

**Imię i Nazwisko** Te dane należy podać dopiero w pliku składanym po recenzji

Afiliacja autora

e-mail: imie.nazwisko@ue.wroc.pl

---

## PARADOKSY W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM W OCENIE MENEDŻERÓW

---

**Streszczenie:** Tematem artykułu są paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tekst zawiera część teoriopoznawczą systematyzującą wiedzę na temat paradoksów w zarządzaniu oraz część empiryczną opartą na badaniach kwestionariuszowych przeprowadzonych w grupie 45 polskich menedżerów. Celem badań była identyfikacja najważniejszych paradoksów w obszarze zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach w percepcji najwyższej kadry kierowniczej. Z uwagi na niereprezentatywność badanej próby badania miały charakter pilotażowy. Uzyskane wyniki traktuje się jako punkt wyjścia do formułowania hipotez do dalszych pogłębionych badań. Paradoksami w ocenie menedżerów są: konieczność osiągnięcia wysokich mierzalnych efektów przy jednoczesnym uwzględnieniu humanistycznego wymiaru zarządzania; budowanie i utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników luźno związanych z pracodawcą, bo zatrudnionych na umowach czasowych; konieczność pogodzenia krótkiego czasu pracy pracownika w przedsiębiorstwie z zapewnieniem mu dostępu do kluczowych informacji i wrażliwej wiedzy organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, paradoksy, opinie menedżerów.

### 1. Wstęp

Analiza paradoksów ma długą historię. Już w starożytności filozofowie uprawiali sztukę rozumowania mającego doprowadzić do potwierdzenia prawdziwości zdań sprzecznych. W świecie współczesnych organizacji paradoksy są wszechobecne i stanowią wielkie wyzwanie dla przedsiębiorców i menedżerów. Pod koniec XX wieku S.L. Brown i K.M. Eisenhardt (1998) pisali o „zarządzaniu na krawędzi chaosu” definiując zarządzanie jako proces godzenia anarchii i porządku w warunkach nieprzewidywalności i ograniczonej kontroli. Przyjęcie koncepcji zarządzania jako aktywności polegającej na szukaniu równowagi między przeciwstawnymi rozwiąza-

niami organizacyjnymi jest równoznaczne z uznaniem, że rolą osób zarządzających jest radzenie sobie z paradoksami występującymi w środowisku organizacji oraz w jej relacjach z otoczeniem.

Przedmiotem tego artykułu są opinie przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej na temat paradoksów w zarządzaniu najcenniejszym kapitałem każdej organizacji: ludźmi. Badaniami objęto próbę 45 menedżerów. Z uwagi na małą liczbę osób badanych, a tym samym niereprezentatywność próby, badania traktowane są jako pilotażowe. Ich wyniki zostały wykorzystane do sformułowania hipotez do dalszych badań naukowych. Przyjęto założenie, że pierwszym krokiem do twórczego wykorzystywania paradoksów w zarządzaniu jest świadomość ich występowania. Dlatego celem badań jest poznanie, które paradoksy występujące w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim dostrzegają menedżerowie w swojej praktyce zawodowej.

## **2. Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim – analiza teoriopoznawcza**

Paradoksy to temat obecny w naukach o zarządzaniu co najmniej od początku lat 80. XX wieku, kiedy opublikowana została praca T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982], którzy na podstawie badań najlepszych amerykańskich korporacji doszli do wniosku, że wspólną cechą przedsiębiorstw osiągających najlepsze wyniki jest zdolność menedżerów do zarządzania wieloznacznością i paradoksem. Było to stwierdzenie niewątpliwie oryginalne, niezgodne z dość powszechnymi wówczas poszukiwaniami jednej słusznej koncepcji zarządzania gwarantującej najwyższą efektywność organizacyjną. Dziś nie budzi większych kontrowersji stwierdzenie, że paradoksy są czymś oczywistym i naturalnym, a nawet stanowią nieodzowny element rozwojowy funkcjonowania organizacji [Lips-Wiersma 2004].

