

Hubert Witczak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Wydział Zarządzania
i Marketingu
studenci@witczak.pl

WSTĘP DO PROBLEMÓW TOŻSAMOŚCI ZAŁOGI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest rozpoznanie, za pomocą metody hipotetyczno-dedukcyjnej, istoty ludzi pracujących na rzecz systemu działającego, zwłaszcza przedsiębiorstwa. Stan aktualnej, poznawczej wiedzy naukowej na ten temat, zawarty w literaturze, nie jest w pełni zadowalający. Twierdzenia dotyczą głównie „zarządzania zasobami ludzkimi” (siłą roboczą, personelem, pracownikami, kapitałem ludzkim – wstawić właściwe), bez eksploracji, klasyfikacji i wyjaśnienia ich natury. Po przeglądzie stanu wiedzy starałem się określić naturę systemu działającego, postrzegając go jako: złożoną strukturę dążeń (politycznych, strategicznych), rdzenia systemu działającego (na fundamencie celów operacyjnych i procesów im służących), doktryny działalności, sytuacji działalności czy ograniczeń sztywnych działalności. Wywodzę dalej, że główną częścią systemu działającego jest podmiot działający, składnik rdzenia systemu działającego. W działaniach jednopodmiotowych podmiotem jest jednostka ludzka, całość wysoce zintegrowana. W działaniach wielopodmiotowych mamy do czynienia z różnymi jednostkami i bardziej złożonymi układami ludzkimi. Twierdzę, że wszyscy ludzie pracujący na rzecz przedsiębiorstwa stanowią Załogę – przedsiębiorcy i inwestorzy, kierownictwo oraz samozatrudnieni i zatrudnieni. Każdy z nich wydatkuje na różnych zasadach energię (pracę) na rzecz przedsiębiorstwa i jest pod każdym względem czynnikiem jego powodzenia. Jednak Załoga jest też tworem społecznym, co sprawia problemy z jej tożsamością i zarządzaniem. Ich rozwiązanie jest możliwe, zwłaszcza na gruncie zarządzania paradoksami, chaosem i zarządzania dialektycznego.

Słowa kluczowe: system działający, przedsiębiorstwo, zasoby ludzkie, Załoga, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie paradoksami, chaosem i dialektyczne.

Klasyfikacja JEL: M00, M12, M 50, M54, L00.

INTRODUCTION TO THE IDENTITY OF ENTERPRISE STAFF

Abstract: The aim of this paper is to define, using the hypothetico-deductive method, the nature of people working in an action system, especially an enterprise. The current status of cognitive scientific knowledge in this area, as presented in the literature, is not completely satisfactory. Claims relate mainly to “human resource management” (labour; personnel; employees; human capital – choose as appropriate), without exploring, classifying or explaining their nature. Having reviewed current knowledge, I shall attempt to describe the nature of an action system by examining its various dimensions: a complex structure of aspirations (political, strategic); the core of an action system (founded on operational objectives and the processes serving those objectives); operational doctrines; operational circumstances; and rigid operational constraints. I further argue that the most crucial element of an action system is its acting subject, part of the action system core. In single-subject activities that subject is the human individual, a highly integrated entity. In multi-subject activities we are dealing with various entities and more complex human combinations. I claim that all the people working for an enterprise make up its Staff – entrepreneurs and investors, managers, employees and the self-employed. Each one of them in some way expends energy (i.e. works) for the enterprise and this constitutes, in every way, its success factor. However, the Staff is also a social construct, giving rise to problems relating to its identity and management. These problems can be solved; especially by resorting to the categories of paradox management, chaos management and dialectical management.

Keywords: action system, enterprise, human resources, staff, human resource management, paradox management, chaos management, dialectical management.

Wstęp

Szerszym problemem, tłem niniejszego artykułu jest niedookreślona rola zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), w tym strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL), w prowadzeniu systemów działających (SD). W literaturze naukowej i praktyce spotyka się kategorie niewystarczająco ostre. Na przykład, różnicowanie kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich czy też ZZL i SZZL jest bardzo dyskusyjne lub niewykonalne.

Istnieje, moim zdaniem, problem niepełnego stanu wiedzy naukowej co do rozpoznania tożsamości ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Przez tożsamość rozumiem istotę, treść danej kategorii (tu: Załogę) oraz jej swoistość i odrębność w stosunku do innych, istotnie powiązanych kategorii.

Badanie tak rozumianego rdzenia tożsamości nie może się obyć bez odniesienia tożsamości do elementów roli Załogi, to jest jej usytuowania i znaczenia (wagi) w danym SD.

Przez system działający rozumiem każdy, w ramach którego znajdują się i działają ludzie. Przedsiębiorstwo jest kategorią wyróżnioną spośród SD ze względu na: 1) zasady stosunków zasilania się z otoczeniem (samozasilanie przedsiębiorstwa), 2) stosunek do nadwyżki ekonomicznej; 3) stosunek do tworzenia i podziału wartości przedsiębiorstwa oraz jego nadwyżki ekonomicznej. Oprócz powodu, którym jest samozasilanie, przedsiębiorstwo należy do SD typu „for profit”, dlatego że nadwyżka ekonomiczna jest głównym powodem powołania tego bytu, główną wartością oraz głównym celem funkcjonowania i rozwoju. Klasycznie rzecz ujmując¹, przedsiębiorca jest tym podmiotem, który tworzy i dzieli wartość przedsiębiorstwa i nadwyżkę ekonomiczną we własnym imieniu i interesie, na własny rachunek i na własne ryzyko.

Celem artykułu jest lepsze rozpoznanie kategorii „ludzie pracujący na rzecz przedsiębiorstwa”, którą to kategorię będę dalej nazywał Załogą. Zakres przedmiotowy pracy (domena) koncentruje się na atrybutach Załogi, jej specyfice i odmienności, w relacji do takich kategorii, jak zasoby ludzkie. Podejmuję tu próbę określenia zrębów modelu poznawczego kategorii Załoga dla dokonania postępu na obszarze prowadzenia przedsiębiorstwa oraz subobszarze nazywanym klasycznie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, ang. *human resource management* – HRM). Zakresem rzeczowym wywodów jest stan wiedzy naukowej zawarty w dostępnych publikacjach naukowych, zwłaszcza w myśli naukowej Zachodu (zakres przestrzenny). W zasadzie staram się, aby nie prowadzić głębszej analizy historycznej przedmiotowej wiedzy (zakres czasowy), a odzwierciedlić jej stan obecny. Dla pracy nie są istotne przedmiotowe zagadnienia aksjologiczne, diagnostyczne, normatywne i pozytywne ani też idiograficzne.

Stosuję podejście systemowe, odwołując się do dziedziny prakseologii i nauk o organizacji i zarządzaniu, a także wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne. Punktem wyjścia jest badanie przeglądowe treści literatury przedmiotu. Główną myślą pracy jest twierdzenie o potrzebie posługiwania się kategorią Załoga w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Całość składa się ze wstępu, pięciu ustępów i podsumowania.

¹ Stylizację „klasycznie” stosuję dla odwzorowania dotychczasowego stanu wiedzy w danej dziedzinie.

1. Przegląd stanu naukowej wiedzy przedmiotowej

Bezpośrednie rozpoznanie wyrażenia „ludzie pracujący na rzecz przedsiębiorstwa” (szerzej: na rzecz SD) w literaturze nie jest możliwe – praktycznie nie występuje. Wyrażenie to (dalej: wyrażenie) rozłożone na czynniki pierwsze składa się z kilku terminów, które można analizować jako odrębne pojęcia mające swoje desygnaty. Klasyczne terminy, które można odnaleźć w polu semiotycznym wyrażenia, to „ludzie”, „pracujący”, „na rzecz”, „przedsiębiorstwa”, z ewentualnym powołaniem terminów powiązanych (na przykład: „pracobiorcy” i „pracodawcy”). Można też tworzyć pochodne, złożenia dwu i więcej terminów (na przykład „ludzie pracujący” czy „pracujący na rzecz” itp.). Interpretacja semiotyczna nie deprecjonuje innych, na przykład celowościowych, prawnych, systemowych, niemniej jest fundamentem dla porozumiewania się i dlatego jest pierwotna.

