Janusz Strużyna
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KRÓTKI TEST STANU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Znaczna część dotychczas publikowanych metod oceny stanu zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na parametrach ilościowych i ocenie realizacji praktyk (funkcji). Przedstawiona poniżej propozycja idzie innym śladem. U jej podstaw leży założenie o potrzebie dostrzegania oraz godzenia sprzeczności i paradoksów w zarządzaniu oraz odwoływania się do zdarzeń niezamierzonych jako ważnych przesłanek zmian. Poniżej, opierając się na rozwiązaniach z zakresu dynamiki zmian zarządzania, zaproponowano podstawowe założenia do budowy testu oceniającego stan zarządzania zasobami ludzkimi, prowadząc do wstępnej diagnozy i wyznaczenia kluczowych obszarów usprawnień. Oderwano się przy tym od konwencji złożonej analizy wszystkich wymiarów na rzecz myślenia o czynnikach kluczowych.

Typowe analizy zarządzania zasobami ludzkimi

Najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu analizy jakości zarządzania zasobami ludzkimi opierają się na szczegółowym przeglądzie wszystkich spraw, które uznaje się za pole zarządzania zasobami ludzkimi lub szerzej zarządzania. Przykładem takiego zastosowania są listy, które można opracować na podstawie przekrojowych prac[1]. Czasami rozszerza się typowe pole funkcjonalne zarządzania zasobami ludzkimi na dodatkowe obszary (np. poziom znajomości zasad biznesu) i proponuje się inny układ

---

[1] D. Urlich, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

zagadnień[2]. W najszerszym ujęciu aktywność z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lokowana jest w kontekście pytań kontrolnych z zakresu badań kultury organizacyjnej. Przykładem są tutaj propozycje z poniższej tabeli 1.

Tab. 1. Przykład wybranych pytań z listy kontrolnej

Wartości: 1. Czy wartości organizacyjne zostały zdefiniowane? 2. W jaki sposób są one prezentowane? 3. W jakim stopniu znajdują one oparcie w zachodzących w organizacji procesach oraz szkoleniach? 4. Czy pracownicy znają je „na pamięć"? 5. Jakie dodatkowe bądź sprzeczne (z oficjalnymi) wartości, odzwierciedlające historię organizacji i jej prawdziwą (nie zaś deklarowaną) kulturę, egzystują w formie niepisanej?
Pozyskiwanie pracowników 1. Czy istnieje oficjalna polityka wewnętrznej rekrutacji, jeśli nie, to jak jest w rzeczywistości? 2. W jakim zakresie wykorzystywani są pracownicy tymczasowi?
Sprawozdawczość 1. Jakie raporty są regularnie przygotowywane, czego dotyczą i jak często są sporządzane? 2. Jak są one wykorzystywane? 3. Czy pracownicy czują, że prowadzenie tej sprawozdawczości jest przydatne?
Polityka awansu 1. Jaka jest praktyka w odniesieniu do promocji wewnętrznej i zatrudniania osób z zewnątrz? 2. Jak selekcjonuje się kandydatów na wakujące stanowiska?
Elastyczność pracy 1. Jakie kontrakty zatrudnienia są stosowane? 2. Jak elastyczna jest firma pod względem miejsca i czasu pracy?
Symbole i rytuały 1. Jakie symbole i rytuały są w organizacji i jakie jest ich pochodzenie? 2. Które z nich są związane z poszczególnymi osobami w firmie? 3. Czy któreś z nich angażują rodziny pracowników?

Źródło: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć* red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 208.

---

[2] M.A. Huselid, S.E. Jackson, R.S. Schuler, *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, „Academy of Management Journal", 1997, vol. 40, nr 1, s. 171–188.

Nieco inne ujęcie obowiązuje zwolenników strategicznego zarządzania. Ich prace koncentrują się na dwóch zasadniczych zagadnieniach:
1) zintegrowania,
2) analiz strategicznych.
W pierwszym przypadku dąży się do dopasowania strategii generalnej do strategii personalnej[3]. W drugim zaś wykorzystuje się znane narzędzia analiz strategicznych.

Podsumowując ten typ badań można stwierdzić, że odwołuje się on do klasycznego rozumowania opartego na liniowym rozwoju organizacji i dążeniu do racjonalności optymalizującej. Nie jest to zarzut dyskwalifikujący, ale jedynie wskazujący na pewne przywiązanie do rozwiązań wcześniej praktykowanych. Nie da się także nie zauważyć, że szczegółowe i kompleksowe analizy są dość kosztowne. Na dodatek w wyniku otrzymanych informacji trudno jest zbudować listę spraw priorytetowych, które należy doskonalić.

