

Czynnik pracy w modelach przedsiębiorstw – koncepcje i kierunki badań

*Janusz Rymaniak**

Problematyka poszukiwań narzędzi i form efektywnego funkcjonowania firmy towarzyszyła jej rozwojowi jako formy organizacyjnej. Rozwój firmy oznaczał zarówno zwiększenie ilości i różnorodności zasobów, jak i kumulatywnie potęgujące się w związku z narastającą złożonością ilościowo-jakościową – rozwiązywanie problemów pozyskania, alokacji i wykorzystania potencjału. Narzędzia proste, jak podział władzy czy segmentacja strukturalna okazało się niewystarczające. Zatrudnianie profesjonalnych kierowników czy departamentalizacja nie ograniczyły bowiem złożoności, a powstały potrzeby koordynacji rozszerzające kooperację.

Podjęcie systemowe umożliwia redukcję złożoności poprzez modelowanie, czyli wydzielanie czynników istotnych do osiągnięcia zakładanego efektu. Są one najczęściej zbiorem elementów określających zasoby, wartości, metody i narzędzia. Autor proponuje zastosowanie kategorii pracy, stającej się współcześnie kategorią ekonomiczną o różnorodnych znaczeniach, a tym samym możliwościach kreowania i wyjaśniania rzeczywistości gospodarczej i społecznej [Rymaniak, 2011, s. 23-44]. Istotnym staje się zatem próba określenia istoty i zakresu występowania tego czynnika w modelach przedsiębiorstw, czyli domkniętych formach instytucjonalnych. Powstają następujące pytania badawcze: Jaka jest konstrukcja metodyczna modeli oraz rola i znaczenie w nich czynnika pracy? Czy nurt antropocentryczny jest jedyną metodologicznie i rzeczowo racjonalną metodą kreowania i wyjaśniania rzeczywistości gospodarczej? Podstawę odpowiedzi na powyższe pytania stanowi przegląd merytoryczny czterech głównych grup modeli rozwijanych badawczo w ostatnim dwudziestolecu: produkcyjnych, socjotechnicznych, eksperckich oraz biznesu.

* Dr, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Katedra Zarządzania

9.1. Modele produkcyjne

9.1.1. Założenia i metodyka

Modele produkcyjne powstały w efekcie realizowanych w latach 90. poprzedniego stulecia badań międzynarodowych przez grupę GERPISA International Network (Groupe d'études et de recherche sur l'industrie et les salaires de l'automobile), w ramach programu „Powstanie nowego modelu przemysłowego”. Wykorzystując podstawy teoretyczne koncepcji Lean Production i badania Massachusetts Institute Technology [Woomack, Jones, Roos, 1994; Womack, Jones, 2001, s. 35- 112] przeanalizowano aktualne uwarunkowania i potrzeby rozwojowe motoryzacji przełomu wieku, tworząc różnorodne modele produkcyjne według założeń metodycznych obejmujących dwa bloki:

- elementy kontekstowe – określenie: teoretycznych typów rozwojowych gospodarek krajowych w XX wieku, źródeł i strategii rozwoju oraz czynników rynku i pracy,
- składniki modelowe będące kompromisem kierowania w przedsiębiorstwie – polityka produktu, organizacja produkcji, stosunki pracy.

Założeniem podstawowym modelu była identyfikacja czynników niepewności zagrażających przetrwaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Stąd też zarządzanie niepewnością związaną z konkurencją rynkową (produkty), złożonością i kruchością systemów organizacyjno-technicznych firmy oraz zachowań pracowniczych, czyli przeciwdziałanie powstawaniu negatywnych skutków potencjalnie niezaspokojonych potrzeb pracowników [Amossé, Coutrot, 2010, s. 6].

9.1.2. Konstrukcja i efekty modeli

Tworząc kontekst zaproponowali autorzy wydzielenie ośmiu typów rozwojowych gospodarek narodowych, opartych na kombinacji kształtowania się w poszczególnych krajach w XX wieku dwóch parametrów podstawowych rozwoju: głównych źródeł tworzenia (inwestycje, konsumpcja, eksport) oraz dominujących form podziału dochodu narodowego (współzawodniczenie, koordynacja, zróżnicowanie, brak dyspozycyjnego dochodu). Zawierają one także charakterystykę rynku wewnętrznego oraz pracy, traktowanych jako warunki (przesłanki) sukcesu. Wydzielone typy stanowią makroekonomiczne podstawy osiągania przez przedsiębiorstwa zysku, mając najczęściej charakter narodowy (krajowy).

Ponieważ nie wszystkie zmiany mogły zostać objaśnione przez czynniki rynku i pracy, określono dwa czynniki decydujące dla wyboru strategii zysku: wolumen produkcji i strukturę popytu. Otrzymano po zredukowaniu sześć źródeł zysku: korzyści skali, zróżnicowanie produktów, jakość produktu, innowacyjność produktu, elastyczność organizacji pracy oraz permanentną obniżkę kosztów (dla zabezpieczenia odpowiedniej marży zysku). Wymiary, zawierające charakterystyki podstaw osiągania zysków, założenia dotyczące czynników rynku i pracy, wymagane środki do wyboru strategii (polityka produktu, organizacja produkcji, stosunki pracy), a także kompromisy kierowania w przedsiębiorstwie określono więc jako strategię:

- zróżnicowania produktu i elastyczności,
- jakościową,
- ilościową (wolumenu produkcji wielkoseryjnej),
- ilościową (wolumenu) i zróżnicowania produktu,
- innowacyjności i elastyczności,
- stałej obniżki kosztów.

Następnie zdefiniowano i określono modele produkcyjne. Kontekstem modelu są: system międzynarodowy, typ rozwojowy gospodarki krajowej oraz strategia zysku, na które oddziałują czynniki rynku i pracy. Definitywnie są modele produkcyjne rozumiane przez autorów jako specyficzne kompromisy kierowania w przedsiębiorstwach, będące narzędziami ustalania strategii zysku, dopasowanej do specyfiki modelowej rozwoju kraju, w którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane. Zastosowane środki (polityki produktu, organizacji produkcji, stosunków roboczych) muszą być koherentne i aprobowane przez wszystkich zainteresowanych.

