

Marian Dobrzyński, Krzysztof Klincewicz*

Zarządzanie ludźmi a TI – automatyzacja i kreatywne tworzenie organizacji

Artykuł przedstawia dwie interpretacje zastosowania technologii informatycznych w zarządzaniu, określone jako paradygmaty **automatyzacji** oraz **kreatywnego tworzenia organizacji**. Oba paradygmaty wzajemnie się uzupełniają – automatyzacja procesów administracyjnych jest często podejmowana przez działy informatyczne lub finansowe, podczas gdy działy personalne sięgają po rozwiązania, które pozwalają wspierać pracowników i oferować im nowe możliwości pracy, tworzenia wiedzy i doskonalenia kompetencji, oferując potencjalne nowe źródła przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw. Elastyczność współcześnie wykorzystywanych technologii oznacza wielość możliwych zastosowań – a zarządzający ludźmi powinni być świadomi tych możliwości oraz potencjalnych korzyści dla organizacji. Artykuł opiera się na badaniach literaturowych, analizie dostępnych rozwiązań informatycznych i na obserwacji praktyki zarządzania. Wynikiem zastosowania tych metod jest propozycja systemu pojęciowego, wyjaśniającego istotę technologii informatycznych i ich postrzeganą rolę w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji zarządzania ludźmi.

Wprowadzenie

Technologię tradycyjnie postrzegano jako *hardware* w organizacjach [Hatch, 2002] – fizyczną infrastrukturę, determinującą inne zmienne organizacyjne. Współczesne technologie informatyczne różnią się jednak od tego rozumienia technologii – nie wymuszają dostosowań, a raczej elastycznie wspierają istniejące procesy organizacyjne. Wraz ze zmianą właściwości i rozumienia TI, zwiększają się możliwości jej wykorzystania w zarządzania ludźmi w organizacji.

* dr hab. Marian Dobrzyński, dr Krzysztof Klincewicz są pracownikami naukowymi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Rozwojowi technologii informatycznych towarzyszy dyskusja o ich nieefektywności. Zdaniem krytyków, entuzjastyczne podejście przedsiębiorstw i instytucji rządowych opiera się na „zracjonalizowanym micie”, według którego TI stała się rozwiązaniem jeszcze nie istniejących problemów, a informatyzacja – niekwestionowanym imperatywem [Faust, Bahnmüller, 1996]. Laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Robert Solow krytycznie oceniał wkład TI w podnoszenie produktywności w gospodarce, a Nicolas Carr [2003] w głośnym artykule sugerował, że „TI nie jest ważne”, czy raczej nie odgrywa kluczowej roli w organizacjach: należy wyciągnąć wnioski z XIX-wiecznej fascynacji korzyściami energii elektrycznej, która przestała oferować użytkownikom strategiczne przewagi, stając się jedynie elementem standardowej infrastruktury.

Dwie interpretacje technologii informatycznej

Rozumienie technologii informatycznych oraz ich roli w przedsiębiorstwach obejmuje dwa rozbieżne paradygmaty, prezentowane dalej jako automatyzacja i kreatywne tworzenie organizacji. Kieser [1990] przed laty charakteryzował je jako kolejne fazy w historycznym rozwoju relacji między organizacją a TI, jednak do dziś współegzystują obie odmienne orientacje mentalne, a także rodzaje rozwiązań oparte na każdej z nich.

Tradycyjna rola TI w przedsiębiorstwach polegała na automatyzacji działań w ramach procesów gospodarczych – pierwsze komputery, wykorzystujące karty perforowane do przetwarzania danych, nie różniły się pod tym względem od stosowanych dziś zaawansowanych systemów koordynujących pracę linii produkcyjnych, w obu wypadkach technologia wywiera znaczący wpływ na inne zmienne organizacyjne, które muszą być do niej dostosowane.

Konkurencyjny paradygmat można określić mianem „kreatywnego tworzenia organizacji” [Kieser, 1990] – interakcji pomiędzy technologią a jej użytkownikami, którzy modyfikują jej właściwości, kształtując środowisko pracy i zastosowania komputerów. Specjaliści od wdrożeń systemów informatycznych używają określeń „prototypowanie” (*prototyping* – opracowywanie specyficznego rozwiązania dla konkretnego przedsiębiorstwa i rodzaju działalności na bazie wspólnych elementów technologicznych) i „kastomizacja” (*customization* – dostosowanie funkcjonalności systemu do wymagań użytkownika). Te hermetyczne pojęcia ukrywają także zasadniczą transformację samej technologii – nie narzuca ona już jednego właściwego rozwiązania, oferując wielość możliwych zastosowań.

