



## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RÓŻNYCH WYOBRAŻENIACH PRZEDSIĘBIORSTWA

Tadeusz Oleksyn

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Finansów

**Streszczenie:** Zarządzanie zasobami ludzkimi nie powinno być nadmiernie zunifikowane. Powinno być różne w różnych organizacjach, w zależności od wielu czynników, przedstawionych w artykule. Niektóre z tych czynników są lepiej rozpoznane i mocniej powiązane z ZZL, inne gorzej. W szczególności zwraca się niedostateczną uwagę na modele przedsiębiorstwa – te znane i opisane oraz nieznane bądź nieuświadamiane – i na ich związki z ZZL. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na ten właśnie problem i zachęcenie do większego zainteresowania tym tematem.

W opracowaniu wyjaśniono pojęcie „modele przedsiębiorstw”. Zwrócono uwagę na potrzebę szerszego rozumienia terminu „zasoby ludzkie” (to nie tylko „zatrudnieni” i nie tylko „pracujący”). Ukazano związki ZZL z modelami przedsiębiorstw, co jest rzadkie w literaturze przedmiotu. Omówiono dziewięć modeli przedsiębiorstw – w tym szerzej modele społeczny i holistyczny. Model społeczny zdaje się być najbliższy sercu i wyobrażeniom wielu ludzi, zajmujących się zawodowo ZZL. Choć ważny, nie jest jednak najważniejszy. Tym bardziej nie jest jedyny. Z kolei model holistyczny, choć wydaje się być najlepszy, nie zawsze jest taki – także z powodu trudności związanych z jego zharmonizowaniem i praktyczną realizacją.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, wizje/modeli przedsiębiorstwa, system społeczny, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.13

### Wprowadzenie

Podręczniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi często prezentują tę dyscyplinę zarządzania jako pewien monolit, aczkolwiek w rzeczywistości wygląda ona odmiennie w różnych organizacjach. Różnice wynikają z wielu przyczyn, z których jedne są bardziej oczywiste i lepiej uświadamiane, a inne mniej. Tak więc bardziej uświadamiamy sobie oddziaływanie na ZZL takich czynników jak rodzaje działalności, wielkość przedsiębiorstwa, przyjmowane misje i wizje, strategie (także ZZL), charakter rynku i pozycja konkurencyjna, kultura organizacji. Wśród tych mniej uświadamianych znajdują się modele przedsiębiorstw i związane z nimi (w praktyce bardzo różne) rozumienie, czym jest przedsiębiorstwo, co w nim jest szczególnie ważne i na co należy zwracać szczególną uwagę. I właśnie tym kwestiom będzie poświęcone to opracowanie.

Warto zacząć od uświadomienia sobie, że odpowiedź na pytanie, czym jest współczesne przedsiębiorstwo, nastrocza sporych trudności. Dawniej definicja była prosta, a przedsiębiorstwo charakteryzowało się trzema odrębnościami: prawną,

organizacyjną i terytorialną. Przedsiębiorstwo produkcyjne było odgródzone murem od zewnętrznego otoczenia (na szczycie muru często był drut kolczasty albo tłuczone szkło), a wzdłuż muru chodzili, patrolując teren, strażnicy (straż przemysłowa), niekiedy uzbrojeni i z psami. Za murem znajdowały się hale, budynki i budowle produkcyjne, gdzie stały maszyny i urządzenia do produkcji. Pracowało wielu ludzi, zazwyczaj w systemie zmianowym. Na teren przedsiębiorstwa wjeżdżały materiały, surowce i części do montażu, wyjeżdżały z niego gotowe produkty. Wejście na teren fabryki wymagało przepustki, a wchodzący i wychodzący byli poddawani kontroli. Tak więc rozgraniczenie między przedsiębiorstwem a jego sąsiedztwem – światem zewnętrznym – było bardzo wyraźne. Dzisiaj często nie wiadomo, gdzie ono się zaczyna i gdzie kończy. Wiele przedsiębiorstw – także znanych firm globalnych – jest dzisiaj w istocie generalnymi wykonawcami, pracuje w nich niewiele osób, a niemal całą pracę wykonują firmy zewnętrzne, powiązane z nimi siecią umów. Taki „generalny wykonawca” jest producentem jedynie w sensie formalnym. W rzeczywistości jest inwestorem i koordynatorem, dla którego najważniejsze są projekty techniczne i ich opłacalność, właściwy dobór wykonawców zewnętrznych oraz perfekcyjnie opracowane umowy o współpracy, co z kolei oznacza zapotrzebowanie na wysokiej klasy prawników. Ludzie, korzystając z technologii i sprzętu IT, pracują w bardzo różnych miejscach – w halach i biurach, u klientów, w domach, pociągach, samolotach, hotelach itd.

Stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa elastycznie i czasowo *spinają się w sieć*, co zwiększa ich zdolności produkcyjne i pozwala na realizowanie większych i bardziej złożonych zamówień.

Zasoby ludzkie dzisiaj to nie tylko zatrudnieni<sup>1</sup> na podstawie stosunku pracy, ale też – szerzej – pracujący<sup>2</sup> i – jeszcze szerzej – pracujący oraz ludzie świadczący pracę w różnych luźniejszych formach, niebędący ani zatrudnionymi ani pracownikami: tak zwani pracownicy czasowi, podwykonawcy, realizujący zadania na rzecz przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu, *kontraktorzy*, *frilanserzy* (freelancers)<sup>3</sup> i inni. Świadomość faktu, że zasoby ludzkie, pracujące na rzecz organizacji, to nie tylko *zatrudnieni*, nie jest bynajmniej powszechna – nawet wśród (wydawałoby się) profesjonalistów i autorów podręczników.

Współczesne przedsiębiorstwa nieustannie ewoluują, zmieniają się, przekształcają, różnicują. Model tradycyjny przedsiębiorstwa nadal istnieje, jednak nie jest już dominujący. Przedsiębiorstwa zmieniają nie tylko swój wygląd, ale także swą istotę, cele i modele. Tradycyjne trzy uniwersalne cele: przetrwanie, rozwój oraz maksymalizacja zysków w długim okresie czasu – są coraz częściej zastępowane szerszymi i bardziej zindywidualizowanymi wiązkami celów. Trudno już nie tylko o uniwersalną, ale o jakąkolwiek wiarygodną odpowiedź na pytanie, którzy interesariusze są

<sup>1</sup> W Polsce liczba zatrudnionych na podstawie stosunku pracy (umowy o pracę, powołania, mianowania, wyboru lub stosunku służbowego) wynosi 9,7 mln osób (GUS 2015, s. 244, tab. 167).

<sup>2</sup> Pracujący to suma zatrudnionych oraz przedsiębiorców i ludzi pracujących na własny rachunek. Liczba pracujących w Polsce wynosi 14,6 mln osób, w tym 9,7 mln zatrudnionych oraz ponad 4 mln pracodawców i pracujących na własny rachunek (GUS 2015, s. 241, tab. 165).

<sup>3</sup> Frilanser (freelancer) to osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie (Wikipedia).

najważniejsi i dlaczego, jaka jest w tym zakresie polityka. Odpowiedź, że wszyscy są (tak samo) ważni, jest *politycznie poprawna*, ale na ogół mało wiarygodna.

Podstawowym przedmiotem zainteresowania w tym artykule są związki zarządzania zasobami ludzkimi z przyjmowanymi modelami przedsiębiorstw, a celem – próba zwięzłej odpowiedzi na pytanie, jak wybór modelu przedsiębiorstwa determinuje ZZL. Drugi cel tutaj podjęty to analiza modelu społecznego przedsiębiorstwa, który to model prawdopodobnie jest nadmiernie wyeksponowany w teorii i za mało w praktyce, choć takie uogólnienia są ryzykowne bez reprezentatywnych badań. Cel trzeci to refleksja nad modelem holistycznym, który wydaje się być najlepszym, choć zarazem najtrudniejszym do rozwinięcia i konsekwentnej realizacji. Czy rzeczywiście jest on zawsze najlepszy? Całkiem pewne to nie jest.