Podejście wykorzystujące metody i techniki analiz strategicznych niekoniecznie musi prowadzić do zintegrowania strategii generalnej ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Można stosować wybiórczo określone sposoby analizowania, jako niezależne narzędzia kształtujące wewnętrzny porządek w zakresie działań ukierunkowanych na zasoby ludzkie.

Popularne jest także myślenie o zarządzaniu zasobami ludzkimi w kategoriach administrowania, kultury, marketingu, zrównoważonej karty, kontrolingu, a nawet logistyki. W mniejszym zakresie, przynajmniej w Polsce, podejmuje się natomiast wątek władzy[4]. Poszukiwanie nieformalnych sił oddziaływania na różnych poziomach organizacji nie jest zadaniem pozbawionym racji, choć zapewne niełatwym do podjęcia.

Każde z podanych podejść ma swoje zalety. Wszystkie łącznie tworzą rodzinę koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie w praktyce nie jest realne ich łączne, kompleksowe stosowanie. Za takim sądem przemawiają dwa zasadnicze powody, które na dodatek wzajemnie się wzmacniają. Pierwszy dotyczy kosztów. Zastosowanie każdej z metod analizy jest kosztowne. Ich połączenie generuje dodatkowo wydatki na wyjaśnianie różnic pomiędzy nimi i syntezowanie wyników. Drugi powód wiąże się z brakiem metody łączenia różnych perspektyw badawczych.

---

[3] L. Holbeche, *Aligning human resources and business strategy*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.

[4] G.R. Ferris, A.T. Hall, T.M. Royle, J.J. Martocchio, *Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future*, „Organizational Analysis", 2004, vol. 12, nr 3.

Praktycznie każde z podejść opiera się na nieco innych założeniach filozofii zarządzania. Nawet wówczas gdy otrzymane wyniki nie są sprzeczne, to koncentrują uwagę na innych sprawach. W efekcie mozaika wyników staje się trudna do zestawienia w przekonujący do działania kierunek.

Wskazane, znane podejścia do analiz zarządzania zasobami ludzkimi nie mają także charakteru dynamicznego. Rzecz nie w tym, że nie uwzględniają składnika czasu. To byłby zarzut nieprawdziwy. Wszystkie z podanych technik skierowane są w przyszłość i nawiązują do przeszłości. Problem ograniczonej dynamiki dotyczy przede wszystkim tego, że wspomniane metody dla kolejnych faz proponowanych w przyszłości zmian postulują tę samą konwencję analizy. Okres wcześniejszy, teraźniejszy i przyszły są traktowane z tej samej perspektywy. Zadane pytania są podobne. Podobne są wskaźniki pomiarów ilościowych.

Zjawisko dynamiki prezentowane jest w nieco większym stopniu w innej grupie metod analiz zarządzania zasobami ludzkimi. Zaliczyć można do niej między innymi analizę wspartą na wykorzystaniu idei ewolucji. Ewolucja uwypukla szczególną cechę rozwoju powolne zastępowanie wcześniejszych rozwiązań przez kolejne. Rozwój praktyki i wiedzy jest spokojną, ukierunkowaną odpowiedzią na rozpoznawane potrzeby cywilizacyjne i biznesowe, jest dążeniem do utrzymania dynamicznej równowagi pomiędzy składnikami tworzącymi organizację i jej otoczeniem. Z czasem do zbioru istniejących rozwiązań dodawane są nowe problemy i rozwiązania[5]. Ewolucja w tym ujęciu staje się ogólną koncepcją prezentacji procesu samoorganizującego się doboru obiektów; staje się sposobem przedstawiania coraz bardziej złożonego charakteru relacji pomiędzy interesującymi obiektami (wewnętrznymi i zewnętrznymi). Kolejne koncepcje nie muszą mieć takiej samej logiki. Typowe etapy wyróżniane w ewolucji zzl to administrowanie, faza funkcjonalna, zarządzanie zasobami ludzkimi itd. Prowadząc proces analizy, lokalizujemy daną organizację w jednej z faz ewolucji. Następnie identyfikujemy odchylenia realizowanych działań od modelu zawartego w opisie danej fazy. Na tej drodze staramy się doprowadzić do zintegrowania stosowanych praktyk.

