ARTYKUŁY

Hubert Witczak

Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi w systemach społecznych

Celem opracowania jest określenie i usytuowanie domeny zarządzania zasobami ludzkimi w systemach społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa. Dotychczasowe podejścia nie są wystarczająco systemowe, przez co narasta swoista „dżungla teorii", królują przyczynki i mody. Podstawą zdefiniowania podsystemu zarządzania zasobami ludzkimi jest określenie kluczowej wartości, jaką jest zdolność załogi do realizacji zadań przedsiębiorstwa, oraz podstawowych procesów kształtowania tej zdolności. Wokół tak rozumianych wartości i procesów rozwija się pozostałe czynności i procesy, czynniki (obiekty), instytucje i układy społeczne. Składają się one razem na podsystem zarządzania zasobami ludzkimi w szerszym (klasyczne) i węższym (wyspecjalizowane) ujęciach. Tworzy to teleologiczne i przedmiotowe podstawy do postępu nauki o zasobach ludzkich.

Wprowadzenie

Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi" (dalej: ZZL) ma swoje rozmaite odniesienia, w tym semiotyczne, empiryczne i naukowe. Obecność ludzi w systemach działania pozwala je nazwać systemami społecznymi. Podsystemy ZZL, praktycznie istniejące w systemach społecznych, są odniesieniami empirycznymi, oryginałami, desygnatami tego terminu. Podsystem ZZL istnieje w mniej lub bardziej rozwiniętej formie w każdym systemie społecznym, przy czym jest on istotnie ukształtowany przez ich naturę.

Nauka, biorąc pod uwagę stosunek podmiotu (badacza, naukowca) do zakresu jego zainteresowań, ma trzy podstawowe funkcje: poznawczą, aksjologiczną i normatywną. Ograniczając się do funkcji poznawczej, badacz stara się dojść do poznawczej wiedzy naukowej o oryginale. Usuwa ona stan niewiedzy co do genezy i istnienia (eksploracja), różnicowania, budowy, funkcjonowania, zmian i roli (klasyfikacja) oraz ich uzasadnienia (wyjaśnienie). Naukowy system poznawczy zawiera twierdzenia o przedmiocie oraz o zasadach poznawania tego przedmiotu (tu: ZZL). Są one odwzorowaniem oryginału,

jego naukowym reprezentantem. Twierdzenia te mogą/nie mogą abstrahować od czasu i przestrzeni, a zachowując ciągłość, odpowiadają na pytania:

a) poznawczo-historyczne (np. co to był system ZZL w przeszłości w danym miejscu?),
b) poznawczo-bieżące (np. co to jest system ZZL w czasoprzestrzeni rzeczywistej?),
c) i poznawczo-prognostyczne (np. co to będzie system ZZL w przyszłości w danym miejscu?).

Niezależność od czasoprzestrzeni jest jednym z warunków powodujących, że twierdzenia poznawcze nabierają uniwersalnego charakteru. Są one w pełni uniwersalne, kiedy ich przedmiotem jest kategoria, na przykład przedsiębiorstwo jako takie, czy podsystem ZZL w przedsiębiorstwie jako takim. Nauka poznawcza ma więc wirtualny charakter. Pozostaje jednak zagadnienie naukowości, kluczowe dla danego systemu twierdzeń poznawczych, w tym wypadku o ZZL [Witczak, 2008, s. 53-94].

Systemowe traktowanie obiektów działających (społecznych) polega na ich rozpatrywaniu jako zbioru, któremu przypisujemy takie cechy istotne, jak:

a) zbiór może się składać z dowolnych elementów, przy czym nie może być pusty, a nadto powinien być kompleksowy;
b) zbiór powinien być spójny, uporządkowany na wyróżnionej zasadzie;
c) zbiór powinien posiadać granice, ale być otwarty i oddziaływać z otoczeniem przez wejścia (otoczenie oddziaływa na zbiór) i wyjścia (zbiór oddziałuje na otoczenie);
d) zbiór powinien być zdolny do pełnienia funkcji lub celowych zachowań.

W takim ujęciu dany system społeczny może mieć strukturę hierarchiczną: sam może wchodzić w skład nadsystemu, posiadając w swoim wnętrzu podsystemy. Jeśli przyjmiemy przedsiębiorstwo za system, to przykładem nadsystemu będzie branża lub gospodarka kraju, zaś podsystemu – właśnie podsystem ZZL.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest naukowy status poznawczy podsystemu ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem: usytuowania zarządzania w działaniu jako kategorii zachowań, usytuowania ZZL w przedsiębiorstwie, systemowości ZZL, naukowości twierdzeń o podsystemie ZZL. Pod pojęciem „usytuowanie" rozumiem określenie domeny, dziedziny podsystemu ZZL oraz jego umiejscowienie w systemie społecznym, szczególnie przedsiębiorstwie. Innymi słowy, zakresem przedmiotowym jest poznanie systemowości ZZL w nauce, rzeczowym – system społeczny typu przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwo jako kategoria), co dyktuje także uniwersalny zakres czasoprzestrzenny.

Istnieje problem niewystarczającego poziomu naukowości twierdzeń poznawczych o podsystemie ZZL. Przyjmując zasady kwalifikacji i kwantyfikacji naukowości, zakładam przednaukowy status ZZL jako potencjalnej, poznawczej dyscypliny naukowej. Wyraża się to między innymi w niedookreśloności domeny ZZL, nierozróżnianiu zarządzania ZL (zasobami ludzkimi) od innych czynności (procesów, działań), niejasności

paradygmatu ZZL i istnienia konkurencyjnych twierdzeń, czy w ich niewystarczającym poziomie naukowości (twierdzenia głównie idiograficzne, normatywne i spekulatywne, w mniejszym stopniu prawidłowości i prawa). Oceniam domenę ZZL w przedsiębiorstwie, przedstawianą we współczesnej literaturze, następująco.