Trudno znaleźć dobrą definicję modelu przedsiębiorstwa. Tutaj przyjmuje się, że **model przedsiębiorstwa jest zbiorem założeń obrazujących przyjętą ogólną koncepcję przedsiębiorstwa (czym ma być, komu i czemu służyć, jakie są obszary i jacy ludzie o kluczowym znaczeniu) i filozofię zarządzania** (ujęcie własne). Tym samym model przedsiębiorstwa jest blisko związany z jego misją i – szczególnie – wizją.

Zamiast określenia „modele przedsiębiorstwa” niekiedy używa się pojęć „teorie zarządzania” lub „koncepcje zarządzania”. Podziały między tymi trzema pojęciami są nieostre. Formalnie rzecz biorąc, termin „model” powinien być najwęższy, zaś „teoria” – najszerszy. Tak jednak nie zawsze (może nawet mało kiedy) jest w rzeczywistości.

Adam Noga wyodrębnia 27 różnych modeli przedsiębiorstw, które nazywa teoriami (Noga 2009, s. 121-207). Nie jest to niewłaściwe; zapewne można uznać, że są to modele, obudowane teoriami. W przeszłości w częstym użyciu był termin „model organizacji”, na opisanie uproszczonego obrazu struktury organizacji – formalnego podziału władzy, funkcji i zadań, a także relacji organizacja–otoczenie zewnętrzne (Gościński 1981, s. 279 – hasło *model organizacji*). Było to jednak ujęcie węższe od dominującego współcześnie. Obecnie operuje się dość często pojęciem „model biznesowy przedsiębiorstwa”. Może być on rozumiany jako pewna koncepcja, która pozwala przedsiębiorstwu wytworzyć, dostarczyć oraz wchłonić wartość w różnych jej formach: ekonomicznej, społecznej, kulturalnej czy intelektualnej (Osterwalder, Pigneur, Smith 2010, s. 14).

Dalej opisanych będzie dziewięć modeli przedsiębiorstw i ich związków z ZZL:

- model społeczny opisujący przedsiębiorstwo jako system społeczny;
- model ekonomiczny;
- model finansowy (modele ekonomiczny i finansowy można łączyć w jeden model ekonomiczno-finansowy);
- model biznesowo-zarządczy;
- model prawno-organizacyjny;
- model/teoria agencji;
- model przedsiębiorstwa członkowskiego;
- model holistyczny.

Między poszczególnymi modelami nie ma relacji typu albo – albo. W tym samym przedsiębiorstwie może współistnieć kilka modeli. Jeżeli jest stosowany model holistyczny, to zawiera on w sobie istotne elementy wielu innych modeli.

### **Przedsiębiorstwo jako system i model społeczny**

Przedsiębiorstwo istnieje, aby zaspokajać różne potrzeby społeczne, czyniąc to na zasadach komercyjnych, zgodnie z regułą samofinansowania. Jakkolwiek z punktu widzenia przedsiębiorców – właścicieli celem często najważniejszym (choć rzadko jedynym) jest zysk, to przecież aby ten zysk mógł powstać, niezbędna jest sprzedaż określonych produktów – a więc towarów bądź usług – których ktoś potrzebuje i jest skłonny za nie zapłacić. O ile podmioty z sektora publicznego mogą czasami istnieć, nie będąc nikomu potrzebne i nie pełniąc żadnych społecznie użytecznych funkcji (bądź pełniąc je słabo), o tyle w przypadku przedsiębiorstw jest to w zasadzie niemożliwe – pomijając organizacje przestępcze.

Przedsiębiorstwo zaspokajające określone potrzeby społeczne i z tego się utrzymujące tworzy specyficzny system społeczny z nim związany i zarazem jest samo zanurzone w szerszym społecznym systemie, w którym działa. Bez obu tych systemów – wewnętrznego i zewnętrznego – nie mogłoby ono istnieć.