### **2.1. Istota i rodzaje paradoksów**

Pojęcie „paradoks” wywodzi się od greckiego słowa *paradoksos* (nieoczekiwany, nieprawdopodobny). Paradoksem nazywamy sformułowania zaskakujące w treści, wydające się w pierwszej chwili nieprawdziwe lub bezsensowne, oparte na zestawieniu ze sobą dwóch elementów z pozoru wykluczających się treściowo. Jest prawdziwym twierdzeniem, które zaprzecza jednocześnie samemu sobie lub zaprzecza intuicyjnie prawdziwej sytuacji. Trafnym określeniem paradoksu może być łacińskie wyrażenie przypisywane poecie rzymskiemu Horacemu (65–8 p.n.e.) *concordia discors*, czyli: niezgodna zgoda lub rozbieżna jednomyślność.

W definicjach paradoksu akcentuje się jednoczesne współistnienie sprzeczności, czyli istnienie wzajemnie wykluczających się zjawisk, przy czym wskazuje się na pozorny charakter tych sprzeczności [Lips-Wiersma 2004]. Dlatego wspólnym mia-

nownikiem badań nad paradoksami jest postrzeganie zidentyfikowanych sprzeczności nie w kategoriach wyboru (albo/lub), lecz jako dualności wymagających uzgadniania lub równoważenia. Według W. Czakona [2012] paradoksy odnoszą się do sprzeczności, które oddziałują na zachowanie ludzi w organizacjach, towarzysząc decyzjom menedżerów lub też są wpisane w strategię przedsiębiorstw. Paradoks łączy sprzeczności i jest wyrazem postawy poznawczej, która odrzuca redukcjonizm nadmiernie upraszczający rzeczywistość. Wyzwała napięcie między dwoma wykluczającymi się postawami, poglądami, koncepcjami czy decyzjami.

Interdyscyplinarne badania nad istotą paradoksów [por. Gołębski, Wojtkowiak 2004] pozwoliły na wyodrębnienie kilku ich rodzajów. Wśród kryteriów podziałów najczęściej wymienia się prawdziwość, źródło czy dziedzinę, w której występują paradoksy. Mogą one być:

- prawdziwe, wynikające z faktycznego (paradoksalnego) stanu rzeczy;
- fałszywe, czyli wydają się być sprzecznością nieprawdziwą i wynikają z błędnego toku rozumowania (najpopularniejszym przykładem jest tu paradoks kłamcy, czyli człowieka, który mówi: „ja zawsze kłamię”);
- antynomiczne, kiedy są sprzecznościami wynikającymi ze stosowania błędnych definicji do określonego toku rozumowania.

Paradoksy mogą mieć również charakter moralny, czyli występować w sytuacjach, w których moralne (etyczne) decyzje i działania prowadzą do nieetycznych efektów.

W literaturze wskazuje się na istnienie trzech sposobów podejścia do paradoksów. Są to: akceptacja, konfrontacja i transcendencja. Akceptacja paradoksów oznacza, że należy uczyć się z nimi żyć, mając świadomość, że istnieją problemy, których nie da się rozstrzygnąć w sposób prosty i jednoznaczny. Przyjęcie takiej postawy daje poczucie wolności w tym sensie, że nie odczuwa się przymusu podejmowania działań ukierunkowanych na rozwiązywanie zidentyfikowanych sprzeczności i dylematów. Z kolei konfrontacja zakłada rozpoznawanie i poddawanie dyskusji określonych sposobów rozumienia sytuacji czy wręcz odwoływanie się do ukrytej logiki, którą posługują się podmioty uwikłane w paradoksalną sytuację. Dzięki konfrontacji dochodzi do uwrażliwienia na różnice w sposobach definiowania sytuacji, interesów czy wartości, jak również tworzenia scenariuszy ich godzenia. Ostatnie z wymienionych podejść, czyli transcendencja oznacza, że odpowiednia zmiana kierunku myślenia i rozszerzenie perspektyw pozwala na złagodzenie różnic czy wręcz na taką reorientację w myśleniu, która prowadzi do zniwelowania sprzeczności. Transcendencja utożsamiana jest z wykroczeniem poza dotychczasowe sposoby rozumienia sytuacji, z poszukiwaniem alternatywnych i/lub nowych punktów odniesienia [Polowczyk 2014].

