

Znaczenie kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranych procesów realizowanych przez współczesne organizacje

Beata Buchelt

W warunkach niepewności i turbulencji otoczenia organizacji nabierają na znaczeniu zasoby firm, które mogą stanowić źródło pozyskiwania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Do grona strategicznych zasobów organizacji należą bez wątpienia zasoby ludzkie, których unikalny charakter sprawia, że mogą się one źródłem sukcesu rynkowego firm. Wnioskować stąd należy, że efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi determinuje możliwości konkurowania organizacji zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym. Poszukując sposobów efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi należy zwrócić uwagę na znaczenie kierowników liniowych w realizacji tego właśnie zadania. Zatem celem niniejszego artykułu stało się zwrócenie uwagi na znaczenie kierowników liniowych, postrzeganych jako kluczowe czynniki sukcesu, w dwóch wybranych kategoriach procesów zarządzania, a mianowicie w procesach fuzji i przejęć oraz procesach zarządzania talentami. Wspomniane procesy wybrano do analizy ze względu na ich aktualność. Współcześnie firmy nierzadko doświadczają bowiem procesów mariażowych, a przy okazji muszą sobie radzić z problemem niedoboru pracowników, a przez to wdrażać mechanizmy ich pozyskujące i utrzymujące, tzw. programy zarządzania talentami.

1. Wstęp

Turbulentność, zmiana, nieprzewidywalność to przymiotniki określające otoczenie organizacji współcześnie działających zarówno na rynkach lokalnych, jak i na rynku globalnym. Codziennie zmagają się zatem one z tym, co w ich funkcjonowaniu nieodzowne – ze zmianą. Zróznicowanie i różnorodność problemów, szans i zagrożeń, z jakimi zmagają się współczesne organizacje jest trudna, o ile w ogóle możliwa do wyartykułowania. Można natomiast wskazać ich przykłady: niedobór pracowników, w tym pracowników wiedzy, starzenie się społeczeństwa, dekonjunktura w krajach Ameryki Północnej, kryzys rynków finansowych, wzmagająca się walka konkurencyjna.

Po to, by sprostać wyzwaniom, jakie stawia przed firmami otoczenie, starają się one znaleźć sposoby (procesy, metody, narzędzia), by nie tylko kontynuować, ale przede wszystkim rozwijać swoją działalność rynkową. Jest to zadanie bardzo trudne i wymaga analizy oraz oceny wielu czynników często niezależnych od organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie kierowników liniowych, postrzeganych jako kluczowe czynniki sukcesu, w dwóch wybranych kategoriach procesów zarządzania, a mianowicie w procesach fuzji i przejęć oraz w procesach zarządzania talentami. Wspomniany cel zostanie zrealizowany poprzez omówienie:

- charakterystyki podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi,
- znaczenia kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć,
- znaczenia menedżerów operacyjnych w procesach zarządzania talentami.

Wybór wspomnianych procesów, a więc procesów fuzji i przejęć oraz procesów zarządzania talentami, nie był przypadkowy, wynika on bowiem z przyjęcia założenia, że celem działalności rynkowej współczesnych organizacji działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest rozwój. Cel ten może być realizowany na różne sposoby. Jednak – jak wskazuje analiza literatury przedmiotu i obserwacja praktyki gospodarczej, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej – bardzo częstym narzędziem realizacji wyżej wymienionego celu jest przejęcie lub łączenie się firm. Jako przykład można tutaj podać procesy fuzji i przejęć, jakie miały w ostatnich latach miejsce w polskim sektorze usług bankowych. I choć nieczęsto w ramach takich procesów podkreśla się rolę kapitału ludzkiego, należy zastanowić się, czy jest możliwe osiągnięcie wytyczonych celów procesów mariażowych bez uświadomienia sobie roli, jaką odgrywa zarówno kapitał ludzki, jak i sama realizacja funkcji personalnej we wskazanych procesach. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi stanowią istotny czynnik sukcesów procesów mariażowych (zob.: Poczowski 2004). Taki układ wzajemnego powiązania pomiędzy efektywnością działań mariażowych a realizacją funkcji personalnej łączących się organizacji nie jest zaskakujący, ponieważ świadomość faktu, że współczesne organizacje działają w sytuacji, w której kluczowym czynnikiem sukcesu rynkowego jest wiedza, zwłaszcza ta nieskodyfikowana, ucieleśniona w ludziach pozwala na wręcz instynktowne wskazanie takiej zależności. Celem niniejszego artykułu nie jest jednak analiza wspomnianej zależności, lecz wskazanie roli i znaczenia kierowników liniowych w procesach mariażowych. Zdaniem autorki bowiem to właśnie ci menedżerowie na bieżąco kształtują kapitał ludzki organizacji, a zatem faktycznie wpływają na rezultat końcowy fuzji i przejęć. Z drugiej jednak strony, jak wynika z doświadczeń autorki, rola tychże kierowników jest w praktyce nie tylko niewystarczająco artykułowana, ale w niektórych przypadkach nawet deprecjonowana.

U źródeł wyboru procesów mariażowych leży również następujący argument: biorąc pod uwagę wielość przesłanek procesów mariażowych, jak na

przykład: zwiększanie efektywności zarządzania, wykorzystanie synergii operacyjnej, zwiększanie udziału w rynku, zwiększanie wartości dodanej, obniżanie kosztu kapitału, zmniejszanie ryzyka zarządzania (Frąckowiak 1998: 22–23), niewątpliwie można przyjąć, że w przyszłości wiele firm zdecyduje się na ich realizację. W związku z tym warto jest dostarczyć tym firmom wskazówek zwiększających efektywność realizowanych procesów mariażowych, a taką wskazówką jest bez wątpienia wskazanie roli i zadań kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć.