Model społeczny akcentuje fakt, że przedsiębiorstwa tworzą, prowadzą, rozwijają i niszczą ludzi, jak również fakt drugi, iż jedynym uzasadnieniem dla istnienia przedsiębiorstw jest zaspokajanie określonych społecznych potrzeb. Nic samo się nie dzieje, wszystko dokonuje się dzięki ludziom i przez ludzi. Przedsiębiorstwo, w tym ujęciu, jest systemem społecznym, w którym najważniejszym aktywem są ludzie – założyciele, przedsiębiorcy, menedżerowie i liderzy, pracownicy i współpracownicy, ale także przecież klienci i kontrahenci. Bez ludzi wszystkie aktywa są nieczynne, bezużyteczne.

Przedsiębiorstwo musi być samofinansującym się i przynosić zysk, który jest potrzebny nie tylko dla jego rozwoju, ale też dla płacenia podatków i innych zobowiązań wobec państwa, bez czego z kolei państwo istnieć nie może. Przedsiębiorstwo powinno dbać o dobro wszystkich interesariuszy: właścicieli (w tym akcjonariuszy), klientów i kontrahentów, menedżerów, pracowników, społeczności i władz lokalnych, państwa. Powinno też dbać o środowisko naturalne, co leży w interesie całego społeczeństwa. Kwestie te wiążą się z Corporate Social Responsibility (CSR), a także z koncepcją odpowiedzialnego (zrównoważonego) rozwoju. CSR bywa krytykowana z uwagi głównie na zdarzający się brak umiaru w postulatach i nadmierną niekiedy ekspozycję wymagań wobec przedsiębiorstw. Nie zmienia to faktu, że skoro wszyscy powinni być odpowiedzialni i zachowywać się odpowiedzialnie, przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa nie mogą być tu wyjątkiem<sup>4</sup>.

Model społeczny jest w sposób niejako naturalny szczególnie ważny dla ludzi zajmujących się zarządzaniem kapitałem ludzkim, ale też dla top menedżmentu, od

<sup>4</sup> Na ambiwalentność CSR, ale też na konieczność szukania balansu między skrajnymi podejściami, zwracają uwagę m.in. Krista Bondy, Jeremy Moon, Dirk Matten (Bondy, Moon, Matten 2012) w swym artykule: *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi – National Corporations: Form and Applications*.

którego oczekuje się zdolności do rozumienia oraz uwzględniania celów i dobra wszystkich interesariuszy.

Model społeczny nie jest pewnie ani lepszy, ani ważniejszy od pozostałych modeli. Gdyby miał być modelem jedynym czy dominującym, byłoby bardzo niedobrze. Jest jednak niezbędny dla zrozumienia istoty i fenomenu przedsiębiorstwa. Model społeczny jest niesłusznie deprecjonowany w niektórych środowiskach – co (tylko) w jakimś stopniu jest zrozumiałą reakcją na nadużywanie słowa „społeczny” w czasach PRL. Czasy te stają się jednak coraz bardziej odległe i ta „alergia” przemija.

Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim i – szerzej – zasobami ludzkimi<sup>5</sup> jest istotne, że model społeczny eksponuje:

- dobór i zgodne współdziałanie ludzi, pokój społeczny;
- wartości, stanowiące ważny element misji i zarazem spoiwo organizacji oraz respektowanie uzgodnionych wartości (wartości organizacyjnych / korporacyjnych);
- kompetencje społeczne zarządzających i pracowników (kompetencje miękkie);
- znaczenie zaufania i spójności społecznej;
- eliminowanie dyskryminacji, wykluczenia, narkomanii (w tym alkoholizmu), bezrobocia, mobbingu i innych patologii.

W innych modelach zwraca się na ww. kwestie mniejszą uwagę.

Współczesne ujęcie przedsiębiorstwa jako systemu społecznego nawiązuje do koncepcji systemu socjotechnicznego Erica Trista (1909-1993), brytyjskiego psychologa klinicznego i społecznego, związanego po II wojnie światowej z USA i Kanadą. Trist był pod silnym wpływem i współpracował z bardziej znanym w światowym zarządzaniu psychologiem Kurtem Lewinem (1890-1947), urodzonym na terenie Polski, później profesorem MIT w USA, pionierem psychologii społecznej i psychologii pracy. Lewin zainteresował Tristę zarządzaniem systemowym, specyfiką i autonomią grup, zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zmianami.