W sferze narzędziowej stosuje się trzy wymienione czynniki. **Polityka produktu** decyduje o dostępie do rynków i zagospodarowaniu określonych segmentów rynku. Zawiera ona konkretyzacje oferowanych produktów, serie i zróżnicowanie modeli, cykle odnawiania produktu, decyzje o jakości, celach sprzedaży i oczekiwanych marżach. **Organizacja produkcji** rozumiana w szerszym sensie jako organizacja procesów, odnosi się do metod i instrumentów dotyczących polityki produktu. Decyzje w tej sferze dotyczą poziomu koncentracji przedsiębiorstwa, geograficznego rozdziału produkcji, organizacji fazy rozwojowej produktu, zaopatrzenia, produkcji i zbytu oraz techniki produkcji. Specyficznym elementem tego modułu są kryteria oceny kierownictwa. Z kolei stosunki pracy obejmują systemy pozyskania pracowników, formy umów o pracę, zaszeregowanie, bezpośrednie i pośrednie wynagrodzenie, możliwości awansu, dyscyplinę pracy, jak również zastępstwa i współuczestnictwo.

Tabela 9.1. Modele produkcyjne

Model	Wprowadzo- na strategia dochodu	Zagrożenia kie- rowania przed- siębiorstwem	Składniki modelu			Sprzeczności dynamiki ryzyka
			Polityka produktu	Produktywność organizacji	Relacje pracownicze	
Taylora	rozmaitość i elastyczność	wysoki zarobek, tania siła robocza, metody naukowe	określone produkty, urozmaicone oferty produktu, produkcja średnioseryjna	standardowe procedury i określone czasy, elastyczność wypoż., stacj. ind. stanowiska pracy	zarobki oparte na zadaniach, wzrost około 30 do 100%, przy założonym wykonaniu	zależność rozwoju od wydajności produkcji
Woolarda	rozmaitość i elastyczność	autonomia i zbiorowe umiejętności, elastyczność, wysoka rentowność kapitału	określone produkty, urozmaicone oferty produktu, małe i średnie cykle, dochodowe ceny	zakład dla każdego produktu albo podsyst., mechanizacja i synchronizacja dostaw	zespoły autonomiczne, motywacyjne zarobki akordowe negocjowane z zespołami	ustanowienie "podwójnej" struktury zarządzania w firmie
Forda	rozmiary	dojście do produkcji masowej kontra produktywność organizacji	standardowy pojedynczy produkt, obniżka cen realnych	kontynuacja integracji produkcji, mechanizacji, pomiaru czasu oraz rozbioru do operacji elementarnych	egalitarne podnoszenie ustalonych zarobków kontra rozparcelowana i powtarzalna praca	szybkie nasylenie ryнку, powstanie związków zawodowych tworzących żądania
Sloana	rozmiary i różnico- wanie	wzrost znaczenia władzy kontra wydajność	hierarchiczny zasięg produktu, podział platform, pobieżna rozmaitość, wiele opcji	strategiczna centralizacja i sprawna decentralizacja, narzędzia wielofunkcyjne, zlecenie podwykonawstwa	zależność zarobków od prac, multumie- jętności kontra akceptacja orga- nizacji	wyważona struktura zarządzania, nadmierna rozmaitość, kanibalizacja produktów
Toyoty	ciągła redukcja kosztu przy stałym wolumenie	długowieczność firmy, pracowników, dostawców	dobrze wypożazone modele podstawowe oraz dobra jakość, dostrzegalna dla klienta	poliwalentne zespoły robocze, „dostawy na czas” wewnątrz i zewnątrz firmy	zatrudnienie i gwarancja kariery przeciw zbiorowy udział w redukcji standardowych czasów	ograniczenia społecznej i politycznej akceptacji, surowa konkurencja w pewnych sytuacjach
Hondy	innowacja i elastyczność	samofinansowa- na, indywidualna reklama (pro- mocja) przeciw chłonności i inicjatywie	konceptualnie nowatorskie i określone modele, wyprzedzenie oczekiwań klienta	linie, maszyny i personel mogą szybko zostać zmienione (przekształcone)	zatrudnienie, zarobki i reklama zależą od inicjatywy, wiedzy specjalistycznej i zaangażowania	strata renty nowości (ponieważ produkt jest skopiowany szybko), strata autonomii
Hyundaia	ekspansja oparta na rozmiarach i jakości (nowe rynki)	relacje pracy, potrzeba komunikacji	własne modele przy braku pro- ekologicznych, dobra jakość	automatyzacja i IT produkcji, outsourcing, podzespoły (otwarty rynek dostawców)	brak lub słabe związki, popyt na niskokwalifiko- wanych pracow- ników	elastyczność pracow. produkcji przy braku modeli nowych typów (hybrydyzacja)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie – Beyer, Freyssenet, 2003, s. 44-45; Hyung Je Jo, 2010.

Na tej bazie określono i szczegółowo scharakteryzowano sześć modeli produkcyjnych, z których większość ma swój rodowód w przemyśle samochodowym. Są to modele: *Taylora*, *Woolarda* (kierownik produkcji firmy Morris), *Forda*, *Sloana* (menedżer General Motors), *Toyoty* oraz *Hondy* [Boyer, Freyssenet, 2003, s. 29-45]. Należy przy tym zaznaczyć, iż modele Woolarda i Sloana uważa się za różne odmiany modelu fordyzmu, czyli formy przejścia z „reżimu standardów fabryki” do reżimu „produkcji masowej” – por. tabela 9.1.

Analiza doświadczeń historycznych rozwoju firmy oraz kierunków praktycznych działania predestynuje badaczy koreańskich do wydzielenia nowego modelu – *Hyundai*. Argumenty uzasadniające wniosek można ująć syntetycznie w trzech głównych, weryfikowalnych empirycznie wnioskach. Po pierwsze, następuje w zakresie produktu koncentracja działań i kosztów na produkcji pilotażowej. Działania centrum badawczego skoncentrowane w fabryce wykonującej produkcję pilotażową rozwiązują około 90% potencjalnych problemów produkcyjnych przed wdrożeniem do produkcji masowej. Po drugie, organizacja produkcji opiera się na outsourcingu oraz modularyzacji, czyli składaniu podzespołów i kierowaniu tak przygotowanych półfabrykatów do montażu na linii produkcyjnej. Pozwala to na zmniejszenie kosztów, poprawę jakości i produktywności oraz stworzenie „otwartego rynku dostawców”, ukierunkowanego na zmniejszenie ciężaru części produkcyjnych. Po trzecie wreszcie, firma rozwija produkcję poprzez coraz szersze stosowanie automatyzacji oraz technologii informatycznych, wspieranych kontrolą jakości oraz profilaktyką podtrzymania pracy linii przez pracowników pośrednio produkcyjnych [Hyung Je Jo, 2010]. Stwarza to zupełnie nowy jakościowo model, oparty na trendzie reistycznym i dominacji technologicznej oraz zupełnie przeciwny imperatywom rozwiązań japońskich.

