

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 4 December 2018; Revised 26 January 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2349

Witczak, H. (1). O roli systemu zarządzania zasobami ludzkimi. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 55-66. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1320>

On the Role of the Human Resource Management System

Hubert Witczak

Summary

The HRM (Human Resource Management) system is a subsystem of any action system (AS). There is a cognitive and scientific “problem of the role of the human resource management system” within AS. The objective of this paper is determining whether the unique system characteristics and role of HRM are reflected in shaping the HRM system, and particularly in its structure. The relationships of the system characteristics and role of HRM to its shaping and structure has not been fully recognized scientifically. It is claimed here that the HRM subsystem is the most important and well-adjusted subsystem of any AS, and that the HR system should be managed according to the principles of unique dialectic management, paradox and chaos management. The paper deals with the following domains: material – AS category; 2) objective – “HRM system” category; 3) universality of time and space. The paper employs a praxeological and systematic approach, prognostic methodology and hypothetical-deductive reasoning.

Keywords: HRM; identity, position and importance of HRM; paradoxical, dialectical and chaotic role of HRM; primus inter pares role of HRM

O roli systemu zarządzania zasobami ludzkimi

HUBERT WITCZAK

*Wydział Zarządzania i Administracji,
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu*

System ZZZ (zarządzania zasobami ludzkimi) jest subsystemem w dowolnym systemie działającym (SD). Istnieje naukowo-poznawczy problem dotyczący roli systemu ZZZ w SD. Celem niniejszej pracy jest ustalenie, czy specyfika systemowości i rola ZZZ znajdują odzwierciedlenie w kształtowaniu systemu ZZZ, zwłaszcza jego konstrukcji. Związki między systemowością i rolą ZZZ a jego kształtowaniem i konstrukcją nie są w pełni naukowo rozpoznane. Autor niniejszego artykułu twierdzi, że podsystem ZZZ jest najważniejszym zrównoważonym podsystemem dowolnego SD, a ZZZ powinno się odbywać na zasadach unikatowego zarządzania dialektycznego, zarządzania paradoksami i chaosem. Domena niniejszej pracy to: 1) kategoria „SD” jako zakres rzeczowy; 2) kategoria „system ZZZ” jako zakres przedmiotowy; 3) uniwersalność czasu i przestrzeni. Zastosowano podejście systemowo-prakseologiczne, metodę prognostyczną i wnioski hipotetyczno-dedukcyjne.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, specyfika, usytuowanie i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi, paradoksalna, dialektyczna i chaotyczna rola zarządzania zasobami ludzkimi, rola *primus inter pares* zarządzania zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Pojęcie systemu i pojęcie systemowości (Witczak, 2018) są powszechnie używane. Systemowość przypisuje w sensie kategoryjnym każdemu zbiorowi takie atrybuty, jak: status niepustego zbioru, oddziaływanie z otoczeniem, kompleksowość, spójność, uporządkowanie, amechanistyczność, probabilizm, zdolność do realizowania pewnej funkcji lub pewnego celu (to ostatnie jest właściwe systemowi działającemu – SD). Próba lepszego zrozumienia roli zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest

bezpośrednim ogólnym celem i zakresem przedmiotowym niniejszej pracy. Zakresem rzeczowym jest SD jako kategoria (Witczak, 2017b, s. 74). W jego ramach (wewnątrz SD) i w jego otoczeniu znajdujemy zawsze zasoby ludzkie (ZL), minimum pojedynczą osobę – także specyficzny SD. Jednostka ludzka jest SD o rdzeniu typu „maszyna biologiczna” (najwyższy możliwy poziom integracji wewnętrznej), o pewnej swobodzie zachowań i działań, wynikającej z konstrukcji. Systemy działające o liczebności jednostek ludzkich większej od 1 są swoiste i odrębne od innych, cechuje je trwale niższy poziom integracji wewnętrznej (minimum federacja i holicja; Witczak, 2004). Charakteryzują się otwartością, rozmytością, hybrydowością, zmiennością, autopoietycznością, byciem *in statu nascendi*, teleologicznością (zdolnością do osiągnięcia celów), zdolnością do samoorganizowania się.

W strukturze rzeczowej mamy następujący układ hierarchiczny (idąc od góry): dowolny system, wybrana klasa z dowolnych systemów (tu: SD), kategoria rodzajowa podsystemu w SD (tu: system ZZL; trzeci poziom).