Do zbioru metod o podobnym jak ewolucja charakterze możemy także zaliczyć inne rozwiązania. Obok przeciwieństwa ewolucji – rewolucji – w literaturze wymienia się modele: cyklu życia, hierarchiczny, faz (np. ekonomicznego wzrostu), metamorficzny, Greinera[6].

---

[5] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.

[6] J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.

We wszystkich pokazanych metodach analizy kwestia dynamiki zostaje ujęta w następujący sposób: w kolejnych fazach rozwoju można, a nawet powinno się zmieniać sposób analizy. Dzięki temu możliwe staje się zrozumienie tego, co w danej sytuacji bardziej sprzyjające dla osiągania wysokich efektów. Jednocześnie we wszystkich tych propozycjach dominuje liniowy charakter analizy zjawisk. Zapętlenia, zwroty lub skokowe zmiany oraz radykalne przekształcenia logiki nie są dostrzegane.

Propozycje krótkich testów z zakresu zarządzania paradoksami zzl i chaosu

Stawiając problem pewnej niedoskonałości praktykowanych metod analizy zarządzania zasobami ludzkimi, należy się usprawiedliwić. Rzecz nie w poszukiwaniu oryginalności.

Warto bowiem zauważyć, że wskazane powyżej metody analizy zawsze są skutkiem rozwoju myśli z zakresu metod zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi stara się nadążać za trendami zarządzania. Łatwo o tym się przekonać czytając jedynie same nazwy proponowanych powyżej metod analizy. Jeśli przyjąć ten sposób rozumowania, to dość łatwo zapytać o to, czy nie można przenieść na grunt zarządzania zasobami ludzkimi dwóch modnych aktualnie podejść: pierwszego – powiązanego z myśleniem o paradoksach; drugiego – związanego z teorią chaosu.

W teorii zarządzania od wielu lat zjawisko występowania paradoksów, sprzeczności oraz przyczynowej dwuznaczności jest honorowane jako stan normalny, a nie patologiczny. Niesie on co prawda pewną dozę zamieszania i nie prowadzi do jednoznacznego rozwiązania, ale jest wyrazem złożonej sytuacji. Ich uchwycenie i uporządkowanie prowadzi od zrozumienia, a następnie do działania na rzecz skutecznego radzenia sobie z niespodziankami, nieprzewidywalnością i pasywnością ludzi zdezorientowanych[7]. Paradoks może odzwierciedlać także taki rozwój zdarzeń, który w efekcie prowadzi do stanu, który jest sprzeczny z logiką, z sensem tego, co zapoczątkowało działanie[8]. Stawiają nas one w sytuacji symultanicznej

[7] Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1996, s. 28; K.S. Cameron, *Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conception of organizational effectiveness*, „Management Science" 1986, vol. 32, s. 539–553.

[8] C.M. Fiol, *Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities*, „Organization Science", 2002, vol. 13, nr 6; s. 653–666.

obecności elementów, atrybutów, które nawet się wzajemnie wyłączają i są obecne w tym samym czasie[9]. Paradoksy ukazują istotność wzajemnego oddziaływania sprzeczności, ilustrują konieczność uznania siły relacji pomiędzy sprzecznościami[10]. Efektywność widziana w kontekście paradoksów prowadzi do co najmniej trzech wniosków: skrajności w kryteriach efektywności prowadzą do liniowości i dysfunkcjonalności; syntezy są mile widziane, ale niekoniecznie wymagane dla osiągania doskonałości; paradoksy są przewidywalne, poddają się poznaniu. Kapitalizowanie paradoksów służy bardziej użytkowaniu napięć tkwiących w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej niż koncentruje uwagę na unikaniu lub rozwiązywaniu paradoksów.

Autor, analizując znane sobie przypadki praktyczne, zaproponował pewien ciąg paradoksów zarządzania zasobami ludzkimi[11]. Wybrane ich przykłady wraz z ewentualną konstrukcją pytań sprawdzających zawiera tabela 2.