Przyjęcie wspomnianego powyżej założenia mówiącego o tym, że celem współczesnych organizacji jest rozwój, zainspirowało również autorkę do wyboru drugiego z wymienionych procesów zarządzania, a mianowicie zarządzania talentami. Ponownie w tym miejscu należy odwołać się do fundamentalnych założeń konkurencyjności w warunkach nowej gospodarki, a mianowicie faktu, że kluczowym czynnikiem konkurencyjności firm realizujących swoje działania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. Fakt ten jest główną, ale nie jedyną przesłanką wdrażania działań z zakresu zarządzania talentami przez firmy. Równie istotnym powodem zainteresowania firm problematyką zarządzania talentami jest to, że ze względu na zmiany, jakie dokonały się w ostatnich latach na rynku pracy, zarówno w perspektywie globalnej, jak i lokalnej coraz więcej organizacji doświadcza problemów z pozyskiwaniem i zatrzymywaniem utalentowanych pracowników, w tym na przykład ‘pracowników wiedzy’ (Buchelt 2008: 11–34). Stąd istotnym jest zwrócenie uwagi zarządzających na wpływ kierowników liniowych na efektywność procesów szeroko pojmowanego zarządzania talentami. Zdaniem autorki, to właśnie kierownicy liniowi – ze względu na charakter wykonywanych przez siebie zadań, podobnie jak w procesach mariażowych – mają największy wpływ na skuteczność działań podejmowanych w ramach programów zarządzania talentami.

Fundamentalną przesłanką wyboru procesów zarządzania talentami jest również to, że – jak wynika z badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – zainteresowanie firm tą problematyką w następnych latach będzie się zwiększać. Wniosek ten został wyciągnięty zarówno na podstawie analizy adekwatnej literatury przedmiotu, jak i przeprowadzonych badań empirycznych na bazie przedsiębiorstw działających w Polsce (więcej na ten temat w: Poczowski 2008). U źródeł wzmagającego się zainteresowania problematyką zarządzania talentami leżą następujące trendy (Buchelt 2008: 14):

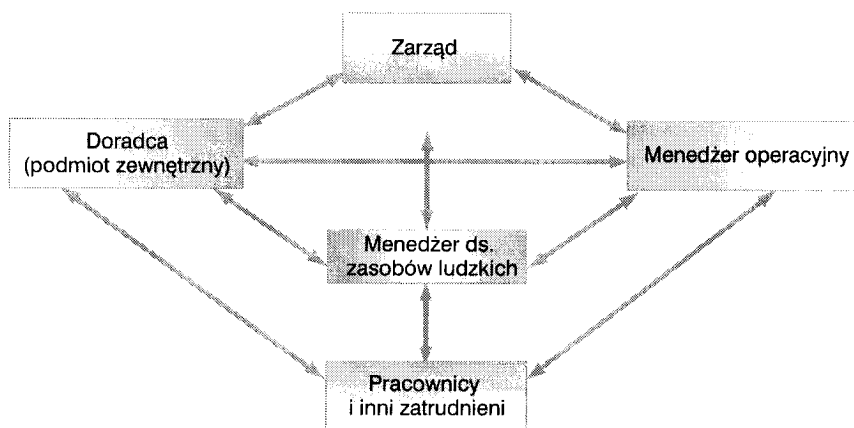
- intensyfikacja procesów przejścia społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej do informacyjnej,
- deficyt utalentowanych pracowników w skali lokalnej i globalnej,
- zmiany demograficzne w krajach wysokorozwiniętych,
- mobilność kapitału ludzkiego.

Tak więc pragmatyzm wyboru procesu zarządzania talentami, a przede wszystkim wskazania roli i zadań menedżerów liniowych podczas realizacji

działań wynikających z implementacji wybranego procesu, wynika, podobnie jak w przypadku procesów fuzji i przejęć, z chęci dostarczenia takich wskazań firmom, które zwiększyłyby efektywność ich realizacji.

2. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi

Podejście do sprawowania funkcji personalnej określane w literaturze przedmiotu mianem zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje w swoich założeniach, między innymi, aktywną rolę wielu podmiotów w realizacji działań związanych z tą funkcją. Do głównych podmiotów (zwanych również w literaturze przedmiotu aktorami ZZL) zarządzania zasobami ludzkimi należą: pracownik lub inna osoba realizująca usługę pracy (organizacja związkowa), menedżer personalny (dział personalny), menedżer operacyjny, zarząd firmy oraz doradca personalny lub inny podmiot zewnętrzny (Pocztowski 2001: 28). Układ wzajemnych powiązań między wspomnianymi powyżej podmiotami znajduje się na rysunku 1. Wziąwszy pod uwagę cel niniejszego artykułu, istotne wydaje się krótkie scharakteryzowanie zadań i ról, jakie pełnią wymienione powyżej podmioty w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przy czym rola i zadania menedżera liniowego w tym miejscu zostanie omówiona na bazie literatury poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi z pominięciem procesów, które wskazano na wstępie tego tekstu.



Rys. 1. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi. Źródło: Pocztowski A. 2003. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Warszawa: PWE, s. 83.

Biorąc pod uwagę pierwszy z podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi, a więc pracowników zatrudnionych na podstawie zróżnicowanych form zatrudnienia, należy zauważyć, że ich udział w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, w literaturze przedmiotu, kojarzony jest głównie z udziałem repre-

zencji pracowniczych, przyjmującej w niektórych organizacjach formę związków zawodowych (Buchelt-Nawara 2006: 99). Zatem zadaniem pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest między innymi gotowość do przyjmowania odpowiedzialności za własne zachowania i karierę zawodową, elastyczność w działaniu oraz współpraca z kierownikiem liniowym i menedżerem personalnym (Pocztowski 2007: 70). Głównym zadaniem reprezentacji pracowniczej jest współtworzenie zasad zarządzania personelem w organizacji. Związki zawodowe, reprezentując interesy pracowników, stają się również partnerem w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji oraz biorą udział w rozwiązywaniu różnych problemów personalnych (Pocztowski 1998: 37).