Wanda Orlikowski z MIT [1992] dokonała analizy roli TI w przedsiębiorstwach, ujawniając mechanizmy zwrotnych interakcji pomiędzy technologią i członkami organizacji. Wykorzystywana technologia to jedynie chwilowo „zamrożony”, zinstytucjonalizowany zbiór wymagań i nawyków związanych z codzienną pracą, kształtowanych przez

projektantów i użytkowników, wydających się być wyłącznie fizycznym elementem organizacji, w rzeczywistości jednak ulegających ciągłym zmianom. Technologie informatyczne we współczesnych przedsiębiorstwach nabierają cech społecznych, stając się uzupełnieniem procesów pracy i komunikacji, a zarządzanie nimi jest powiązane z zarządzaniem ludźmi – niektórzy teoretycy stawiają nawet znak równości między zarządzaniem systemami informatycznymi a organizacją, sprowadzając różnice pomiędzy sposobami zarządzania nimi do stosowania odmiennych „języków”.

Paradygmaty automatyzacji i kreatywnego tworzenia organizacji współegzystują do dziś i znajdują swój wyraz w postawach menedżerów, strategiach firm, a nawet zróżnicowanej ofercie produktowej producentów oprogramowania. Źródeł różnic pomiędzy nimi dopatrzeć się można w odmiennych założeniach dotyczących natury organizacji, technologii i człowieka-pracownika – analogicznych do rywalizacji dwóch „fal” w teorii zarządzania [Barley, Kunda, 1992], odwołujących się odpowiednio do przymusu i oddziaływania przez normy kulturowe. Paradygmat automatyzacji w ramach dyskursu o zarządzaniu może być interpretowany jako tendencja do racjonalizacji kontroli przez wykorzystanie technologii, podczas gdy paradygmat kreatywnego tworzenia organizacji jest wyrazem konkurencyjnego nacisku na wcześniej niedoceniane aspekty społeczne.

Paradygmat automatyzacji

Paradygmat automatyzacji charakteryzuje jasne określenie celu i oczekiwanych wymiernych korzyści z wdrożenia technologii informatycznej. W obszarze zarządzania ludźmi obejmuje on przykładowo aplikacje wspierające administrowanie dokumentacją personalną w procesach rekrutacji, rozliczeń płac i świadczeń społecznych, obsługi wniosków urlopowych, czy rejestrowania zaliczonych szkoleń i kompetencji pracowników. System informatyczny ma funkcjonować niezależnie od indywidualnych użytkowników – rola jednostki zostaje ograniczona na rzecz procedur i systemów administracyjnych. Systemy automatyzujące procesy przetwarzają dane według określonych algorytmów i wskazują ludziom, jak mają się zachowywać w toku pracy. Ich czynności są zaprogramowane, a więc zarządzane automatycznie.

Najbardziej nowoczesne rozwiązania odwołują się do mechanizmów sztucznej inteligencji i interpretacji naturalnego języka (technologia sieci semantycznych) dla przeprowadzenia zaawansowanych analiz. Złudne jest jednak zastosowanie w tym kontekście pojęcia „inteligencja” – rzeczywistą istotą tych systemów jest optymalizacja wybranych parametrów działań przedsiębiorstwa lub transakcji gospodarczych.