9.2. Empiryczne modele socjotechniczne

9.2.1. Założenia i metodyka

Modele empiryczne powstały w wyniku poszukiwań form przekształcania oraz dostosowywania się firm do ewolucji warunków działania, zwłaszcza po wyczerpaniu się formuł regulacji wewnątrzfabrycznej („naukowej”) i imperatywu produkcji „masowej”(odmian fordyzmu). W literaturze istnieją dwa rodzaje modeli o różnych źródłach danych stosunków pracy: krajowe i komparatystyczne (międzynarodowe). Bazy krajowe (zwłaszcza brytyjska baza WERS/WIRS lub francuskie badania REPONSE dla określania szeroko rozu-

mianych warunków pracy), stanowią podstawę badawczą weryfikacji krajowych modeli teoretycznych. Drugą bazę stanowią dane European Working Conditions Survey, umożliwiające przeprowadzanie badań porównawczych w krajach Unii Europejskiej.

Cechą szczególną omawianych modeli jest określanie ich parametrów na podstawie wydzielonych rodzajów metod i technik kierowania (zwłaszcza zasobami ludzkimi – tak zwane „zbiory praktyk”) oraz badań opinii i poglądów pracowników z przeglądów stanowisk pracy. Typowane zbiory wskaźników przetwarza się metodami statystycznymi, a grupowanie wyników według kryteriów statystycznych (taksonomizacja) umożliwia wydzielenie typów badawczych.

Metodyka badań obejmuje zatem następujące działania:

- a) przegląd baz danych i wydzielenie próby badawczej;
- b) określanie modelu teoretycznego – konstrukcja wskaźników dla poszczególnych wymiarów socjotechnicznych (ograniczonych do danych używanych w kolejnych trzech przeglądach stanowisk pracy w badanym okresie);
- c) zastosowanie metod statystycznych (w tym analiz korelacji i regresji, korespondencji) do określenia poziomu zróżnicowania wskaźników, stałości (niezmienności) klas, dynamiki (zmian wartości wskaźników w latach badań);
- d) taksonomizację wyników badań empirycznych dla weryfikacji założeń teoretycznych;
- e) dyskusję i konkluzje [Amossé, Coutrot, 2010, s. 7- 22].

9.2.2. Konstrukcja i efekty modeli

W modelach wydzielono wymiary badawcze i zweryfikowano wskaźniki je charakteryzujące. Najbardziej spektakularnymi poznawczo z modeli krajowych są modele socjotechniczne francuskie, które zawierają trzy wymiary badawcze obejmujące 17 wskaźników:

- organizację pracy (normy ISO, robotyzacja i komputeryzacja, innowacyjność organizacyjna, partycypacja pracownicza);
- zarządzanie zasobami ludzkimi (oceny, udział w zyskach, podwyżki zbiorowe, przekwalifikowanie),
- stosunki przemysłowe (komunikacja z pracownikami, partycypacja, aktywność zawodowa i związkowa, absencja, sankcje, udział w strajkach).

W wyniku wielokrotnych procedur statystycznych wydzielono ostatecznie w badaniach francuskich cztery wymiary badawcze. Pierwszą z nich jest **forma pracy prostej (niskokwalifikowanej)**, dotycząca miejsc pracy niskopłatnych i nie wymagających kwalifikacji. Stanowi ona podstawę mintzbergowskiej koncepcji struktury prostej. Dotyczy stanowisk o niewielkim poziomie uzwiązkowienia, wysokiej absencji, małej liczby konfliktów, ale dużej ilości sankcji, o niskim poziomie mechanizacji i komputeryzacji, bez systemu ocen. Z dodatkowych zmiennych wynika, że praca ma zasięg lokalny, jest ściśle dozorowana, pracodawcy przewidują niewielkie środki na rozwój pracownika (trening), a pracownicy mają niewielki poziom samodzielności w pracy oraz takie same możliwości i chęci inwestowania w siebie. Ta forma obejmuje 13% badanych stanowisk występujących głównie w hotelarstwie, sieciach gastronomicznych, bezpieczeństwie, zdrowiu i opiece społecznej. Drugą formą jest **neotaylorizm**, podobny cechami do modelu pierwotnego tej odmiany. Wymienia się tutaj *just-in-time*, bardziej rozwiniętą poliwalencję, szczegółowo określony zakres pracy, niski poziom interwencji w zakłóceniach pracy (np. przy zatrzymaniu produkcji). Jednocześnie stanowiska te są objęte wysokim poziomem „utechnicznienia”, absencji świadczącej o niezadowoleniu pracowników, rozbudowanych systemach i nieczęstych podwyżkach wynagrodzeń, średnim udziale w związkach. Do formy poprzedniej zbliża ją niski poziom innowacyjności, komunikacji, współuczestnictwa oraz brak ocen przy dużym odsetku sankcji. Forma ta obejmuje 36% miejsc pracy, występując głównie w firmach rodzinnych przemysłowych, handlu detalicznego, transportu drogowego, utrzymania czystości itp.

Trzecią formę stanowi **toyotyzm**. Cechuje go rozpowszechnienie nowatorskich systemów HRM w zakresach komunikacji, ocen, elastyczności wynagrodzeń i udziału w zyskach. Są to stanowiska o niskich poziomach absencji, odsetkach sankcji, zbiorowych przestojów w pracy i aktywności związkowej. Pracownicy podkreślają duży poziom autonomii i luźno sprecyzowane zakresy zadań. Forma obejmuje 33% badanych stanowisk pracy zlokalizowanych głównie w firmach konsultingowych, telekomunikacyjnych, przemyśle o dużym poziomie wartości dodanej (samochodowy, dóbr luksusowych) oraz handlu. Model czwarty wreszcie określono jako formę **przejściowego zarządzania publicznego**. Jest to model skrajnych różnic. Wysokim poziomom organizacji, technologii (choć z rzadkim wspomaganie komputerowym produkcji), innowacji produktu, komunikacji oraz systemów ocen i wynagrodzeń towarzyszą występowanie licznych związków zawodowych oraz częste akcje strajkowe. Stanowiska są tradycyjne, na ogół objęte normami ochronnymi i obejmujące zwłaszcza rynek krajowy. Znajdują się w firmach sektora publicznego lub przygotowywanych do prywatyzacji, stąd określa się je jako przejściowe. Omawiany model obejmuje 18% badanych stanowisk.