Systemowość jest również cechą agregatów zarządzania, mającą określony zakres i stopień cech szczegółowych (poziom systemowości). Na przykład niedostatki lub brak doktryny zarządzania SD (Witczak, 2016) czy ignorowanie ograniczeń sztywnych jego działalności obniżają poziom systemowości zarządzania na tyle, że może to stanowić istotne zagrożenie dla sprawności zarządzania.

Rola systemu ZZL określa jego status, usytuowanie i znaczenie na tle otoczenia. Otoczeniem bliższym są zarówno pozostałe podsystemy oraz SD jako całość (np. przedsiębiorstwo), jak i te znajdujące się poza SD. Bezpośredni i ciągły związek z ZZL danego SD mają zewnętrzne w stosunku do SD zmienne agregatowe, jak np. regulacje, rynek pracy, uwarunkowania życiowe, którym podlega każdy z nas. To powoduje, że patrząc systemowo na rolę ZZL, nie można abstrahować od żadnego zewnętrznego odniesienia.

Istnieje naukowo-poznawczy problem dotyczący roli systemu ZZL w SD. Trudność poznawcza polega na stosunkowo słabym rozpoznaniu roli ZZL, co wyraża się w powierzchowności, niejasności, różnorodności i nieparadygmatyczności twierdzeń. Ponadto poznanie ZZL cechuje się niezupełną systemowością. Celem niniejszej pracy jest lepsze rozpoznanie roli systemu ZZL w SD na poziomie polityczno-strategicznym. Domena niniejszej pracy to: 1) kategoria „SD” jako zakres rzeczowy; 2) rola kategorii „system ZZL” jako zakres przedmiotowy; 3) podejście kategorialne do czasoprzestrzeni domeny (uniwersalność czasu i przestrzeni). Wykorzystano podejście systemowo-prakseologiczne, metodę prognostyczną i wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne.

Stan przedmiotowej wiedzy naukowej

Kompleksowymi opracowaniami na temat ZZL są książki M. Armstronga i S. Taylora (2016) oraz A. Pochtowskiego (2018). Stan przedmiotowej wiedzy naukowej (rola ZZL) referują tylko na ich podstawie, ponieważ są jego aktualną syntezą.

M. Armstrong i S. Taylor zajmują się bliżej rolą ZZL we wszystkich rozdziałach części I swojej książki (części zatytułowanej: *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*). W ramach ZZL przypisują oni szczególną rolę strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, rozwijając je w I części książki jako sferę generalną ZZL (rozdział 2) oraz na wybranych obszarach (np. rozdział 16, zatytułowany *Strategia pozyskiwania zasobów ludzkich*, czy podrozdziały o strategii rozwoju organizacji lub strategii motywacji). Mimo że nie wyróżniają oni poziomów zarządzania, zajmują się również lokalnie politykami w ramach ZZL, np.: rozdział 39 (polityki w ramach zarządzania ekspatriantami); część X, zatytułowana *Polityka i praktyka ZZL*; rozdział 59, zatytułowany *Umiejętności polityczne*. Kluczem do zrozumienia podejścia autorów do roli ZZL jest odniesienie się do filozofii ZZL, której „celem jest wniesienie wkładu w poprawę efektywności organizacyjnej poprzez pracowników” (Armstrong, Taylor, 2016, s. 23). Równie ważnym celem ZZL jest zadbanie o wymiar etyczny. Strategie ZZL powinny być zintegrowane i dostosowane do strategii biznesowej całej organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 23). Autorzy lokują zakres rzeczowy ZZL w organizacjach typu *for profit* (przedsiębiorstwach). Podejście do ZZL powinno opierać się na zasadzie określonej przez Schneidera: „Organizacje to ludzie je tworzący; to ludzie tworzą miejsce” (cyt. za: Armstrong, Taylor, 2016, s. 24). M. Armstrong i S. Taylor dodają, że „ZZL ma rzeczywiście na celu wsparcie osiągnięcia celów biznesowych, ale w równym stopniu powinno ono dążyć do budowania relacji opartych na zaufaniu, otwartości i samorealizacji” (Armstrong, Taylor, 2016, s. 24). Najważniejsze dla roli ZZL jest stwierdzenie: „Odniesienia do ram koncepcyjnych ZZL są bardzo rzadkie. A szkoda – zrozumienie podstawowych celów, filozofii i teorii zarządzania zasobami ludzkimi, a także różnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, stanowi przecież solidną podstawę do zrozumienia i rozwoju praktyki kadrowej” (Armstrong, Taylor, 2016, s. 27). Autorzy omawiają filozofie, teorie i modele ZZL, a ich konkluzyjna synteza jest nader oszczędna, niejasna co do rozróżnienia tych kategorii i w zasadzie słabo odróżniająca historyczne podejście do roli ZZL od współczesnego podejścia, nie mówiąc już o prognostycznym. Sumując: ich konkluzja na temat roli ZZL niewiele wnosi ponad powyższe, krytyczne konstatacje co do ram koncepcyjnych ZZL.

