

przegląd

organizacji

Słowo wstępne

Inspiracją do powstania tego opracowania było zaproszenie do udziału w realizacji większego przedsięwzięcia, podejmowanego dla upamiętnienia 85. rocznicy istnienia i funkcjonowania Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), instytucji szacownej i zasłużonej dla środowiska nauk o organizacji i kierowaniu (nauk o zarządzaniu) w Polsce. Ponieważ istotą tego przedsięwzięcia jest odkrywanie i objaśnianie różnych aspektów występowania przełomów w zarządzaniu, także refleksja nad konsekwencjami takich przełomów wydaje się w jego ramach oczywista, a nawet wręcz konieczna. Intuicyjnie wyczuwamy bowiem, że konsekwencje (skutki), które przynosi przełomowa zmiana w zarządzaniu, są na ogół znaczące, doniosłe, właśnie przełomowe. Takich wyników w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw (przełomowych, dramatycznych) oczekiwali od rekomendowanych przedsięwzięć z zakresu *reengineeringu* twórcy tej koncepcji (metody)¹⁾ [Hammer, Champy, 1996, s. 46 i nast.].

Podjęcie zadania, polegającego na odkrywaniu tego rodzaju skutków, zawiera jednak w sobie pewną pułapkę. Nie można bowiem przyjąć, że oto mamy do czynienia z pewnymi, rozpoznanymi zmianami, którym apriorycznie nadano status zmian przełomowych (przełomów) i dla tych zmian poszukujemy wywoływanych przez nie konsekwencji. Zależność jest tu bowiem odwrotna. To właśnie konsekwencje zmiany, we właściwy sposób odkryte, opisane i zinterpretowane, mogą stanowić podstawę do określenia charakteru zmiany, w tym do uznania jej przełomowości. Oznacza to, że dopiero kiedy potrafimy zidentyfikować owe konsekwencje (skutki), kiedy wykażemy ich przełomowy charakter, będziemy mogli wiarygodnie orzec, czy mamy do czynienia z przełomem w zarządzaniu, czy też nie.

Identyfikacja skutków zmian w zarządzaniu napotyka jednak na wielorakie, poważne trudności, głównie natury metodologicznej. Wynikają one z wielu powodów, a niewątpliwie jednym z ważniejszych jest złożoność samych zmian i ich konsekwencji. Dlatego ów metodologiczny aspekt ich rozpoznawania, który jest w tym opracowaniu dominujący, wydaje się uzasadniony, a głównym zamiarem, którego autor mógł się podjąć, jest raczej wskazanie problemów w tym zakresie niż ich rozwiązanie.

Miejsca występowania i główne cechy przełomów w zarządzaniu

Pierwszym koniecznym założeniem w poszukiwaniu przełomowych zmian w zarządzaniu wydaje się być ich rozróżnienie ze względu na miejsce ich występowania. W przekroju tym można wyróżnić zmiany w teorii zarządzania²⁾ i praktyce zarządzania. W obu tych sferach inne będą rodzaje zmian, pretendujących do miana przełomowych, inne ich konsekwencje.

Przełomem w teorii zarządzania będzie nie tyle pojawienie się, co zakotwiczenie (upowszechnienie, utrwalenie) w środowisku naukowym i wytworach jego aktywności nowych idei oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, istotnie zmieniających lub wzbogacających dotychczasowy stan rzeczy w tym zakresie.

Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.03>

Jan Lichtarski

Przegląd Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 12-15

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

W praktyce zarządzania przełomem będzie natomiast zakotwiczenie (upowszechnienie, utrwalenie) na odpowiednio dużą skalę zastosowań nowych rozwiązań w sferze zarządzania i ich znaczących (doniosłych) konsekwencji, a nie tylko ich śladowe pojawienie się. W przypadku zmian przełomowych owe rozwiązania na ogół znajdować będą oparcie i uzasadnienie w dorobku nauk o zarządzaniu, ale nie można też wykluczać ich korzeni pozanaukowych, głównie tkwiących w praktyce funkcjonowania organizacji.