System socjotechniczny Trista kojarzył podejście techniczne do zarządzania i technostrukturę z kontekstem społecznym; zmierzał do ich harmonizacji i optymalizacji. Postulował, aby przy szeroko rozumianym projektowaniu organizacji uwzględniać interakcje pomiędzy ludźmi a technologią i artefaktami techniczno-organizacyjnymi. Trist przeciwstawiał swój system socjotechniczny systemowi technokratyczno-biurokratycznemu, który uważał za przestarzały (Trist 1981).

Koncepcję przedsiębiorstwa jako systemu społecznego promował także Karl E. Weick (ur. 1936 w USA, profesor psychologii społecznej na Uniwersytecie Stanowym Michigan), twierdząc przy tym, że właśnie ów kontekst ludzki jest najważniejszy. Jako przedstawiciel nurtu konstruktywizmu społecznego uważał, że rzeczywistość jest kreowana wyłącznie przez aktorów społecznych; w gruncie rzeczy w organizacji o wszystkim stanowią ludzie, ich relacje i wzajemne oddziaływania. Na marginesie warto wspomnieć o zafascynowaniu tego autora funkcjonowaniem

---

<sup>5</sup> Prezentowany tu jest pogląd, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest następcą zarządzania zasobami ludzkimi, ale fragmentem tego drugiego (szerzej: Oleksyn 2016).

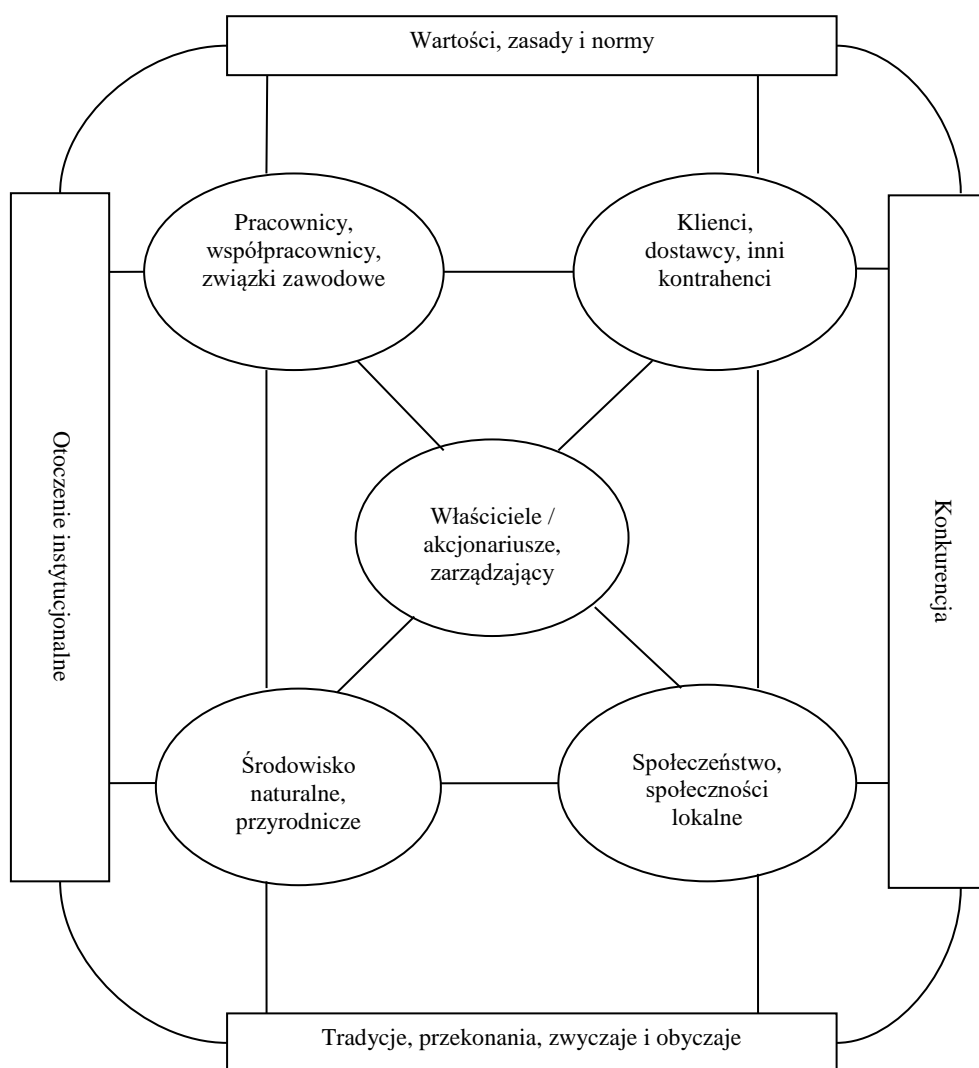
„niezawodnych organizacji” – takich między innymi jak elektrownie atomowe, straż pożarna czy oddziały intensywnej opieki medycznej. Weick proponuje, aby analizować sposoby i procedury postępowania w tego typu organizacjach, aby uczyć się od nich, jak skutecznie minimalizować zagrożenia i nieprzewidywalność (Weick, Coutu 2003).