Te dwa przykłady nie oddają całego ciągu zdarzeń, przez które można oceniać stan zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy z paradoksów wydaje się mieć znaczenie fundamentalne. Bez jego zrozumienia żadna z firm nie jest zdolna do rozwoju. Drugi z paradoksów można umieścić na dalszych etapach rozwoju firmy. Jednak i on wymaga znacznie wcześniejszego przygotowania pracowników do nieprzewidzianych stanów, a nawet stanów dla firmy niekorzystnych, i to stanów, które są konsekwencją ich zwycięstwa. Poukładanie paradoksów w ciąg jest możliwe i prowadzi do zobrazowania rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. jednocześnie wydaje się uwalniać myśl analityka od dwóch powyżej sformułowanych zastrzeżeń względem popularnych metod: 1) posługiwania się tą samą perspektywą dla oceny różnych sytuacji; 2) liniowości prezentacji. Każdy z paradoksów ma inną charakterystykę, prowadzi do spojrzenia na inne sprawy, a co ważniejsze – w różny sposób waloryzuje rezultaty. Na przykład pozytywna odpowiedź na pytanie o lojalność nie musi być oceniana jako doskonały stan zarządzania. Również działania na rzecz

---

[9] K.S. Cameron, R.E. Quin, *Organizational paradox and transformation*, w: *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, red. R.E. Quin, K.S. Cameron, Ballinger, Cambridge 1988, s. 2.

[10] S.R. Clegg, J.V. Cunha, M.P. Cunha, *Management paradoxes: A relational view*, „Human Relations", 2002, vol. 55, nr 5; s. 483.

[11] Choć w cytowanej pracy ciąg ten ma charakter liniowy, to w tym tekście autor rozwija myśl w kierunku nieliniowości. J. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2005.

Tab. 2. Przykłady wykorzystania paradoksów w budowaniu narzędzia analizy zzl

Przykład paradoksu	Opis istoty paradoksu	Pytania analizujące stan wykorzystania paradoksu
Paradoks robotników winnicy	Od czasów biblijnych znane są problemy z poczuciem sprawiedliwości, słuszności nagradzania. Obecnie sugeruje się w dziedzinie jej kształtowania koncepcję sprawiedliwości proceduralnej. Mimo jej zachęcającej konstrukcji problemy wynagradzania nie wydają się bardzo odbiegać od tych z czasów biblijnych. Problemy wynagrodzeń są czymś trwałym w pejzażu zarządzania. Paradoksem jest zatem podejmowanie kolejnych starań, które niczego nie rozwiązują lub rozwiązują „na chwilę".	Czy istnieje wśród pracowników silne przekonanie, że można osiągnąć stan powszechnego zadowolenia z płac? Czy zagadnienie płac zaprząta uwagę menedżerów i pracowników? Czego nauczono się z poprzednich negocjacji płacowych
Paradoks wrogiego przejęcia	Pracownicy zdobywają przewagę konkurencyjną dla firmy X, ich konkurent Y przegrywa. Właściciele Y decydują się na zbycie własności właścicielom X. Dochodzi do połączenia firm. W sferze kadrowej jednak redukowane są zasoby firmy X i Y. Przypadkiem ekstremalnym jest wrogie przejęcie.	Na ile pracownicy są przygotowani do utraty pracy? Jak realizowane jest rozwijanie przedsiębiorczości wewnątrz firmy? Na jakim poziomie znajduje się lojalność pracownicza?

Źródło: Opracowanie własne.

rozwiązania każdego z paradoksów nie muszą prowadzić do kolejnego paradoksalnego stanu. Organizacje mogą trwać i doskonalić się w rozwiązywaniu nierozwiązywalnego paradoksu. Na dodatek, choć dla ilustracji paradoksy mogą być ułożone w ciąg liniowy, to w ramach każdej i na „wyjściu" każdej sekwencji może być wiele różnych ścieżek i kolejnych paradoksów. Można także „przeskakiwać" (nieciągłość) z paradoksalnych sytuacji do innych paradoksalnych sytuacji, które wcale nie są następstwem tych pierwszych. Zbiory są dotąd spójne, dopóki jesteśmy w stanie wskazać relacje pomiędzy nimi.

Jeszcze wyraźniejszy zastrzyk dynamiki i nieliniowości wiąże się z próbą wykorzystania teorii chaosu do analizy zarządzania zasobami ludzkimi.