Analizując strukturalne zmiany w okresach badań panelowych można stwierdzić, że w badanym czasie utrzymuje się regulacyjna rola sektora państwowego na rynku pracy, co przy różnokierunkowych zmianach strukturalnych powoduje jednak stopniowo coraz większy udział stanowisk w modelu neotaylorowskim [Amossé, Coutrot, 2008, s. 423-450].

W badaniach porównawczych 15 krajów „starej” Unii Europejskiej [Lorenz, Valeyre, 2005], a także krajów nowo przyjętych [Csaba, Illéssy i inni, 2008], wymienia się cztery wymiary badawcze. Wymiar dotyczący **pracy prostej** obejmuje 19% stanowisk pracy „starej Unii” oraz 16% w krajach, które się przyłączyły. Ich cechami szczególnymi są proste formy pracy, często nieformalne i nieskodyfikowane metody pracy oraz monotonia. Znaczący udział pracy prostej, czyli więcej niż co czwarte stanowisko w gospodarce przynależne do tego wymiaru, znajduje się w Grecji, Hiszpanii, Włoszech, Portugalii oraz na Cyprze. Wymiar **tayloryzmu** obejmuje 14% stanowisk w krajach byłej U15 oraz 20% w krajach „nowej” Unii. Cechuje go niski poziom złożoności pracy i autonomii przy wysokim poziomie wpływu tempa pracy. Więcej niż co piąte stanowisko pracy funkcjonuje w systemie taylorowskim w Grecji, Portugalii, Irlandii, Czechach, Bułgarii, Rumunii, we Włoszech oraz na Litwie i Węgrzech. Liderami stosującymi to rozwiązanie są Słowacja i Bułgaria, gdzie na co trzecim stanowisku dominują cechy tayloryzmu.

Trzecim wymiarem jest **lean, czyli odchudzone zarządzanie**. Obejmuje ono 28% stanowisk w starych krajach oraz 26% w nowych krajach członkowskich. Cechuje się dużym udziałem pracy zespołowej i rotacji pracy (kreowanie multiumiejętności), elementów jakości pracy oraz stosowaniem rozwiązań limitowanych czasem (dostawy na czas) i stopniowym przestawianiem imperatywu norm na wyznacznik wiedzy, a zwłaszcza wkład pracowników w rozwiązywanie problemów. Niektórzy badacze określają ten wymiar jako „kontrolowaną autonomię”, gdyż zakres samodzielności pracownika limitują w dalszym ciągu ściśle, produkcyjne normy. Więcej niż co trzecie stanowisko jest zorganizowane w koncepcji *lean* w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Irlandii, Francji, Estonii, Rumunii oraz na Łotwie i Malcie. Nieznacznie mniejsze wartości udziału tych stanowisk (ponad 32%) wykazują także Polska i Słowacja. Ostatnim z określonych badawczo wymiarów jest forma **nauki (nieograniczonej wiedzy – discretionary learning forms)**. Cechuje się wysokim poziomem autonomii i złożoności działania, uczenia i rozwiązywania problemów, przy nieco mniejszym poziomie odpowiedzialności za jakość oraz niskim – monotonii, powtarzalności i dyktatu tempa pracy. Omawiana grupa obejmuje aż 39% stanowisk w starych krajach oraz 38% w nowych krajach członkowskich. Ponad połowa stanowisk pracy jest zorganizowana według założeń tej formy w Holandii, Danii, Szwecji, a ponad 40% w Luxemburgu, Niemczech, Estonii i na Malcie, przy 33% udziale w Polsce.

Prezentowane zróżnicowanie przestrzenne rodzajów stanowisk wykazuje duży poziom konwergencji, czyli niewielkie, „blokowe” różnice pomiędzy starą a nową częścią UE. Należy mieć jednak świadomość, iż rozpatrując ten problem na poziomie krajów widać ogromne różnice między nowoczesnymi gospodarkami a krajami wschodnioeuropejskimi, jak przykładowe 64% w Holandii i 60% w Danii przy 21% w Bułgarii i 24% w Rumunii stanowisk DL [Lorenz, Valeyre, 2005, ss. 427-429, 435 tab. 6; Csaba, Illéssy i inni, 2008, s. 11-13]. Tym niemniej, integracja umożliwiająca kompleksowe badanie czynników w skali wspólnoty jako całości, pozwala wyłonić takie same wymiary badawcze [Lorenz i inni, 2009, s. 9-15].

9.3. Modele eksperckie

9.3.1. Założenia i metodyka

Modele eksperckie powstały wskutek zapotrzebowania i przy współudziale praktyków na stworzenie narzędzi pomiaru efektywności firmy. Rewolucja informatyczno-informacyjna, polegająca na zwiększeniu możliwości pomiaru oraz przyspieszeniu cyklu informacyjnego, umożliwiła stopniowe przekształcanie modeli w narzędzia realizacji strategicznych celów firmy.

Klasycznymi modelami eksperckimi są dwie karty wyników, to jest strategiczna oraz kompleksowa. **Strategiczna karta wyników** polega na wymuszaniu formułowania i wdrażania strategii (=STRATEGICZNA), uwzględnianiu i równoważeniu celów, mierników finansowych z niefinansowymi, długoz krótkookresowymi, antycypowanych (dotyczących przyszłości) z historycznymi (=ZRÓWNOWAŻONA), występującym w formie zestawienia wyników (=KARTA WYNIKÓW) osiągniętych w założonym czasie przez organizację [Kaplan, Norton, 2001, s. 14-15]. Celem **kompleksowej karty wyników** jest maksymalizacja rozwoju osobistego pracowników oraz optymalne wykorzystanie ich potencjału dla osiągnięcia najlepszych możliwych wyników przez organizację. Osobiste, wielopłaszczyznowe zaangażowanie pracowników oraz permanentne uczenie są podstawami proponowanej koncepcji [Rampersad, 2004, s. 18-19].