## 2.2. Paradoksy w zarządzaniu ludźmi

Zarządzanie stanowi doskonały przykład wielowymiarowej przestrzeni paradoksów. Jak twierdzi H. Mintzberg [2012], paradoksy są wręcz wpisane w istotę zarządzania. Godzenie różnorodnych sprzeczności jest codzienną praktyką menedżerów działających w coraz bardziej złożonej, zmiennej i niepewnej rzeczywistości. Zarządzanie staje się swoistą hybrydą łączącą sztukę, naukę i rzemiosło, a każde z nich opiera się na innym rodzaju aktywności, innych procesach poznawczych i innym rodzaju doświadczenia. Przelamywanie schematów, utartych wzorców zarządzania wydaje się dziś coraz powszechniejsze, bo tylko ten styl działania wyzwala kreatywność i ściśle powiązane z nią: przedsiębiorczość i innowacyjność. Jednak taki sposób zarządzania pociąga za sobą konsekwencje w postaci paradoksów. Jak obniżyć koszty i jednocześnie podnosić jakość? Jak łączyć chłodną logikę z emocjonalną intuicją w procesie decyzyjnym? Jak wzmacniać przywództwo organizacyjne przy jednoczesnym delegowaniu uprawnień i empowermentem organizacyjnym? To tylko przykłady zjawisk i procesów, w których trzeba radzić sobie z wewnętrznymi sprzecznościami szukając symbolicznego „złotego środka” między ścierającymi się skrajnościami.

**Tabela 1.** Przykładowe paradoksy w zarządzaniu ludźmi

Paradoksy wynikające z natury człowieka	Paradoksy w relacjach ze współpracownikami i organizacją
Egoizm <i>versus</i> altruizm	Rywalizacja <i>versus</i> współpraca
Potrzeba stabilizacji <i>versus</i> potrzeba rozwoju	Ochrona swojej pozycji <i>versus</i> dzielenie się wiedzą
Lenistwo <i>versus</i> pracowitość	Delegowanie uprawnień <i>versus</i> silne przywództwo
Znudzenie <i>versus</i> zaangażowanie	Zachowania twórcze <i>versus</i> przestrzeganie sztywnych procedur
Konserwatyzm <i>versus</i> potrzeba zmian	Lojalność <i>versus</i> krótkotrwały „luźny” związek z pracodawcą
Analityczność <i>versus</i> intuicja	Silne różnice międzypokoleniowe <i>versus</i> inteligencja generacyjna
Potrzeba władzy <i>versus</i> potrzeba opieki	Ludzie jako najcenniejszy kapitał <i>versus</i> ludzie jak źródło kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Obszarem, który w ocenie autorki jest szczególnie nasycony różnorodnymi paradoksami jest zarządzanie ludźmi. Bogaty dorobek naukowy z zakresu zachowań organizacyjnych i psychologii pracy [por. Kuc, Moczydłowska, 2009; Moczydłowska, Kowalewski 2014] dostarcza dowodów na to, że menedżerowie zarządzający zespołami nieustannie muszą rozstrzygać dylematy wynikające zarówno z samej natury człowieka, jak i złożonych mechanizmów interpersonalnych i wewnątrzgrupowych (por. tabela 1). Są one konsekwencją faktu, że pracownik może w tym sa-

mym czasie dążyć do zaspokojenia wzajemnie wykluczających się potrzeb oraz przejawiać wewnętrznie sprzeczne postawy. Może również otrzymywać sprzeczne sygnały dotyczące wykluczających się wzajemnie oczekiwań otoczenia.