a) Zmiana podejścia i punktów ciężkości w badaniu ZL w przedsiębiorstwie. Wyrazem tego jest między innymi przejście od „zarządzania personelem", przez „zarządzanie zasobami ludzkimi", do „zarządzania kapitałem ludzkim" [Armstrong, 2000, s. 15-29; Fitz-enz, 2001]. Rola ZZL w przedsiębiorstwie urasta zdecydowanie do kluczowej, żeby nie powiedzieć nadrzędnej, zwłaszcza w powiązaniu z rozwojem zarządzania wiedzą. Klasyczne wyróżnianie przez ekonomię tzw. czynników produkcji (praca, w tym człowiek) przekształca się w ujęcie „czynniki biznesu", w tym przede wszystkim „człowiek" i „potencjał ludzki".
b) Niejednorodność, niespójność i rozmycie zbioru składników domeny ZZL. Poszczególni autorzy, nawet uwzględniając podawane przez nich założenia publikacji, zajmują się rozmaitymi zagadnieniami, tak że zbiory zagadnień pokrywają się tylko częściowo.
c) Pojawiają się coraz to nowe zagadnienia przedmiotowe i ujęcia, będące, co jest naturalne, wyrazem rozwoju i dojrzewania dyscypliny. Przykładem jest rozwijanie ZZL na poziomie strategicznym [Lundy, Cowling, 2001] i operacyjnym, włączanie do ZZL elementów teorii organizacji, czy wręcz utożsamianie ZZL również z działalnością wykonawczą.

Wszystko to utrudnia zrozumienie tożsamości ZZL i jego różnicowanie w stosunku do innych operacji związanych z czynnikiem ludzkim. Niemniej, rozmiary „dżungli teorii zarządzania", w rozumieniu H. Koontza, w odniesieniu do ZZL nie zmniejszają się. Tak więc nie jest pewne, czy mamy do czynienia z postępem naukowym i na jakim jego etapie się znajdujemy.

Chcę dokonać elementarnego postępu poznawczego w dziedzinie ZZL przez zdefiniowanie istoty i zakresu (domeny) jego podsystemu na tle innych podsystemów oraz systemu przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia jest stan twierdzeń o podsystemie ZZL zawarty w literaturze przedmiotu. Stosując prognostyczną metodę wywodu – po stwierdzeniu, bez szczegółowego diagnozowania, niezadowalającego stanu naukowej wiedzy poznawczej – przechodzę do zaprezentowania autorskiej koncepcji poznawczej podsystemu ZZL. Sądzę wstępnie (hipotezy), że zakres (domena) podsystemu ZZL w przedsiębiorstwie jest współwyznaczany przez:

a) zrozumienie istoty zarządzania oraz systemu na tle innych czynności prowadzenia przedsiębiorstwa,
b) dążenia przedsiębiorstwa,
c) doktrynę prowadzenia przedsiębiorstwa,

d) okoliczności (sytuacja wewnętrzna i zewnętrzna).

Dopiero na tle takich twierdzeń, możliwe jest wysuwanie kolejnych, przynoszących przyrost naukowości i ostatecznie naukową dojrzałość potencjalnej dyscypliny: „nauka o zarządzaniu zasobami ludzkimi".

Podstawy systemowości ZZL w przedsiębiorstwie

Podejście dynamiczne – procesy

Na początku jest logicznie ukształtowana triada: człowiek – działanie – system działania. Bez człowieka nie ma działania, a działanie nie wystąpi, kiedy nie ukształtujemy go w system. To twierdzenie samo w sobie oznacza wyróżnioną rolę i kompleksowe powiązania człowieka w każdym systemie działającym, w tym w przedsiębiorstwie.

Dla dalszego rozumowania istotna jest następująca kategoryzacja: działanie dowolne jako struna oraz usytuowanie działania dowolnego w czasoprzestrzeni (kształtowanie).

Działanie dowolne jako struna [Witczak, 2008a, s. 155-161] w sensie dynamicznym jest zorganizowaną całością, jednością rozmaitych zdarzeń i czynności składowych, związaną nierozłącznie z podmiotem działającym. Nominalnie, te splecione czynności stanowią swego rodzaju strunę i tworzą każde dowolne działanie jako całość. Oznacza to, że w każdym wyodrębnionym działaniu dowolnym tkwią, mniej lub bardziej widoczne i rozwinięte, jego składniki dynamiczne, postrzegane jako struna. Zaliczamy do nich czynności: podstawowe, wspierające, powodowania, gospodarowania i komunikowania się.

Czynności podstawowe składają się na ciągi zdarzeń o swoistej treści i tworzących bezpośrednio oczekiwane, wybrane i główne sensy działania jako całości (jako struny), przede wszystkim użyteczne. Są one zatem rdzeniem działania, angażującym gros zasobów i energii. Wszystkie inne czynności wyrastają z oraz są zogniskowane wokół czynności podstawowych i treści oczekiwanych rezultatów tych czynności, czyli wybranych wartości (sensów).

Czynności wspierające służą czynnościom podstawowym i pozostałym. Mają charakter pomocniczy i podtrzymujący dla czynności podstawowych, ale także dla pozostałych oraz samych siebie (wspierają wspieranie – metawspieranie). Zapewniają usługi oraz obsługę ułatwiającą, przygotowującą, kończącą, katalizującą itp. Są również zorientowane na ich własne wartości działania, lecz podporządkowane wartościom czynności podstawowych i pozostałych.

Czynności powodowania odnoszą się do składników i całości działania, z uwzględnieniem jego usytuowania w otoczeniu. Powodowanie nadaje wolicjonalny i przyczynowo-skutkowy sens założeniom, przebiegowi i całemu działaniu, ponieważ powodowanie

musi mieć wartość, do której zmierza, aby móc powodować. Kluczową wartością ogniskującą powodowanie jest skuteczność osiągania wszystkich wybranych wartości.

Na czynności gospodarowania składają się czynności zorientowane na korzystność i ekonomiczność działania, w tym nadwyżkę energetyczną (ekonomiczną – zysk w przedsiębiorstwie), związaną z działaniem. Czynności gospodarowania warunkują istnienie i ewentualną długowieczność działania, zwłaszcza z uwagi na ograniczoność energii. Korzystność, ekonomiczność i nadwyżka energetyczna są z tego powodu jednymi z kluczowych wartości każdego działania.