Metodyka sprowadza się do określenia – poza wspomnianymi, różnymi celami – etapów cyklu organizacyjnego, a więc określenie bloków kierunkowych (perspektyw działania), metodyki postępowania oraz wdrażania. Koncepcje są więc modelami ramowymi, konkretyzowanymi dla warunków

określonych przedsiębiorstw, których doświadczenia wzbogacają zestawy studiów przypadków danego modelu, popularyzując udoskonalone elementy (metodykę, wskaźniki itp.).

9.3.2. Konstrukcja i efekty modeli

Koncepcja strategicznej karty wyników zawiera cztery perspektywy preferowane, a mianowicie finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Jest to liczba postulowana, gdyż w praktyce zależy ona od potrzeb i specyfiki danej firmy, a nawet od okresu rozwoju tej samej firmy (zmiana liczby perspektyw w czasie). Ich usytuowanie i kolejność wynikają z przyjęcia założeń relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy efektami realizacji celów strategicznych a czynnikami je determinującymi. Poszczególne perspektywy zawierają zbiory mierników określających: wyniki finansowe, zarządzanie ryzykiem (finansowa), udział w rynku, relacje z klientami (klienta), procesy innowacyjne, operacyjne, posprzedażne (procesy wewnętrzne), potencjał kadrowy, systemy informacyjne oraz motywację, decentralizację i zbieżność celów (rozwój). Uwzględniając mierniki prognostyczne oraz związki z wynikami finansowymi tworzy się wizerunek strukturalno-strategiczny firmy [Kaplan, Norton, 2001, s. 71-174].

Konstrukcja *kompleksowej karty wyników* opiera się na stworzeniu uniwersalnej merytorycznie karty wyników na poziomach indywidualnym i organizacyjnym. Karty zawierają także cztery perspektywy: finansową, klienta, wewnętrzną oraz wiedzy i nauki. Obydwa rodzaje kart są połączone z elementami kompleksowego zarządzania jakością i zarządzaniem kompetencyjnym (cykle: Deminga, rozwoju przez kompetencje zawodowe oraz nauki Kolba przez doświadczenie). Tak więc po sformułowaniu perspektyw (płaszczyzn) opracowuje się fazy komunikacji i budowania powiązań (generowanie wyników na poszczególnych poziomach), doskonalenia osobistego i organizacyjnego (usprawnianie, reformowanie), rozwoju przez permanentny rozwój kompetencji oraz fazę nauki i wiedzy, czyli generowania, opracowywania i wyciągania wniosków z wyników. Fazy te tworzą wskutek cykliczności proces nieustannie rozwijającej się spirali, skutkującej rozwojem organizacji pod warunkiem większej równowagi trzech ostatnich faz [Rampersad, 2004, s. 30-61].

9.4. Innowacyjne modele biznesu

9.4.1. Założenia i metodyka

Omawiane rodzaje modeli stanowią metodyczne, według przyjętego zestawu założeń i kryteriów, opracowania charakterystyk pomysłu na nowy, lub rozwinięcie istniejącego pomysłu biznesowego [Brzóska, 2009, s. 1]. Są one statycznym opisem elementów i zakładanych relacji pomiędzy nimi w tworzeniu nowego produktu lub/i całokształtu przedsięwzięć warunkujących jego uzyskanie (nowy model samochodu lub/i budowa fabryki mającej go produkować). W takim rozumieniu można określać model biznesowy jako ramy ekonomiczno-organizacyjne służące do opracowania narzędziowego biznesplanu.

Najczęściej wyróżnia się dwie podstawy metodologiczne tworzenia modeli biznesu: rentowność (ekonomiczne) oraz strategię [Magretta, 2002]. Interpretując rozważania autorki, można w ujęciu ekonomicznym określić pojęcie modelu biznesowego jako formę pozycjonowania organizacji na rynku, umożliwiającą dobór działań przynoszących wartość (głównie zyski) wszystkim, od których jest to zależne, a więc przynoszącą różnorodne korzyści wewnętrzne organizacji i zewnętrzne szeroko rozumianemu bliskiemu i dalszemu otoczeniu [Magretta, 2003, s. 44]. W ujęciu strategicznym to totalna (kompleksowa) koncepcja zarządzania firmą rozumiana jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności [Obłój 2002, s. 97-98].

Opracowywanie takich ram odbywa się według założonej metodyki działania. Obejmują one identyfikację i określenie poziomu zyskowności przedsięwzięć, dobór zasobów, określenie działań i procesów oraz infrastruktury przepływów, a także zakładany poziom zysku (rentowności).

9.4.2. Konstrukcja i efekty modeli

Konstrukcja modelu wynika z jego funkcji celu, czyli faktu uzyskiwania zysku (rentowności). Stąd też konstrukcja modelu jest konfiguracją oddziaływania otoczenia oraz wymiarów zawierających jego elementy i cechy. Charakterystyka otoczenia modelu zawiera najczęściej trzy elementy: siły konkurencyjne, siły kooperacji oraz otoczenie powszechne. Siły konkurencyjne to oddziaływanie dostawców, klientów, konkurentów oraz zagrożenie produktowe (produkty komplementarne oraz substytuty). Siły kooperacji to zdolność koalicyjna (współpracy z dostawcami, klientami oraz konkurentami). Natomiast otoczenie powszechne utożsamia się głównie z polityką państwa, samorządów, rozwojem nauki i dostępem do technologii [Baden-Fuller, Morgan, 2010, s. 156-162].

Pomimo różnorodności liczby i rodzajów wymiarów proponowanych w literaturze problemu, wydzielamy trzy główne wymiary badawcze: zasoby materialne i kompetencje, działania i procesy oraz przewagę konkurencyjną [Brzóska, 2009, s. 18-21]. Zasoby materialne i kompetencje obejmują kapitał ludzki, technologie, wizerunek firmy i produktów oraz kompetencje rozumiane jako umiejętności reistyczne (zastosowania aktywów). Działania i procesy są organizacyjno-technologiczną formą zastosowania kompetencji. Natomiast przewagę konkurencyjną określa się poprzez preferencje wyboru produktów przez klientów (wartość), segmentację rynku (grupy docelowe klientów) oraz kompleksowość eksploracji segmentu (źródła przychodów z produktu i serwisu).