Zadaniem zarządu lub – w małych organizacjach – właściciela firmy jest opracowanie i wdrożenie zasad pozwalających na realizację poszczególnych funkcji składających się na proces zarządzania personelem (Pocztowski 2003: 82). Podmiotom tym przypisuje się następujące role (Pocztowski 2001: 19):

- wizjonera – tworzenie wizji rozwoju firmy, uwzględniając strategiczne miejsce kapitału ludzkiego w tej wizji,
- architekta – tworzenie warunków strukturalnych, które umożliwiają efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego zgodnie z oczekiwaniami tzw. *stakeholders*,
- promotora – promowanie wśród członków organizacji znaczenia właściwego zarządzania zasobami ludzkimi.

Trzecim z kolei podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi jest doradca personalny lub inny podmiot zewnętrzny. Doradca personalny spełnia specyficzną rolę w procesie zarządzania personelem, ponieważ na jego wsparcie liczą wszystkie pozostałe podmioty zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza dział personalny reprezentowany przez menedżera personalnego przy rozwiązywaniu nietypowych problemów związanych z ZZL. Natomiast, jeżeli chodzi o inne podmioty zewnętrzne, to ich rola wynika z zadań, jakie realizują w procesie zarządzania personelem w danej organizacji na zasadzie outsourcingu określonych funkcji (Pocztowski 2004: 82–83).

W centrum wzajemnych powiązań pomiędzy przedstawionymi powyżej podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi znajduje się menedżer personalny, utożsamiany nierzadko w literaturze przedmiotu z pojęciem działu personalnego. Zasadniczym zadaniem tego podmiotu nie jest jednak tylko przyjęcie roli swoistego rodzaju spoiwa w relacjach pomiędzy poszczególnymi aktorami zarządzania personelem, lecz kreowanie wartości dla wszystkich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele propozycji ról, jakie powinien spełniać nowoczesny dział personalny. I tak według D. Urlicha, komórka personalna powinna spełniać następujące role (Urlich 1998: 124):

- partnera naczelnego kierownictwa i menedżerów operacyjnych przy egzekwowaniu strategii oraz w działaniach zmierzających do przeniesienia planowania z „sali konferencyjnej na rynek”,

- eksperta w organizowaniu i realizowaniu pracy, dostarczaniu efektywnych działań administracyjnych w celu zapewnienia redukcji kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście jakości świadczonych usług,
- orędownika, z jednej strony reprezentującego interesy pracowników wobec kadry kierowniczej, a z drugiej dbającego o to, aby zwiększyć wkład pracowników w realizację celów organizacji,
- agenta transformacji na bieżąco kształtującego procesy i kulturę organizacyjną w celu zwiększenia możliwości organizacji do wprowadzania zmian.

Przykładowy kompetencji niezbędny do sprawowania przez dział personalny (menedżera personalnego) wymienionych powyżej ról przedstawia tabela 1.

Główne grupy kompetencji	Kompetencje szczegółowe
KOMPETENCJE BIZNESOWE	<ul style="list-style-type: none"> – znajomość branży (<i>industry knowledge</i>), – zrozumienie konkurencji (<i>competitor understanding</i>), – wiedza finansowa (<i>financial understanding</i>), – postrzeganie procesów z perspektywa globalnej (<i>global perspective/knowledge</i>), – umiejętność tworzenia wizji strategicznej (<i>strategic visioning</i>), – posiadanie orientacji na partnera (<i>partner orientation</i>), – umiejętność wyczuwania potrzeb różnych grup interesariuszy (<i>multiple stakeholder sensitivity</i>),
KOMPETENCJE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ I WIEDZĄ	<ul style="list-style-type: none"> – bycie doradczą (<i>consulting</i>), – posiadanie zdolności komunikowania (<i>communicating</i>), – umiejętność tworzenia i pracowania w elastycznych strukturach (<i>designing and working in flexible structure</i>), – bycie ‘partnerem’ i ‘rodzicem’ (<i>partnering and parenting</i>), – umiejętność budowania relacji społecznych (<i>network building</i>), – uaktualniać wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi (<i>HR alignment</i>), – posiadać umiejętność zarządzania transferem wiedzy (<i>managing learning transfer</i>),
KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność analizy strategicznej (<i>strategic analysis</i>), – umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową (<i>managing cultural diversity</i>), – umiejętność kreowania podstaw dla organizacji uczącej się (<i>creator of learning culture</i>), – umiejętność planowania kompetencji (<i>planning skills</i>), – zdolność adaptowania się (<i>adaptability</i>), – umiejętność kreowania odpowiedniego systemu wartości (<i>value shaper</i>)

Tab. 1. Kompetencje nowoczesnej komórki personalnej. Źródło: Schuler R.S., Jackson S.E., Lou Y. 2004, *Managing human resources in cross-border alliances*. Londyn: Rutledge, s. 100.

Kolejny podmiot zarządzania zasobami ludzkimi to menedżer liniowy zwany również operacyjnym. Głównymi zadaniami menedżerów operacyjnych są kierowanie podległymi im zespołami oraz współpraca z menedżerami

do spraw personalnych przy realizacji działań związanych z zarządzaniem personelem (Pocztowski 2003: 82). Według A. Pocztowskiego menedżerowie operacyjni (liniowi) powinni spełniać następujące role w procesie zarządzania zasobami ludzkimi: realizatora, inspiratora oraz mentora (Pocztowski 2001: 19–20). Zidentyfikowane przez A. Pocztowskiego role są rezultatem analizy zadań, jakie stoją przed kierownikami liniowymi w organizacji, do których zalicza się (Pocztowski 2003: 82):

- realizacja strategii firmy poprzez podejmowanie określonych działań,
- aktywne uczestniczenie w podejmowaniu decyzji,
- odpowiedzialność za przebieg i efekty procesów pracy, przekładające się na wartość dodaną dla interesariuszy organizacji,
- posiadanie uprawnień kompetencyjnych i motywacyjnych, oraz najlepsza znajomość sytuacji, w której podejmuje się decyzje personalne,
- tworzenie, implementowanie, realizowanie i monitorowanie strategicznych programów personalnych.