Czynności komunikowania się zmniejszają entropię, przynoszą wiedzę, samowiedzę, mądrość i refleksję, związaną z zachowaniem uczestników działania w czasie, przestrzeni i kontekście otoczenia. Stanowią kluczowy wsad dla pozostałych czynności oraz tworzywo dla kształtowania układu „oryginał istniejący" – „model odwzorowanie istniejącego oryginału" – „model wzorzec zmiany oryginału" – „oryginał zmieniony".

Wszystkie te czynności są koniecznymi i dostatecznymi składnikami każdego, swoistego działania, w tym również działania jako kategorii. Oznacza to między innymi, że nieobecność któregokolwiek z nich albo uniemożliwia dojście działania do skutku, albo uniemożliwia jego długowieczność (rozumianą np. jako cykliczna powtarzalność w długim okresie). Takie postawienie sprawy przesądza o tym, że każde, nawet najprostsze działanie jest złożoną strukturą, struną właśnie.

Kształtowanie [Witczak 2008a, s. 161-165] w przebiegu cyklu życia to tworzenie, istnienie, zanik i zmiany danego działania i jego systemu.

Procesy tworzenia składają się z czynności kreacji, polegających na wprowadzaniu do rzeczywistości składników uprzednio nieobecnych, na przykład przez rozpoczynającego aktywność przedsiębiorcę, lub istniejące przedsiębiorstwo. Również splot oddziaływań wielu podmiotów prowadzi także do tego, że w strukturze społeczno-gospodarczej powstają nowe, nie istniejące do tej pory składniki. W rezultacie tworzenia przedsiębiorstwa uzyskuje ono określoną treść, postać i zdolność do działania.

Istnienie danego działania, czy przedsiębiorstwa, wymaga budowy i mechanizmów funkcjonowania oraz oddziaływania z otoczeniem. Dla istnienia konieczne są procesy podtrzymywania *status quo* przedsiębiorstwa, zapewniające mu kontynuację istnienia na dotychczasowych zasadach. Podczas istnienia mamy jeszcze do czynienia z kontynuacją bez zmian.

Zanik działania czy przedsiębiorstwa można scharakteryzować jako proces stopniowy/skokowy i swobodny/wymuszony, a jego zakończeniem jest definitywna entropia lub wchłonięcie działania/przedsiębiorstwa przez inny system działający.

W trakcie kształtowania możliwe są zmiany ilościowe (wzrost przedsiębiorstwa, jego zmniejszenie i zamiana składników), jakościowe (doskonalące, pogarszające) i rozwojowe (skrzyżowanie zmian ilościowych i jakościowych).

Swoistość zarządzania i gospodarowania

Zarządzanie można rozumieć w szerszym i węższym ujęciu [Witczak, 2008b, s. 31-42; Witczak, 2008c, s. 99-121].

Zarządzanie w szerszym ujęciu utożsamia się tu z zarządzaniem holistyczną strukturą wszystkich czynności składających się na prowadzenie danej aktywności (zarządzanie = prowadzenie). Od zarządzającego (prowadzącego) system społeczny oczekuje się sukcesu całości. Zarządzanie jest utożsamiane z gospodarowaniem, z uwagi na istotną rolę energii i zasobów dla powodzenia systemów społecznych. Z tego też powodu koncentruje się szczególnie na systemach gospodarczych, nawet do tego stopnia, że neguje się zarządzanie innymi systemami społecznymi albo uważa zarządzanie nimi za nowy nurt badawczy.

Zarządzanie w węższym ujęciu to jeden ze składników czynnościowych działania jako całości – struny (prowadzenia działania i systemu społecznego). Zarządzanie nie istnieje jako czynność samoistna. Wyłania się ze struny w rezultacie podziału pracy, na gruncie czynności podstawowych, jako wyspecjalizowany zbiór czynności. Jego głównym zadaniem jest powodowanie działania i systemu jako całości, czyli skuteczność. Na zarządzanie w węższym ujęciu składają się: sprawstwo, modelowanie, organizowanie, kierowanie i sprzęganie (zwrotne i następcze). Mechanizm zarządzania obrazuje rys.1 [Witczak, 2008a, s. 208].

Rysunek 1. Idea mechanizmu zarządzania

$$\longrightarrow R_f \longrightarrow [L_f(P, O, I, S)o]$$

$$\uparrow$$

gdzie: R – podmiot zarządzający, L – ludzie (podmiot bezpośrednio zarządzany), P, O, I, S – odpowiednio: procesy, obiekty, instytucje, układ społeczny, jako pozostały, pośredni przedmiot zarządzania, f – stopień swobody wyboru > 0, przy czym $f_R > f_L$.

Źródło: opracowanie własne

Istotą tak rozumianego zarządzania jest powodowanie zachowań (przez R_f) poprzez ludzi L, bez pośrednictwa ludzi pozostałe składniki działania (P, O, I, S) pozostaną w bezruchu. Zwraca to naszą uwagę na dwoistość roli ludzi w systemach społecznych: przedmiotową i podmiotową. Przedmiotowo człowiek i ludzie są strumieniem energii, zasobem zatrudnianym i wykorzystywanym przez system społeczny do określonych celów. Podmiotowo człowiek i ludzie samodzielnie powodują swoim zachowaniem, a więc mogą decydować o własnym potencjale energii, w skrajnym wypadku odmówić jego udostępnienia systemowi społecznemu. Zarówno podmiotowo, jak i przedmiotowo człowiek

może być substytuowany tylko do pewnego stopnia przez inne czynniki działania (np. maszyny), czyli pod pewnymi względami jest niezastępowalny. Jest to kolejny argument na rzecz wyróżnienia roli czynnika ludzkiego w działaniu i systemie społecznym.

Gospodarowanie należy odróżnić od zarządzania. Jego cele to korzystność i ekonomiczność, a domeną – pozyskiwanie, gromadzenie, alokowanie, stosowanie i wykorzystywanie zasobów systemu działającego. Analogicznie, gospodarowanie także nie istnieje samoistnie, jest składnikiem struny danego działania.