Kilkanaście lat temu najwięksi dostawcy systemów informatycznych koncentrowali rozwój oprogramowania na tym obszarze, oferując standardowe rozwiązania, wspierające najważniejsze procesy gospodarcze – stopniowo jednak rynek uległ nasyceniu, a uwaga

twórców oprogramowania skierowana została w stronę alternatywnego paradygmatu. Dziś trudno wyobrazić sobie organizację nie korzystającą z automatyzacji określonych obszarów działalności – takie zastosowanie informatyki jest więc standardem, a nie wyróżnikiem czy źródłem przewagi konkurencyjnej [Carr, 2003], a zarządzający zaczynają odkrywać, że działalność ich organizacji czy działów nie sprowadza się jedynie do skodyfikowanych procedur. Jednocześnie doświadczenia ostatnich dwóch dziesięcioleci pokazały, że automatyzacja i powiązane z nią technokratyczne spojrzenie na organizację często stwarzają nieoczekiwane problemy – po zakupie technologii nadchodzą fazy jej wdrożenia i asymilacji przez organizację [Ramiller, Swanson, 2003], które wiążą się z kosztownymi i długotrwałymi rozgrywkami politycznymi wewnątrz organizacji, gdy zarządzający projektem muszą radzić sobie z oporem i obstrukcją pracowników oraz przeznaczając dodatkowe nakłady na wymuszone modyfikacje systemów.

Postulaty współczesnych koncepcji zarządzania są rozbieżne z paradygmatem automatyzacji – jednak firmy-producenci oprogramowania wykorzystują często odwołania do popularnych haseł i teorii jako sposób na sprzedaż swoich produktów, działając jak autostopowicz, który porwya podwożący go samochód i zmusza kierowcę do radykalnej zmiany kierunku jazdy [Klincewicz, 2005]. Koncepcja reinżynierii procesów gospodarczych została utożsamiona przez większość dostawców oprogramowania z ich automatyzacją, a niekoniecznie doskonaleniem – podczas gdy oryginalne podejście wymagało dogłębnego zrozumienia procesów, podkreślało rolę pracowników i kultury organizacyjnej oraz konieczność orientacji na klienta. W obszarze zarządzania wiedzą oferenci systemów dokonali z kolei nadużycia, zacierając różnice pomiędzy wiedzą a informacją [Nonaka, Reinmüller, Toyama, 2001] i wykorzystując popularne hasło do jakoby „nowego” zastosowania swoich istniejących produktów [Klincewicz, 2004].

Paradygmat kreatywnego tworzenia organizacji

Paradygmat kreatywnego tworzenia organizacji opiera się na postulacie wykorzystania technologii informatycznych do stworzenia wirtualnego środowiska pracy, stymulującego komunikację i tworzenie wiedzy w organizacji. Determinizm technologiczny zostaje w nim zastąpiony przez technologie jako narzędzia projektowania organizacyjnego, motywującego użytkowników do kreatywnego wykorzystywania dostępnych narzędzi informatycznych [Kieser, 1990]. Nowe technologie, zwłaszcza związane z internetem, charakteryzuje interaktywność i powiązanie z relacjami międzyludzkimi [Orlikowski, Hoffman, 1997]. Rozwiązania reprezentujące omawiany paradygmat są często określane mianem „technologii społecznych”, wiążących TI z relacjami międzyludzkimi i indywidualnymi doświadczeniami, których nie da się skodyfikować lub opisać przy pomocy algorytmów. Pracownicy firmy wykorzystują technologie społeczne do przenoszenia swojej codziennej

pracy i kontaktów do wirtualnej przestrzeni – dzięki ich zastosowaniu możliwa jest praca na odległość, budowa opartych na zaufaniu relacji i mechanizmów wirtualnej współpracy, tworzenie wspólnot zainteresowań i grup roboczych niezależnych od czasu i przestrzeni, czy wreszcie spontaniczne dzielenie się wiedzą z innymi.

Wdrożenia technologii społecznych napotykają na opory decydentów w wielu organizacjach, którzy od inwestycji w informatykę oczekują jednoznacznych korzyści – jak w przypadku paradygmatu automatyzacji, w którym nowy system był wdrażany w celu optymalizacji określonego obszaru działalności, a przewidywane korzyści można było łatwo oszacować. Trudność oceny korzyści wynika z natury technologii społecznych: stanowią one uzupełnienie środowiska pracy, analogiczne do telefonii. Przed laty korzystanie przez przedsiębiorstwa z pierwszych telefonów było uzasadnione dążeniem do usprawnienia przekazywania informacji, stworzyły one jednak możliwość rozmów, budowy relacji, dzielenia się wiedzą, a nawet pierwszych prób koordynacji pracy na odległość. Decyzja zakupu nie wynika w takich wypadkach z chęci redukcji kosztów i racjonalizacji określonej dziedziny działalności firmy – a raczej z nadziei na osiągnięcie nowej wartości dodanej w dotychczas niedocenianych obszarach [Anandarajan, Wen, 1999].