Ludzie to termin, któremu klasycznie odpowiadają takie, jak: siła robocza, zasoby ludzkie, pracownicy, personel, a także: kapitał ludzki. Wszystkie te terminy opisują podmiot pracy (podmiot pracujący). Badanie rozwoju tych terminów wskazuje, że siła robocza została wyparta przez zasoby ludzkie, pracowników i personel, żeby współcześnie ustalić, i coraz bardziej utrwalać, termin kapitał ludzki². Interesujące jest, że autorzy bardziej koncentrują się na terminie zarządzanie zasobami ludzkimi niż na rozpoznaniu terminu zasobów ludzkich. Na ogół istotę zasobów ludzkich traktuje się krótko, wywodząc, że są one ucieleśnieniem pracy oraz odnoszą się do jednostek zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy pracujący, bez określenia „ludzie [...] na rzecz przedsiębiorstwa”, a więc pracujący jako uniwersalna kategoria, to „wszystkie osoby w wieku 15 lat i więcej, które w okresie badanego tygodnia wykonywały przez co najmniej 1 godzinę pracę przynoszącą zarobek lub dochód. Za pracującą uważa się w tej definicji osobę wykonującą jakąkolwiek pracę zarówno dorywczą, jak i »na czarno«, przynoszącą dochód i zarobek bez względu na formalny status zatrudnienia”³. To samo źródło podaje inne definicje pracujących, ale już z określeniami (na przykład: pracujący według BAEL), bardziej przydatnymi dla potrzeb statystycznych niż dla potrzeb zarządzania SD. Pojęcie pracownik rozwijane jest zwłaszcza na

² Uważa się, że termin ten zawdzięczamy T.W. Schultzowi [za: Fitz-enz 2001, s. 9] i następnie G.S. Beckerowi [za: Kunasz 2004]. Inni autorzy upatrują genezy pojęcia znacznie wcześniej – nawet od 1690 roku (W. Petty) [Łukasiewicz 2009; Czajkowski 2012].

³ Definicja pracującego według Międzynarodowej Organizacji Pracy” (MOP), cyt. za: <http://rynekpracy.org/x/311954> [dostęp: 4.04.2014].

gruncie prawnym, gdzie definiuje się je w związku z pracą i pracodawcą. Za atrybuty tych pojęć na gruncie prawa uznaje się odpowiednio (za pracownika uważa się) „osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników” [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, § 2 i 3].

Z kolei na gruncie ekonomicznym zwraca się uwagę na stosunek pracy rozumiany jako świadczenie bezpośrednie pracy na rzecz kogoś innego i pobieranie z tego tytułu wynagrodzenia. To podejście uwypukla takie relacje, jak popyt (na pracę) i podaż (pracy), cena (pracy, transakcji) i – ostatecznie – rynek pracy.

Praca i terminy pochodne są przedmiotem wielostronnych studiów na poziomie niższym niż prakseologiczny. To jest zrozumiałe; prakseologia jest nauką o działaniu dowolnym i jego sprawności. Jednak schodzenie na „niższy poziom badania” przynosi tyleż wyjaśnień co „zaciemnień” naukowych. Niewątpliwie, nadal istotne jest podejście zasobowe (zasoby ludzkie) i znacząca orientacja na pewien rodzaj pracy: pracę zawodową. Z procesowo-podmiotowego punktu widzenia istnieje problem: „pracujący na rzecz” a „zatrudniony” i „samozatrudniony”, w kontekście: „bezrobotny”. Kwestia ta jest bardziej przedmiotem zainteresowania prawa niż wyjaśnienia prakseologicznego, a więc fundamentalnego, o największym zasięgu. Generalnie rzecz biorąc, wyłania się tu obraz człowieka (ludzi) wynajętego, którego się zatrudnia po to, aby trudził się pracą. Taki wynajęty człowiek może się samozatrudnić, będąc przedsiębiorcą sprzedającym produkt/usługę „praca”. Może też związać się z podmiotem popytu stosunkiem pracy – specjalnym rodzajem relacji definiowanej przez prawo pracy lub inne instytucje prawa. Aspekty podmiotowe ludzi pracujących przypisane są do roli w postaci praw pracowniczych, definiowanych przez odpowiednie nomy. Istnieje jasno ugruntowana opozycja zatrudniony – bezrobotny, co z etymologicznego punktu widzenia oznacza, mówiąc kolokwialnie, kogoś „bez roboty”. W tym znaczeniu, bycie „bez roboty” (bez pracy) konotuje ludzi, którzy nie pracują, czyli nie znajdują zajęcia, i nie są przez nikogo wynajęci. W domyśle utrwała to obraz z nutką aksjologiczną: taki człowiek nie jest potrzebny, nie ma popytu na jego pracę. Jest to zdecydowanie ujęcie przedmiotowe, traktujące ludzi jako zasób i strumień pracy. „Pracującego na rzecz...” trzeba ściśle powiązać z drugą stroną, to jest podmiotem będącym odbiorcą pracy. Przedsiębiorstwo jest jednym z możliwych podmiotów, potrzebujących pracy w takim jej przejawie, który wynika z jego potrzeb. Twierdzenia na temat pracy, jakiej potrzebuje przedsiębiorstwo, nie są

w pełni rozwinięte. Na ogół przyjmuje się, że potrzebujemy „określonej” pracy, a więc pracowników o określonych kompetencjach. Takie zapotrzebowanie na pracę definiuje przedsiębiorstwo, prowadzone przez właściciela, będące odrębną osobą prawną. Taka konstrukcja rozdziela rolę pracobiorcy i pracodawcy⁴, przypisując rolę pracobiorcy pracownikom (najemnym). Pracodawcy – czy to bezpośredni (przedsiębiorstwo), czy pośredni (właściciele) – są odrębni od pracowników, pozostają w ich otoczeniu. To petryfikuje odmienne tożsamości i role oraz praktyczne rozwiązania w dziedzinie ZZL, a nawet czyni z ich relacji swego rodzaju opozycję. Na takim gruncie właściciel jawi się jako niemający niemal nic wspólnego z pracą na rzecz przedsiębiorstwa. Taką rolę umacnia jeszcze silne powiązanie właściciela z prawem własności i wynikającymi z tego tytułu prawami i obowiązkami. Będąc bezpośrednim lub pośrednim pracodawcą, nie jest on traktowany jako podmiot wnoszący jakąkolwiek pracę na rzecz przedsiębiorstwa.

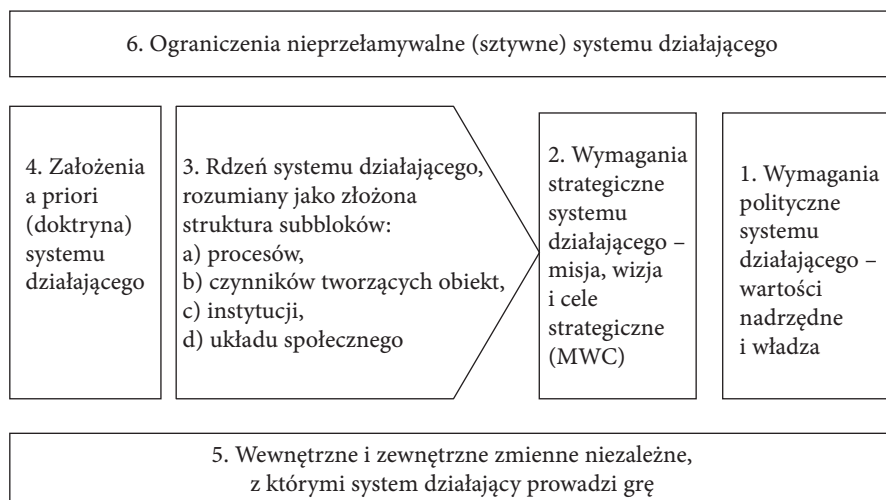
Z semiotycznego punktu widzenia, dominującym określeniem przedmiotowym w literaturze anglojęzycznej jest *human resource management* (HRM). Pole tego pojęcia rozciąga się na pracowników najemnych, włącznie z kierownictwem. Pojęcie Załoga rzadko jest podawane jako odnoszące się do przedsiębiorstw (niekiedy używa się angielskiego określenia *staff* – rzeczownik: kadra, personel, pracownicy; czasownik: zatrudniać pracowników). Takie terminy, jak *staff* i *crew* (załoga, obsada, ekipa), są najczęściej używane w odniesieniu do specyficznych SD, którymi są samoloty i okręty [*Zarządzanie załogą*, b.r.].