Przeprowadzona powyżej krótka charakterystyka miała na celu przedstawienie głównych podmiotów zarządzających zasobami ludzkimi w organizacji, w tym również menedżerów liniowych. Miała ona także za zadanie wskazanie tła działalności menedżerów liniowych – wzajemnych powiązań pomiędzy wszystkimi pomiotami zarządzania zasobami ludzkimi, a także przedstawienie podstawowych ról i zadań kierowników liniowych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej części artykułu skupiono się natomiast na wskazaniu specyficznych ról i zadań, a co za tym idzie znaczenia kierowników liniowych w wybranych procesach zarządzania.

3. Kierownicy liniowi w procesach fuzji i przejęć

Procesy fuzji i przejęć, których celem jest całościowe połączenie dwóch pierwotnie niezależnych, a przez to różniących się organizacji, wiążą się nierzadko z fundamentalną przebudową systemów zarządzania łączących się podmiotów^a. Ta fundamentalna zmiana dotyczy również realizacji funkcji personalnej. Zależnie od etapu fuzji lub przejęcia osoby odpowiedzialne za kwestie personalne zobowiązane są zatem do podjęcia szeregu zadań, które w rezultacie determinować będą efekt końcowy mariażu organizacyjnego (patrz: tabela 2.).

Analizując literaturę przedmiotu i odwołując się do wytycznych działań z obszaru funkcji personalnej, jakie należy zrealizować w kolejnych etapach fuzji lub przejęcia, należy stwierdzić, że znaczenie kierowników przejawia się w dwóch istotnych dla procesów mariażowych obszarach, tj. obszarze komunikowania się (zbierania informacji) oraz obszarze wdrażania zmian, jakie mają miejsce podczas procesów łączenia się organizacji.

Odnosząc się do pierwszego z wyżej wymienionych obszarów, a mianowicie szeroko pojmowanego obszaru komunikowania się w czasie procesów fuzji i przejęć, można stwierdzić, że kierownicy liniowi niewątpliwie mogą stać

Etap fuzji / przejęcia	Działania z zakresu ZZL
Etap 1 Preparacja	<ul style="list-style-type: none"> - udział w identyfikacji celów fuzji lub przejęcia, - udział w wstępnej analizie potencjalnych kandydatów i ich ocena, - rekrutacja lidera odpowiedzialnego za proces fuzji lub przejęcia,
Etap 2 Zawieranie mariażu organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> - udział w <i>due diligence</i> wybranego partnera fuzji lub przejęcia - identyfikacja kluczowych pracowników oraz pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, a w niektórych firmach ustalenie wstępnych działań mających na celu ich zatrzymanie w organizacji, - ustalenie celów zarządzania personelem, w czasie i po zakończeniu procesu fuzji lub przejęcia, - wytyczenie ogólnych ram strategii zarządzania zasobami ludzkimi zarządzania zasobami ludzkimi w czasie procesu integracji i po jego zakończeniu, - podjęcie działań dotyczących organizacyjnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, - opracowanie ram substrategii rozwoju oraz wynagradzania personelu, zwłaszcza działań wobec kluczowych pracowników i pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, - opracowanie założeń strategii komunikacji, oraz wytyczenie wstępnych działań ją realizujących, - opracowanie wstępnych założeń strategii integracji kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw,
Etap 3 Integracja	<ul style="list-style-type: none"> - dobór menedżera integracji i zorganizowanie integracyjnych zespołów roboczych, - przygotowanie lub dokończenie prac nad substrategiami zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich wdrożenie, - przeprowadzenie restrukturyzacji obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, - opracowanie systemów bieżącego monitorowania realizacji strategii, - opracowanie systemów uczenia się z doświadczeń uzyskanych podczas fuzji lub przejęć, - zakończenie procesu integracji (powstanie nowej organizacji), oraz ocena realizacji procesu.

Tab. 2. Główne kwestie personalne o znaczeniu strategicznym poruszane w poszczególnych etapach fuzji i przejęć. Źródło Buchelt-Nawara B. 2004. Organizacyjne aspekty fuzji i przejęć. w: Poczrowski A. (red.) Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć, s. 53-73. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 56.

się bardzo obiektywnym źródłem informacji już w czasie etapu zawierania mariażu organizacyjnego łączących się organizacji. To oni właśnie, mając na co dzień styczność z pracownikami, mogą ułatwić łączącym się organizacjom realizację wielu z wymienionych w tym etapie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, mogą oni dostarczyć danych do przeprowadzenia *due diligence* łączących się organizacji. Po drugie, kierownicy operacyjni mogą wskazywać pracowników o kluczowym znaczeniu dla łączących

się organizacji lub też pracowników o wysokim potencjale rozwojowym. Po trzecie, na etapie łączenia się organizacji kierownicy liniowi mogą, a wręcz powinni włączeni zostać w działania projektujące rozwiązania regulacyjne w obszarze funkcji personalnej. Wynika to z faktu, że to właśnie kierownicy liniowi najlepiej znają specyfikę pracy swojej oraz swoich podwładnych, a zatem ich propozycje dotyczące rozwiązań w zakresie systemów zarządzania zasobami ludzkimi mogą zwiększyć efektywność tychże systemów.

Znaczenie kierowników liniowych w procesie zarządzania wzrasta w obszarze komunikacji w kolejnym etapie procesu mariażowego, a mianowicie w etapie integracji. Ich role i zadanie porównywane są w literaturze przedmiotu do roli legendarnej księżniczki Troi, Kasandry, która ostrzegęła swoje miasto przed nadchodzącą katastrofą. „Kasandry, w czasie fuzji lub przejęć, na bieżąco dostarczają informacji o tym, jakie elementy systemu zarządzania mogą stać się przyczyną infekcji całego systemu (...). Mimo iż Kasandry mogą pochodzić z całej organizacji, to najczęściej w tę rolę wcielają się menedżerowie operacyjni” (Steensma, Gould 1999: 10). Analizując przekaz, jaki niesie za sobą przytoczony cytat, można stwierdzić, że kierownicy liniowi stają się nie tylko źródłem informacji o postępach we wdrażaniu zmian, jakie niesie za sobą fuzja lub przejęcie, ale również stają się „narzędziem” monitorowania efektywności podejmowanych w zakresie łączenia się przedsiębiorstw działań. Z zadaniami realizowanymi przez kierowników operacyjnych w obszarze komunikowania się w procesach mariażowych bezpośrednio koresponduje zestaw zadań związanych z wdrażaniem zmian, jakie niesie za sobą fuzja lub przejęcie.