System społeczny, w ujęciu socjologicznym, obejmuje ludzi rozumianych jako istoty społeczne (nie zaś fizyczne czy biologiczne) oraz interakcje między nimi. System jest tym bardziej złożony, im więcej ludzi wchodzi we wzajemne interakcje. W tym sensie na wielkość systemu społecznego przedsiębiorstwa ma wpływ jego wielkość mierzona liczbą ludzi z nim związanych (nie tylko pracowników), a także liczba relacji interpersonalnych – co w znacznym stopniu zależy od rodzaju prowadzonej działalności.

System społeczny przedsiębiorstwa można postrzegać wężej i szerzej. W ujęciu węższym i bardziej ścisłym stanowią go właściciele, zarządzający przedsiębiorstwem i pracownicy, a także osoby pracujące na rzecz przedsiębiorstwa, niemające statusu pracowników: kontraktorzy, freelancers itd. W szerszym rozumieniu system społeczny – nie tyle przedsiębiorstwa, ile związany z przedsiębiorstwem – to dodatkowo klienci i kontrahenci, rodziny pracowników, społeczności i władze lokalne, jak również te podmioty, które przedsiębiorstwo sponsoruje: dzieci z domów dziecka, pensjonariusze domów starców, kluby sportowe, uzdolniona młodzież itd.

W ujęciu systemowym istotne są nie tylko podmioty składające się na system, ale też (a nawet przede wszystkim) wzajemne relacje pomiędzy nimi. O ile jest rzeczą dość oczywistą, jakie elementy składają się na przedsiębiorstwo i same te elementy niewiele nam mówią o różnicach między nimi, bo są takie same, o tyle naprawdę istotne i znaczące są relacje między tymi elementami i sprzężenia zwrotne (feedback) – na przykład między zarządzającymi a pracownikami. Relacje te mogą układać się w bardzo różny sposób, co rzutuje na ich jakość i efektywność, jak również na kulturę i klasę zarówno samych podmiotów, jak i całej organizacji.

Środowiska i czynniki społeczne, oddziałujące na przedsiębiorstwo, są przedstawione na *Rysunku 1*. Schemat ten opisuje wyłącznie wymiar społeczny, abstrahując od artefaktów techniczno-organizacyjnych przedsiębiorstwa – takich jak struktura organizacyjna, technologie, procedury itd.



**Rysunek 1. Środowiska i czynniki społeczne oddziałujące na przedsiębiorstwo**

Źródło: Opracowanie własne

Na schemacie ukazani są, wzajemnie powiązani, interesariusze (stakeholders), poddani różnym – zewnętrznym i wewnętrznym – wpływom społecznym: kulturowym, religijnym, prawnym, etyczno-moralnym i innym. Interesariusze są poddani wpływom konkurentów przedsiębiorstwa – aczkolwiek w niektórych ujęciach teoretycznych konkurenci to również interesariusze. Interesariusze – poprzez swoje działania i zaniedbania – mają wpływ na środowisko naturalne (przyrodnicze), które – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – oddziałuje także na nich (nawet jeżeli nie mają takiej świadomości). W centrum schematu ustawiono właścicieli i zarzą-

dzających jako najważniejszych animatorów przedsiębiorstwa i wszystkiego, co ono robi i czego nie robi, a powinno.