### **3. Metodyka badań własnych**

Prezentowane tu wyniki badań stanowią element szerszego programu badawczego. Badaniami objęto grupę 45 przedstawicieli kadry kierowniczej średniego i wysokiego szczebla przedsiębiorstw będących studentami Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie. Z uwagi na stosunkowo małą liczebność badanej próby wyniki badań mogą być wykorzystane do wskazania pewnych trendów czy tendencji lub do sformułowania hipotez do dalszych badań naukowych w grupie spełniającej kryteria reprezentatywności.

Badani to osoby posiadające zróżnicowane wykształcenie, ale każda z nich ma doświadczenie w zarządzaniu (średnio – 4 lata). W badanej grupie 60% stanowili mężczyźni. Taka proporcja kobiet i mężczyzn odzwierciedla faktyczny rozkład reprezentantów poszczególnych płci wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze.

Mimo iż miejscem przeprowadzenia badania była Warszawa, respondenci reprezentowali wszystkie regiony Polski. Narzędziem wykorzystanym do badania był kwestionariusz ankiety. Pytania dotyczące paradoksów w zarządzaniu ludźmi były wyłącznie otwarte, tak by w najmniejszym stopniu nie ograniczać badanych swobody wyrażania opinii i nie sugerować odpowiedzi. Uczestnicy badania mogli wpisać dowolną liczbę zagadnień, problemów, opinii.

Prezentowane badania miały rozwiązać następujący problem badawczy: jakie paradoksy występujące w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim dostrzegają menedżerowie? Odpowiedź na tak postawione pytanie może stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań dotyczących przyczyn paradoksów, strategii radzenia sobie z nimi oraz hierarchii ich trudności lub ważności z perspektywy procesu zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

### **4. Menedżerowie o paradoksach w zarządzaniu kapitałem ludzkim – analiza wyników badań**

Badani udzielając odpowiedzi na pytania o występowanie paradoksów w ich miejscu pracy wskazali na wiele konkretnych zjawisk i sytuacji, które, ich zda-

niem, są paradoksami. W tabeli nr 1 przedstawiono ich klasyfikację według autorskiej kategorii.

**Tabela 2.** Paradoksy w zarządzaniu ludźmi wskazane przez menedżerów

Kategoria odpowiedzi	Liczba odpowiedzi (N = 45)	%*
Konieczność osiągnięcia wysrubowanych wyników przy jednoczesnym zachowaniu wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy (tzw. „fajnej firmy“)	31	68,9
Paradoks jednostronnej ofiary: pracownik jako najcenniejszy kapitał, z którego najłatwiej się rezygnuje	31	68,9
Konieczność pogodzenia krótkiego czasu pracy pracownika w przedsiębiorstwie ze zbudowaniem relacji opartej na lojalności, zaangażowaniu emocjonalnym i wysokiej wewnętrznej motywacji	29	64,4
Konieczność pogodzenia krótkiego czasu pracy pracownika w przedsiębiorstwie z zapewnieniem mu dostępu do kluczowych informacji i wrażliwej wiedzy organizacyjnej	28	62,2
Paradoks puli kadry rezerwowej: inwestowanie w rozwój najlepszych pracowników powoduje ich odpływ z organizacji	17	37,8
Paradoks władzy organizacyjnej: konflikt partycypacji w zarządzaniu i potrzeby bycia podmiotem opieki	10	22,2
Konieczność pobudzania kreatywności pracowników w warunkach stosowania sztywnych procedur	10	22,2
Paradoks elitaryzmu płacowego w warunkach kryzysu	3	6,7
Inne (np. wewnętrzna rywalizacja <i>versus</i> współpraca)	2	4,4
Wypowiedzi świadczące o braku rozumienia pojęcia „paradoks“	2	4,4

\*Badani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi, dlatego nie sumują się one do 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań kwestionariuszowych.