Istota tych zadań przejawia się już na etapie zawierania mariażu organizacyjnego. „(...) kiedy menedżerowie operacyjni zostaną włączeni w proces fuzji lub przejęcia jak najszybciej to tylko możliwe (chodzi tu o II etap procesu fuzji lub przejęcia), integracja jest szybsza, mniej problematyczna oraz rodzi mniej sytuacji stresogennych dla pracowników. Im szybciej proces integracji zostanie zrealizowany, tym większe jest prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów” (Steensma, Gould 1999: 9). Zatem po to, by zwiększyć efektywność i przyspieszyć działania wdrażające zmiany w czasie procesów łączenia organizacji, należy podjąć aktywności, które zaangażują w nie kierowników liniowych. Przykładem takich działań jest umożliwienie kierownikom liniowym udziału w projektowaniu systemów zarządzania nowotworzoną organizacją. Kiedy organizacje dopuszczają menedżerów do etapu projektowania systemów zarządzania nowopowstałą organizacją, zyskują jednocześnie ‘agentów zmiany’, którzy stają się orędownikami wprowadzanych rozwiązań.

W literaturze przedmiotu wymienia się również inne istotne role kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć, a są to (Steensma, Gould 1999: 10):

- kreator wiedzy (*knowledge creator*),
- przekaźnik wiedzy (*knowledge transfer*),

- wspierający zmiany (*change facilitator*),
- trener (*up/down coach*),
- wzór zachowań, postaw i wartości (*values clarifier*).

Odnosząc się kolejno do wyżej wymienionych ról menedżerów liniowych w procesach fuzji i przejęć, należy stwierdzić, że rola kreatora wiedzy polega przede wszystkim na tworzeniu rozwiązań, które ułatwić mogą realizację procesów mariażowych. Ponadto, wartym zaznaczenia jest fakt, że jak wskazuje literatura przedmiotu, kierownicy liniowi, którzy uczestniczą w procesach fuzji lub przejęć stają się nieocenionym źródłem informacji na temat realizacji tychże procesów. Źródło to powinno być wykorzystane w czasie realizacji kolejnych procesów mariażowych. Rola przekaznika wiedzy polega z jednej strony na przekazywaniu informacji dotyczących celów procesów mariażowych oraz sposobów ich realizacji pracownikom sobie podległym, a z drugiej strony wymaga ona od menedżerów liniowych zbierania informacji na temat postępów w realizacji procesów mariażowych (wyników, barier, czynników wspierających) od pracowników i przekazywania ich menedżerom najwyższego szczebla. Kolejna z ww. ról kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć to rola ‘wspierającego zmiany’, która w zasadzie pokrywa się z wcześniej wspomnianą rolą ‘agenta zmiany’, czyli kogoś, kto poprzez swoje zaangażowanie w procesy mariażowe przekonuje pracowników do realizacji powierzonych im zadań. ‘Rola trenera’ związana jest z podejmowaniem przez menedżerów liniowych zadań ukierunkowanych na rozwój takiej wiedzy i umiejętności podległych im pracowników, aby zadania przez nich realizowane zwiększały możliwość osiągnięcia celów, jakie stawiane są przed procesem mariażowym. Ostatnia z wymienionych ról kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć to rola ‘wzoru zachowań, postaw i wartości’. Rola ta w praktyce polega na tym, że kierownicy liniowi poprzez swoje zachowania powinni nie tylko pokazywać, w jaki sposób należy realizować zadania wynikające z procesów mariażowych, ale swoją postawą zachęcać do ich realizacji.

Wspomniane powyżej role wymagają od menedżerów liniowych posiadania określonego zestawu kompetencji (Steensma, Gould 1999: 10):

- umiejętność samooceny (*self-awareness*),
- umiejętność budowania więzi (*relationship skills*),
- dojrzałość emocjonalna (*emotional competence*),
- wysoki poziom komunikatywności (*advanced communication skills*),
- umiejętność wywierania wpływu na innych (*influencing skills*),
- zdolności trenerskie (*coaching skills*),
- umiejętności zarządzania karierą zawodową (*career management skills*),
- chęć ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności (*continuous learning*),
- pewność siebie (*self-esteem*).

Na zakończenie omawiania aspektów związanych z istotą oraz rolą menedżerów operacyjnych w procesach mariażowych należy zwrócić uwagę na fakt, że po to, aby menedżerowie operacyjni spełniali przypisane im w cza-

się procesu fuzji i przejęć zadania i role potrzebne są oczywiście odpowiednie rozwiązania infrastruktury organizacyjnej. Przykładem takiego rozwiązania są, implementowane w czasie etapu integracji, struktury projektowe, gdzie w miejsce zespołów projektowych wchodzi zespoły integracyjne składające się z menedżerów operacyjnych obydwu organizacji.

4. Kierownicy liniowi w procesach zarządzania talentami

W odpowiedzi zarówno na zagrożenia pojawiające się na rynku pracy, np. niedobór pracowników wiedzy na rynkach lokalnych czy globalnych, jak i między innymi rozwój gospodarki opartej na wiedzy coraz więcej organizacji wdraża procesy, które mają na celu nie tylko pozyskanie, ale przede wszystkim zatrzymanie pracowników utalentowanych w organizacji. Nie rozwiązując w tym miejscu dylematu, jaki towarzyszy zarówno praktykom, jak i badaczom problematyki zarządzania talentami, dotyczącego tego, co rozumiemy pod pojęciem 'talent' czy 'utalentowany pracownik', zastanówmy się nad tym, gdzie należy poszukiwać informacji pozwalającej na wskazanie znaczenia kierowników liniowych w tym właśnie procesie.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że znaczenie kierowników liniowych w procesach zarządzania talentami eksponowane jest przede wszystkim w wymiarze strategicznym tych procesów, bowiem wśród strategii zarządzania talentami można zidentyfikować te, które w bezpośredni lub pośredni sposób odwołują się do kierowników liniowych.