Podtytuł pracy A. Pochtowskiego brzmi: *Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Autor rozumie przy tym koncepcje ZZL „jako podstawy teoretyczne rozpatrywania

poszczególnych kwestii HR” (Pocztowski, 2018, s. 12). Nie jest to więc identyczne rozumienie koncepcji jak przez poprzednich autorów, którzy osadzają ten termin w układzie „cele – filozofia – teoria – modele”. A. Pocztowski uważa, że termin „ZZL” jest obecnie używany również w znaczeniu ogólnym, na określenie wszystkich działań związanych z zarządzaniem ludźmi wykonującymi pracę (s. 11). Wskazując na wyzwania stojące przed ZZL oraz oddziaływanie historycznie zmiennych warunkowań, w tym międzynarodowych, podaje przykłady całościowych lub lokalnych koncepcji i podejść do ujmowania problematyki ZZL, np. zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie generacjami/wiekami, zrównoważone ZZL. Zakres rzeczowy ZZL również ogranicza do firm (przedsiębiorstw), niekiedy organizacji (s. 20, 22). Nie mówi wprost o zmianach roli ZZL, lecz pośrednio wskazuje (s. 16) na „problemy personalne” (np. ukierunkowanie na klienta, elastyczne formy zatrudniania, zarządzanie wiedzą) i „podstawowe problemy” głównych modeli teoretycznych i trendów rozwojowych w obszarze funkcji personalnej (s. 20), np.: kreatywność, odpowiedzialność, samokontrolę, rozwój organizacji personelu, sieci, wirtualizację, rozmyte granice organizacji, paradoksy, zdalne zarządzanie organizacją, fragmentację, zaufanie, *sustainability*. Za symptom rozwoju roli ZZL uznaje rozmiary, różnorodność i strukturę działań ZZL podejmowanych i prowadzonych przez rozmaite podmioty. Odniesienie do roli ZZL można znaleźć we „wskazaniu typowych cech ZZL, spotykanych w większości modelowych propozycji” (s. 31). Jedną z tych cech jest postrzeganie ZL w organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej (s. 31). Nie jest to cecha organizacji, lecz jej rola. Równie krytycznie należy ocenić cechę „postulat integracji strategii w dziedzinie ZL z ogólną strategią firmy” (s. 31). To nie jest ani cecha ZZL, ani rola ZZL, ale wskazanie normatywne. Podsumowując tę skrótową z konieczności charakterystykę: również praca A. Pocztowskiego nie odpowiada precyzyjnie na pytanie o polityczno-strategiczną rolę ZZL w SD.

Status zarządzania zasobami ludzkimi

Przyjmuję tu, że status (por. <https://sjp.pwn.pl/sjp/status;2576163.html>) to cechy danej rzeczy składające się na jej tożsamość oraz ulokowanie tożsamości tej rzeczy na tle tożsamości jej otoczenia (pozycja, usytuowanie). Tożsamość jest nieprostą sumą swoistości, czyli własności atrybutowych i specyficznych (w tym *genus proximum*), oraz odrębności (*differentia specifica*).

Człowiek, istota ludzka, jednostka ludzka (*human being*), grupa (prosta suma jednostek), zespół (nieprosta suma jednostek), populacja, społeczność, społeczeństwo – to najczęściej używane podmiotowe terminy związane z ludźmi. Zasoby ludzkie mają rdzeń „ludzki”, niemniej „zasobowość” ludzi wykracza poza osobowo