Swoistość przedsiębiorstwa

Jedną z kategorii systemów społecznych są przedsiębiorstwa. Istotnymi kryteriami różnicującymi są: 1) zorientowanie na nadwyżkę ekonomiczną (zysk) jako główną wartość, cel i motyw powołania do życia i działalności systemu; 2) prowadzenie go na zasadach samozasilania się (pokrywa własne koszty i rozchody z własnych przychodów i wpływów). Te dwa wyróżniki kierują naszą uwagę na pozostałe kluczowe wartości i cele przedsiębiorstwa: wartość (wycena wartości) przedsiębiorstwa, zwrot z zainwestowanego kapitału oraz dodatnie saldo przepływów i wymiany z otoczeniem. Systemy społeczne nie będące przedsiębiorstwami mogą pozyskiwać i otrzymywać zasilanie z innych źródeł, a nadwyżka ekonomiczna ma dla nich status warunkujący, a nie nadrzędny. Przedsiębiorstwo jest hybrydą (ludzie, materia, składniki wirtualne), w której człowiek i ludzie oraz zmienne bezpośrednio z nimi związane (np. kultura) spełniają istotne funkcje spajające. Wszystko to współokreśla zasady, według których przedsiębiorca zarządza ZL. Po pierwsze, czynnik ludzki jest zatrudniany w przedsiębiorstwie dla jego wartości zasobowej, energetycznej, a więc ze względów przedmiotowych. Co więcej, zarządzanie ZL służy przede wszystkim wartościom i celom kluczowym przedsiębiorstwa, człowiek i ludzie pełnią wobec nich rolę instrumentalną. Oznacza to, że dominującymi kryteriami w stosunku do działań i kształtowania czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie są korzystność i ekonomiczność.

Systemowość działań związanych z zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Zbiór makroelementów systemu

Przedsiębiorstwo jest zbiorem elementów, spełniających kryteria systemowości, może więc być traktowane jako system. Jest ono zainteresowane wybranym, z punktu widzenia zdolności do realizacji jego zadań, potencjałem zasobów ludzkich (PZL). Pożądany potencjał zasobów ludzkich wymaga profesjonalnego ukształtowania – do tego celu przedsiębiorstwo rozwija wyspecjalizowany podsystem zarządzania zasobami ludzkimi

(PZZL). Logicznie rzecz biorąc, współzależność makroelementów jest następująca: z wartości i celów przedsiębiorstwa wynika zapotrzebowanie na określony PZL, zaś ten jest pochodną, w pewnym stopniu, PZZL. Rozwiązanie problemu: „w jakim stopniu PZL jest pochodną PZZL?" jest otwarte i zależy między innymi od samych potencjalnych i faktycznych pracowników, ale także, na przykład, od doktryny PZZL. Odwracając, powiemy, że im bardziej profesjonalny PZZL, tym wyższe prawdopodobieństwo wzrostu PZL adekwatnego do potrzeb przedsiębiorstwa i ostatecznie tym wyższe prawdopodobieństwo wzrostu poziom realizacji jego wartości i celów.

Granice PZZL

Granice PZZL są rozmyte, co wymaga przyjęcia założeń kwalifikacji. Po pierwsze, same ZL, jak i PZZL są powiązane z przedsiębiorstwem na rozmaitych zasadach. Pytanie, czy ZL są składnikiem PZZL, nie jest wcale bezzasadne, na przykład w warunkach pracy zleconej. Po drugie, pracownik i stanowisko pracy to zorganizowana całość, gdzie jasne oddzielenie zagadnień organizacji od pracowniczych jest utrudnione, również w kontekście oddziaływania pracownika na ponadstanowiskowe komórki (partycypacja). Po trzecie, to, co znajdzie się wewnątrz PZZL, a więc będzie traktowane jako jego element, jest funkcją przyjętych rozwiązań organizacyjno-prawnych, takich jak *outsourcing* i inne. W istocie, konieczne jest ustalenie, że granice definiuje się stosownie do celów i okoliczności kształtowania układu: przedsiębiorstwo-ZL-PZL-PZZL, strukturyzując podsystem z wyróżnieniem i zogniskowaniem na człowieka i ludzi wśród innych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Wszystko to potwierdza znaczenie doktryny zarządzania dla określenia granic i systemowości PZZL.

Podstawowy przebieg systemowy

Otoczenie oddziaływa na ZL i PZZL przez ich wejścia, na przykład potencjalni pracownicy z własnej woli aplikują o pracę, zaś ZL i PZZL oddziałują na otoczenie przez ich wyjścia (na przykład PZZL zachęca potencjalnych pracowników znajdujących się na zewnętrznym rynku pracy do aplikowania o pracę). Podstawowy przebieg systemowy składa się przede wszystkim z ciągu procesów kształtujących wartość dodaną ZL i PZZL, a więc ich zdolność do realizacji zadań przedsiębiorstwa (PZL i potencjał PZZL) w układzie: wejście przedsiębiorstwa – transformacja wewnątrz przedsiębiorstwa – wyjście przedsiębiorstwa. Rekrutacja i selekcja (dopływ), adaptacja i rozwój pracowników (transformacja) oraz kształtowanie absencji (odpływ) są przykładami procesów podstawowych, absorbujących elementy obiektowe (np. ludzi, pieniądze, narzędzia), instytucjonalne (np. struktury organizacyjne szkoleń) i społeczne (np. kultura kształtowania ZL i PZZL).