2. System działający

Wyrażenie omawiane wyżej składa się z czynników (składników) działania, czyli elementów aktywnych, biorących w nim istotny udział. Prakseologiczne podejście do działania przedstawia je z nawiązaniem do takich fundamentalnych pojęć o dużym zasięgu, jak: stan rzeczy, zdarzenie, proces, działanie, praca [Kotarbiński 1965; Zieleniewski 1974]. J. Zieleniewski proponuje między innymi podział działań na jedno- i wieloosobowe oraz ze względu na rodzaj celów: praca, zabawa, walka i pozostałe [Zieleniewski 1974, s. 192–193]. Praca to „splot czynów mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czymś potrzebom istotnym” [Kotarbiński 1965, s. 89–90]. Przypomnę

⁴ Mają rację ci, którzy zwracają uwagę na niefortunne przypisanie ról: pracodawca to ten, który daje pracę (jest podmiotem oferującym i wykonującym pracę), a pracobiorca to ten, który bierze i wykorzystuje pracę. Pracownik jest zatem pracodawcą, przedsiębiorstwo zaś – pracobiorcą.

w tym miejscu, że proces jest dowolnym ciągiem zdarzeń, niekiedy niemających wyraźnie podmiotowego charakteru (na przykład globalizacja). Działanie jest kategorią procesu polegającą na świadomym i celowym zachowaniu się, czyli pozostawaniu w określonym, w tym dynamicznym, stosunku do samego siebie i otoczenia. Człowiek, lub ludzie, oznaczają podmiot działania (działający), „pracujący” określa strumień czynności (proces), wyrażenie „na rzecz” opisuje skierowanie tych czynności, przedsiębiorstwo zaś jest ich adresatem. Co prawda nie ma tu wszystkich czynników działania, co lepiej uwidocznia traktowanie działania jako systemu (rysunek poniżej).



System działający

Źródło: Na podstawie: [Witczak 2008c]

Systemowe ujęcie działania wymaga, aby przedstawić je w postaci: 1) nie-pustego zbioru składników, 2) zawierającego elementy i subsystemy, o określonych własnościach, 3) między którymi zachodzą relacje, 4) uporządkowanego na wybranej zasadzie, 5) oddziałującego z otoczeniem, 6) zdolnego zachowywać się i realizować wybraną funkcję/cel, 7) charakteryzującego się takimi atrybutami, jak: autonomia, całościowość, kompleksowość, probabilmizm funkcjonowania i rozwoju, amechanistyczność, otwartość, rozmytość, hybrydowość i zmienność.

Jądrem SD jest powiązanie podzbioru elementów (subsystemu) uwidocznionych na rysunku w bloku „3. Rdzeń systemu działającego”. Procesowe składniki zawierają oczywiście nie dowolne, ale świadomie podejmowane czynności,

zorientowane na wybrany cel(e) operacyjny. W systemach działających nie dzieje się na zasadzie „stoliczku nakryj się”, albo „Sesamie otwórz się”. Perspektywa dążnościowa, czyli wartości pożądanego z takich czy innych powodów przez podmiot działający, jest swego rodzaju napędem takich czynności i całego działania. W bloku 3 czynności są ściśle zintegrowane z wartościami operacyjnymi, którym służą. Jednak szerszą perspektywę dążnościową dają działaniom cele strategiczne (MWC) oraz wartości i cele polityczne. Na przykład, pojedynczy mecz piłkarski to zbiór czynności skierowanych na wygraną (zremisowanie) spotkania. Jednak zbiór spotkań służy wartościom i celom strategicznym, między innymi uplasowaniu się na wybranej pozycji w ligach i rozgrywkach. Wartości i cele polityczne są ostatecznym uzasadnieniem podejmowania i prowadzenia każdego działania, włącznie z władzą. Władza może być, z jednej strony, narzędziem osiągnięcia wartości nadrzędnych, z drugiej zaś – sama może być, i jest, wartością. Perspektywa dążnościowa ma jeszcze jedną, oprócz motywującej, funkcję: wyzwala energię podmiotu działającego zorientowaną na osiągnięcie celów i wartości, o ile wartość przekracza wielkość progową, wytrącając podmiot ze stanu równowagi. Wartość stanu rzeczy, niższa od progowej, może być przez podmiot brana pod uwagę i studiowana, ale nie jest „spustem” (impulsem krytycznym), powodującym, że podmiot podejmuje czynności zmierzające do osiągnięcia danego stanu rzeczy.

Treść i struktura czynności w bloku 3, nawet w najprostszych działaniach, są złożone. Każda z nich, jeśli ma być świadoma, musi polegać na wykonywaniu operacji preparacji, realizacji i kontroli⁵. Im bardziej złożone działanie (bloki 1, 2 i 3) i jego kontekst (doktryna – blok 4; okoliczności – bloki 5 i 6), tym bardziej rośnie złożoność treści i struktury czynności.

Proponuję następujący podział procesów (tutaj: działania i czynności składowych) według czterech kryteriów:

- 1) Cykl każdego działania zawiera czynności poznawania, wartościowania (razem diagnoza), określania podejścia do reagowania w rezultacie diagnozy, decydowania o kierunku i wzorcach działania, i w końcu urzeczywistniania wzorców. Bez przejścia takiego cyklu i rozwiązania adekwatnych problemów nie możemy przyrządzić smacznego posiłku ani napisać dobrego artykułu. Oczywiście, zawsze możemy zjeść byle co, jako absolutne minimum egzystencji, ale czy nasze zdrowie i samopoczucie będą zadowolające z przyjętego (o ile został przyjęty) punktu widzenia i dążeń?
- 2) Podział rodzajowy czynności, w ramach działania, zwraca naszą uwagę na:
 - a) podstawowe (są główną przyczyną i źródłem osiągnięcia wartości i celów,

⁵ W sprawie treści i struktury działań zobacz pracę H. Witczaka [2008b].

- stąd na ogół wywodzi się nazwa danego działania); b) wspierające (ułatwiają, podtrzymują, obsługują itp. wszystkie pozostałe czynności (i same siebie – metawspieranie)); c) zarządzanie (wyspecjalizowane czynności prowadzące do określonych zachowań, w tym metazarządzanie); d) gospodarowanie (wykorzystanie i ekonomizacja energii w działaniu, w tym metagospodarowanie); e) komunikowanie się (kształtowanie danych, informacji, wiedzy i mądrości w sieciach nadawczo-odbiorczych, w tym metakomunikowanie się).
- 3) Biorąc pod uwagę relacje między SD, możemy dalej wyróżnić czynności:
 - a) wymiany między SD, w tym transakcyjne; b) czynności współistnienia, w tym kooperację pozytywną, ale i negatywną (tu lokuję konkurowanie); c) czynności samoorganizowania się dla potrzeb kształtowania szerszej struktury systemu cywilizacyjnego.
 - 4) W końcu, wzięwszy pod rozwagę cykl życia działania, rozróżniam:
 - a) czynności tworzenia SD; b) czynności podtrzymywania istnienia SD; c) czynności związane z zanikiem SD; d) czynności zmiany SD.

Kluczowe znaczenie ma podział rodzajowy działania, a w nim czynności podstawowe. Zgodnie z ideą bloku 3, następnym składnikiem rdzenia SD są obiekty. Obiekt to system zdolny do operowania. Powstaje przez nasycenie działania jego „czynnikami”. Czynnikami działania są aktywne składniki, takie jak podmiot, przedmiot, instrumenty, metody, energia i jej zasoby używane w działaniu i in. Działanie, nasycone czynnikami niezbędnymi dla osiągnięcia celów, tworzy obiekt działający. Będzie on zdolny do prowadzenia działalności dopiero wtedy, gdy przypiszemy mu „nakładkę instytucjonalną” (ustrój, strukturę organizacyjną, konstytucję prawną i in.). Dzięki nim obiekt staje się osobą społeczno-prawną, posiadającą prawa i obowiązki oraz mogącą podejmować zobowiązania i odpowiedzialność. Innymi słowy, obiekt instytucjonalny (tu: przedsiębiorstwo jako instytucja) może skutecznie występować jako podmiot w stosunkach z otoczeniem. Wreszcie, obecność ludzi w SD oraz kontaktowanie się z ludźmi w otoczeniu SD skutkują ukształtowaniem się swoistego układu społecznego przedsiębiorstwa. Emocje, wiara i nadzieja, oczekiwania, postawy, szeroko rozumiana kultura itp. nasycają obiekt i instytucję żywą tkanką społeczną, oddziałującą z każdym z bloków SD. Na przykład, przedsiębiorstwo ma swoje oficjalne MWC, ale każdy z pracowników, każda grupa społeczna Załogi może się inaczej do nich odnosić itp.