Niezależnie od powyższych różnic są jednak także pewne wspólne cechy lub przynajmniej tendencje w zakresie ich kształtowania się, które możemy przypisać tego rodzaju zmianom. Dotyczą one w szczególności ich zakresu przedmiotowego, głębokości i rozmieszczenia w czasie.

Co do zakresu przedmiotowego będą to zmiany raczej całościowe, kompleksowe, rozległe, dotyczące całego systemu zarządzania organizacją lub większości jego obszarów (np. zasobowych, funkcjonalnych...) niż zmiany wycinkowe. Wskazywana tu właściwość zmian o przełomowym charakterze ma jednak charakter jedynie pewnej tendencji, która nie zawsze musi się potwierdzać (np. na miano przełomowej zmiany zasad i sposobów realizacji funkcji personalnej zasługiwało prawdopodobnie wprowadzenie i upowszechnienie w swoim czasie koncepcji HRM). Co do głębokości, na miano przełomowych zasługiwać będą bardziej zmiany gruntowne, radykalne, niż ich przeciwieństwo, tzn. powierzchowne, płytkie, kosmetyczne. Kolejna ze wskazanych cech to rozmieszczenie zmiany i/lub jej skutków w czasie. I tak określenia „przełom”, „przełamywanie”, sugerują punktowe, a nie interwałowe usytuowanie zjawiska na osi czasu. W rozpoznawaniu przełomu naturalne więc będzie poszukiwanie i lokalizowanie na osi czasu miejsca (punktu) owego przełomu. Nie znaczy to jednak, że zjawiska i procesy, stanowiące o źródłach i istocie takiego przełomu także będą skoncentrowane w czasie. One mogą zachodzić (występować) w dłuższych okresach, natomiast o przełomie zaświadczać będzie ich narastanie do określonych pułapów zmian i ich skutków. Pozostaje jednak niełatwy z metodologicznego i praktycznego punktu widzenia problem wyznaczania tych pułapów.

Charakterystyki, znamionujące przełomowość zmian w zarządzaniu, wskazują, że rozpoznawanie tych zmian i ich konsekwencji, a następnie orzekanie o ich charakterze, nie jest rzeczą prostą. Łatwo tu o subiektywizm i uproszczenia. Opinię taką potwierdza doświadczenie wskazujące, że w licznych wypowiedziach w tej kwestii, spotykanych zarówno w piśmiennictwie, jak i w praktyce funkcjonowania organizacji, zbyt wiele jest uproszczeń, powierzchowności, subiektywizmu. Zbyt często słyszymy

o zmianach paradygmatów, o przełomach lub im podobnych zdarzeniach, które później nie znajdują potwierdzenia, ani w teorii, ani w praktyce.

Autorzy, ulegający fascynacji nowymi lub częściej względnie nowymi ideami, podejściami, zbyt krytycznie oceniają dotychczasową rzeczywistość. Na przykład, wbrew licznym, spotykanym w literaturze, sugestiom orędowników podejścia procesowego, mocne elementy myślenia i działania zorientowanego na procesy od dawna były i są obecne w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji. Wmawianie zatem czytelnikowi, że w okresie poprzedzającym implementację podejścia procesowego (zarządzania procesami) miało miejsce jedynie myślenie i działanie kategoriami funkcji (a nie procesów) należałoby uznać za graniczące z nieprzyzwoitością podważanie wieloletniego dorobku zarówno praktyki zarządzania organizacjami, jak i nauk o zarządzaniu.

To samo można odnieść do innych, współcześnie wiodących nurtów, dotyczących np. zarządzania sieciowego (w sieciach) lub zarządzania wiedzą. Na tle krytyki dotychczasowej rzeczywistości zwolennicy i propagatorzy nowych rozwiązań przesadnie eksponują ich walory i potrzeby aplikacji; przeceniają zakres ich dotychczasowych zastosowań, nie dostrzegają piętrzących się trudności w ich wdrażaniu i utrzymaniu, rysują zbyt optymistycznie perspektywy ich rozwoju.