Specyficznym rodzajem modelu biznesu jest koncepcja modelu uniwersalnego, nazywanego Pozytywnym Potencjałem Organizacji [*Pozytywny potencjał...*, 2010, s. 37-52]. Jego istota polega na opracowaniu zintegrowanego modelu przekształcania posiadanych zasobów (PPO) w 19 składników pozytywnej kultury organizacyjnej (PKuO) oraz 26 składników klimatu organizacyjnego (PKlO), wpływających na 35 odmian pozytywnych, prorozwojowych zachowań (PZP), skutkujących efektami w 7 wymiarach rozwoju przedsiębiorstwa (WRP – przy uwzględnieniu 12 grup uwarunkowań zewnętrznych i 6 wewnętrznych, obejmujących łącznie 153 wskaźniki). Istotą jest zatem łańcuch zależności PPO-(PKuO+PKlO)-PZP-WRP o charakterze liniowym.

Konstrukcja modeli determinuje ich efekty. Mamy więc potencjał w postaci zasobów i kompetencji, przekształcany drogą procesów i działań w parametry przewagi konkurencyjnej wyrażane wielkością zysku (poziomem rentowności) lub kategorią agregatową rozwoju i wyników przedsiębiorstwa w modelu PPO (wydajność, innowacyjność, jakość procesów i produktów, satysfakcja pracowników, klientów, renoma firmy, wynik finansowy, zyskowość, przyrost przychodów ze sprzedaży, udział w rynku).

9.5. Dyskusja

9.5.1. Problemy metodologiczno-metodyczne

Prezentowane rozwiązania modelowe są odzwierciedleniem głównych kierunków rozwoju badań ekonomicznych i organizacyjnych przedsiębiorstw prowadzonych w drugiej połowie XX wieku. Należą do nich badania systemowe, procesowe oraz sieciowe, mające na celu zrównoważenie zwane równowagą dynamiczną (z uwzględnieniem typowania wyznaczników, czyli determinantów ujmowanych jako akceleratory rozwoju), konstruowane w formie

opisowej lub wskaźnikowej (rozmaitych form układu wskaźników lub zbiorów funkcji będących istotą nieanalizowanych w niniejszej pracy modeli ekonometrycznych).

Wszystkie rodzaje omawianych modeli mają charakter holistyczny, określający badany zbiór elementów jako składnik większej całości [Backström, 2000]. Umożliwia to rozpatrzenie nie tylko wewnętrznych składników we wzajemnej współzależności, ale także model przedsiębiorstwa w relacjach do otoczenia. Współzależność tę badacze często określają w przyjmowanych założeniach (związki przyczynowo-skutkowe) lub *ex post*, jako wyniki badanych metodami statystycznymi zbiorów wskaźników (poprawność metodologiczna masowości badań jako podstawy uogólnień), po uprzedniej weryfikacji logicznej.

Podjęcie holistyczne jest podstawą analiz systemowych, realizowanych w formule systemu organizacyjnego zamkniętego (badanie w izolacji) lub otwartego, zakładającego wymianę materialną z otoczeniem, co jest zresztą warunkiem niezbędnym istnienia organizacji. Bada się zatem efekty procesu pozyskiwania i stanu posiadania („wejście” – głównie zasoby) uzyskane w parametrach efektu („wyjście”), przy założeniu istnienia „czarnej skrzynki” dotyczącej sposobu przetwarzania. Innym nurtem jest badanie procesu transformacji („czarna skrzynka”) w ujęciu zamkniętym lub jako systemu społeczno-technicznego w systemie otwartym, określając głównie wpływ otoczenia na procesy transformacji, zwłaszcza w wariantach pełnego otwarcia [Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s.42-56]. Odbywa się to na poziomie systemów otwartych, czyli czwartym w holistycznej hierarchii złożoności elementów systemu Bouldinga, przez pobieranie („ssanie”) uporządkowania ze środowiska, co umożliwia akceptowalność wewnętrzną i zewnętrzną, czyli nie odrzucanie organizacji przez otoczenie [Pondy, Mitroff, 1979, s. 7-9].

Wszystkie modele mają charakter zasobowy. Zasoby ujmuje się kompleksowo jako podstawę działań (np. modele eksperckie) lub selektywnie, czyli poprzez eksponowanie jednego lub kilku rodzajów zasobów. Zwłaszcza zasoby ludzkie pełnią naturalną na obecnym etapie postępu technicznego rolę kreatora działań. Przykładowo, w koncepcji Rampersada, zakładającej, że ambicja i nauka są podstawą osobistego rozwoju przekładalną poprzez zaangażowanie w wyniki organizacji. Z kolei pełnią często rolę atrybutową, jak w modelach socjotechnicznych, gdzie określa się cechy wynikające ze sposobu ich zastosowania (składnik produktywności i nośnik relacji). Podobną rolę pełnią jako wyznaczniki efektu organizacyjnego. Współcześnie zalicza się do akceleratorów INNOWACYJNOŚĆ, traktowaną poprzez wdrożenie mierników SII oraz CIS przez kraje OECD oraz UE jako stymulator rozwoju przedsiębiorstw. W tym przypadku kreowanie jej przypisuje się zasobom ludzkim [Rola ZZL..., 2010, s. 13-37].

Podział zasobów na „twarde” (fizyczne, finansowe, technologiczne i organizacyjne) i „miękkie” (reputacyjne, intelektualne, ludzkie) skutkuje trzema rodzajami efektów dotyczącymi: teorii (pomiar, metodyka badań) oraz praktyki (mechanizm rozwojowy). Zasoby twarde należą do wymiernych, czyli policzalnych. Stanowią one przedmiot rozliczeń ekonomiczno-finansowych, odzwierciedlających istotę gospodarowania. Zasoby miękkie charakteryzują cechy odwrotne – za wyjątkiem ludzi – gdzie niemierzalne są elementy jakościowe, jak kapitał ludzki. Ma to wpływ na metodykę badań, bowiem dane jakościowe są coraz częściej stosowane w postaci zbiorów ocen punktowych, dotyczących głównie opinii i odczuć pracowników. W obecnym etapie zaawansowania metodologicznego trudno będzie uzyskać spełniające kryteria naukowe wyniki w postaci trendów (zjawisk długookresowych) na podstawie zbiorów danych odzwierciedlających często nastroje chwili lub krótkiego okresu. Trzeci efekt to mechanizm rozwojowy, w którym zasoby miękkie traktuje się jako narzędzie pokonywania ograniczeń stwarzanych przez zasoby twarde. Stąd poszukiwanie we wszystkich modelach czynników dynamizujących rozwój (przewyciężających ograniczenia) w zasobach ludzkich, eksponując m.in. zaangażowanie, ambicję, multiumiejętności, elastyczność itp. Taką rolę pełni w modelu Kaplana i Nortona nierównowaga – poprzez dobór i powiązanie ze sobą określonych mierników – jako czynnik rozwojowy modelu [Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 95].