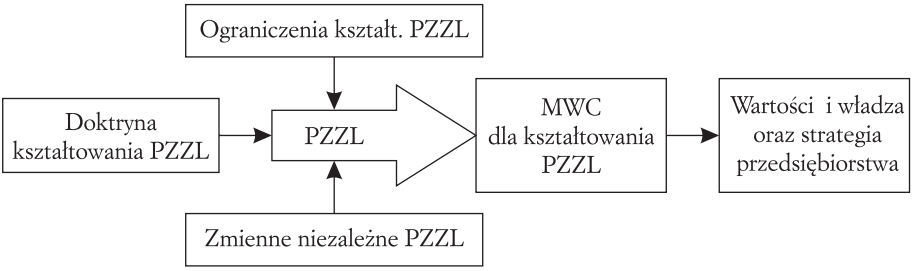
Spójność i uporządkowanie

Podstawą kształtowania ZL i PZZL jest ich dynamika, czyli procesy i zmiany. Zasoby ludzkie reagują nie tylko na PZZL, ale na wiele innych zmiennych współokreślających ich potencjał (PZL). Z tych też powodów PZZL musi być zarówno wewnętrznie spójny i uporządkowany, jak też stanowić podsystem włączony na spójnych i uporządkowanych zasadach do systemu przedsiębiorstwa. Celowo podkreślam tu „system przedsiębiorstwa" z uwagi na to, że uwzględnienie jego interakcji z otoczeniem jest kluczem do sukcesu w zarządzaniu. Systemowa spójność i uporządkowanie oznaczają zatem kompleksowe, niemechanistyczne i probabilistyczne podejście do zarządzania ZL.

Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi i jego domena

Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi (PZZL), obejmujący również zasoby ludzkie (ZL), w najwęższym, technokratycznym ujęciu znajduje się w strzałce na rys. 2. Skupia on zbiór czynników kształtowania ZL i PZZL, takich jak: podmioty kształtujące, procesy i funkcje kształtowania, metody i narzędzia kształtowania, czas i miejsce kształtowania, zasoby używane w kształtowaniu, instytucje kształtowania, składniki społeczne. Ich dobór i konfiguracja są współkształtowane przez przyjęte dążenia strategiczne (MWC dla kształtowania PZZL) oraz nadrzędne w stosunku do nich dążenia przedsiębiorstwa (wartości, cele, władzę i strategię). Ta perspektywa dążnościowa i konstrukcja PZZL zasadzają się na doktrynie kształtowania PZZL, która jest częścią doktryny przedsiębiorstwa i zarządzania nim (prowadzenia go). Są one razem korygowane przez obiektywne i subiektywne ograniczenia sztywne (nienaruszalne, których nie można w żaden sposób przekroczyć) oraz wewnętrzne i zewnętrzne okoliczności sytuacyjne. Dopiero całość tych współzależnych składników jest podsystemem w szerszym, społecznym ujęciu.

Rysunek 2. Szkieletowy (ramowy) układ kształtowania podsystemu zarządzania ZL



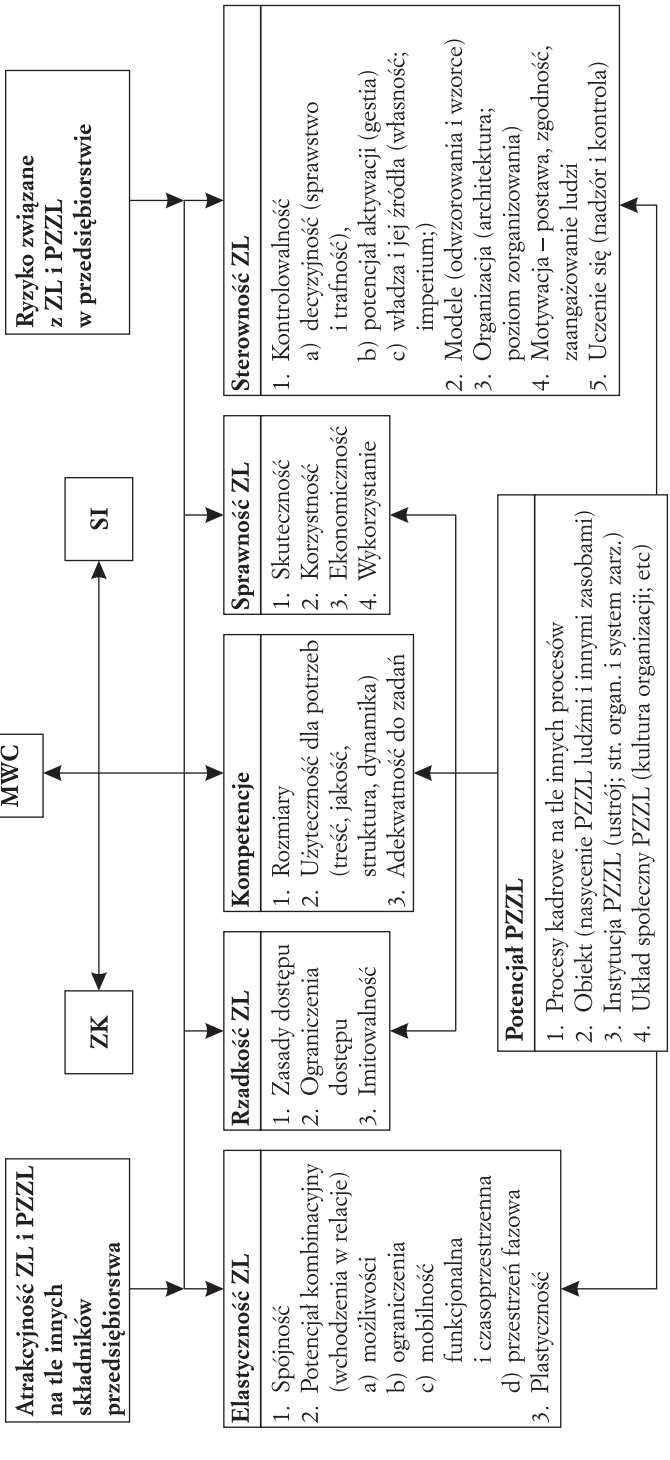
gdzie: MWC – misja, wizja i cele strategiczne