Rozpatrywanie i kształtowanie działania z ograniczeniem się tylko do rdzenia SD, czyli składników omówionych wyżej, byłoby uznaniem, że o treści i strukturze działania decydują wyłącznie wartości i cele operacyjne. Na rysunku starałem się wykazać, że to nie jest wystarczające, a istotną rolę mają

tu do odegrania zmienne pozostałych bloków schematu (bloków 1, 2, 4, 5 i 6). Współoddziałują one z wszystkimi procesami (czynnościami), obiektami, instytucjami oraz układem społecznym rdzenia działania. Skutkuje to dynamiczną wypadkową, którą jest SD. Treść i struktura działania są więc pochodną wskazanych dążeń i okoliczności. Doktryna jest decyzją podmiotu działającego co do twierdzeń, jakie on zakłada i wyznaje, o zasobach ludzkich, przedsiębiorstwie i jego roli w otoczeniu. Na przykład, doktryna zasadzająca się na „teorii X” D. McGregora (blok 4) pociągnie za sobą stosowanie bardziej rygorystycznych sankcji niż zasadzająca się na „teorii Y”. Sytuacja SD to stosunek stanu potencjału wewnętrznego do potencjału otoczenia, w wybranym horyzoncie działania⁶. Znajdując się w sytuacji zagrażającej upadłością (blok 5), podejmę działania prowadzące do dramatycznej redukcji kosztów. Odmienny nacisk na koszty położę prawdopodobnie, będąc w sytuacji hossy. Ograniczenia sztywne to zmienne, które, obiektywnie lub subiektywnie, ograniczają bezwzględnie swobodę zachowań organizacyjnych. Identyfikując sztywne ograniczenie prawne (blok 6), nie włączę do swojego portfolio produktów i usług polegających na oferowaniu narkotyków itd. Chyba że moja doktryna zakłada, że prawo nie jest żadnym ograniczeniem... Wszystkie zmienne wszystkich bloków SD są współzależne i nadają działaniom specyficzne piętno, w tym tożsamość.

Pojęcie systemu działającego uświadamia nam, że działanie absorbuje rozmaite formy energii, w każdej sferze tego systemu. Inaczej mówiąc: człowiek nasycy swoją aktywnością każdą sferę SD.

3. Podmiot działający

Zgoda doktrynalna co do pojęcia „działanie” i jego systemowej natury jest współcześnie zasadnicza, z różnych powodów. Jednym z nich jest narastająca tendencja do automatyzacji i robotyzacji. Zintegrowane systemy, znajdujące się na poziomie integracji maszyny, wykonują wiele rozmaitych czynności, które jednak nie są działaniami. Na obszarze TI (technologii informacyjnej) zapewniają one wirtualizację niektórych czynności, co skutkuje specyficznymi problemami zarządzania. Niemniej, działanie jest „świadomym” i „celowym” zachowaniem się, a to – do tej pory – nie przysługuje maszynom. Świadomość nie istnieje bez samoświadomości, a celowość jest immanentnie związana z wartościowaniem i wartościami. Te pola są poza możliwościami maszyn. To przesądza o kluczowej roli człowieka i ludzi w SD. Żaden mikroruch, używając

⁶ Horyzont działania – oznaczenie domeny działania w wybranej czasoprzestrzeni.

stylistyki małżeństwa Gilbrethów, nie zostanie podjęty i wykonany bez jego, i ich, sprawczej i nadrzędnej roli. Przedsiębiorstwo w każdym najmniejszym składniku, a także jako całość, nie może prowadzić działalności bez człowieka.

To są truizmy, ale zapominamy o nich i ich konsekwencjach. Ludzie w SD mają podwójną treść i rolę: podmiotową i przedmiotową. Przedmiotowość wyraża się w energii. W operacyjnym ujęciu jest to strumień pracy, jaką może przyłożyć człowiek do samego siebie i otoczenia. To przesądza o paradoksalnej pozycji człowieka w SD, w tym w przedsiębiorstwie. Takie podejście jest naturalne dla elementarnej SD, a jest nim jednostka ludzka. Kiedy ma do dyspozycji wyłącznie własne ciało, a nie jest to wcale sytuacja wyimaginowana, jest ono jednocześnie sterownikiem (podmiot) i efektem (przedmiot). Naturalny jest również podział pracy, a w rezultacie praca wielopodmiotowa. Prosty podział pracy to zwykła multiplikacja, na przykład dwóch i więcej kopaczy (działanie: kopanie czegoś dla zaspokojenia czyichś potrzeb istotnych). Złożony podział pracy przynosi, nieraz wielopoziomowe i sferyczne, rozczłonkowanie danego działania na bardziej elementarne czynności (fragmentacja) i przyporządkowanie ich wyspecjalizowanym osobom, zespołom, grupom, społecznościom tworzącym SD. Stają się oni/one wyspecjalizowanymi podmiotami/przedmiotami, o lokalnych zasięgach. Jednak razem muszą zostać zintegrowane w całość SD, odpowiadającą działaniu jednopodmiotowemu, jednemu człowiekowi.

Nie może w tej konsolidacji zabraknąć ani jednego atomu energii sprzed fragmentacji, jeśli chcemy w danych warunkach systemowych osiągnąć porównywalną sprawność, sukces działania. Pojawiają się też zróżnicowania pozycji organizacyjnej. Wśród nich ludzie, jako całości podmiotowo-przedmiotowe oraz jako cały zbiór, stają się też przedmiotem. Oddziałują na nich rozmaici szefowie (kierownictwo). Nie oddzielają oni na ogół podmiotowej i przedmiotowej natury ludzi, traktując ich, w całości, jako zewnętrzny przedmiot. Holistyczne traktowanie ludzi w SD, i przez SD, wymaga przyjęcia i zaakceptowania określonej doktryny, na przykład kapitału ludzkiego. Z drugiej strony ludzie na ogół postrzegają SD jako element swojego otoczenia, odrębny od ich tożsamości. I w tym wypadku trzeba przyjąć i zaakceptować określoną doktrynę przynależności i integracji (na przykład teorię integracji Ch. Barnarda), aby mówić o swego rodzaju holizmie.

Bycie podmiotem czegoś w czymś (tu: działaniach i SD) to usytuowanie się na kontinuum bycia przyczyną, sprawcą działania⁷, jego przebiegu i rezultatów. To kontinuum zawiera się między sprawstwem zupełnym, obejmującym zupełny poziom (treść, zakres, rozmiary, jakość, strukturę, napięcie i natężenie)

⁷ Na temat „sprawstwa” piszą: T. Kotarbiński [1965] i J. Zieleniewski [1974].

i cykl (w cyklu życia działania, włącznie z mechanizmem) przyczynowości. Takie zupełne sprawstwo odnosi się tylko do działania jednopodmiotowego⁸ lub działania Załogi. Sprawstwo niezupełne może przyjmować rozmaite zakresy i cykle. Niewątpliwie jest, że minimalne sprawstwo to sam impuls sprawczy, bycie przyczyną w dowolnym fragmencie działania i SD. W ten sposób wyróżniam na przykład sprawstwo (powodowanie) zarządcze i sprawstwo (powodowanie) wykonawcze [Witczak 2008a]. Tak czy inaczej, zarówno w działaniu jednopodmiotowym, jak i wielopodmiotowym podstawową kategorią sprawstwa jest sprawstwo całkowite albo zupełne. Jego zakresem rzeczowym i przedmiotowym (domeną sprawstwa) są: 1) cała osoba fizyczna (pojedynczy człowiek) i/lub społeczna (zbiór jednostek ludzkich – specyficzny SD); 2) całość przypisanego mu działania, prowadzonego w czasoprzestrzeni.

Kluczowe jest tu pojęcie „swobody zachowań organizacyjnych”, które możemy przypisać danemu podmiotowi w układzie makroskopowym. W działaniu jednopodmiotowym ta swoboda zachowań organizacyjnych byłaby zupełna tylko wtedy, gdyby nie istniało otoczenie jednostki. Samo istnienie otoczenia, które jest obiektywne, zakreśla poziom i cykl tej swobody, i wprowadza ograniczenia sztywne, wynikające ze stosunków z otoczeniem. Takim elementarnym ograniczeniem jest chociażby usytuowanie w otoczeniu innego podmiotu działającego. Jego domena w czasoprzestrzeni jest już zajęta i nie może być po prostu zajęta przez „nasz” SD⁹. Możemy ją zająć, ograniczając tylko swobodę zachowań tego drugiego SD, co jest kwestią dynamicznych stosunków między SD a ich otoczeniem (tu: innymi SD).