Teoria chaosu inaczej ukierunkowała działania ludzi. Mechanistyczna i probabilistyczna wizja porządku została ostatnio zastąpiona wizją „przyjaznego" chaosu. Samo pojęcie jest słowem-wytrychem, które może być

rozumiane jako „stochastyczne zachowania występujące w układzie deterministycznym"[12]. Teoria chaosu pozwala uznać nieprzewidywalność zachowań jednostek i jednocześnie przewidywalność stanów całości z jednostek tych złożonych. Niestabilność na mikropoziomie może towarzyszyć stabilności na makropoziomie. Jednak niektórzy uważają, że przewidywalność należy rozumieć jedynie w terminach jakościowych[13]. Zależności pomiędzy stanami i częściami nie mają tutaj zawsze charakteru liniowego, mogą się rozwijać w sposób trudny do przewidzenia, są wrażliwe na uwarunkowania i rekursywne. Poszukiwania w zakresie teorii chaosu podlegają jednak co najmniej trzem warunkom krytycznym[14]:

1) działania systemu są obserwowane w ich całości, a nie w odniesieniu do warunków bezpośrednio ukierunkowujących efekty specyficznych jego własności;
2) badane są raczej reguły i zasady, które rządzą interakcjami indywidualnych właściwości, niż próbuje się odnaleźć ścisłe wartości specyficznych zmiennych;
3) zainteresowanie jest skoncentrowane na tym jak system się zmienia w czasie na trajektorii zmian a nie przeciętnym poziomie zmiennych w czasie.

Odwołanie się do tych między innymi wytycznych odwraca działanie od redukcji.

Wprowadzenie do zastosowania teorii chaosu w zarządzaniu są już znane w Polsce[15]. Poniżej zostaną zarysowane jedynie ogólne ramy wykorzystania jednego z narzędzi ilustracji prawidłowości chaosu – drzewka figowego (jednak nie będzie to dokładnie to drzewko, o czym dalej). Zgodnie z ideą jego konstrukcji, pewne wyróżnione zdarzenia powodują nieprzewidywalny zwrot w rozwoju. Ogólna idea jest prosta i przedstawia ją rysunek 1.

W jednej z prac[16] autor podjął próbę wykorzystania idei drzewka figowego do wypracowania pewnej nowej perspektywy patrzenia na

---

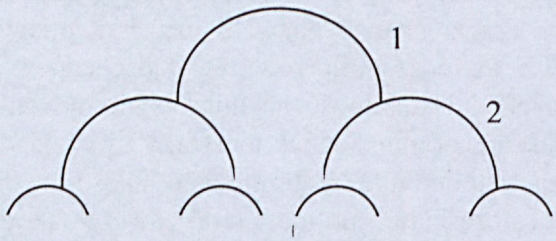
[12] I. Steward, *Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu*, PWN, Warszawa, 1995, s. 23.

[13] R.D. Stacey, D. Griffin, P. Shaw, *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking*, Routledge, Londyn 2000

[14] H. Arrow, J. McGrath, J. Berdahl, *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development and adaptation*, Sage, Thousand Oaks, 2000.

[15] R. Krupski, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, 2005.

[16] J. Strużyna, *Poza normatywem*.



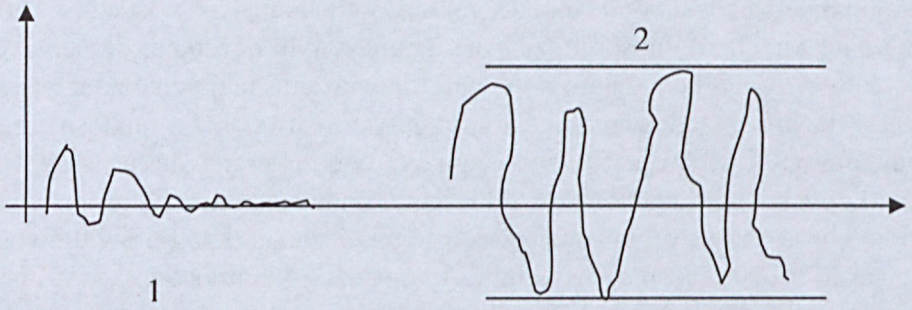
Rys. 1. Idea drzewka krytycznych, chaotycznych zdarzeń
Źródło: Opracowanie własne

zdarzenia z zakresu rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. W trakcie konsultacji ze specjalistami okazało się jednak, że wykorzystanie schematu oddającego bifurkację może być traktowane jako: „nie w pełni uzasadnione". Dlatego też w tym opracowaniu skorzystano z poprzedniego pomysłu, choć nie związano go bezpośrednio z nazwą drzewka figowego. Mimo to pewne zasady wydają się jednak podobne, a sprawa wymaga dalszej dyskusji.