Technologie społeczne obejmują wiele różnych rozwiązań – poniżej zaprezentowana zostanie charakterystyka najbardziej typowych spośród nich. W obszarze wsparcia dla komunikacji, powszechnie dziś stosowane poczta elektroniczna i wymiana wiadomości tekstowych przy pomocy telefonów komórkowych (SMS) są uzupełnione przez *instant messaging* (pojęcie tłumaczone czasami jako „bezpośrednia wymiana”), informujące użytkowników, kto ze współpracowników jest w danej chwili dostępny przy komputerze, i pozwalające na wymianę tekstowych wiadomości, a przez to synchronizację pracy rozproszonych zespołów oraz szybkie zdobycie potrzebnych informacji od innej osoby, bez potrzeby osobistego spotkania lub rozmowy telefonicznej. Internet umożliwia obecnie także zastąpienie tradycyjnej telefonii przez technologię *Voice over IP (VoIP)*, pozwalającą na bezpłatną komunikację pomiędzy dwoma komputerami oraz tanie rozmowy pomiędzy komputerem a tradycyjnymi telefonami, a w zaawansowanych wariantach także na prowadzenie wideokonferencji, radykalnie obniżając koszty prowadzenia działalności międzynarodowej czy koordynacji pracy na odległość.

Zarządzanie informacją, która nie podlega standaryzacji, nie może być sprowadzone do liczb i haseł, przechowywanych w bazach danych. Ten obszar obejmuje większość tworzonych w organizacji dokumentów – a technologiczne rozwiązania, wspierające pracę z nimi, to przede wszystkim systemy zarządzania dokumentami (pozwalające je gromadzić i udostępniać, przy kontroli uprawnień pracowników do ich odczytu). Efektywność ich wykorzystania zależy od nawyków dokumentacyjnych i procedur wdrożonych przez organizację – firmy doradcze i informatyczne wymagają zwykle od pracowników przechowywania w formie elektronicznej dokumentacji zrealizowanych projektów, które

mogą być przydatne przy realizacji podobnych zamówień przez inny zespół pracowników (*lessons learned*).

Wymierne korzyści może też zaoferować wdrożenie rozwiązań typu *text mining*, analizujących znaczące ilości dokumentów w poszukiwaniu określonych informacji – przykładem jest aplikacja firmy Trovix, dokonująca wstępnej analizy nadesłanych przez kandydatów podań o pracę, dopasowująca ich zawartość do pożądanego profilu pracownika i dokonująca wstępnej selekcji.

Możliwości technologii portalowych są zbliżone do zarządzania dokumentami, jednak ich główna korzyść to tworzenie wirtualnych wspólnot osób o podobnych zainteresowaniach i kompetencjach w ramach portalu korporacyjnego. Listy dyskusyjne, współdzielone przestrzenie robocze, a także możliwość odszukania i nawiązania kontaktu ze specjalistami w wybranym obszarze umożliwiają wzajemną pomoc w organizacji, zwiększając produktywność i ułatwiając komunikację. Szczególnie popularna stała się w ostatnich latach technologia *wiki*, oparta na koncepcji współtworzonej przez użytkowników encyklopedii. Model gromadzenia w jednym miejscu rozproszonej wiedzy na dany temat i angażowania w proces tworzenia wszystkich zainteresowanych jest wykorzystywany przez firmy do kreowania i doskonalenia dokumentów, takich jak techniczna i użytkowa dokumentacja produktów, wzorcowe prezentacje dla klientów czy nawet kolejne wersje planów strategicznych.

Technologia *peer-to-peer* (P2P) była pierwotnie wykorzystywana do nielegalnej wymiany plików muzycznych przez użytkowników internetu, dziś jednak znajduje istotne zastosowania biznesowe. P2P tworzy bezpośrednie połączenia między dwoma komputerami podłączonymi do internetu – może być więc wykorzystywana przez osoby pracujące poza siecią komputerową firmy, w domu, hotelu lub siedzibie klienta. Szczególne korzyści osiągają rozproszone zespoły projektowe, które mogą dzielić się tworzonymi dokumentami, wspólnie je edytować oraz prowadzić rozmowy przez internet.