Źródło: opracowanie własne

ZL i PZZL muszą dysponować pożądaną zdolnością do realizacji zadań przedsiębiorstwa (rys. 3). Centralną rolę wśród tych zdolności odgrywają kompetencje (kwalifikacje i inne) ludzi i załogi jako całości, będące funkcją zdolności do ich kształtowania przez PZZL. Kompetencje, zarówno ZL, jak i PZZL, nie wystarczy jednak mieć, nominalnie i faktycznie. Muszą one być ponadto w pożądanym zakresie i stopniu elastyczne, rzadkie, sprawnie wykorzystywane oraz poddawać się sterowaniu ze strony przedsiębiorcy. Kompetencje i całościowy potencjał przydatne w fazie spokoju społecznego mogą być całkowicie bezużyteczne w fazie strajkowej (fazy te różnią się zasadniczo), ale przy wysokiej elastyczności personelu kształtującego ZL i PZZL ich przydatność może być bezdyskusyjna. Kompetencje użyteczne z punktu widzenia zadań mogą, lecz nie muszą, być nieadekwatne do rozmiarów itp. Załoga, nawet w odpowiednim rozmiarze, może nie być odpowiednio wykorzystana, przez co powstanie wrażenie niedoboru personelu. Wreszcie kompetencje i potencjał ZL oraz PZZL zdecydowanie obniżą swój poziom w wypadku niepełnej zdolności kierownictwa przedsiębiorstwa do sterowania nimi. Ostatecznie skutkuje to niższą lub wyższą zdolnością do osiągania wyznaczonych misji i wizji oraz celów związanych z ZL i PZZL, w kontekście zdolności ZL i PZZL do konkurowania (ZK) i dawania satysfakcji załodze jako interesariuszowi, na tle innych interesariuszy. Swoją konkurencyjnością ludzie i załoga oraz PZZL muszą nie tylko dorównać innym czynnikom produkcji (substytucja praca żywa/praca uprzedmiotowiona), ale także przewyższyć inne przedsiębiorstwa w porównaniach międzybranżowych. Razem kształtuje to atrakcyjność oraz ryzyka związane z ZL i PZZL, na które przedsiębiorca reaguje z większą lub mniejszą determinacją.

Podsystem kształtowania zasobów ludzkich w szerszym ujęciu, traktowany jako procesowa struna, czyli prowadzenie ZL w przedsiębiorstwie, zawiera tabela 1. Kluczową rolę odgrywają procesy tworzące bezpośrednio wartość dodaną związaną z ZL i PZZL, czyli przyrost zdolności ludzi i załogi do realizacji zadań przedsiębiorstwa i ich wykorzystania oraz przyrost zdolności PZZL do kształtowania potencjału ZL. To one nadają sens całemu procesowi i systemowi prowadzenia zasobów ludzkich (zarządzania zasobami ludzkimi) w przedsiębiorstwie. Te właśnie przede wszystkim czynności, a dalej podsystemy i systemy, pociągają za sobą zapotrzebowanie na prace wspierające (np. pomoc), zarządcze (powodowanie np. opracowanie modelu–planu rozmiarów zatrudnienia oraz modelu-planu pozyskania zaplanowanego zatrudnienia), gospodarowanie związane z czynnikiem ludzkim i podsystemem prowadzenia zasobów ludzkich (na przykład plan zatrudnienia pociąga za sobą konsekwencje w postaci kosztów pracy – dotyczą ZL, a nadto wykonanie dobrego planu zatrudnienia również kosztuje – dotyczy PZZL). Schemat ten dobrze ilustruje poznawczą systemowość prowadzenia ZL w szerszym ujęciu (klasycznie rozumianego zarządzania ZL). Niemniej, otwartość tego podsystemu zaznaczyłem w formie kropek kończących każdą z kolumn.

Rysunek 3. Potencjał ZL i PZZL – zdolność ZL i PZZL do realizacji zadań przedsiębiorstwa



gdzie: MWC – misja, wizja i cele strategiczne ZL. ZK – zdolność ZL do konkurowania, SI – satysfakcja ZL jako interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie w węższym ujęciu, postrzegane jako zbiór wyspecjalizowanych czynności wyłaniających się ze struny całokształtu czynności prowadzenia ZL w przedsiębiorstwie, przedstawiam w tabeli 2 (s. 24), pokazując wybraną matrycę wiążącą czynności menedżerskie z podstawowymi czynnościami tworzenia wartości dodanej ZL i PZZL. Podobne dwuwymiarowe, a także trójwymiarowe matryce – można dodać np. produkcję czy marketing jako wymiary przedmiotowe przedsiębiorstwa – można sporządzić w relacjach zarządzania z pozostałymi grupami czynności prowadzenia ZL i PZZL. Aby nie zaciemniać obrazu, a jednocześnie pobudzić czytelnika do refleksji, rozwinąłem tylko po jednej kolumnie i wierszu. Syntezy lokalne po kolumnach i po wierszach dają w końcu totalną syntezę wyspecjalizowanego podsystemu zarządzania ZL i PZZL, jeśli nasycimy go czynnikami tych czynności (podmiotami, narzędziami i in.).

Podsystem ZZL w systemie przedsiębiorstwa

Wskazana wyżej kluczowa rola zasobów ludzkich w każdym systemie społecznym odnosi się naturalnie również do przedsiębiorstw. Tak jak w innych systemach, jest ona jednakże służebna wobec ich nadrzędnych i kluczowych wartości i celów, przy danych doktrynie, ograniczeniach i okolicznościach. Co do charakterystyki, zasoby ludzkie są kształtowane przez systemy nie dla wartości samoistnej (autotelicznej), lecz dla przydatności, użyteczności. Stąd w przedsiębiorstwach zasoby ludzkie, mimo że najważniejsze wśród innych (*primus inter pares*), są ostatecznie podporządkowane nadwyżce ekonomicznej, wartości przedsiębiorstwa, stopie zwrotu z zainwestowanego kapitału oraz dodatniemu saldu z przepływów gotówki. Z jednej strony, bez człowieka nie jest możliwe osiąganie tych kluczowych wartości i celów przedsiębiorstwa. Z drugiej, jeśli bardziej konkurencyjne są usługi otoczenia lub praca uprzedmiotowiona czy też zbyt wysokie są koszty pracy (i mniejsza niż oczekiwana rentowność kapitału ludzkiego) – czynnik ludzki musi ustąpić miejsca innym czynnikom, a jego rozmiary i intensywność wykorzystania muszą być poddane restrukturyzacji. Słowo „muszą" oznacza imperatyw z punktu widzenia długowieczności przedsiębiorstwa. Dominacja w długim okresie autotelicznych lub egoistycznych wartości związanych z czynnikiem ludzkim nad kluczowymi wartościami i celami przedsiębiorstwa prowadzi wprost do jego upadku.