W bezpośredni sposób odwołuje się do kluczowego znaczenia kierowników liniowych w procesach zarządzania talentami strategia, która w literaturze przedmiotu zyskała nazwę 'strategii zaangażowania kadry menedżerskiej' (Buchelt 2008: 67). Koncepcja 'strategii zaangażowania kadry menedżerskiej' powstała w wyniku badań, jakie przeprowadziły Instytut Saratoga w Santa Clara (Kalifornia) oraz Instytut Gallupa (Dobbs 2002: 58). W koncepcji strategii zarządzania talentami opartej na aktywnym uczestnictwie kadry menedżerskiej wskazuje się na następujące jej elementy (Dobbs 2002: 58):

- formalne ustalenie czasu, w którym menedżerowie powinni się spotykać ze swoimi podwładnymi po to, by przedyskutować z nimi ich opinie na temat utrudnień spotykanych w czasie realizowanych zadań oraz możliwości ich rozwiązania – zidentyfikowanie problemów przed tym, jak będzie za późno,
- zobowiązanie menedżerów do regularnej analizy oczekiwań podwładnych względem ich kariery zawodowej oraz ustalanie z podwładnymi długoterminowych planów rozwojowych zgodnych z celami indywidualnymi oraz organizacyjnymi,
- regularny pomiar satysfakcji pracowników we współpracy z przełożonymi – opracowanie planów doskonalenia kompetencji kadry menedżerskiej na bazie analizy opinii pracowników,

- powiązanie wysokości wynagrodzenia z poziomem rotacji pracowników podległych menedżerom.

Kluczowe znaczenia kierowników liniowych w procesach zarządzania talentami może być również zidentyfikowane w sposób pośredni, a mianowicie przez analizę działań wchodzących w skład poszczególnych typów strategii zarządzania talentami.

Pierwszą strategią, na jaką należy zwrócić uwagę, jest strategia nazwana w literaturze 'nisko kosztową' (Buchelt 2008: 70–71). Głównym jej założeniem jest to, że kluczem do utrzymania talentów nie są strategie oparte na wysokich nakładach finansowych, lecz te, które budowane są jako efekt analizy potrzeb tych pracowników, bowiem wskazanie potrzeb pracowników sprawia, że alokacja zasobów finansowych jest bardziej efektywna. Inaczej rzecz ujmując, na zatrzymanie pracownika w organizacji nie ma wpływu wysokość wynagrodzenia, lecz unikalna kultura organizacyjna oraz system zarządzania pracownikami, które w przeciwieństwie do wynagrodzeń są trudne do wartościowania, a co za tym idzie porównania z wynagrodzeniami innych organizacji. W opisie koncepcji nisko kosztowej strategii zarządzania talentami wskazano cztery fundamentalne jej elementy (Hannay 2000: 67):

- tworzenie przez pracodawcę możliwości rozwoju pracowników w organizacji – chodzi tu jednak nie tylko o tworzenie procedur rozwoju zasobów ludzkich, ale przede wszystkim faktyczne odczuwanie przez pracowników możliwości rozwoju,
- wiek pracowników,
- stopień spełnienia przez pracodawcę oczekiwań pracowniczych,
- dostępność wsparcia pracowników uczęszczających na studia i/lub szkolenia.

Zestaw działań wchodzących w skład nisko kosztowej strategii zarządzania talentami przedstawiony został w tabeli 3.

Obszar strategii ZT	Działania uwzględniane w strategicznych planach ZT
Przyszłe możliwości rozwoju dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – dodatkowe obowiązki, – bardziej interesujące zadania, – obowiązki stanowiące wyzwanie, – możliwości awansu, – więcej szacunku, – autonomia, – więcej pieniędzy (przy czym to działanie uznane było przez pracowników jako jedno z najmniej ważnych);
Wiek pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – zatrudnianie starszych pracowników, których skłonność do zmiany pracy jest mniejsza niż młodych, – postrzeganie starszych pracowników przez pryzmat ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, a nie przez ich możliwości pozyskiwania i rozwoju nowych kompetencji,

Obszar strategii ZT	Działania uwzględniane w strategicznych planach ZT
	<ul style="list-style-type: none"> - analiza runku pracy pod kątem identyfikowania organizacji zmniejszających zatrudnienie po to, by dotrzeć do grupy starszych pracowników, którym przy zwolnieniach grupowych zwykle oferowane jest przejście na wcześniejszą emeryturę pomimo tego, że są oni nadal zdolni do efektywnej realizacji powierzanych im zadań,
Stopień spełnienia przez pracodawcę oczekiwań wobec pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - przeprowadzanie szczegółowej analizy potrzeb organizacyjnych odnoszących się do zadań pracowników na stanowisku pracy, - dokładne informowanie pracowników o zadaniach czekających ich na danym stanowisku pracy, - szczegółowe informowanie pracowników o kulturze organizacyjnej, strategii, środowisku pracy oraz warunkach pracy w procesie ich pozyskiwania, - stosowanie bardziej zaawansowanych narzędzi selekcji po to, by jak najprecyzyjniej dobrać pracownika do wymogów stanowiska pracy,
Wsparcie dla pracowników studiujących/szkolących się	<ul style="list-style-type: none"> - zagwarantowanie dziennej opieki dla dzieci pracowników uczęszczających na studia/szkolenia, - elastyczny czas pracy, - samochód służbowy, - inne działania, które pracownik będzie postrzegał jako wsparcie w procesie edukacji.

Tab. 3. Działania uwzględniane w strategicznych planach zarządzania talentami. Źródło: Hannay M., Northam M. 2000. *Low-Cost Strategies for Employees Retention. Compensation and Benefits Review*, Jull/Aug, s. 67-71.