Model społeczny jest związany z zasadami, wartościami i normami – pozostaje pod ich wpływem i sam na nie oddziałuje. Niedawno (2014-2015) przeprowadzone badania wykazały, że – wbrew wielu pesymistycznym przekonaniom – istnieje duże zapotrzebowanie na zarządzanie respektujące i promujące **wartości** i oczekiwanie na takie właśnie zarządzanie. Mało tego, respondenci<sup>6</sup> w wyraźnej większości uważali, że realne oddziaływanie wartości na systemy zarządzania w ich organizacjach jest silne – zwłaszcza na zewnętrzny wizerunek (79,6%), motywowanie pracowników (72,9 %), wzmacnianie dyscypliny organizacyjnej i pracy (72,5 %), pokonywanie kryzysów (72,1%), integrowanie ludzi w organizacji (66,3%). Co ciekawe, ceniono nie tylko wartości ekonomiczne – takie jak efektywność, zyskowość, jakość, innowacyjność, konkurencyjność – ale też respektowanie prawa, norm etycznych i dobrych obyczajów, a także wartości kompetencyjnych i rozwojowych, etycznych i kulturowych, społecznych i obywatelskich. Przewaga wartości ekonomicznych nad innymi grupami wartości wcale nie była duża – nawet w spółkach akcyjnych, co było pewnym zaskoczeniem.

Badania wykazały, iż największą tendencję wzrostową w trzech ostatnich latach przed badaniem miały następujące wartości (szereg malejący): efektywność i zyskowość, kreatywność, wiedza i wykształcenie, rozwój zawodowy, konkurencyjność, integracja, zaangażowanie, wewnętrzna motywacja, innowacyjność, odpowiedzialność, współpraca, profesjonalizm. Ustalono też, że najbardziej straciły na znaczeniu następujące wartości (na pierwszym miejscu spadek najgłębszy): zaufanie (!), szacunek, solidarność, lojalność, sprawiedliwość, ochrona zdrowia i życia, życzliwość, elastyczność, empatia, dyscyplina, patriotyzm (spadek relatywnie najmniejszy).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju cieszy się zrozumieniem i poparciem aż 93% respondentów, choć dwa razy więcej osób twierdzi, że jest ona realizowana w (zbyt) ograniczonym zakresie, niż wyraża opinię, że już obecnie jest realizowana w stopniu właściwym. Niezłe były też rezultaty badań CSR – aż 67% respondentów wyraziło pogląd, że podejście do społecznej odpowiedzialności ich organizacji jest „wszechstronne i odpowiedzialne”, choć w zdecydowanej mniejszości są organizacje, w których stosuje się standaryzowany audyt etyczny. Bardziej ambiwalentne okazują się wyniki badań dotyczących „wartości godnościowych”: szacunku, poszanowania godności, życzliwości, wolności, prywatności, inne. Choć 48% ankietowanych uważa, że stanowią one realny filar, jeśli chodzi o relacje z ludźmi, to aż co trzeci respondent (32%) stwierdza, że są one bardziej deklarowane, niż realne, a 19% wyraża zdecydowanie krytyczną opinię na ten temat.