Kolejną cechą metodologiczną jest charakter procesowy zdarzeń i zjawisk. Występuje on bądź w postaci funkcjonalnej (tożsame lub podobne zdarzenia tworzą proces), bądź przepływowej (*flow*), obejmującej technologiczną sekwencję niezbędnych, różnorodnych czynności. W prezentowanych modelach mamy do czynienia z atrybutowym charakterem wykorzystania metodyki procesów, związanym z zastosowaniem poszczególnych cech, jak koszty, czas, elastyczność, jakość, mapowanie czy właściciele procesów [Skrzypek, Hofman, 2010, s. 34-116]. Procesy są integralną składową modeli biznesu i większości eksperckich, chociaż w niektórych modelach są substytutem metodologicznym dynamiki, jak łańcuch zależności w modelu PPO.

Ostatnim z nurtów badawczych znajdujących zastosowanie w modelach – co prawda częściowe – są teorie sieciowe. Poszukiwania optymalnego modelu produkcyjnego i socjotechnicznego opierają się na koncepcji wiedzy i jej wymiany z otoczeniem (od firmy uczącej się do *knowledge sharing*). Wszystkie typy modeli zawierają mechanizmy typowych efektów funkcjonowania sieci, jak: korzyści ekonomiczne, sprawność dystrybucji, rozprzestrzenianie wiedzy utajonej (w tym zwłaszcza technologicznej), czy też korzyści więzi i rekomendacji.

9.5.2. Problemy merytoryczne

Koncepcja modeli produkcyjnych i socjotechnicznych powstała jako element poszukiwania nowych rozwiązań, zastępujących niekorzystne skutki systemów ścisłego reżimu norm i dyscypliny pracy oraz szczegółowego jej podziału dyktowanego tempem pracy taśmowej (tayloryzm i fordyzm). Nowe kierunki określiły badania amerykańskie, wyróżniające większą autonomię metod i tempa pracy w modelu „wiedzy” oraz dominacji norm ilościowych i jakościowych w modelu „*lean*”. Doprowadziło to do określenia i zweryfikowania empirycznego koncepcji „nowych, amerykańskich miejsc pracy”, choć autorki wskazywały na niewielki początkowo zakres ich oddziaływania. Tylko 47% firm miało przynajmniej jeden zespół samokierujący, a 66% przynajmniej jedną praktykę kontroli jakości, przy objęciu 5-10% nowymi formami (wysokiej wydajności). Eileen Appelbaum i Rosemary Batt weryfikowały amerykański model HR oraz modele alternatywne przełomu lat 80. i 90.: szwedzki system socjotechniczny, japoński „*lean*”, włoską elastyczną specjalizację oraz niemiecką zdywersyfikowaną produkcję jakościową. Wydzielono cztery komponenty modeli: metody zarządzania, organizację pracy, praktyki HR oraz relacje pracownicze [Appelbaum, Batt, 1994, ss. 57-97, 121-170].

Zmiany zakresu i jakości treści pracy nie doprowadziły zarówno w pierwotnych badaniach amerykańskich, jak i późniejszych europejskich do przełomu jakościowego. Było to spowodowane koniecznością utrzymania prymatu wydajności, czyli doboru metod organizacji i strukturyzacji pracy zapewniającej nie gorsze wyniki ekonomiczno-finansowe firm. Stąd wiele wariantów etykietowano w teorii mianem neotayloryzmu lub fordyzmu. Także uzyskiwane wartości mierników wykazywały coraz częściej niewielkie różnice jakościowe parametrów i modeli. Spowodowało to unifikację podstaw „wiedzy” i „*lean*”, co skończyło się wspólnym wariantem „Toyoty” (japońskiego GEMBA KAIZEN, czyli racjonalizacji stanowisk pracy). Pozostałe modele badawcze, jak przykładowy model przejściowy we Francji ukazują specyfikę krajowej polityki rynku pracy.

Efektywną zmianę wnosi wariant HYUNDAI’a. Uniezależnienie od związków zawodowych oraz poziomu umiejętności pracowników produkcji, minimalizacja znaczenia kosztowego fluktuacji (zmiennosc pracowników nie wpływa radykalnie na wyniki ekonomiczne) ułatwia ekspansję firmy na rynki amerykański i europejski. Nakłady finansowe skoncentrowano na technologii i informatyzacji procesów produkcji, co zmniejsza znaczenie jakości zatrudnienia. Zwłaszcza eksploracja niskokwalifikowanych nadwyżek rynku pracy zapewniła sukces firmie w Alabamie [Hung Je Jo, 2011, s. 41-73].

Różne podejścia metodyczne występują także w modelach eksperckich. Elementem zawężającym punkt widzenia do jednego rodzaju zasobów (warunek i akcelerator) jest karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy koncepcji wydzielili 5 czynników o znaczeniu strategicznym: talenty, umiejętności, kulturę opartą na wynikach, integrację organizacyjną oraz przywództwo. Są one łączone związkami przyczynowo-skutkowymi (kryteriami i wskaźnikami) z kolejnymi obszarami: operacyjnym, klientów oraz finansowym [Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 84-89]. Prezentowana koncepcja służąca raczej pozycjonowaniu znaczenia funkcjonalnego (działy HRM) jest kolejnym przykładem próby przetwarzania zasobu w wartości i wyniki. Kolejne karty, jak HR Scorecard czy Workforce Scorecard, łącząca strategiczną kartę Kaplana i Nortona z HR Scorecard, tworzą łącznie metodycznie spójną koncepcję traktowania zróżnicowanych zasobów ludzkich jako instrumentu strategii rozwoju firmy [Huselid, Becker, 2011, s. 421-428].