Kształtując Załogę złożonego SD (przedsiębiorstwa) jako podmiot, mamy do czynienia ze złożoną sytuacją. Kiedy załoga jest prostą sumą jednostek ludzkich (elementarne SD), staje się addycją, czyli całością o zerowym poziomie integracji. Całość może się w każdej chwili rozpaść, ponieważ między jednostkami oraz między jednostkami a całym zbiorem nie istnieją żadne relacje. Każda osoba może się tu zachowywać ze swobodą organizacyjną ograniczaną tylko przez zajęcie domen w danej czasoprzestrzeni przez inne podmioty. To rozumowanie ma jedną zasadniczą wadę: jakikolwiek ruch wykonany przez jakikolwiek podmiot (jednostkę ludzką) może oddziaływać (w tym ograniczać) na swobodę zachowań innych jednostek ludzkich. Ograniczenia byłyby minimalne lub zaniedbywalne, gdyby gęstość złożonego SD była odpowiednio niska, minimalna. W praktyce gęstość współoddziaływania musi być zdecydowanie wyższa, żeby

⁸ Zakładam tu, dla uproszczenia, że jednostka ludzka działa autonomicznie i suwerennie, to znaczy, że ma zupełną swobodę zachowań organizacyjnych. Podobne założenie przyjmuję w odniesieniu do Załogi.

⁹ W fizyce na poziomie mikroskopowym taką zasadę definiuje „zakaz” W. Paulego [Pauli 1946].

działalność złożonego SD mogła być minimalnie skuteczna. Co więcej, współoddziaływanie musi być skoordynowane w jednym, uzgodnionym kierunku, tak aby powstała całość podmiotu (Załogi) będąca czymś innym (swoistym, odrębnym; o innej tożsamości) niż składowe SD. Każdy elementarny SD ma swoiste zachowania, wynikające z samej istoty konstrukcji SD. Jego zbieżność i przystawalność do innych elementarnych SD tworzących razem złożony SD może się zasadzać na pięciu typach złożonych reakcji: kooperacji pozytywnej, kooperacji negatywnej, unikach, blokadach i przejściu międzyfazowym [Witczak 2008a]. Ważne jest, żeby całość Załogi była zorientowana – na przeważającym poziomie (zakresie i stopniu) i na przeważającym okresie i etapach, fazach cyklu reagowania – na kooperację pozytywną, w uzgodnieniu i przyjęciu kierunków oraz zasad funkcjonowania i rozwoju działalności złożonego SD. Taki krytyczny (minimalnie konieczny) poziom integralności i zorganizowania elementarnych SD składa się na Załogę rozumianą jako skomplikowany, podmiotowy podsystem złożonego SD – przedsiębiorstwa.

4. Załoga

Powtórzmy, każdy człowiek (ujęcie jednopodmiotowe) oraz wszyscy ludzie działający na rzecz przedsiębiorstwa (Załoga – ujęcie wielopodmiotowe) są niezbędni dla jego powodzenia. Każdy SD jest skumulowaną energią, przejawiającą się w rozmaitych formach, począwszy od całkowitej energii każdej jednostki ludzkiej. Przydatnymi terminami i pojęciami są tutaj „energia żywa” i „energia uprzedmiotowiona” wzorowane na „pracy żywej” i „pracy uprzedmiotowionej” D. Ricarda. Energia całkowita, ucieleśniona w SD, równa się nieprostej sumie energii żywej (wszyscy ludzie pracujący na rzecz przedsiębiorstwa = Załoga) i energii uprzedmiotowionej. Ta ostatnia to nieprosta suma całości energii pozyskanej z przyrody lub ucieleśnionej w historycznie ukształtowanych artefaktach. Załoga „obsadza” energię uprzedmiotowioną, kształtuje ją, stosuje i wykorzystuje. Bez Załogi energia uprzedmiotowiona znajduje się w stanie statycznym, w bezruchu, także automaty i roboty, których dynamika musi po pewnym czasie zaniknąć.

Różnicowanie terminów kontrapunktujących Załogę przedstawia tabela 1. Termin „tożsamość podmiotu z pozycji SD” oznacza badanie tożsamości z pozycji zewnętrznego podmiotu, „na rzecz którego pracują”.

W takim ujęciu Załoga nie wyklucza żadnego z podmiotów pracujących, czyli włączających swoją energię w celu zadośćuczynienia potrzebom istotnym przedsiębiorstwa (złożony SD) – por. tabela 2. Oczywiście, współcześnie w erze

Tabela 1. Różnicowanie kluczowych terminów poznawczych kontrapunktujących termin Załoga

Tożsamość podmiotu z pozycji innego SD	Kategorie ludzi				
	siła robocza	zasoby ludzkie (ZL)	pracownicy, personel (staff)	kapitał ludzki (KL)	załoga
Swoistość systemu	Postrzeżenie jako części rdzenia SD (blok 3 na rysunku) – specyficznie pojęty obiekt generujący siłę pracy (siła robocza)	Postrzeżenie jako potencjału pracy o różnorodnych zastosowaniach i faktycznym wydatkowaniu energii	Podobnie jak ZL; jednak postrzeżenie jako w pełni rozwiniętych SD, odrębnych od SD jako miejsca pracy	Kapitał ludzki to system kształtujący system. Cały układ ludzi, jako SD, jest skierowany na kształtowanie wartości dodanej innych SD	Nieprosta, o nie w pełni zbieżnych dążeniach całość wszystkich ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa, traktowana holistycznie jako żywa energia SD
Odrębność prawna, organizacyjna i ekonomiczna	Niewielka różnica między człowiekiem a innymi czynnikami produkcji (działania)	Składnik SD odrębny prawnie, ekonomicznie i organizacyjnie; podmiot zewnętrzny w stosunku do SD; najemny zasób pracy	Podobnie jak ZL, jednak rozwinięta ochrona społeczna i prawna odrębności systemowej ludzi jako SD	Podporządkowana kształtowaniu wartości dodanej, jaką ludzie, jako SD, generują na rzecz innych SD. Znacząca przewaga roli odrębności ekonomicznej, która współokreśla pozostałe odrębności	Tożsamość każdego składnika Załogi wynika z jego pozycji społecznej w podziale pracy. Paradoksalna i heterogeniczna tożsamość, widziana jako jedność

Usytuowanie w otoczeniu	Kategoria historyczna lub istniejąca lokalnie na obszarach niskiej kultury cywilizacyjnej; <i>szybcie</i> hierarchii organizacyjnej SD niższe od właścicielskiego	Kategoria współczesna. Obejmuje dowolnego człowieka, na zasadach stosunku pracy. W hierarchii organizacyjnej SD niższej od kierownictwa najwyższego <i>szybcie</i> SD i właścicielskiego	Podobnie jak ZL. Nadal do tej kategorii nie włącza się najwyższego kierownictwa oraz właścicieli. Pełna podmiotowość w stosunkach wzajemnych, ale nadal status najemny	Ludzie jako partner przedsiębiorcy (właściciela) i kluczowego menedżera w SD. Ci ostatni nadal poza kategorią „KL”. Próba znalezienia formuły pełnej integracji człowieka z SD, na rzecz którego pracuje	Usytuowanie paradoksalne: wszystkie elementy załogi są jednocześnie elementami otoczenia. To skutkuje paradoksalną perspektywą SD: poczucie tożsamości elementarnej SD wobec poczucia przynależności do złożonych SD
Znaczenie w SD	Zogniskowanie przedmiotowe o marginalnym znaczeniu w SD	Zróżnicowane. Zależne od doktryn, związków prawnych oraz dominujących stosunków cywilizacyjnych. Przecistawianie przedsiębiorcy/inwestorowi	Podobnie jak ZL. Bardziej docenia się rolę, rozwijając systemy partycypacji, współzarządzania, kapitalizmu ludowego (ESOP) itp; przeciwstawianie przedsiębiorcy/inwestorowi	Deklaracja kluczowego znaczenia KL oraz próby jej urzeczywistnienia; przeciwstawianie przedsiębiorcy/inwestorowi	Serce każdego SD, nadrzędny składnik SD. Paradoksalne, chaotyczne i dialektyczne przenikanie się wszystkich elementów SD, z zachowaniem dla Załogi statusu <i>primus inter pares</i> , z wyłączeniem systemu „przyroda”*

* Forsuję tu podejście, że w długim okresie *primus inter pares* jest „system cywilizacji”, a w nim rdzeniem jest „system przyroda” (system cywilizacji = system przyroda + systemy działające) [Witczak 2013, s. 27–40].