Menedżerowie objęci badaniami najczęściej (68,9%) jako paradoks wskazywali to, że oczekuje się od nich wyegzekwowania od pracowników wysokich, często wręcz nierealistycznych wyników, a jednocześnie - budując wizerunek przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy - eksponuje się docenianie podmiotowości pracowników i ich wartości dla organizacji. Tworzy się mit tzw. „fajnej firmy” i jednocześnie nadmiernie eksploatuje się pracowników. Zdaniem badanych, oczekiwania dotyczące twardych, mierzalnych rezultatów najczęściej stoją w sprzeczności z humanistycznym wymiarem zarządzania, a rzeczywista polityka przedsiębiorstwa nie ma nic wspólnego z ideologią głoszoną w ramach wewnętrznych PR.

W tym samym nurcie można umieścić paradoks jednostronnej ofiary. Jego istota polega na tym, że z jednej strony powtarza się, że to pracownik jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa, a z drugiej to właśnie w kosztach pracy w

pierwszej kolejności szuka się oszczędności, jeśli organizacja znajdzie się w kryzysie.

Jeden z największych paradoksów współczesnego zarządzania ludźmi ma swoje korzenie w szeroko rozumianych zmianach na rynku pracy. Do historii odeszły czasy, w których u jednego pracodawcy pracowało się przez wiele lat, a nawet przez całe życie zawodowe. Dziś normą stają się elastyczne formy zatrudnienia, w tym krótkoterminowe kontrakty często zawierane na czas trwania konkretnego projektu. Rośnie liczba pracowników, którzy w tym samym czasie realizują zadania dla wielu różnych organizacji często rozsianych na całym świecie. Z drugiej strony w naukach o zarządzaniu [Moczydłowska, Kowalewski 2014] podkreśla wagę takich czynników jak lojalność pracowników, zaangażowanie organizacyjne, poczucie emocjonalnej więzi z pracodawcą. Korelują one pozytywnie z wydajnością i wysoką jakością pracy. Dochodzi zatem do paradoksu: do konieczności zbudowania relacji opartej na lojalności, zaangażowaniu emocjonalnym i wysokiej wewnętrznej motywacji mimo luźnego, czasowego związku pracownika z pracodawcą. Pracownik zatrudniony do realizacji krótkoterminowego projektu rzadko jest zainteresowany długofalowymi, strategicznymi celami danej organizacji, bowiem jego uwaga skupia się na »tu i teraz« oraz na możliwościach pozyskiwania kolejnych atrakcyjnych zleceń od kolejnych pracodawców. Dlatego zdaniem większości badanych menedżerów (64,4%) paradoksem jest, że muszą wyzwolić ponadprzeciętną pozytywną energię w ludziach, którzy „za chwilę” będą już poza organizacją.

Badani (62,2%) wskazują na jeszcze jeden paradoks związany ze znaczną rotacją kadr: na ograniczony dostęp pracowników do wiedzy organizacyjnej. Oczywiście jest, że efekty pracownika często uzależnione są od tego, czy ma on dostęp do kluczowych informacji o działaniach i wynikami przedsiębiorstwach, a mimo to, jak wskazują wypowiedzi badanych, wyraźny jest opór przedsiębiorstw przed dopuszczaniem pracowników do tych informacji.

Zapewnienie organizacji kadry rezerwowej jest ważnym elementem planowania zasobów ludzkich. Profesjonalnie wyselekcjonowana kadra rezerwowa powinna być gwarancją, że na każdym etapie funkcjonowania organizacji kluczowe stanowiska będą obsadzone kompetentnymi i zaangażowanymi pracownikami. Chodzi tu zwłaszcza o zmiany w następstwie sytuacji losowych lub kryzysowych. Proces tworzenia kadry rezerwowej z reguły obejmuje wybrane stanowiska szczebla kierowniczego i specjalistyczne, wymagające pracowników o unikalnych, rzadkich na rynku pracy kwalifikacjach. Budowa kadry rezerwowej jest w większości profesjonalnie zarządzanych organizacji standardem i cyklicznie powtarzaniem, z założenia zapewniającym ciągłość zarządzania i utrzymanie posiadanych kompetencji. Tymczasem badani menedżerowie (37,8%) wskazują na proces wręcz odwrotny. Pracownicy objęci różnymi szkoleniami i innymi formami doskonalenia zawodowego nie tylko rozwijają swoje kompetencje, ale również stają się bardziej