widziane ZL. „Zasób ludzki” jest kategorią relacyjną, rozpatrywany jest z powodu przydatności ludzi do realizacji danych celów, zadań, danej pracy, danych działań, które generują popyt na „zasób” ludzki, a nie tylko na „ludzi”. Stają się oni formą odpowiedzi (podaży) na popyt. Ponadto, „zasobowość” prowokuje pytanie o rozmiary czegoś, np. zasobność portfela – w tym wypadku chodzi o pieniądze (i/lub papiery wartościowe) w portfelu (struktura). Natomiast w wypadku ludzi są oni odpowiednikiem portfela. Ich zasobowość dotyczy przede wszystkim rozmiarów, struktury, jakości i dynamiki ludzkiej. Niezależnie od osi czasu człowiek niewiele jest w stanie zrobić sam, tylko członkami własnego ciała, bez wyposażenia w niezbędne wspomaganie instrumentalne. Zasobowość musi uwzględnić, co najmniej, potencjał nominalny i faktyczny działania ludzi. Jest to system działania: z jednej strony człowiek (ludzie), z drugiej – odpowiedni potencjał jego (ich) otoczenia. Tak rozumiany potencjał ludzi jest bardziej złożonym pojęciem. Każde działanie (SD) ma swoiste cechy (patrz wyżej) kategoriale oraz jednostkowe, do których ten potencjał powinien być adekwatny. Chodzi nie tylko o wymiary materialne, wymierne, ale również cechy osobowościowe, w znacznym stopniu wirtualne. Pozwalają one wykorzystać cechy materialne potencjału w złożonych układach współdziałań, np. człowiek o osobowości schizoidalnej może być niewspółmierny, co powoduje trudności w pracy zespołowej. Interpretacja złożonego potencjału ludzkiego (Witczak, 2017a; Witczak, 2017b) prowadzi do pojęcia kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest kategorią o stygmacie wyraźnie ekonomicznym, nawiązującym do pojęcia kapitału w ogóle. Potencjał ludzki poddaje się inwestowaniu i jego wartość w rezultacie inwestowania może rosnąć i – co szczególnie istotne – ma sama z siebie zdolność generowania innych wartości.

ZZL i jego system można rozpatrywać w szerszym i węższym zakresie (Witczak, 2017b). System ten składa się z: 1) podsystemu rdzenia ZZL (procesy ZZL, składniki ZZL, instytucje ZZL, układ społeczny ZZL); 2) podsystemu dążeń politycznych i strategicznych ZZL; 3) podsystemu doktryn ZZL; 4) podsystemu sytuacji ZZL; 5) podsystemu ograniczeń ZZL. Polityczne i strategiczne ZZL to subsystemy ZZL wyróżnione ze względu na poziom zarządzania. W szerszym zakresie to prowadzenie całokształtu spraw z systemowo rozumianymi zasobami ludzkimi (akronim SMOKWF – patrz niżej), niezależnie od ich interpretacji (zasoby ludzkie, personel, kapitał ludzki itd.). Polega na podjęciu generalnej kongruencji¹ z tytułu jego przebiegu i skutków. ZZL jest robieniem rzeczy właściwych oraz właściwie w jego domenie. Do zakresu ZZL zalicza się wszystkie czynności podstawowe wobec ZL

¹ Kongruencja – wzajemna odpowiedniość, adekwatność celów (zadań), obowiązków, dysponowanego potencjału, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności danego podmiotu w danej dziedzinie, w tym wypadku w odniesieniu do całej domeny ZZL.

począwszy od kształtowania rynku pracy i rekrutacji (Witczak, 2017b). Zarządzanie ZL w węższym zakresie to prowadzenie wyspecjalizowanego podsystemu zarządczego sprawstwa (S), modelowania (M), organizowania (O), kierowania (K) i sprzęgania (F) zwrotnego i następczego w domenie ZL (SMOKF) – a więc bez – wykonywania (W). Są to specjalistyczne czynności zarządcze (SMOKF) w ramach struktury procesowej ZZL. Rozpoczynają się od czynności podstawowych wobec ZL – SMOKF w kształtowaniu rynku pracy (sprawstwo na rynku pracy z pozycji danego SD) i rekrutacji (sprawstwo w rekrutacji itd.). Inne podmioty uczestniczące w kształtowaniu rynku pracy czy rekrutacji wspierają je (np. usługowo i obsługowo), wykonują składowe czynności kształtowania rynku pracy i rekrutowania, zajmują się komunikowaniem się i gospodarowaniem w ich ramach. W ramach tych wyspecjalizowanych funkcji zarządczych wykorzystuje się pozostałe składniki i podsystemy systemu ZZL.