Takie podejście ma następujące istotne konsekwencje. Po pierwsze, postrzeganie i holistyczne widzenie podmiotowej i przedmiotowej roli człowieka i ludzi w przedsiębiorstwie jest niezbędne. Jednak w sytuacjach rozstrzygających długowieczność przedsiębiorstwa decydujące są interesy przedsiębiorstwa. Trzeba tu koniecznie rozwiązać doktrynalny problem ograniczeń wynikających z zagrożeń życia i zdrowia ludzi, również z udziałem szerszej społeczności. Kiedy, w ramach kompromisu lub na gruncie innych wartości, czynnik ludzki uzna się za ważniejszy, trzeba się liczyć z ryzykiem upadku

Tabela 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie – domena w szerszym ujęciu (prowadzenie spraw ludzi w przedsiębiorstwie)

Czynności podstawowe tworzące wartość dodaną ZL i PZZL	**Czynności wsparcia dla pozostałych czynności kształtowania ZL i PZZL oraz samych siebie (metawspieranie)**
I. Dopływ ZL 1. Kształtowanie potencjału zewnętrznego rynku pracy 2. Rekrutacja 3. Selekcja II. Transformacja ZL 1. Dobór 2. Adaptacja i zastosowanie ZL 3. Kształtowanie potencjału wewnętrznego 3.1. Rynek wewnętrzny 3.2. Odtwarzanie 3.3. Rozwój 3.4. Innowacje 3.5. Schyłek III. Odpływ ZL 1. Zwolnienia i *outplacement* 2. Absencja 3. Emerytury i kształtowanie relacji z byłymi ZL przedsiębiorstwa 4. Renty	Obsługa, usługi, katalizowanie itp., polegające na 1. Rejestracja i dekretacja 2. Rozliczanie pracy i pracowników 3. Analizy, oceny, projekty 4. Procedury 5. Sprawy społeczne i socjalne 6. Sprawy związkowe 7. Warunki pracy, BHP, ergonomia i fizjologia pracy 8. Obsługa prawna 9. Zdrowie i renty 10. Ubezpieczenia społeczne i pracownicze ... ...

przedsiębiorstwa. Po drugie, wartości i cele związane z człowiekiem i ludźmi w przedsiębiorstwie muszą być brane jako *primus inter pares* wśród innych wartości. Nie mogą one jednak dominować w długim okresie nad kluczowymi wartościami i celami przedsiębiorstwa. Nakłada to na obydwie strony stosunku pracy i biznesowego (przedsiębiorcę-właściciela przedsiębiorstwa i pracobiorcę-właściciela pracy) konieczność ciągłego definiowania i redefiniowania zasad współpracy, włącznie z partycypacją w zarządzaniu, udziałem we własności, z punktu widzenia tworzenia i podziału korzyści wypracowywanych przez przedsiębiorstwo, którego strony są współuczestnikami. Po trzecie, człowiek jest obecny w przedsiębiorstwie w każdym miejscu jego struktury. Strategicznie rzecz biorąc, dotyczy to zarówno poziomu korporacji, biznesów oraz funkcji. Dywizja (strategiczna jednostka biznesu – SJB) rozwija wewnętrzne funkcje, jedną z nich jest funkcja prowadzenia zasobów ludzkich tego biznesu (zarządzanie zasobami ludzkimi tego biznesu). Kilka dywizji tworzy korporację, która może być przedmiotowo jednorodna lub też zdywersyfikowana, zaś w głowie korporacji również znajdują się ludzie, wyspecjalizowani w zarządzaniu korporacją. Rozwiązać tu trzeba problemy prowadzenia zaso-

Tabela 1. (cd.)

Czynności powodowania pozostałych czynności kształtowania ZL i PZZL oraz samych siebie (metapowodowanie)
I. Sprawstwo w stosunku do ZL i PZZL 1. Władza i jej źródła 2. Procesy decyzyjne 3. Samokierowanie i partycypacja II. Modelowanie ZL i PZZL 1. Doktryna ZL i PZZL a) postawy, przekonania dotyczące ZL i PZZL b) normy prawne związane z ZL i PZZL c) etyka w kształtowaniu ZL i PZZL d) kultura pracy na tle kultury przedsiębiorstwa 2. Modele odwzorowania dotyczące ZL i PZZL 3. Aksjologia związana z ZL i PZZL a) ocena potencjalnych pracowników (dopływ) b) ocena pracy i pracowników (transformacja i odpływ) c) ocena PZZL 4. Polityka i strategia oraz inne wzorce związane z ZL i PZZL (programy, plany, projekty; układy zbiorowe) III. Organizowanie 1. Organizowanie procesów związanych z ZL i PZZL 2. Organizowanie obiektów, instytucji i układów społecznych związanych z ZL i PZZL w tym np: formalizacja i standaryzacja oraz międzynarodowy wymiar kształtowania ZL i PZZL 3. Kongruencja wertykalna, horyzontalna i diagonalna (zgodność zadań, uprawnień i odpowiedzialności) 4. Formy zatrudnienia IV. Kierowanie 1. Style kierowania 2. Pobudki i motywacje 3. Konflikty, kryzysy, zgody, negocjacje 4. Równowaga społeczna V. Sprzęganie 1. Plany związane z ZL i PZZL oraz ich realizacja 2. Modele i ich stosunek do oryginałów 3. Sprzęganie w cyklach procesów i systemów związanych z ZL i PZZL 4. Sprzężenia zwrotne (*feedback*) i następcze (*feedforward*) związane z ZL i PZZL 5. Audyt kadrowy i PZZL 6. Ryzyko personalne i zasady jego redukcji ... ...

Tabela 1. (cd.)