Tabela 2. Rozkład i udział poszczególnych podmiotów w prowadzeniu SD

Nazwa podmiotu i typ powodowania przez nie działań SD	Prowadzący SD (własność, imię, rachunek, ryzyko, gestia) – ponad zwykłym zarządem. Pierwotne i uzasadniające powodowanie zarządcze		Agenci prowadzących SD (kierownictwo – zwykły zarząd i wybrane zagadnienia ponad zwykłym zarządem). Wyspecjalizowane powodowanie zarządcze. Kontrakt lub stosunek najemny		Najemny stosunek pracy. Wyspecjalizowane powodowanie wykonawcze	
Kategoria podmiotu ze względu na rolę w SD i typ stosunku do SD	przedsiębiorca	inwestor	wykonawczy		samozatrudnieni	zatrudnieni
	zarządzanie polityczne i zarządzanie strategiczne	zarządzanie polityczne i zarządzanie strategiczne	kierownictwo naczelne	pozostali kierownicy		
Poziom zarządzania i typ prac wykonawczych podmiotów	zarządzanie polityczne i zarządzanie strategiczne	zarządzanie polityczne i zarządzanie strategiczne	zarządzanie strategiczne i polityczne	zarządzanie taktyczne i operacyjne	wykonywanie prac wskazanym przez agentów; partycypacja w zarządzaniu	wykonywanie prac wskazanym przez agentów; partycypacja w zarządzaniu
Kategoria źródeł władzy podmiotów i typ relacji gospodarczej	dominium; praca uprzedmiotowiona – pełny wsad kapitałowy i majątkowy	dominium; praca uprzedmiotowiona – pełny lub ograniczony wsad kapitałowy	imperium udzielone przez przedsiębiorcę/inwestora; praca osobista	imperium udzielone przez przedsiębiorcę/inwestora lub agenta naczelnego; praca osobista	stosunek transakcyjny; praca osobista	stosunek pracy; praca osobista; współwłasność w ramach określonych przez przedsiębiorcę/inwestora

Zakres własności przypisanej do podmiotów	zupelna własność majątku i kapitału	zupelna lub ograniczona własność kapitału	zupelna własność energii; udostępnienie tej energii na rzecz SD	zupelna własność energii; udostępnienie tej energii na rzecz SD	zupelna własność energii; udostępnienie tej energii na rzecz SD	zupelna własność energii; udostępnienie tej energii na rzecz SD; własność posiadanego kapitału w ramach zasad prowadzenia SD
Charakter zaangażowania osobistego podmiotów	zaangażowanie osobiste na zasadzie „SD to ja”; zależne od zasad prowadzenia SD oraz doktryny integracji między prowadzonym SD a samym sobą jako SD	zaangażowanie osobiste zależne od zasad zarządzania kapitałem SD oraz zasad zarządzania samym sobą jako SD; od inwestora pasywnego do inwestora strategicznego (100% własności kapitału i głosów na Walnym Zgromadzeniu)	zaangażowanie osobiste zależne od zasad zarządzania SD oraz zasad zarządzania samym sobą jako SD	zaangażowanie osobiste zależne od zasad zarządzania SD oraz zasad zarządzania samym sobą jako SD	zaangażowanie osobiste zależne od zasad zarządzania SD oraz zasad zarządzania samym sobą jako SD	zaangażowanie osobiste zależne od zasad zarządzania SD oraz zasad zarządzania samym sobą jako SD, w tym stosunku do partycypacji w zarządzaniu oraz współwłasności kapitału SD

„przedsiębiorstw bez granic” czy „przedsiębiorstw wirtualnych”, sprawy nie są proste. To wynika z opisanej wyżej natury SD (rozmytości itp.). Na przykład, JIS (*Just in Sequence*) wymaga złożonej współpracy z dostawcami. Czyż nie „pracują oni (w pewnym zakresie) na rzecz przedsiębiorstwa”? Takie przykłady tylko utwierdzają w konieczności przyjmowania założeń co do definiowania Załogi, ale nie deprecjonują samego podejścia i tej kategorii. „Praca na rzecz” jest kwestią samą w sobie. Ludzie mogą być na różnych zasadach powiązani z przedsiębiorstwem (SD). Zatem wsad ich pracy na rzecz przedsiębiorstwa (SD) nie musi oznaczać: 1) ani zaangażowania wyłącznego, 2) ani zaangażowania priorytetowego, 3) ani zaangażowania na wysokim poziomie (co do zakresu, intensywności, natężenia), 4) ani zaangażowania trwałego („na całe życie”, bez możliwości przełączenia się – transferu), 5) ani nawet zaangażowania bezpośredniego¹⁰. Praca „na rzecz” oznacza ukierunkowany wydatek energetyczny ze strony podmiotu pracującego w kierunku innego podmiotu (przedmiotu, sprawy itp.). Schodząc na niższy poziom definiowania, można omawiać szczegóły „na rzecz”, na przykład formy wydatku energetycznego. „Praca na rzecz” może występować równoległe z innymi stosunkami, jakie łączą dany podmiot z SD (przedsiębiorstwem). Konieczne jest zintegrowane podejście (holistyczne) przedmiotowe i podmiotowe oraz uwzględnienie nadrzędnej i instrumentalnej roli ludzi.

5. Problemy podstaw zarządzania Załogą

Twierdzę tutaj, że – z energetycznego punktu widzenia – Załoga przedsiębiorstwa obejmuje wszystkie wskazywane i omawiane wyżej podmioty oraz inne, które się jeszcze pojawią. Mogą one być wyrazem „rozplatania” i „splatania” roli pojedynczego, jednoosobowego, suwerennego podmiotu działającego (SD). Zmienia to istotnie podejście do ZL, systemu ZZL oraz SZL, rozszerzając ich dziedzinę i horyzont strategiczny. Klasyczne podejście do tego zagadnienia obejmuje w zasadzie głównie pracowników wykonawczych (operacyjnych), niekiedy jasno również niektórych agentów. Proponowane tutaj odnosi się do wszystkich wskazanych podmiotów, strukturalnie bez wyjątku, włącznie z podmiotami praw własności. Rozdzielenie ich kongruencji wprowadza nową strukturę ról. Nie zmienia istoty podmiotowości w kluczowych elementach strukturalnych kongruencji, czyli odpowiedniości, adekwatno-

¹⁰ Na przykład, właściciel wnosi majątek lub kapitał – pracę uprzedmiotowioną (to jest jego narzędzie, potencjał energetyczny) oraz pewien zasób innej energii, w zależności od formy bezpośredniego zaangażowania się.

ści: zadań, obowiązków i zobowiązań, władzy i uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności. Nie zmienia to również konieczności kształtowania tak rozumianych ZL, a w konsekwencji adekwatnego systemu ZZL.

Perspektywy są w istocie wzajemnie powiązаныmi poziomami związków logicznych i przyczynowo-skutkowych (tabela 3). Trzy z nich (perspektywy: II c, II d i II e) są zewnętrznymi zmiennymi sytuacji strategicznej. Jednocześnie są one integralnymi składowymi pionowego łańcucha tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa (klienci – rdzeń potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa – dostawcy). Oczywiście, potencjał otoczenia (zewnętrzny element sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa) jest bogatszy, obejmuje więcej niż tylko dostawców i klientów, o czym trzeba pamiętać. Najważniejszą relacją, z punktu widzenia poruszanej problematyki, jest konieczność bezpośredniego odniesienia perspektywy zewnętrznej Załogi [(ZL) – I perspektywa] do jej perspektywy wewnętrznej (perspektywa, w tym przede wszystkim IIB11). Każdy z podmiotów, które zaliczam do składników Załogi, może odmiennie, w perspektywie I, postrzegać przedsiębiorstwo i jego rolę w swoim życiu. Jednak w perspektywie II (IIB11) żaden nie może niezmiennie i bezwzględnie forsować swojego egocentrycznego, zewnętrznego interesu. W skrajnych wypadkach oznaczałoby to upadek przedsiębiorstwa, wehikułu, dzięki któremu mogą oni osiągać swoje cele. Konieczne jest ucieranie interesów wszystkich podmiotów wokół dynamicznego punktu równowagi. Oznacza to, że ZZL ma charakterystyki paradoksalne i dialektyczne, a jednocześnie można mu przypisać niektóre własności zarządzania chaosem. Łączą się tu pozycja nadrzędna, określana przez mnie jako „polityczna” (I perspektywa Załogi; ZL), i podrzędna, instrumentalna (perspektywa IIB11). Ta druga musi mieć ulokowanie ściśle instrumentalne, ze względu na jej kluczową rolę dla prowadzenia pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, czynników sytuacyjnych oraz pozostałych czynników systemowych.