Gdzie zatem przejawia się w strategii nisko kosztowej znaczenie kierowników liniowych? Analizując zestawy działań, jakie należy podjąć w ramach tej strategii, można stwierdzić, że aktywną rolę kierowników liniowych w procesie zarządzania talentami przewidziano tutaj przede wszystkim w dwóch głównych obszarach, tj. 'przyszłe możliwości rozwoju dla pracowników' oraz 'wsparcie dla pracowników szkolących się/studiujących'. I tak dla przykładu kierownicy liniowi powinni: wspierać działania podległych im pracowników poprzez takie organizowanie procesu pracy, aby pracownicy mogli uczestniczyć w interesujących ich szkoleniach zewnętrznych, lub też przydzielać im takie zadania, które systematycznie rozwijają ich poziom wiedzy i umiejętności. Kierownicy operacyjni powinni również dzielić się swoją wiedzą i umiejętnościami z podlegającymi im pracownikami, a co za tym idzie, na bieżąco rozwijać swoją wiedzę i umiejętności. Menedżerowie powinni również na bieżąco analizować potrzeby podległych im pracowników po to, aby nie tylko dopasować swoje działania zarządcze, ale również proponować zmiany w systemach zarządzania zasobami ludzkimi danego przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można znaleźć inne propozycje strategii zarządzania talentami, w tym strategię procesową i konfiguracyjną (Deloitte 2004: 5-6). Strategia procesowa to taka, która wykorzystywana jest w czasie braku

„dostępu” do utalentowanych pracowników. Realizując tę strategię firmy koncentrują całą swoją energię przede wszystkim na dwóch działaniach: pozyskiwaniu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników, pomijając lub powierzchownie traktując działania będące integralną częścią procesu zarządzania talentami, a mianowicie rozwój i rozmieszczenie talentów. Koncentracja organizacji skierowana tylko na końcowe etapy procesy sprawia, że pomijane zostają kwestie najbardziej istotne dla pracowników. Tutaj rola kierowników liniowych powinna koncentrować się na aktywnym uczestnictwie w procesie szeroko-pojmowanej rekrutacji pracowników. Uczestnictwo to może przejawiać się w angażowaniu się w prace poświęcone zaprojektowaniu opisów stanowisk pracy czy przeprowadzaniu rozmowy rekrutacyjnej.

Strategia konfiguracyjna nie zakłada z góry odrzucenia działań związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników, traktuje je jednak jako działania uzupełniające. W odróżnieniu do strategii tradycyjnej, procesowej, tutaj większa uwaga przywiązywana jest do: rozwoju, rozmieszczania i łączenia pracowników. Celem tejże strategii jest wzrost efektywności organizacyjnej. Zakłada się, że koncentracja na wspomnianych wyżej działaniach generuje potencjał, zaangażowanie oraz przywiązanie talentów, co z kolei wpływa na lepsze wyniki organizacji. Taka organizacja zwiększa swoją zdolność do pozyskiwania, a przede wszystkim zatrzymywania talentów. Działania wchodzące w skład strategii konfiguracyjnej zdefiniowane zostały następująco (Deloitte 2004: 6):

- rozwój (*develop*) – dostarczanie pracownikom możliwości uczenia się przez doświadczenie, a nie tradycyjne szkolenia warsztatowe lub e-learningowe; powierzanie pracownikom zadań pod okiem mentora i przy współpracy z pracownikami; uczenie się od współpracowników posiadających większe doświadczenie zawodowe,
- rozmieszczenie (*deploy*) – umieszczenie pracownika w strukturze organizacyjnej, tak aby po pierwsze miał możliwość pracy z najlepszymi specjalistami, od których mógłby się uczyć, po drugie miał najbardziej odpowiedniego dla siebie miejsce pracy, gdzie wykorzystane zostaną jego kompetencje i będzie mógł efektywnie realizować swoje zadania,
- łączyć (*connect*) – dostarczenie talentom narzędzi i instrukcji niezbędnych do budowania przez nie sieci, które usprawnią ich efektywność na poziomie jednostkowym i organizacyjnym oraz pomogą poprawić jakość komunikacji z innymi pracownikami.

Analizując cel oraz zakres strategii konfiguracyjnej można stwierdzić, że jej założenia sugerują, iż udział kierowników liniowych powinien być zbliżony, o ile nie taki sam, jak w ‘strategii zaangażowania kadry menedżerskiej’. Wnioskować stąd należy, że kadra kierownicza organizacji wdrażających strategię konfiguracyjną staje się kluczowym czynnikiem sukcesu wdrażanej strategii, a więc w sposób bezpośredni wpływa na efekty tych działań.

Mając na uwadze role i zadania menedżerów liniowych w procesach zarządzania talentami oraz świadomość doniesień literatury na temat kon-

cepcji zarządzania zasobami ludzkimi nasuwa się pytanie, czy role i zadania menedżerów liniowych nie są jednakowe, a zatem niewarte rozróżnienia? Zdaniem autorki, zachodzi wiele spójności, podobieństw w obu koncepcjach, jeżeli chodzi o aspekt zakresu zadań i ról kierowników liniowych. Warto przy tym zaznaczyć, że podczas gdy w przypadku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi dopuszcza się możliwość niespełniania przez kierowników liniowych wszystkich ról oraz zadań, to w przypadku koncepcji zarządzania talentami firmy nie powinny sobie pozwolić na ustępstwa w tym zakresie, gdyż mogą utracić utalentowanych pracowników, ponieważ kierownik liniowy w koncepcji zarządzania talentami może, zdaniem autorki:

- przyczynić się poprzez swoją niekompetencję do utraty zasobu talentów firm, a z drugiej strony kompetentny i dzielący się wiedzą menedżer liniowy może stać się 'narzędziem' zatrzymywania talentów w organizacji,
- rozwijać talenty poprzez kreowanie im odpowiednich warunków pracy oraz dzielenie się z nimi wiedzą, a może blokować rozwój talentów,
- może wskazywać talenty w organizacji, a może ukrywać ich istnienie ze względu na obawę o swoją pozycję w hierarchii organizacyjnej czy ogólnie całej organizacji,
- może budować relacje społeczne w zarządzanym przez siebie zespole, co zatrzyma talenty w organizacji, a może psuć atmosferę w zespole, stosując nieadekwatny styl zarządzania.