Pewną ilustracją istotnych, może właśnie gruntownych, przełomowych zmian w myśleniu, a ciągle jeszcze w dalece mniejszym zakresie w praktycznym działaniu, może być zakotwiczenie w okresie ostatnich kilkunastu lat w naukach o zarządzaniu wspomnianych wyżej podejść: procesowego i sieciowego, a także orientacji na wiedzę. Każdy z tych nurtów osiągnął już bowiem znaczny stopień zaawansowania³⁾; ma znaczną literaturę, ma więcej zwolenników (niekiedy wręcz wyznawców) niż przeciwników lub sceptyków. Ci ostatni, pozostając w mniejszości, spychani są na margines, coraz rzadziej skłonni są bowiem zabierać głos w dyskusji i prezentować swoje racje.

Jednocześnie nie mniej ważne, choć trudne w jednoznacznej ocenie, jest to, że nurty te, skupiając uwagę na właściwych sobie zagadnieniach, nie wnoszą wprawdzie absolutnej nowości co do zakresu, zasad, metod i narzędzi zarządzania (odpowiednio: procesami, sieciami, wiedzą), ale skala wnoszonej nowości (oryginalności) jest wystarczająco duża, by mówić o nowej w tym zakresie jakości (a zatem i o przełomie). Wszystko to jednak nie oznacza analogicznego przełomu w praktyce zarządzania i funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw). Tu kryteria orzekania o przełomie są inne.



Związki między zmianami w teorii i praktyce

Ztego, co powiedziano wyżej, przełomy w teorii zarządzania, mimo że zwykle inspirowane zjawiskami obserwowanymi w praktyce, nie zawsze znajdują swe natychmiastowe odzwierciedlenie w zastosowaniach praktycznych, a jeśli znajdują, to na ogół z pewnym opóźnieniem czasowym. Przetransponowanie przełomu w teorii na praktykę funkcjonowania organizacji jest kwestią o tyle ważną, że nauki o zarządzaniu mają z natury charakter aplikacyjny i owa aplikacyjność ich dorobku jest głównym sensem ich uprawiania.

Naturalne więc i pożądane jest dążenie do eliminowania, a przynajmniej zmniejszania luki między rozprzestrzenianiem się nowych, przełomowych idei i teorii oraz ich operacjonalizacji w postaci koncepcji, metod i narzędzi zarządzania a upowszechnianiem się ich praktycznych zastosowań. Duży dystans w tym zakresie wywołuje bowiem spory dyskomfort, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania; wpływa negatywnie na publiczny wizerunek nauk o zarządzaniu. Obserwacja kształtowania się owej relacji potwierdza jednak, że zarówno historyczne, jak i współczesne występowanie znacznych nawet opóźnień w rozwoju praktycznych zastosowań ważnych, w tym przełomowych, idei, teorii i metod naukowych jest raczej normą niż wyjątkiem.

Przykładem niech będzie przechodzenie od mechanistycznych struktur organizacyjnych typu funkcjonalnego do organicznych, w tym procesowych. Już dawno wieszczono zmiany w tym kierunku, które wprawdzie zachodzą, ale w tempie dalece mniejszym niż to przewidywali teoretycy [zob. np. Grajewski 2007, s. 157 i nast.]. Wolniej też, niżby to wynikało z sugestii teoretyków, przebiegają w praktyce zmiany dotyczące zasad, zakresu i sposobu realizacji funkcji personalnej. Jej obecna postać, określana mianem HRM (ZZL), w teorii stopniowo zastępowana jest już koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). W praktyce większości organizacji, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw, ciągle jeszcze niedoścignionym ideałem, do którego się dąży, jest HRM [zob. np. Gableta, 2003, s. 166 i nast.; Urbaniak, Rogozińska-Pawelczyk, 2010, ss. 71–104 i 133–174].