* * *

Prezentowane modele stanowią współcześnie główne nurty badawcze poszukiwania rozwiązań podnoszenia poziomu efektywności ekonomiczno-organizacyjnej firm. Modele produkcyjne ukierunkowano na wybór strategii działania firm, określanej wyborem i sposobami realizacji polityki produktu. Celem tworzenia modeli socjotechnicznych jest badanie zakresu występowania typów metod organizowania pracy. Modele eksperckie są wielopłaszczyznowymi narzędziami określania strategii, zaś modele biznesu tworzą ramy organizacyjno-ekonomiczne projektów rozwojowych firmy (produkt, organizacja itp.).

Omawiane modele są także rozwiązaniami socjotechnicznymi, ujmując kwestie w relacji opozycyjnej: człowiek – pozostałe zasoby.

Z dokonanego skrótkowo przeglądu wynika, że konstrukcja metodyczna wszystkich modeli opiera się na określaniu danych bazowych (zasobów), które w rozmaitych konfiguracjach przyjmowanych założeń zależności przyczynowo-skutkowych są przekształcane w efekty, głównie finansowe (zysk) lub/i rozmaite wartości.

Przegląd umożliwia udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Prezentowane modele traktują jako główny czynnik zasoby ludzkie, a w parametryzacji – mierniki różnych wymiarów pracy ludzkiej. Tak więc człowiek pozostaje głównym elementem eksploracji badawczej, a klasyczną rolę kreatora działania (jedyne żywe zasób) uzupełnia rola beneficjenta (być ekonomiczny, rozwój własny). Te dwa uzasadnienia wyjaśniają niezmiennie prymarną rolę człowieka w organizacji, tworząc dziedzinę badawczą czynników ludzkich [Karwowski 2010, s. 19-40]. Dominuje więc podejście antropocentryczne, z wykorzystaniem metodyki systemów, procesów oraz sieci.

Wydaje się, że wykorzystanie w pozycjonowaniu modeli koncepcji systemów otwartych zwiększa źródła pomysłów, norm, okazji, zasobów i ograniczeń [The Sociology..., 2003, s. 3-4], ale przyczynia się także do podrzędnego ujmowania podstawowego mechanizmu organizacji, czyli racjonalności posiadania i wykorzystania wszystkich zasobów (szerzej – atrybutów). Wynika stąd odpowiedź na pytanie drugie, a mianowicie nurt antropocentryczny nie jest jedyną metodologicznie i rzeczowo racjonalną metodą kreowania i wyjaśniania rzeczywistości gospodarczej. Przypadek koncernu HYUNDAI wskazuje na znaczenie podejścia reistycznego, akcentującego równowagę zasobów w procesach uzyskiwania wyników. Przywraca to historyczny dorobek Karola Adamieckiego w postaci prawa optymalnej produkcji jako podstawy tworzenia modeli reistycznych.

Streszczenie

Autor prezentuje założenia oraz składniki podstawowych rodzajów modeli przedsiębiorstwa: produkcyjnych, socjotechnicznych, eksperckich, biznesu. Identyfikuje w nich rolę, cechy, miejsce i znaczenie pracy, lokalizując model w jej archetypie. Rekomenduje podejście reistyczne dla określenia modelu efektywności przedsiębiorstwa.

Summary

The Labour Factor in Models of Enterprises – Concepts and Research Directions

The author presents the assumptions and elements of basic types of enterprise models: production, socio-productive, experts, business. He identifies their role, characteristics, location and significance of the work, locating the model in its archetype. He recommends a reistic approach to determine the model of effectiveness of enterprise.

Bibliografia

- Amossé T., Coutrot T. (2008), *En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans: le néotaylorisme n'est pas mort*, [w:] *Les relations sociales en entreprise: Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, (red.) C. Bloch-London, T. Amossé, L. Wolff, Editions La Découverte, "Reserches", Paris.

- Amossé T., Coutrot T. (2010), *A Dynamic Overview of Socio-Productive Models in France (1992-2004)*, "Document de travail" N° 124, CEE-CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI.
- Appelbaum E., Batt R.L. (1994), *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*, Cornell University Press, Ithaca NY.
- Backström T. (2000), *Sustainable work systems in production*, [w:] *From intensive to sustainable work systems. Beyond time limitations in the European context*, (red.) Van Eijnatten F.M., Shani A.B., Academy of Management Meeting, Toronto.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S., (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Boyer R., Freyssenet M. (2003), *Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Edition Sigma, Berlin.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 2(6), Politechnika Śląska, Gliwice.
- Csaba M., Illéssy M., Csizmadia P. (2008), *The Transformation of Work? W15- A Quantitative Evaluation of Changes in Work in the New Member States*, Work organisation and restructuring in the knowledge society – WORKS project CIT3-CT-2005-006193, European Commission, Leuven.
- Handel M.J. (red.) (2003), *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Huselid M.A., Becker B.E. (2011), *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management*, "Journal of Management", Vol.37, No 2.
- Hyung Je Jo (2010), *The Hyundai Way: The Evolution of a Production Model*, Global Asia, V5N2 Summer, http://globalasia.org/V5N2_Summer_2010/Hyung_Je_Jo.html (05.05.2011).
- Hyung Je Jo, Jong-Sung You (2011) *Transferring Production Systems: An Institutional Account of Hyundai Motor Company in the United States*, "Journal of East Asian Studies", Vol. 11, No. 1.
- Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolter Kluwers business, Warszawa.
- Lorenz E., Valeyre A. (2005), *Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: a Comparison of the EU-15*, "The Journal of Industrial Relations", Vol. 47, No 4.
- Lorenz E., Valeyre A., Csizmadia P., Csaba M., M. Illéssy M. (2009), *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, "Report, European Foundation for the improvement of living and working conditions" (EUROFOUND), Dublin.

- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review", May.
- Magretta J. (2003), *What Management is?* Profile Books, Londyn.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Pondy L.R., Mitroff I.I. (1979), *Beyond open system models of organization*, "Research in Organizational Behavior", Vol.1.
- Rampersad H.K. (2004), *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa.
- Rymaniak J. (2011), *O nowy paradygmat pracy – ponad i poza człowiekiem*, „Humanizacja Pracy”, nr 1.
- Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolter Kluwers business, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (red.) (2010), *Pozytywny potencjał organizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1994), *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten studie aus dem Massachusetts Institute Technology*, Frankfurt – New York.
- Womack J.P., Jones D.T (2001), *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.