świadomości swojej wartości zawodowej i w konsekwencji odchodzą, ponieważ pracodawca dysponując bardzo ograniczoną liczbą atrakcyjnych stanowisk pracy nie jest w stanie zaspokoić ich rozbudzonych ambicji i aspiracji. Dochodzi do paradoksu kształcenia kadr dla firm konkurencyjnych.

Na inny paradoks, choć także związany z aspiracjami i ambicjami, wskazali ci menedżerowie (22,2%), którzy zauważyli wewnętrzną sprzeczność w podziale władzy organizacyjnej. Z jednej strony silne wydaje się dążenie do wdrażania idei partycypacji i empowermentu organizacyjnego, czyli przechodzenie od „władzy nad” (*power over*) do „władzy z” (*power with*). „Władza nad” typu *góra - dół* nie wymaga od podwładnych samodzielnego podejmowania decyzji. Pracownicy są jedynie wykonawcami decyzji, które zapadły bez ich udziału i wpływu. „Władza z” zakłada współpracę i współodpowiedzialność. To władza charakteryzująca najbardziej dojrzałą formę przywództwa organizacyjnego, o której pisze B.R. Kuc [2014, s. 17]: „(...) przywódca to osoba, która potrafi zrezygnować z własnych ambicji, własnej chciwości, aby dać innym możliwość wprowadzenia najbardziej ambitnych pomysłów. Ci „inni” to nie tylko szanowani specjaliści i eksperci, ale również szeregowi pracownicy firmy. Ich zaangażowanie, poświęcenie, poczucie odpowiedzialności, determinacja, pasja i co najważniejsze, przeświadczenie, że wszystko, co robią jest dostrzegane i istotne, to przejawy zarządzania doskonalego.”. Paradoks polega na tym, że – w ocenie badanych – znaczna część pracowników nie chce takiego stylu sprawowania władzy. Pracownicy ci unikają partycypacji w procesie zarządzania. Traktują ją jako próbę ich „wykorzystywania”, przerzucania na nich dodatkowej odpowiedzialności. Partycypacja kłóci się z ich silnie rozwiniętą potrzebą bezpieczeństwa, w myśl której najcenniejszą wartością jest „święty spokój”, czyli wolność od odpowiedzialności.

Ponad 20% respondentów zwróciło uwagę na paradoks polegający na tym, że z jednej strony niezmiernie cennym kapitałem przedsiębiorstw jest kreatywność ich pracowników, a z drugiej strony oczekuje się od nich sztywnego trzymania się procedur i standardów działań obowiązujących w organizacji. Kreatywność ma szanse przekształcić się w innowacje tylko wówczas, gdy pracownik ma przestrzeń do poszukiwania, eksperymentowania, a nawet pewnej dozy marnotrawstwa i popełniania błędów. Tymczasem wszechobecne procedury silnie zakorzenione w filozofii zarządzania jakością wyrastają z idei: „zdążyć przed błędem”. Występuje tu zatem oczywista sprzeczność.