Także wspomniane wyżej i uznane za przełomowe w płaszczyźnie teoretycznej nurty, skupiające się na procesach, sieciach i wiedzy, w płaszczyźnie praktycznych zastosowań notują spore opóźnienia. Ilustrowanie np. zjawiska sieciowości przykładami rozwiniętych powiązań zaopatrzeniowo-kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, powiązań, które historycznie istniały już dużo wcześniej, w wyniku ukształtowania się społecznego podziału pracy między przedsiębiorstwami, nie jest bowiem mocnym wsparciem tezy o przełomie w tym zakresie. Powstaje jednak pytanie, kiedy o takim przełomie w sferze praktycznych zastosowań zarządzania sieciami będzie można mówić. Analogicznie, trudne jest wskazanie okoliczności pozwalających uznać przełomowość w zastosowaniach zarządzania procesami czy zarządzania wiedzą. Czy miałyby to być osiągnięcie ich określonego stopnia dojrzałości (np. trzeciego z pięciu lub sześciu potencjalnych stopni dojrzałości), czy powinny tu być zaangażowane dodatkowe kryteria (np. powszechności zastosowań, doniosłości skutków)? Pytania te ciągle oczekują na odpowiedź.

Znamiona przełomów w sferze praktyki zarządzania i ich rozpoznawanie

Wyznacznikami zmiany przełomowej w praktyce zarządzania organizacjami mogą być zarówno skala (zakres upowszechnienia) zastosowań nowego rozwiązania, jak też skala (rozmiar) ich konsekwencji. Przełomowymi będą więc te zmiany w zarządzaniu, których wprowadzanie (przygotowanie i wdrażanie) stało się praktyką dominującą, a ich odczuwane rezultaty są istotne, oczywiste, niekwestionowane. Tu pojawia się ważna i trudna kwestia oceny owych rezultatów, oceny ich doniosłości i efektywności (pojmowanej jako określona relacja między korzyściami i nakładami).

Trudność zadania wiąże się w dużej mierze z tym, że zarówno nakłady (w mniejszym stopniu), jak i efekty (w stopniu dalece większym) są trudne do rozpoznania i zmierzenia. Wynika to z faktu, że dowolna zmiana w sferze regulacyjnej złożonego, wielofazowego, wielopodmiotowego działania może wywoływać wiązkę, wręcz lawinę kolejnych zmian, zarówno w sferze regulacyjnej, jak i wykonawczej; zmian natury organizacyjnej, ale też technicznej, społecznej (psychologicznej, socjologicznej), a wreszcie finansowej. Zmian ocenianych zarówno pozytywnie, jak i negatywnie.

Ów problem rozpoznawania złożonych ciągów zmian znakomicie odzwierciedla rekomendowana od dłuższego czasu przez profesora K. Zimniewicza idea myślenia sieciowego [zob. np. Piekarczyk, Zimniewicz, 2010]. W znacznie większym uproszczeniu ów problem i sposób myślenia o jego rozwiązywaniu autor niniejszego tekstu przedstawiał także w swojej pracy z 1982 r. [Lichtarski, 1982, s. 40 i nast.]. Autor opowiadał się tam z jednej strony za rzetelną, wystarczającą wyczerpującą identyfikacją skutków badanych przedsięwzięć, wprowadzających zmiany w zarządzaniu organizacjami i powiązań między tymi skutkami, z drugiej zaś za (istotną z praktycznego punktu widzenia) potrzebą ograniczenia zakresu badania tych skutków (w tym przedziałów oceny) do skutków istotnych dla oceniającego.