Fenomenem ostatnich lat są blogi – indywidualne strony internetowe, łatwo aktualizowane przez autorów, których notatki porządkowane są w chronologiczny sposób, przypominający tradycyjne dzienniki. Blogi są z założenia dynamiczne, a ich ciągle zmiany przyciągają czytelników, którzy pozostawiają pod poszczególnymi notatkami komentarze, prowadząc w ten sposób wirtualne dyskusje, a także umieszczają do nich odnośniki na własnych blogach, tworząc w ten sposób sieć zależności i zbliżonych zainteresowań. Menedżerowie odkryli, że blogi są istotną metodą rozpowszechniania w internecie opinii użytkowników o produktach lub pracodawcach, zaczęli więc traktować je jako narzędzie promocji, angażując się w prowadzone na blogach dyskusje oraz zakładając własne „firmowe” blogi. Jednak gdy brakuje jasno określonych reguł, blogi mogą stanowić również poważny problem dla organizacji ze względu np. na ujawnianie związanych z wykonywaną pracą informacji poufnych. Zwolnieni zostali m.in. pracownica linii lotniczych Del-

ta Airlines [Simonetti, 2004] oraz programista w firmie Google, która sama zachęca pracowników do prowadzenia blogów, jednak wystraszyła się krytycznych uwag nowo przyjętego pracownika na temat kultury organizacyjnej [Hansen, 2005]. Obok publicznych, internetowych, blogi mogą być również prowadzone w obrębie korporacyjnej sieci komputerowej jako sposób dokumentowania przebiegu projektów i dzielenia się wiedzą – łatwy do aktualizacji i komentowania oraz zakładający chronologiczną strukturę opisu. Wykorzystanie tej technologii w firmie musi jednak opierać się na uzgodnionych z pracownikami zasadach ujawniania informacji, zwłaszcza mogących zaszkodzić wizerunkowi firmy.

Zarządzanie ludźmi a technologie informatyczne – wnioski

Paradygmat automatyzacji oferuje wsparcie dla powtarzalnych i kwantyfikowalnych procesów związanych z zarządzaniem ludźmi – oferowane przez producentów oprogramowania tzw. systemy informatyczne HR, które obejmują właśnie ten obszar funkcjonalny (dotyczy to w szczególności dedykowanych modułów kompleksowych systemów dla przedsiębiorstw typu ERP, automatyzujących w analogiczny sposób zarządzanie produkcją, logistyką i finansami, m.in. oferowanych przez firmy SAP i Oracle). Rysunek 1 prezentuje schemat najczęściej podlegających automatyzacji procesów, w tym rekrutacji, zarządzania czasem pracy, sporządzania list płac i raportów finansowych. Automatyzacja pozwala systemom komputerowym zastąpić papier w powtarzalnych procesach administracyjnych, gwarantując przestrzeganie wymogów prawa (w tym związanych z ochroną danych osobowych) i eliminując pomyłki obliczeniowe.

Rysunek 1. Wsparcie informatyczne dla administracyjnych aspektów zarządzania ludźmi



Źródło: opracowania własne

Zarządzanie ludźmi nie obejmuje jedynie działań administracyjnych. Rozwój kompetencji pracowniczych, motywowanie, koordynacja pracy zespołowej, czy stymulowanie dzielenia się wiedzą, to procesy o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstw, w których automatyzacja i zastąpienie ludzi przez oprogramowanie nie są możliwe¹. Organizacje, które postrzegają pracowników jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej, coraz częściej korzystają ze wsparcia technologii społecznych. Nowe badania przedsiębiorstw brytyjskich wykazały, że 36% organizacji jest niezadowolonych z wykorzystywanych systemów informatycznych automatyzujących pracę działu HR [Sweet, 2006], co ilustruje poszukiwania nowych korzyści związanych z informatyką i następującą ewolucję w kierunku paradygmatu kreatywnego tworzenia organizacji.