Po pierwsze, funkcja na linii 1 może być traktowana jako wyraz dążenia zjawiska do względnej równowagi, a jej przebieg byłby taki jak na rysunku 2 w części 1, po czym następowałoby zdarzenie, które tworzyłoby inne zachowania zjawiska, i tak dalej w sposób cykliczny. Inaczej jednak niż w drzewku figowym zjawiska następujące w cyklach nie byłyby do siebie podobne, ale miałyby charakterystykę odmienną. Dlatego tez przyjęto inną nazwę. Dla ilustracji wskażmy na następujący przykład. Nowy szef zzl wkracza pełen zapału do firmy. W określonym czasie socjalizuje się (sytuacja zmierza do równowagi). Następnie pojawia się nieprzewidziane zdarzenie (np. jakieś zdarzenie w zakresie zarządzania), które zakłóca znaną funkcję zmian (dopasowanie kulturowe). System rozchwiał się (pojawiają się emocje, ale krańcowo odmienne) i zachowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oscyluje pomiędzy dwoma odmiennymi wartościami. W każdym z tych odmiennych stanów znów pojawia się pewna tendencja stabilizująca (pojawia się nowy gatunek zachowań), który nie był do wyobrażenia wcześniej i wygasza odchylenia. I tak dalej.

Opisany przypadek nie jest drzewem decyzyjnym, nie jest także możliwe określenie prawdopodobieństwa wszystkich stanów zmian, w efekcie trudno nazwać pokazaną ilustrację jako wiązki prawdopodobieństw. Nie jest to też typowe drzewko figowe. Sprawa nazwy nie jest tutaj jednak

najważniejsza. Istotna wydaje się obserwacja rzeczywistości bez jej wstępnego wartościowania i jej analiza w poszukiwaniu stanów stabilizacji i konsekwencji ich nieprzewidywalnego zachowania. Jednocześnie to, co na poziomie poszczególnych „gałęzi" jest prawidłowością, już w następnym okresie przestaje nią być. Prawidłowość ukazuje się dopiero na wyższym poziomie analizy. Na nim też można zrozumić, co na danym odgałęzieniu spowodowało nieprzewidywalną zmianę.



Rys. 2. Przebieg zmian
Źródło: Opracowanie własne

Dla wykorzystania zaproponowanej metody należałoby:

1) ustalić punkt startu i interesującą w danym momencie zbiorowość działań i podmiotów tworzących zzl;
2) odnaleźć punkty krytyczne dzielące losy rozwoju zzl w danej organizacji;
3) zidentyfikować nowe zbiorowości działań, podmiotów, problemów i sformułować adekwatne metody ich badania;
4) poznać i sprawdzić istnienie „światów" równoległych, czyli niespójności, nieciągłości, słabych sygnałów dewiacji;
5) odkryć nowe zasady funkcjonowania całości i opisać adekwatne do nich techniki i narzędzia analizy;
6) Czekać na kolejną chaotyczną przyczynę zmian, czyli śledzić, a nie przywiązywać się do rzeczywistości.

Dla treningu warto wykorzystać projekt drzewka do przemodelowania ścieżki Greinera. Wówczas okazuje się, że zaproponowana przez tego autora liniowość rozwoju zrywa z idealizacją i zbliża się do realiów. Firmy, które nie przezwyciężyły kryzysów, rozwijają się w innej konwencji, ale nadal mogą rosnąć. I znów należy powtórzyć: zbiory są dotąd

spójne, dopóki jesteśmy w stanie wskazać relacje pomiędzy nimi. Zatem w obu podanych przypadkach analizy mogą prowadzić do odkrywania niespójności i nieliniowości.

Dyskusja nad propozycjami

W dziedzinie analizy zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w każdej innej, konieczne jest pogodzenie ograniczeń wynikających z kosztów badań i ograniczonych zdolności ludzi z nieograniczonym dążeniem do uchwycenia całości zagadnień. Zaproponowane rozwiązania mają charakter prowadzący do informacji sygnalnych. Powinny wskazywać na niedostrzegane prawidłowości rozwoju i słabe sygnały. Nie opierają się przy tym na popularnych rozwiązaniach, dzięki temu pozwalają nie tylko uchwycić odmienność każdej organizacji, wskazać na nieznane dotąd prawidłowości, ale także zrozumieć niepowtarzalne kompetencje i umocować oryginalne sposoby analizy. Sygnalny charakter wskazuje także, że muszą one być w dalszej kolejności precyzyjniej opracowane. Jednocześnie należy powiedzieć, że rodzina metod analiz zarządzania zasobami ludzkimi została powiększona, co nie ułatwia zapewne prowadzenia metaanalizy, ale też nie to miało być jego celem.