Wyłania się tu obraz oceny jako procesu obarczonego sporą dozą względności, subiektywizmu. Jest ważne, aby negatywne tego skutki zredukować (np. przez rozwój, doskonalenie i prawidłowe stosowanie metod oceny), ale także, żeby świadomość takiej natury tego procesu i płynących stąd zagrożeń towarzyszyła wszystkim zainteresowanym (oceniającym, użytkownikom wyników ocen); żeby wnioskowanie na podstawie tych ocen było odpowiednio wyważone, ostrożne.

Płynące z powyższych rozważań rekomendacje wydają się istotne tym bardziej, że spotykane w praktyce przypadki rozpoznawania i odzwierciedlania skutków poddawanych ocenie przedsięwzięć z obszaru zarządzania obarczone są na ogół licznymi i poważnymi słabościami. Często np., kiedy przedsięwzięcie cieszy się poparciem wynikającym z innych, niż deklarowane, przesłanek, dochodzi do przesadnej ekspozycji, w tym multiplikacji owych skutków. Wymienia się np. jednym tchem, w jednym szeregu, jako skutki równorzędne, takie, które w istocie stanowią łańcuchy (ciągi) przyczynowo-skutkowe (np.: wzrost produkcji, wzrost sprzedaży, spadek kosztu jednostkowego, wzrost zysku), kiedy dla przedsiębiorstwa ważne są skutki końcowe tych łańcuchów. Nie chodzi tu oczywiście o usuwanie skutków pośrednich z pola widzenia, bo i one, z innych powodów, w innych przedziałach oceny, mogą

być ważne. Chodzi tylko o ich odpowiednie umiejscowienie w łańcuchu przyczynowo-skutkowym, o odpowiednią interpretację. Na przykład wspomniany wyżej wzrost produkcji, poza tym, że przyczynia się do względnej obniżki kosztów i wzrostu zysku, może też mieć znaczenie dla tworzenia nowych miejsc pracy.

Badanie dynamiki rozprzestrzeniania się określonych kierunków zmian w praktyce zarządzania, a także efektywności konkretnych w tym zakresie przedsięwzięć, mogących prowadzić do przełomów w tym zakresie, należy uznać za zadanie zdecydowanie zaniedbane, a jednocześnie bardzo potrzebne. Studia piśmiennictwa, poświęconego wywołanym tu kierunkom zmian, np. w zakresie zarządzania procesami, zarządzania w sieciach (sieciowego) i zarządzania wiedzą, nie dostarczają rzetelnego, wiarygodnego obrazu tych zmian; obrazu skali zastosowań właściwych dla tych kierunków rozwiązań (konceptji, metod, narzędzi) i ich konsekwencji. Trudno więc orzekać, czy te kierunki (nurty) oznaczają odpowiednie przełomy w zarządzaniu organizacjami w wymiarze aplikacyjnym, czy też nie zasługują na takie miano.

Stąd też, w mniemaniu autora, potrzebna jest daleko idąca powściągliwość w ferowaniu wyroków wskazujących co jest, a co nie jest przełomem w praktyce zarządzania. Niestety, orędownikom poszczególnych nurtów teoretyczno-metodycznych i ich praktycznych zastosowań powściągliwości tej zbyt często brakuje.

Uwzględniając powyższe uwagi odnośnie do kryteriów i warunków rozpoznawania przełomów w praktyce zarządzania, wydaje się możliwe stwierdzenie, że w wyniku rozwoju w okresie kilkunastu ostatnich lat zastosowań koncepcji zarządzania jakością (orientacji pro jakościowej), polegającego zarówno na upowszechnieniu, jak i wzroście dojrzałości stosowanych rozwiązań w tym zakresie, a także w wyniku osiągania z tego tytułu wielorakich skutków (poziom jakości procesów i produktów, koszty jakości, sprzedaż, pozycja na rynku itd.), w tym znaczących, niekwestionowanych korzyści, znacznie przewyższających ponoszone w tym zakresie nakłady, w naszym kraju dokonał się przełom w zakresie zarządzania jakością w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Oczywiście do potwierdzenia powyższej tezy celowe byłoby przeprowadzenie stosownych badań.