Technologie społeczne oferują możliwość zatarcia granic między życiem zawodowym a prywatnym przez wspieranie indywidualnych zainteresowań pracowników, pozwalanie im na samodzielną aktywność w wybranych obszarach, oddolne inicjatywy i utrwalanie relacji międzyludzkich. Rysunek 2 wyróżnia 5 podstawowych zastosowań technologii społecznych w zarządzaniu ludźmi. Nie są one bezpośrednio związane z łatwo mierzalnymi korzyściami dla firmy, kształtując jej kulturę organizacyjną, atmosferę pracy, komunikację i, co być może najważniejsze, usprawniając koordynację pracy zespołów.

Rysunek 2. Wsparcie informatyczne dla społecznych aspektów zarządzania ludźmi



Społeczne aspekty zarządzania ludźmi

Źródło: opracowania własne

1 Przegląd rozwoju myślenia o zarządzaniu ludźmi i modeli jego roli w strategii firm w: [Wright, Mahen, 1992].

Zastosowania technologii informatycznych w zarządzaniu można przedstawić jako *continuum*. U jego początku mamy **automatyzację** działań ludzi, natomiast na krańcu, kreatywne kształtowanie złożonych, wielostronnych relacji między licznymi podmiotami, a więc – **tworzenie organizacji**. Rzeczywistość organizacyjna nie jest tak klarownie dychotomiczna. W praktyce wykorzystuje się jednocześnie zarówno sformalizowane narzędzia, właściwe dla działań powtarzalnych, jak i takie, które ułatwiają innowacje i umożliwiają kształtowanie nowych wymiarów organizacji. To komplementarne stosowanie narzędzi informatycznych jest charakterystyczne dla kreowania i **zarządzania przedsięwzięciami**, szczególnie o wysokim stopniu złożoności. Jednoczesne stosowanie sformalizowanych i elastycznych narzędzi informatycznych jest czymś więcej niż punktem na *continuum* rozwoju zastosowań informatyki, ponieważ tworzy synergię i oferuje nową jakość. Dlatego naszym zdaniem zasługuje na pogłębione opracowanie teoretyczne, jakże potrzebne praktyce zarządzania.

Literatura

- Anandarajan A., Wen H.J. (1999), *Evaluation of information technology investment*, „Management Decisions” No. 37–4, p. 330.
- Carr N.G. (2003), *IT Doesn't Matter*, „Harvard Business Review”, No 5.
- Chesbrough H.W., Teece, D.J. (2002) *Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous?*, „Harvard Business Review”, No. 8.
- Faust M., Bahn Müller R. (1996), *Der Computer als rationalisierter Mythos – vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung*, „Soziale Welt”, No. 2, s. 134.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, s. 158.
- Hansen E. (2005), *Google blogger: I was terminated*, „CNET News.com”, February 11 [@:] http://news.com.com/Google+blogger+I+was+terminated/2100-1038_3-5572936.html.
- Kieser A. (1990), *Bürokommunikationstechnik und organisatorische Innovation*, „Zeitschrift für Organisation”, No. 3, S. 171–175.
- Kliniewicz K. (2004), *Knowledge management: development, diffusion and rejection*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kliniewicz K. (2005), *Management Fashions. Turning bestselling ideas into objects and institutions*, Transaction Publishers, New Jersey.
- Nonaka I., Reinmüller P., Toyama R. (2001), *Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation [w:] Handbook of organisational learning & knowledge*, Dierkes M., Antal A.B., Child J., Nonaka I. (ed.), Oxford University Press. New York.
- Orlikowski W. (1992), *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, „Organization Science”, No. 3–3, pp. 398–427.
- Orlikowski W., Hoffman J.D. (1997), *An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies*, „MIT Sloan Management Review”, No. 38–2, pp. 11–21.

Ramiller N.C., Swanson E.B. (2003), *Whether, When, and How to Innovate with Information Technology: What Do Empirical Studies Tell Us?* The Anderson School at UCLA, „Information Systems Working Paper”, No. 2–03, Los Angeles, pp. 8–9.

Simonetti E. (2004), *Perspective: I was fired for blogging*, „CNET News.com”, 16 December [[:@:] http://news.com.com/I+was+fired+for+blogging/2010-1030_3-5490836.html].

Sweet P. (2006), *Unhappy HR looks to integrate better*, „Conspectus Magazine”, January 2006 [[:@:] www.conspectus.com/2006/january/downloads/MarketOverview_Jan06.pdf].

Wright P.M., McMahan G.C. (1992), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, „Journal of Management”, No. 6.