Cechy atrybutowe i odrębność ZZL wskazują przede wszystkim na ich unikatowy, dialektyczny, paradoksalny i chaotyczny charakter. Unikatowość to ostatecznie autonomiczna, suwerenna, konstruująca i samoorganizująca się sprawczość ludzi i systemu zarządzania nimi. Żaden składnik działania, również automaty i roboty, póki co nie ma sam z siebie sprawczości. Paradoksalność to przede wszystkim bycie przez ZL jednocześnie podmiotem i przedmiotem działania. Ponadto, każdy z nas wraca po pracy do domu i, w pewnym sensie, jest i nie jest składnikiem danego SD. Działanie jednopodmiotowe jest w podziale pracy przekształcane w działanie wielopodmiotowe. Musi ono zostać zintegrowane w całość, na wzór działania jednopodmiotowego. Paradoksalnie, załoga powinna być Załogą, czyli scaloną jednością, gdzie kongruencja, a także benefity są jednocześnie podzielone, ale i zintegrowane. Dialektyczność to poruszanie się ZL (i – odpowiednio – ZZL) między skrajnościami, np. wiedzy i niewiedzy, dobra i zła, świadomości i podświadomości. Chaotyczność to trudna do kształtowania możliwość przechodzenia ZZL między fazami funkcjonowania, zachowania i działania. Na przykład akcje podejmowane przez ZL wobec innych ZL, a także wobec ich otoczenia mogą się poruszać między kooperacją pozytywną, kooperacją negatywną (tu mamy do czynienia również z paradoksem: koopepcją), unikami, blokowaniem a przejściem międzyfazowym (np. przypadkowością, blefami czy obojętnością).

W ramach zarządzania nie można abstrahować od omawianych cech ZL. Ludzie w całej swojej systemowej złożoności mają specyficzne i odrębne, wskazane wyżej atrybuty. Jest to, odnosząc się tylko do statusu ZZL, szczególne wyzwanie, które wiąże się z zarządzaniem.

Usytuowanie zarządzania zasobami ludzkimi

Usytuowanie ZZL określa jego miejsce (uplasowanie) w otoczeniu. Chodzi o odniesienie ZZL do architektury (sfery) SD oraz otoczenia SD.

Tylko w działaniu jednoosobowym pracodawca jest jednocześnie pracobiorcą. W podziale pracy wyłaniają się pracobiorcy i pracodawcy. Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje to, na czym polega „pracy branie” i „pracy dawanie”. Można argumentować, że pracę bierze ten, kto jej potrzebuje (popyt), i albo wykonuje ją sam, albo pozyskuje kogoś, kto ją wykonuje. Pracę daje ten, kto nią dysponuje (podaż), i jest gotów ją zaoferować temu, kto jej potrzebuje. Inni twierdzą, że pracodawcą jest ten, kto daje pracę w sensie „zatrudnia kogoś”, a pracobiorcą ten, kto „ją bierze”, czyli „zatrudnia się u kogoś”. Druga interpretacja uwypukla rolę podmiotu „zatrudniającego kogoś”, wysuwa go na pierwszy plan, jeśli chodzi o siłę transakcyjną stosunku pracy. Rola ZZL wymyka się tu klasycznemu stosunkowi „własności zasobów”: tylko w czasach niewolnictwa człowiek mógł być właścicielem drugiego człowieka. Człowiek i ludzie są na specyficznej pozycji transakcyjnej i – nominalnie – partnerskiej w stosunku do właściciela majątku i kapitału.

Osiągnięciu pożądaných skutków służą najpierw cele działania i jego czynności składowe. Jeśli występuje potrzeba działania wielopodmiotowego, to musi ono być ukierunkowaną aktywnością wspólną, tworzącą zintegrowaną całość działania na wzór działania jednopodmiotowego. Na jakich zasadach powstaje „wspólnota działania” w sytuacji, kiedy podział pracy pociąga za sobą kongruencję oddzielnych, autonomicznych ludzi i zespołów? Każda osoba ma własną domenę, w której są ulokowane jej swoiste cele, zadania, obowiązki, uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność, odrębne od innych stanowisk pracy i ról organizacyjnych. Zespolenie to powiązanie odrębnych kongruencji podmiotów i ich domen w spójne i zintegrowane całości. Źródła zespolenia leżą we wszystkich podsystemach SD i ZZL oraz ich składnikach. Na przykład, jest konieczne, aby indywidualne dążenia polityczne i strategiczne oraz ich składniki były względnie zbieżne z grupowymi i zespołowymi, a te z dążeniami strategicznymi i politycznymi SD.