O ile podejmowanie badań nad rozwojem zastosowań nowych kierunków (nurtów) w praktyce zarządzania organizacjami (co byłoby bardzo pożyteczne) nie jest obwarowane poważniejszymi ograniczeniami natury metodologicznej, o tyle ograniczenia takie mogą istotnie hamować rozwój badań nad efektywnością tych zastosowań. Z problemami poszukiwania, rozwijania i stosowania metod badania (oceny) efektywności zmian w sferze zarządzania autor zmagał się, poruszając się na dość dziewiczym polu, na przełomie lat 70. i 80. poprzedniego wieku [Lichtarski, 1982]. Od tamtego okresu mijają więc trzy dekady, w czasie których niewiele się zdarzyło w zakresie rozwoju metod badania efektywności złożonych przedsięwzięć w sferze zarządzania organizacjami i ich zastosowań. Rekomendacje intensyfikacji badań nad dalszym rozwojem tego rodzaju metod i ich zastosowań wydają się zatem oczywiste. Oczywiście wydaje się bowiem też teza, że decyzje o zmianach systemów zarządzania organizacjami (przedsiębiorstwami), także tych o przełomowym charakterze, będą w takim stopniu racjonalne, w jakim stopniu uda nam się rozpoznawać i oceniać skutki tych zmian.

Konkluzje

Rozwój teorii i praktyki zarządzania organizacjami prowadzi do zmian w obu tych sferach. Są wśród nich zmiany o różnorodnym charakterze, w tym o charakterze przełomowym (przełomowe). Inne będą jednak w obu sferach znamiona przełomów. W płaszczyźnie teoretycznej będzie to powstawanie i zakotwiczenie w nauce nowych idei oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. W płaszczyźnie praktycznej będzie to upowszechnianie i utrwalanie zastosowań nowych rozwiązań, charakteryzujących się kompleksowością i radykalizmem zmian oraz doniosłością ich konsekwencji.

Orzekanie o przełomowości zmian w praktyce zarządzania organizacjami napotyka na poważne przeszkody, głównie wynikające ze złożoności materii (zmian i ich konsekwencji) oraz niedoskonałości metodologicznych podstaw i metod ich oceny.

Rozważania powyższe zarysowują rozległe pole możliwych i pożytecznych dla dalszego rozwoju nauki i praktyki zarządzania organizacjami badań nad zjawiskami, a w szczególności konsekwencjami przełomowych zmian w tym zakresie. Byłoby wielką satysfakcją dla autora tekstu, a pożytkiem dla nauk o zarządzaniu, gdyby owocem lektury tego opracowania była skuteczna inspiracja do podejmowania takich badań, zwłaszcza przez młodszych adeptów dyscypliny.

prof. zw. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ Kwestią odrębną jest to, że w płaszczyźnie metodycznej koncepcja ta charakteryzowała się bardziej radykalizmem proponowanych zmian niż oryginalnością (nowatorstwem) treści i sposobu zmiany, a w płaszczyźnie aplikacyjnej częściej przynosiła porażki niż sukcesy.
- ²⁾ Określenie to należy traktować jako skrót myślowy. W istocie chodzi tu bowiem o cały teoretyczno-metodologiczny dorobek nauk o zarządzaniu.
- ³⁾ Ilustrację stanu w tym zakresie mogą na przykład stanowić prace: P. GRAJEWSKI, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007; S. Łobejko, *Przedsiębiorstwa sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010; J.M. STANKIEWICZ (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GABLETA M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [2] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [4] LICHTARSKI J., *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1982.
- [5] ŁOBEJKO S., *Przedsiębiorstwa sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [6] PIEKARCZYK A., ZIMNIEWICZ K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- [7] STANKIEWICZ J.M. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- [8] URBANIAK B., ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.