Przez analogię do układu bloków SD (rysunek) możemy opisać system zarządzania Załogą (tabela 4)¹¹. System zarządzania Załogą (SZZ) jest kategorią systemów działających, w tym podsystemem w SD (przedsiębiorstwie). Przedstawiana tu koncepcja pociąga za sobą istotne problemy zarówno dla określenia roli Załogi (ZL) w przedsiębiorstwie, jak i ich kształtowania.

Po pierwsze, problemem samym w sobie jest pojęcie zarządzania, w tym wypadku Załogą. Wyróżniam zarządzanie w szerszym i węższym zakresie [Witczak 2008c, s. 99–121]. W szerszym zakresie zarządzanie jest „prowadzeniem

¹¹ Nie wypełniam wszystkich kasetonów macierzy ze względu na ograniczenia redakcji technicznej (oszczędność miejsca).

Tabela 3. Rola podmiotów Załogi (interesariuszy) w ZZL danego SD, z perspektywy ich interesów i kontekstu

<p>Perspektywa na poziomie I – najwyższym. Egocentryczne interesy podmiotów w prowadzeniu ich drogi życiowej jako SD, w tym stosunek do przedsiębiorstw jako SD oraz ich Załóg (ZL). Każdy z podmiotów postrzega przedsiębiorstwo jako SD i interes, w portfolio zupełnego zbioru swoich interesów, co skutkuje ukształtowaniem roli przedsiębiorstwa w strukturze proporcji i parytetów interesów</p> <p>Pozostali interesariusze jako SD – Załoga (ZL) jako SD – egocentryczna perspektywa ich drogi życiowej, w tym ich egocentryczny stosunek do przedsiębiorstw jako SD</p>	<p>Regulatorzy jako SD – perspektywa ich drogi życiowej, w tym ich egocentryczny stosunek do przedsiębiorstw, i ich Załóg (ZL), jako SD</p>	<p>Perspektywa na poziomie II – niższym (wynikania/zawierania się; oddziaływania): perspektywa ograniczeń sztywnych działalności SD; egocentryczna perspektywa przedsiębiorstwa, jako odrębnego podmiotu; oraz perspektywa sytuacji strategicznej</p>
<p>Perspektywa II f: zbioru ograniczeń sztywnych i ryzyka, dotyczących całej działalności przedsiębiorstwa jako SD</p>	<p>Egocentryczna perspektywa przedsiębiorstwa jako SD, a na tym tle kształtowanie jego roli jako wehikulu (narzędzia) dla wszystkich interesariuszy zewnętrznych, zwłaszcza Załogi (ZL)</p> <p>Perspektywa II a: Perspektywa egocentrycznych dążeń i doktryny prowadzenia przedsiębiorstwa jako SD. Dążenia przedsiębiorstwa to zwłaszcza jego wartości i cele biznesowe</p>	<p>Perspektywa sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa jako SD, w tym zwłaszcza:</p>
<p>Perspektywa II b: Perspektywa egocentryczna rdzenia SD przedsiębiorstwa w układzie pionowego łańcucha tworzenia wartości dodanej. Rdzeń przedsiębiorstwa składa się z powiązanych procesów; czynników działania, instytucji i układu społecznego SD, w powiązaniu z klientami, konkurentami i dostawcami</p>	<p>Perspektywa II c: sytuacji konkurowania</p> <p>Perspektywa II d: perspektywa egocentryczna klientów, której zaspokojenie jest kluczowym narzędziem i warunkiem osiągnięcia perspektywy II</p> <p>Perspektywa II e: perspektywa egocentryczna dostawców (zasilen), której ukształtowanie jest kluczowym narzędziem i warunkiem osiągnięcia perspektywy II</p>	
	<p>Perspektywa II b1: Perspektywa rdzenia działalności przedsiębiorstwa jako SD, w tym:</p> <p>Perspektywa II b11: Perspektywa wewnętrzna Załogi (ZL), w tym jako narzędzia realizacji perspektywy II;</p> <p>Perspektywa II b12: Perspektywa pozostałego potencjału działalności przedsiębiorstwa jako SD</p>	

Tabela 4. Koncepcja systemu zarządzania Załogą

		Kategorie składników Załogi						
System zarządzania Załogą (SZZ)	Prowadzący SD (własność, imię, rachunek, ryzyko, gestia) – ponad zwykłym zarządciem. Pierwotne i uzasadniające powodowanie zarządcze	przedsiębiorca	inwestor	nadzorujący	wykonawczy		Najemny stosunek pracy. Wyspecjalizowane powodowanie wykonawcze	Synteza „powierszacz” – poszczególnych podsystemów SZZ
					kierownictwo naczelne	pozostali kierownicy		
Wartości nadrzędne i władza w SZZ	przedsiębiorcą w SD	inwestorem w SD	nadzorującymi w SD	kierownictwem naczelnym w SD	kierownictwem w SD	pozostałym kierownictwem w SD	samozastrudnionymi w SD	podsystem wartości nadrzędnych i władzy w SZZ
Misja, wizja i cele strategiczne (MWC) SZZ	przedsiębiorcą w SD							
Rdzeń systemu zarządzania Załogą	przedsiębiorcą w SD	procesy, obiekty, instytucje i układ społeczny zarządzania						

Kategorie składników Załogi									
System zarządzania Załogą (SZZ)	Prowadzący SD (własność, imię, rachunek, ryzyko, gestia) – ponad zwykłym zarządciem. Pierwotne i uzasadniające powodowanie zarządzące		nadzorujący	wykonawczy		Najemny stosunek pracy. Wyspecjalizowane powodowanie wykonawcze		Synteza „powierszach” – poszczególnych podsystemów SZZ	
	przedsiębiorca	inwestor		kierownictwo naczelne	pozostali kierownicy	samozaatrudnieni	zatrudnieni		
Doktryna SZZ	doktryna zarządzania								
Sytuacja SZZ	sytuacja w zarządzaniu								
Ograniczenia sztywne SZZ	ograniczenia sztywne w zarządzaniu								
Synteza SZZ	podsystem zarządzania								
	przedsiębiorca								Totalna synteza SZZ

SD” i odpowiada angielskiemu *to run a business* lub *a going concern*. W węższym, jest wyspecjalizowanym zbiorem czynności ujętych w akronimie SMOKS – sprawstwo, modelowanie, organizowanie, kierowanie i sprzęganie (zwrotne i następcze) [Witczak 2008a]. Zrządzanie w szerszym zakresie to w istocie prowadzenie całego SD, we wszystkich jego aspektach (rysunek). Obejmuje ono wszystkie procesy, w odniesieniu do danego SD, wskazywane wyżej, w tym wyspecjalizowane zarządcze, usytuowane w rdzeniu SD. Inaczej mówiąc, zarządzanie w szerszym zakresie zawiera w sobie zarządzanie w węższym zakresie. W tabeli 4 mamy SZZ rozumiany w szerszym zakresie. W jego rdzeniu znajdziemy procesy podstawowe, takie jak kształtowanie rynku pracy, rekrutacja i in. W węższym zakresie ujmemy sprawstwo (decyzje dotyczące rynku pracy, rekrutacji i in.), modelowanie (diagnozowanie i plany związane z rynkiem pracy, rekrutacją i in.) i pozostałe. Na gruncie zarządzania Załogą musimy rozwiązać problem poznawczy: Co to znaczy zarządzać Załogą w szerszym i węższym zakresie?