Powiązania osób, stanowisk pracy i ról organizacyjnych (Kozłowski, 1973) wewnątrz SD są rozmaite. Punktem wyjścia są jednak osoby pozostające w otoczeniu. Dana osoba może pełnić w SD określone role: przedsiębiorczą, właścicielką, inwestycyjną, pracowniczą, zarządzającą, kooperującą, konkurencyjną, kooperacyjną, neutralną. Jedną z relacji jest relacja dobrowolnego świadczenia wkładu energetycznego („za darmo”), inną jest relacja wymiany, a w jej ramach – relacja transakcji. W transakcji między podażą i popytem na pracę występuje proces równoważenia (negocjacje i oznaczenie warunków nawiązania transakcji i ceny). Rola

poszczególnych podmiotów – rodzajowo i funkcjonalnie odmienna – jest kategorią identyczną, jeśli wziąć pod uwagę znaczenie ich wkładu w kształtowanie SD (tworzenie, podtrzymywanie istnienia, zanik i zmiany). Wywodzi się to z paradoksu załogi/Załogi: wszyscy ludzie konieczni do prowadzenia danego SD (krytyczne znaczenie: „bez nich nie...”) składają się na całość załogi/Załogi i jej sukces – na podobieństwo działania jednoosobowego.

Znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi

Znaczenie to powiązanie wzajemne: 1) „bycie znakiem, śladem czegoś”; 2) „oznaczenie wpływu, wartości, wagi czegoś w odniesieniu do czegoś innego”, „funkcja czegoś w czymś”; 3) „ustalenie proporcji, parytetu, priorytetu czegoś w stosunku do czegoś innego”.

ZL i ZZL „znaczą, są śladem” jednoczesnego podmiotu i przedmiotu działania (paradoksalne konsekwencje). Istotą specyficznego „śladu” stygmatyzującego, pozostawianego przez ZZL są wolicjonalność, doktrynalność i „dążnościowość”. ZL i ZZL „oznaczają wpływ” równocześnie i równoległe na wszystkie pozostałe składniki SD i jego otoczenia, w tym i na siebie. Ten ostatecznie sprawczy wpływ przekracza poziom oddziaływania (zakresem i stopniem nasilenia sprawstwa) poziom oddziaływania wszystkich pozostałych składników działania.

„Wartość i waga” ZZL w relacji do pozostałych składników SD oraz jego otoczenia są paradoksalnie sprawą i prostą, i złożoną. Prostota wynika łącznie z pozostałych cech ZZL: żaden składnik nie ma takiej wartości dla szeroko pojętej sprawności SD. Jednak „wartość” jest pojęciem wieloznacznym – zawsze ma u podstaw wybrane kryterium wartościowania. Ze względu na udział w generalnym powodzeniu SD można mówić o kluczowej wartości ZZL. Z uwagi na pozaekonomiczną sprawność SD ZZL wywołuje określone skutki społeczne („wartość społeczna”) itp. Z ekonomicznego punktu widzenia wartość ZZL wyraża się w kształtowaniu korzyści, ekonomiczności (np. zysku) i efektywności. W sensie aksjologicznym wartość ZZL może być rozpięta na osi między dwiema skrajnościami: „pozytywną, dobrą” a „negatywną, złą” wyceną danego przedmiotu (składnika, własności, relacji czy całości SD). ZZL jest w każdym wypadku „ważącym” składnikiem i czynnikiem oddziałującym SD. W tym kontekście „ustalenie proporcji, parytetu, priorytetu” jest zadaniem bardzo trudnym z semiotycznego i rodzajowego punktu widzenia. Niemniej ZZL jest na pozycji *primus inter pares* wśród składników i czynników ogólnej sprawności SD. W krótkim okresie czy w odniesieniu do lokalnych problemów za ważniejsze mogą być uznane np. pieniądze, innowacje, inwestycje. W długim okresie i we wszystkich sferach SD ZL i ZZL są na pierwszym planie, tak co do udziału

w sprawności (proporcje), oznaczenia hierarchii oddziaływania na sprawność (parytet), jak i co do priorytetu.

ZZL jest dla ludzi i poprzez ludzi zarówno we wnętrzu każdego SD, jak i w jego otoczeniu. Podmioty wewnętrzne SD (właściciele, menedżerowie, pracownicy), quasi-wewnętrzne/zewnętrzne (inwestorzy) czy czysto zewnętrzne (dostawcy, klienci) są równie ważne dla każdej formuły powodzenia SD i jego otoczenia. Podział pracy i ról oraz segmentacja kongruencji są konieczne, podobnie jak ich integracja w złożoną jedność. W długim horyzoncie czasu muszą one być równoważne. Ewentualne krótkookresowe nierównowagi należy trzymać w pewnych, istotnych w kontekście długiego okresu rozpiętościach, ale także wyrównywać (wytłumiać, stabilizować).