Na ciekawy paradoks zwróciło uwagę 3 z badanej grupy menedżerów. Ich zdaniem przedsiębiorstwo, które znajduje się w bardzo trudnej sytuacji finansowej powinno stosować elitaryzm płacowy. Zastosowanie ma tu zasada: „Nie mogąc płacić dobrze wszystkim przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy”, czyli pracownikom, których kompetencje umożliwią nie tylko przetrwanie kryzysu, ale nawet wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy zgodnie z tzw. krzywą Pareto 20% pracowników wypracowuje 80%



zysków, konieczne jest stworzenie takiego systemu wynagradzania, który premiuje osoby posiadające najcenniejsze dla danej organizacji kompetencje.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w tym artykule wyniki badań upoważniają do wniosku, że w większości menedżerowie rozumieją istotę paradoksu w zarządzaniu oraz prawidłowo identyfikują paradoksy występujące w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Z uwagi na niereprezentatywność badanej próby uzyskane wyniki traktuje się jako punkt wyjścia do dalszych badań naukowych. Można na ich podstawie wskazać na następujące trendy i prawidłowości:

- Paradoksy w zarządzaniu ludźmi wynikają z fundamentalnego konfliktu między zadaniowym, ilościowym, zekonomizowanym podejściem do celów przedsiębiorstwa i podejściem humanistycznym, eksponującym podmiotowość i godność pracowników.
- Do istotnych przyczyn paradoksów występujących w zarządzaniu kapitałem ludzkim należy wysoka fluktuacja zatrudnienia wynikająca, między innymi, z wykorzystywania przez przedsiębiorstwa krótkoterminowych form zatrudniania.
- Menedżerowie wskazują na istnienie następujących, ważnych z ich perspektywy paradoksów:
  - trzeba egzekwować bardzo wysokie wyniki i zachowywać wizerunek przedsiębiorstwa jako „fajnego miejsca pracy” uwzględniającego potrzeby pracowników;
  - trzeba budować lojalność pracownika i więzi emocjonalne z organizacją, która w krótkim czasie przestanie być jego pracodawcą;
  - konieczne jest udostępnianie pracownikom cennych informacji o przedsiębiorstwie, mimo wysokiego ryzyka nieetycznego wykorzystania tych informacji na rzecz przedsiębiorstw konkurencyjnych;
  - inwestowanie w rozwój pracownika często powoduje jego odejście do konkurencji, bo rozbudzone ambicje nie mogą być zaspokojone w obecnym miejscu pracy;
  - część pracowników odmawia korzystnej dla nich partycypacji w zarządzaniu w imię „świętego spokoju”;
  - kontrolowane błędy i marnotrawstwo mogą zaowocować korzyściami wynikającymi z wykorzystania kreatywności pracowników.

## Literatura

- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1998, *Competing on the Edge. Strategy as a structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Czakon W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10, ss. 7–10.
- Gołembski M., Wojtkowiak G., 2004, *Zarządzanie przez paradoksy*, w: J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskalska (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kuc B.R., 2014, *Model przywództwa zintegrowanego*, Przedsiębiorstwo Przyszłości, nr 1, ss. 11-27.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., 2009, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Lips-Wiersma M., 2004, *Furthering Management and Spirituality Education Through the Use of Paradox*, Journal of Management Education, vol. 28, no. 1, pp. 119-133.
- Mintzberg H., 2012, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Moczyłowska J.M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Polowczyk J., 2014, *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2, no. 2, ss. 107-127.

## THE PARADOXES IN MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN MANAGERS'S APPRAISAL

**Summary:** The paradoxes in management of human capital are the subject of this article. The text contains theory-cognitive part which systematises knowledge about paradoxes in management and empirical part based upon the survey research conducted in group of 45 Polish managers. The aim of research was identification of the most important paradoxes along areas of people management in enterprises in the perception of the highest senior staff. Due to lack of representativeness in number of participants in experiment, the research had a pilote nature. The results are treated as starting point to word hypothesis for further and deeper research. The paradoxes in managers' appraisal are: necessity of reaching high and measurable effects with simultaneous taking humanistic dimension of management on board, building and keeping high level of the engagement of employees loosely related to an employer because of time employment; the necessity to reconcile employee short working time in a company with the provision of access to key information and sensitive organisational knowledge.

**Keywords:** the management of human resources, the paradoxes, the managers' opinions