Jest dyskusyjne, czy Załodze (ZL) można przypisać proponowany status zewnętrzny. Rozplecenie pojedynczego podmiotu działającego na obszarze zarządzania dokonuje się na skutek podziału pracy i jego uwarunkowań. Dotyczy również rozplecenia związków własnościowych, odnoszących się do majątku i kapitału. Powoduje to wysoki poziom rozproszenia zbioru podmiotów oraz relatywnie niski poziom jego integralności i spójności, także kongruencji. Podzbiory właścicieli, agentów i pracobiorców są silnie, pod tymi i innymi względami, różnorodne i zróżnicowane, gdyby przyjąć, że punktem odniesienia są oni jako SD, i gdyby zastosować do nich, jako zmienne analityczne, poszczególne kategorie SD (por. bloki na rysunku) i ich składniki. Każdy z nich może mieć odmienne: dążenia (bloki 1 i 2 oraz wartości i cele operacyjne z bloku 3); rdzeń działalności (złożony kategorialnie blok 3); doktrynę działalności (blok 4); sytuacyjne uwarunkowania działalności (blok 5) i ograniczenia sztywne działalności (blok 6). Swoistości te i odrębności utrudniają zasadniczo rozważanie wobec nich (przypisywanie im) kategorii zewnętrzna tożsamość Załogi (ZL), w tym takich pojęć, jak „wspólnota” i „przynależność”. Z drugiej strony powstaje pytanie, czy tak rozumiana zewnętrzna tożsamość Załogi (ZL) nie jest na tyle ważną kategorią, że trzeba zadbać o jej ukształtowanie dla dobra wszystkich podmiotów, w tym przedsiębiorstwa. Dokładanie starań w tym zakresie może postawić kwestię przejścia od kategorii „interesariusze” do kategorii zewnętrzna tożsamość Załogi (ZL), w tym ustalenia jej ewentualnych minimalnych (koniecznych i dostatecznych) poziomów. To są także problemy należące do kategorii gier. W celu osiągnięcia takich poziomów w innych SD, odpowiednią rolę grają flagi i hymny (np. bitwa). Zapewniają one, w szczególności

ważnych chwilach (sytuacjach itp.), poczucie identyfikacji ze zbiorem, przynależności i wspólnoty, ostatecznie zewnętrznej tożsamości Załogi (ZL). Inną kwestią jest ustalenie, czy zewnętrzna tożsamość Załogi (ZL) ma zastosowanie do jednoosobowej działalności typu *sole proprietorship*. Pojedyncze osoby, pomijając zagadnienia prawno-instytucjonalne, mogą traktować swoje życie i przedsiębiorstwo, które prowadzą, jako jedność¹². Możemy tu mieć do czynienia z sytuacją utożsamiania, na zasadzie, parafrazując Ludwika XIV – „państwo to ja – *l'état c'est moi*”. Podobnie rzecz się ma, jakkolwiek są to problemy treściowo, jakościowo, strukturalnie i dynamicznie nieco odmienne, z „wewnętrzną tożsamością Załogi (ZL)” oraz ukształtowaniem zbieżności tożsamości Załogi (ZL) z tożsamością przedsiębiorstwa jako SD. Rada Nadzorcza jest organem spółki i delegowany do niej przez pracobiorców (związki zawodowe) Jan Kowalski, będący jednocześnie właścicielem mniejszościowego pakietu akcji, musi zrozumieć i zaakceptować, że jest członkiem tego organu. Jako taki działa przede wszystkim i ostatecznie (rozstrzygająco) w interesie spółki, a nie wyłącznie w interesie podmiotu delegującego czy właścicielskim. Preferowanie przez niego tych ostatnich interesów może prowadzić do działania wbrew interesom spółki i skutkować ruiną przedsiębiorstwa spółki.

Problem integracji tożsamości Załogi dotyczy wszystkich składników SZZ. Na przykład, na gruncie kluczowych wartości i celów przedsiębiorstwa – każdy podmiot może mieć i ma inne. Dotyczy to występowania w roli zewnętrznej w stosunku do SD i wewnętrznej jako składnika SD. Energetycznie rzecz biorąc, wszystkie te podmioty muszą stanowić jedność i są niezbędne dla powodzenia SD. Muszą one mieć świadomość, że przedsiębiorstwo jest dla nich swego rodzaju wehikułem, w którym ulokowały swoje stawki. Lokaty te dla jednych stanowią drobną część ich lokat ogółem, dla drugich mogą być znaczącym udziałem w całości lokat, natomiast dla trzecich – są to lokaty wyłączne (100%). W długim okresie taki wehikuł musi¹³ osiągać nadwyżkę ekonomiczną i inne kluczowe cele biznesowe, inaczej musi upaść. To dla przedsiębiorstwa są wartości nadrzędne, i musi ono kształtować władzę nad swoim wnętrzem i otoczeniem w celu osiągnięcia tych wartości. Przedsiębiorca i inwestor będą, na naturalnych zasadach, zachowywać się w zasadzie zgodnie z interesami SD (przedsiębiorstwa), traktując wartości i cele biznesowe przedsiębiorstwa jako jego i własne dążenie. Pozostałe podmioty mogą te wartości i cele postrzegać jako dążenie lub jako ograniczenie, a nawet aktywnie

¹² Praktyczną ilustracją, w pewnym stopniu, może być, na przykład, silne przywiązanie chłopów do ziemi lub mieszkańców lokali, wysiedlanych przymusowo dla potrzeb publicznych.

¹³ Powtarzam tu z premedytacją słowo „musi”, nadając temu wymaganiu bezwzględny i bezdyskusyjny charakter (uniwersalne prawo).

działać przeciwko nim (kooperacja negatywna). Czy w związku z tym istnieje coś takiego jak Załoga, jej tożsamość? Czy może istnieć stan, który określimy mianem „wspólnej, minimalnie koniecznej, zintegrowanej tożsamości” Załogi? A jeśli nie – to jak zarządzać Załogą w warunkach paradoksalnych, chaotycznych i dialektycznych? Takich fundamentalnych pytań jest znacznie więcej, jak chociażby co do udziału podmiotów Załogi w tworzeniu i podziale beneficjów przedsiębiorstwa...

Zakończenie

Klasyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi nie rozpoznaje wystarczająco dobrze istoty przedmiotu zarządzania oraz konsekwencji tego faktu dla systemu zarządzania SD i podsystemu zarządzania Załogą. Załoga to wszyscy „ludzie stanowiący składniki i pracujący na rzecz przedsiębiorstwa”.

Załoga jest dla powodzenia przedsiębiorstwa energetyczną jednością i koniecznością. Z drugiej strony Załoga jest społeczną różnorodnością, w tym z możliwością konfliktu interesów. Przeciwwstawianie sobie składników Załogi na gruncie przedsiębiorstwa jest nieuzasadnione. Konieczne jest holistyczne podejście do Załogi i widzenie syntezy jej wszystkich cech, w tym podmiotowych, przedmiotowych, zasobowych i kapitałowych, i innych, które przyniesie przyszłość cywilizacji.

Zarządzanie Załogą może być prowadzone tylko na zasadach dialektyki, zarządzania chaosem i paradoksami. To wymaga dalszych i pilnych prac w tej dziedzinie.

Bibliografia

- Czajkowski, Z., 2012, *Kapitał ludzki – pojęcie i miary*, Prace i Materiały Instytutu Gospodarki Światowej, nr 312, Warszawa.
- Fitz-enz, J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kotarbiński, T., 1965, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Ossolineum, Wrocław – Warszawa.
- Kunasz, M., 2004, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, w: Manikowski, A., Psyk, A. (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- Łukasiewicz, G., 2009, *Kapitał ludzki w organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pauli, W., 1946, *Exclusion Principle and Quantum Mechanics*, December 13, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/physics/laureates/1945/pauli-lecture.pdf [dostęp: 15.12.2014].
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. nr 24, poz. 141, ze zm.
- Witczak, H., 2008a, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Witczak H., 2008b, *Problemy naukowe*, w: Sławińska, M., Witczak, H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
- Witczak H., 2008c, *Zarządzanie zmianą – zmiana zarządzania*, w: Zimniewicz, K. (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje*, Zeszyty Naukowe nr 105, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Witczak, H., 2013, *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, nr 2.
- Zarządzanie załogą*, [http://www.as-tech.pl/static,4,pl,,0%20\(310314\)](http://www.as-tech.pl/static,4,pl,,0%20(310314)) [dostęp: 15.12.2014].
- Zieleniewski, J., 1974, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.