Istotne są złożone czynniki strukturalne ZZL, takie jak np. znaczenie różnych grup ludzi (interesariuszy), tak wewnątrz SD, jak i w jego otoczeniu. Na przykład właściciele kapitału (przedsiębiorcy, inwestorzy) wnoszą wartości do rozwoju szerszych systemów niż pojedynczy SD. Czy z takich powodów powinni oni być specjalnie relatywnie bardziej doceniani i wyróżniani w gospodarkach typu rynkowego? Zysk wypracowuje cała załoga – czy więc ma on być wynagrodzeniem wyłącznie, czy głównie właściciela kapitału? W tym kontekście uwidacznia się stosunek własności i jego rola w relacji do roli ZL i ZZL. Kongruencja właściciela(i) jest totalna, obejmuje cały SD. Podobnie totalną kongruencję ma tylko załoga/Załoga jako całość, ponieważ kongruencja poszczególnych pracowników, ich grup i zespołów jest w stosunku do SD lokalna. Jednak, niezależnie od strukturyzacji, właściciele są także członkami systemowo pojętej Załogi, nie można ich z niej wyłączyć. I to jest problem poznawczy oraz praktyczny.

Funkcja jest powtarzalnym funkcjonowaniem/działaniem, w tym wypadku układami procesów zarządzania ZL. Mają one znaczenie dla celów systemu ZZL na wszystkich poziomach, w tym dla całego SD. Celem operacyjnie nadrzędnym ZZL jest możliwie najdoskonalsze kształtowanie i wykorzystanie potencjału ZZL z punktu widzenia szeroko rozumianej sprawności. Sprawność bezpośrednia ZZL (np. jakość pracy) ma udział (zmienna niezależna) w osiągnięciu sprawności SD. Związek ZZL ze sprawnością SD może być również m.in. warunkujący, pośredniczący, moderujący, katalizujący, do pewnego stopnia substytuujący (np. pracę uprzedmiotowioną). Jeśli SD jest dla Załogi i kształtuje się przez Załogę, to ona sama w sobie jest wartością – wartość ZL i ZZL ma jednocześnie i równoważnie charakter instrumentalny i autoteliczny (paradoks). Ostatecznie ZL i ZZL są *primus inter pares* wśród wszystkich czynników samosprawności (sprawności bezpośredniej samych ZL i ZZL) oraz sprawności SD. Tylko dzięki ZZL jest możliwe świadome i celowe oraz zupełne kształtowanie SD. To ZZL tworzy, podtrzymuje istnienie, powoduje zanik oraz zmiany budowy zasad funkcjonowania, zachowania i działalności SD. Samokształtowanie się ZL (metakształtowanie) w sensie organizmu(ów) jest funkcjonalnie

ograniczone (abstrahując od postępu nauk). ZZL odpowiada istotnie (wkład) bezpośrednio i pośrednio za ostateczne rezultaty ekonomiczne, pozaekonomiczne i bezpieczeństwa SD. Można podzielić składniki i czynniki aktywności oraz sukcesu/porażki SD na ludzkie i pozaludzkie. Te pozaludzkie są w całości ukształtowane i wykorzystywane przez ludzi, a ich funkcjonalność na decydującym poziomie jest uwarunkowana przez potencjał ZZL.

ZZL występuje jako nauka i praktyka. Nauka w dziedzinie ZZL ma dwie konotacje swojej nazwy w zależności od funkcji nauki. Nauka o ZZL jest dziedziną nauki, której przedmiotem jest ZZL jako takie [funkcja podstawowa (badania naukowe)]. Natomiast funkcje profesjonalnej edukacji w różnych formach i na różnych poziomach wyrażają się w nauce ZZL, czyli inaczej „uczeniu się i nauczaniu się ZZL”. W metaprowadzeniu nauki o ZZL ona sama jest swoim własnym przedmiotem. Praktyka ZZL polega na tym, że jej przedmiotem jest prowadzenie ZL, zorientowane na oczekiwaną sprawność bezpośrednią ZL, systemu ZZL oraz – w rezultacie – sprawność SD.

