemów badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi niesie także pewne nadzieje na uporanie się z odmiennościami terminologicznymi. Pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie zasobami pracy”, „gospodarowanie potencjałem pracy”, „zarządzanie kadrami”, „polityka kadrowa”, „zarządzanie kapitałem ludzkim” dotąd dzieliły środowisko badaczy. Podejście ewolucyjne, uznając ich różnorodność, jednocześnie zmusza do skoncentrowania się na tym, co dla nich wspólne i co rokuje nadzieję na sukces. Jeśli się nad tym zastanowić (choćby pobieżnie), to okazuje się, że rdzeń (genotyp) oraz siły sprawcze są w tych pozornie odmiennych podejściach bardzo podobne.

Konsekwencją przedstawionej propozycji może być wrażenie, iż autorzy zmierzają do przekonania czytelnika, aby uznał teorię ewolucji za metateorię „dobrą na wszystko”. Nie było to zamiarem tego opracowania. Podobnie jak nie było jego intencją eksperymentowanie z oryginalnością. Podjęta próba miała jedynie wskazać, że istnieje możliwość porozumiewania się między zwolennikami odmiennych poglądów i formułowania wspólnych programów badawczych bez względu na wykorzystywaną terminologię i dominującą logikę wyjaśniania. Jeśli uznać, że współcześnie i człowiek, i praca, i przedsiębiorstwo się zmieniają, to potrzeba poszukiwania sposobów porozumiewania się będzie narastać i naprzeciw tej potrzebie wyszła powyższa propozycja. W kolejnych krokach badań nad prezentowaną propozycją konieczne będzie bliższe zidentyfikowanie pozostałych elementów tworzących ewoluującą rzeczywistość (tego, co stabilne – np. rutyn; tego, co zmienne – np. cech specyficznych, mechanizmu powielania i zmian – replikacji itd.). Rozwiązanie tych problemów nie tylko może przynieść rozwiązanie dylematów płynących z różnych założeń metodycznych, pogodzenia abstrakcyjnego (z konieczności) charakteru strategii i polityk z codziennością konkretnych działań, ale także na poziomie teoretycznym zmienić język opisu zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy mają nadzieję, że taka zmiana może odświeżyć ideę badania zmian w obszarze ZZL.

Literatura

- Barkema H.G., Gomez-Mejia L.R., *Managerial compensation and firm performance: A general research framework*, "Academy of Management Journal" 1998 no. 41.
- Chadwick C., Cappelli P., *Alternatives to generic strategy typologies in strategic Human Resource Management*, "International Journal of Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resource Management", Supplement, 1999 no. 4.
- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management*, "Academy of Management Journal" 1996 no. 39(4).
- Dosi G., Winter S.G., *Interprétation évolutionniste du changement économique. Une étude comparative*, "Revue Economique" 2003 no. 54(2).
- Finkelstein S., Boyd B.K. *How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation*, "Academy of Management Journal" 1998 no. 41.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gersick C.J.G., *Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, "The Academy of Management Review" 1991 no. 16(1).
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994.
- Lake D.G., Ulrich D., *Editors' note conclusion to exemplary practices*, "Human Resource Management" 1992 no. 31(1-2).
- Pauwe J., Boselie P., *Best practices... in spite of performance' just a matter of imitation?* "International Journal of Human Resource Management" 2005 no. 16(6).
- Pfeffer J. *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Sherer P.D., Leblebici H., *Bringing variety and change into strategic Human Resource Management research*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 2001 no. 20.
- Stroh L.K., Brett J.M., Baumann J.P., Reilly A.H. *Agency theory and variable pay compensation strategies*, "Academy of Management Journal" 1996 no. 39.
- Sułkowski Ł., *O biologicznych korzeniach organizacji – ewolucjonizm, kognitywistyka i memetyka w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2008 nr 3.

BALANCING THE CONCEPTS OF UNIVERSALITY, SITUATIONALITY AND CONFIGURABILITY

Summary

Human resource management develops based on a few different fundamental assumptions. Two of these perspectives – universalistic approach and contingency approach – are in contradiction to each other. Moreover, most researchers indicate that it is extremely hard to reconcile these two contradictory theories. However, in this article, the authors make an attempt to work out and present some basic premises which can be useful in adopting these two approaches with all their benefits. The basis for propositions put forward in the present paper constitute an evolution theory with all conclusions resulting from its use in management field.