Zatem w kontekście procesów zarządzania talentami znaczenie kierowników liniowych jest zdaniem autorki jeszcze bardziej kluczowe niż w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, a przez to warte odrębno wyrażonego wyartykułowania, co uczyniono w powyższych akapitach.

5. Wnioski końcowe

Zarządzanie w warunkach niepewności nie jest zadaniem łatwym do realizacji. Kontrola czynników pozaorganizacyjnych wpływających na działalność współczesnych organizacji jest zadaniem bardzo trudnym, o ile w ogóle możliwym. Warto zatem przyglądać się wewnątrz organizacji i w niej doszukiwać się źródeł przewag konkurencyjnych.

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej znaczenia kierowników liniowych w procesach fuzji i przejęć oraz w procesach zarządzania talentami potwierdza tezę o kluczowym znaczeniu tej części kadry zarządzającej w analizowanych procesach. Zestaw zadań oraz ról, jakie powinni pełnić menedżerowie operacyjni w trakcie realizacji procesów mariażowych czy też w procesach zarządzania talentami, w bezpośredni sposób wpływa na efektywność przeprowadzanych procesów. Biorąc pod uwagę powyżej wysunięty wniosek można zatem stwierdzić, że zaleceniem dla organizacji pragnących wykorzystać potencjał tkwiący w menedżerach liniowych jest stworzenie odpowiednich warunków pracy pozwalających im na pełnienie zadań adekwatnych do odgrywanych przez nich ról. Jakże zatem warunki pracy

powinny oferować swoim menedżerom operacyjnym? Przykładowy zestaw tych warunków to:

- funkcjonowanie w warunkach struktur macierzowych lub projektowych,
- możliwość permanentnego rozwoju wiedzy i umiejętności,
- możliwość wpływania na organizację pracy podległych pracowników – decydowanie o formie, jak i czasie zatrudniania,
- odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy menedżera i jego zespołu – między innymi zapewnienie zespołowi miejsca na wspólną realizację powierzonych im zadań, np. pomieszczenia na spotkania zespołu,
- zbudowanie efektywnego systemu motywowania menedżerów liniowych – systemu ocen okresowych pozwalającego na ocenę kompetencji niezbędnych do zarządzania zespołem oraz systemu wynagradzania promującego kierowników efektywnie zarządzających zespołami pracownikami.

Podsumowując rozważania prowadzone w niniejszym artykule, a zarazem wskazując argument przemawiający za wprowadzeniem rozwiązań mających na celu szczególnie traktowanie menedżerów operacyjnych, należy stwierdzić, że patrząc przez pryzmat turbulencyjności otoczenia, w jakim działają współczesne organizacje, niewątpliwie istotne jest poszukiwanie przez nie czynników względnie stałych i możliwych do kontrolowania, które mogą się stać źródłem przewag konkurencyjnych. Takim czynnikiem są menedżerowie liniowi, którzy realizując swoje role i zadania mogą w bezpośredni sposób wpływać na efektywność wielu procesów zarządzania realizowanych przez firmy. Stąd też istotne jest, aby zwrócić szczególną uwagę na tę właśnie grupę kadry zarządzającej i stworzyć jej odpowiednie warunki pracy.

Informacje o autorce

Dr Beata Buchelt – Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. E-mail: bucheltb@uek.krakow.pl.

Przypisy

- ¹ W literaturze przedmiotu oprócz procesów mariażowych, których celem jest całościowe połączenie dwóch podmiotów, wymieniane są również inne strategie fuzji i/lub przejęć, jak strategia portfolio czy strategia uzupełniania (zob.: Schuler i inni 2004: 90), jednak dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto, że łączące się podmioty przyjmują strategię nowej organizacji, która zakłada całkowite połączenie dwóch niezależnych dotąd podmiotów organizacyjnych.

Bibliografia

- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. 2002. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bryson, J. 2003. Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations*, nr 25/1.

- Buchelt, B. 2008. Rosnące znaczenie talentów w organizacji. w: Poczowski A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 11–35. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Buchelt, B. 2008. Strategiczne aspekty zarządzania talentami. w: Poczowski A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 63–96. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Buchelt-Nawara, B. 2004a. Organizacyjne aspekty fuzji i przejęć. w: Poczowski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, s. 53–73. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Buchelt-Nawara B. 2004b. Strategiczne aspekty zarządzania personelem podczas fuzji i przejęć. w: Poczowski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, s. 53–73, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Buchelt-Nawara, B. 2006. Podmioty zarządzające zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 719.
- Deloitte Development LLC. 2004. *Deloitte Research – It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*.
- Dobbs, K. 2002. Knowing How to keep Your Best and Brightest, *Workforce*, nr 80/4.
- Frąckowiak, W. 1998. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Gruszczyńska-Malec, G. 2002. Dział personalny bez stereotypów. Nowe role i nowe zadania specjalistów HRM w firmie. *Personel i zarządzanie*, nr 15/16.
- Hannay, M., Northam, M. 2000. Low-Cost Strategies for Employees Retention. *Compensation and Benefits Review*, Jul/Aug, s. 67.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. 2003. *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Poczowski, A. 2001. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. w: Wiśniewski Z. (red.) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Wyzwania u progu XXI*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Poczowski, A. 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków: ANTYKWA.
- Poczowski, A. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: PWE.
- Poczowski, A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: PWE.
- Poczowski, A. (red.) 2008. *Zarządzanie talentami w organizacji*, s. 11–35, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., Lou, Y. 2004, *Managing human resources in cross-border alliances*, Londyn: Rutledge.
- Steensma C., Gould L. 1999, The critical role of middle management in facilitating the merger integration. *Human Resource Planning*, nr 22/3.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandat for Human Resources. *Harvard Business Review*, January-February.