Wskazane funkcje są rezultatem wyróżnienia kluczowych aktywności w dziedzinie ZZL. Równie ważną typologią funkcji jest ich znaczenie teleologiczno-czynnościowe w dowolnym SD. Wynika to z kolei z omawianych wyżej funkcji wewnętrznych, określających tożsamość ZZL – SMOKF w odniesieniu do nich samych oraz SD jako całości. Te funkcje ZL i ZZL są, co do zasady, niezastępowalne przez żaden inny składnik SD i jego otoczenia. Trzeba też wskazać na silne związki ZZL w danym SD z całokształtem prowadzenia społeczeństwa demokratycznego w danym kraju i jego otoczeniu.

Współistnienie SD zawsze jest paradoksalne: wymaga połączenia kooperacji pozytywnej i negatywnej (koopetycji) czy równoważenia akcji w krótkim i długim okresie. Prawo nadwyżki ekonomicznej (Witczak, 2008) mówi, że bez osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej w długim okresie każdy SD musi upaść. ZZL i wartości z nim związane są najważniejsze, podobnie jak prawo nadwyżki ekonomicznej. To także paradoks, który musi być dialektycznie i chaotycznie rozwiązywany.

Podsumowanie

Współczesne podejście naukowo-poznawcze do ZZL w SD jest niewystarczające. Jednocześnie praktyka prowadzenia SD uprzywilejowuje prawa własności i pozycję transakcyjną właścicieli majątku i kapitału. Pracownicy, niezależnie od ich roli w SD, są traktowani nadal jako siła najemna. To tworzy automatycznie pewien rodzaj napięcia oraz uwypukla ich instrumentalne znaczenie. Co prawda, rozwiązania prawne chronią obydwa podmioty (właścicieli i pracowników), jednak

ochrona prawna pracodawców jest na ogół tak skonstruowana, że oni i ich agenci mają przewagę w tej relacji.

Stoi przed nami ogólny problem znalezienia roli *primus inter pares* ZZL wśród podsystemów SD oraz dialektycznej, paradoksalnej i chaotycznej równowagi wewnętrznej i zewnętrznej systemu ZZL.

Bibliografia

- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ashby, W.R. (1963). *Wstęp do cybernetyki*. Warszawa: PWN.
- Deloitte Global Human Capital Trends 2018. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (18.11.2018).
- Koźmiński, A.K. (1973). *Zarządzanie systemowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Status. <https://sjp.pwn.pl/sjp/status;2576163.html>. (24.11.2018).
- Witczak, H. (2004). *Status systemów działających – model integracji symetrycznej*. www.witczak.pl/Praca_naukowa/Nauki_o_zarzadzaniu (18.11.2018).
- Witczak, H. (2008). *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witczak, H. (2016). Doktryny zarządzania strategicznego. W: E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk (red.), *Strategie. Procesy i Praktyki. Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 420, 398–410.
- Witczak, H. (2017a). Wstępne rozpoznanie istoty potencjału strategicznego systemu działającego. *Management Forum*, 5(3), 45–51.
- Witczak, H. (2017b). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witczak, H. (2018). O systemowości zarządzania. W: M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 25–37.

Summary

On the Role of the Human Resource Management System

The HRM (Human Resource Management) system is a subsystem of any action system (AS). There is a cognitive and scientific “problem of the role of the human resource management system” within AS. The objective of this paper is determining whether the unique system characteristics and role of HRM are reflected in shaping the HRM system, and particularly in its structure. The relationships of the system characteristics and role of HRM to its shaping and structure has not been fully recognized scientifically. It is claimed here that the HRM subsystem is the most important and well-adjusted subsystem of any AS, and that the HR system should be managed according to the principles of unique dialectic management, paradox and chaos management. The paper deals with the following domains: material – AS category; 2) objective – “HRM system” category; 3) universality of time and space. The paper employs a praxeological and systematic approach, prognostic methodology and hypothetical-deductive reasoning.

Keywords: HRM; identity, position and importance of HRM; paradoxical, dialectical and chaotic role of HRM; *primus inter pares* role of HRM

Dr hab. Hubert Witczak, prof. WSZB

Pracownik Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu od 2010 r. Jego kariera zawodowa rozwijała się – od asystenta do profesora uczelnianego – na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu (1972–2010). W latach 1990–2012 prowadził i operował w trzech firmach konsultingowych. Jest współzałożycielem czołowej polskiej firmy audytorskiej (obecnie w grupie Grant Thornton IL). Jego zainteresowania naukowe dotyczą: systemów zarządzania, zarządzania strategicznego, strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, metodologii nauk o zarządzaniu; kontakt: studenci@witczak.pl.