Czynności gospodarowania w stosunku do pozostałych czynności kształtowania ZL i PZZL oraz samych siebie (metagospodarowanie)	**Czynności komunikowania się w stosunku do pozostałych czynności kształtowania ZL i PZZL oraz samych siebie (metakomunikowanie)**
I. Kształtowanie korzyści związanych z ZL i PZZL 1. Wartość dodana 2. Nadwyżka ekonomiczna 3. Wsad ZL i PZZL do powodzenia przedsiębiorstwa II. Zasób ludzki i kapitał ludzki 1. Zasoby ludzkie a) rozmiary b) jakość c) struktura i restrukturyzacja d) dynamika 2. Kapitał ludzki 3. Substytucja: praca żywa/praca uprzedmiotowiona III. Zasobochłonność i wydajność 1. Zasobochłonność pracy 2. Wartościowanie pracy 3. Wydajność pracy 4. Zasobochłonność i wydajność PZZL IV. Efektywność pracy 1. Cena i koszty pracy oraz kapitału ludzkiego 2. Wynagradzanie pracy i kapitału ludzkiego 3. Rentowność pracy i kapitału ludzkiego 4. Analiza wskaźnikowa i controlling pracy i kapitału ludzkiego 5. Korzystność i ekonomiczność PZZL	I. Informacja poznawcza, aksjologiczna i normatywna 1. Wiedza poznawcza dla prowadzenia ZL i PZZL 2. Wiedza dla ocen i oceny 3. Informacje decyzyjne II. Procesy i systemy informacyjne 1. Rejestry, bazy i banki danych; archiwa; 2. Kanały i obiegi komunikowania się 3. Informatyzacja i wirtualizacja III. Ochrona i bezpieczeństwo informacji związanej z ZL 1. Systemy ochrony i bezpieczeństwa ... ...

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Zarządzanie ZL w węższym ujęciu – macierz oddziaływań z podstawowymi czynnościami kształtowania ZL

Zarządzanie ZL jako wyspecjalizowany system Podstawowe czynności tworzenia wartości dodanej ZL i PZZL	**Sprawstwo**	**Modelowanie**	**Organizowanie**	**Kierowanie**	**Sprzęganie**	**Synteza zarządzania danymi czynnościami podstawowymi**
1. Dopływ ZL	Sprawstwo w dopływie ZL	Modelowanie w dopływie ZL	Organizowanie w dopływie ZL	Kierowanie w dopływie ZL	Sprzęganie w dopływie ZL	Podsystem zarządzania dopływem ZL jako całością
2. Transformacja ZL i PZZL	Sprawstwo w transformacji ZL i PZZL					
3. Odpływ ZL	Sprawstwo w odpływie ZL					
4. Synteza poszczególnych czynności zarządzania ZL w stosunku do podstawowych czynności tworzenia wartości dodanej ZL i PZZL	Podsystem sprawstwa w całości podstawowych czynności tworzenia wartości dodanej ZL i PZZL					Podsystem zarządzania jako całość w zarządzaniu całością podstawowych czynności tworzenia wartości dodanej ZL i PZZL

Źródło: opracowanie własne

bów ludzkich nie tylko na trzech poziomach, ale również w powiązaniach procesowych i funkcjonalnych, co daje mozaikę wymiarów problematyki systemowo postrzeganych zasobów ludzkich.

Podsumowanie

Podsystem zarządzania zasobami ludzkimi jest najważniejszym z podsystemów przedsiębiorstwa. Podejście systemowe do przedsiębiorstwa wyróżnia, w długim okresie jako *primus inter pares*, jego interesy spośród innych interesów oraz zasoby ludzkie wśród ogółu jego zasobów. Długowieczność przedsiębiorstwa, jeśli przyjąć, że jest wartością preferowaną, przesądza jednak podporządkowanie wartości związanych z ludźmi, przy uzgodnionych doktrynalnie ograniczeniach, wartościom przedsiębiorstwa. W tym kontekście PZZL można postrzegać w szerszym ujęciu (klasyczne), jako prowadzenie zasobów ludzkich, oraz w węższym ujęciu, jako wyspecjalizowane czynności zarządcze, na tle całości systemu przedsiębiorstwa i jego podsystemów, w powiązaniach z otoczeniem. Proponowane podejście definiuje usytuowanie domeny kształtowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie i stwarza dogodny grunt do dyskusji nad kształtowaniem się nauki o zasobach ludzkich (nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi nauki o kapitale ludzkim itp.).

Literatura

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Lundy O., Cowling A. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Witczak H. (2007), *Nauka o zarządzaniu a nauka o ekonomii*, „Współczesne Zarządzanie", nr 3.

Witczak H. (2008a), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa.

Witczak H. (2008b), *Problemy naukowe* [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Sławińska M., Witczak H. (red.), PWE, Warszawa.

Witczak H. (2008c), *Zarządzanie zmianą – zmiana zarządzania* [w:] Zimniewicz K. (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu", nr 105, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Hubert Witczak – doktor nauk ekonomicznych, starszy wykładowca Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pracownik Katedry Systemów i Technik Zarządzania. Jego wysiłek naukowy (autor i współautor, redaktor naukowy publikacji książkowych i artykułów) jest zogniskowany na czterech polach badawczych: kształtowanie systemów zarządzania, zarządzanie strategiczne, zarządzanie kapitałem ludzkim oraz metodologia nauk o za-

rządzaniu. Na tych też obszarach koncentruje swoją aktywność dydaktyczną. Jest związany istotnie z praktyką gospodarczą przez działalność konsultingową (współzałożyciel Frąckowiak Grant Thornton, Sp. z. o.o. w Poznaniu oraz współzałożyciel i współwłaściciel F5Konsulting Sp. z o.o. w Poznaniu – czołowych grup konsultingowych w Polsce). Kieruje złożonymi projektami i zespołami na rzecz biznesu prywatnego, samorządów i skarbu państwa. Członek rad nadzorczych w biznesie prywatnym i z udziałem kapitału samorządowego. Wieloletni, aktywny działacz TNOiK, członek PTE.