Równoważenie pracy zawodowej i innych sfer życia ogólnie nie jest przez większość respondentów uważane za kwestię istotną i dotyczącą organizacji; po-

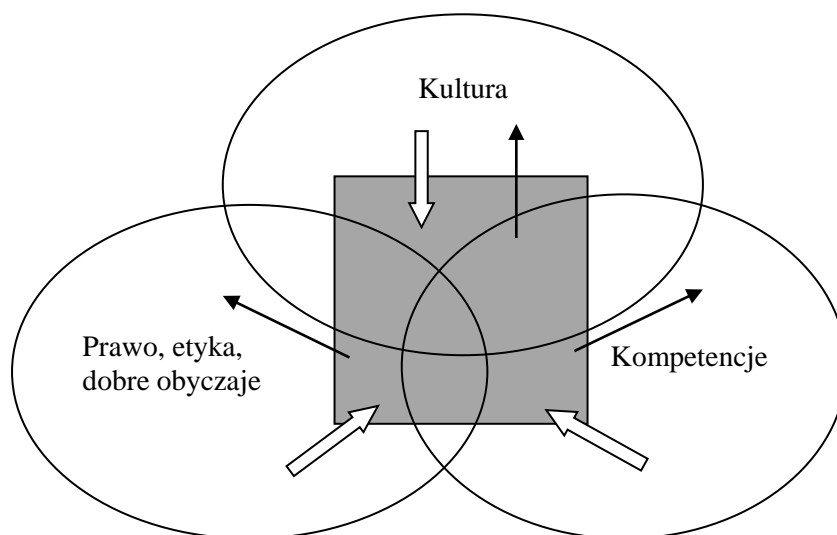
<sup>6</sup> Badania były przeprowadzone przez zespół badaczy z SGH, UJ i SGGW. W badaniach ankietowych udział wzięły dwie grupy społeczno-zawodowe: menedżerowie i specjaliści ze spółek akcyjnych, pozostałych spółek handlowych z 10 sekcji gospodarki narodowej oraz sektora publicznego (N = 512). Badania ankietowe były uzupełnione o studia przypadków.




łowa uważa, że jest to sprawa między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi, a 22% wypowiada się, że w ich organizacji nic w tej kwestii się nie dzieje.

Wartości są brane pod uwagę w polityce personalnej i zarządzaniu kapitałem ludzkim, zwłaszcza przy rekrutacji i doborze kadr, w polityce awansowej, w ocenie pracowników, wynagradzaniu i wyróżnieniach niematerialnych. Związki na ogół jednak są fragmentaryczne i nie mają charakteru systemowego. Dużych trudności nastręcza operacjonalizacja, niemal nieobecna (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.) 2016, s. 116-119).

Na *Rysunku 2* przedstawiono związki przedsiębiorstwa z kulturą, zasobami kompetencji, prawem, etyką i dobrymi obyczajami oraz występującymi tu sprzężeniami zwrotnymi.



**Rysunek 2. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem, kulturą, kompetencjami, prawem, etyką i dobrymi obyczajami**

Legenda:  przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Model uwidacznia rzecz oczywistą, że wprowadzie oddziaływania otoczenia zewnętrznego i przedsiębiorstwa są dwustronne, niemniej te pierwsze są znacznie silniejsze, niż te drugie – co już samo w sobie przemawia za koncepcją przedsiębiorstwa jako złożonego systemu społecznego. Przedsiębiorstwo bez otoczenia zewnętrznego, bez społeczeństwa, jest niczym – nie może istnieć.

Model społeczny oddaje najlepiej punkt widzenia dla takich interesariuszy jak pracownicy, społeczności i władze lokalne, niekiedy także władze krajowe. Dla pozostałych interesariuszy ten model jest na ogół na dalszym planie. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, jest najbliższy humanistom (psychologom, socjologom, etykom, antropologom kultury, innym). W przekroju funkcjonalnym jego projektowaniem i koordynacją zajmują się na ogół w największym stopniu pionierzy/działy

HRM/ZZL oraz PR. Jest też w centrum zainteresowania związków zawodowych. Te uwagi odnoszą się oczywiście do dużych organizacji.

### **Model ekonomiczny**

Model ekonomiczny, co zrozumiale, ekonomiści uważają za najważniejszy, podobnie jak model finansowy; mogą być one zresztą rozpatrywane łącznie. Model ten uważa za najważniejszy także znaczna część (zapewne większość) właścicieli i udziałowców oraz top menedżerów, szczególnie ze spółek akcyjnych.

W modelu ekonomicznym postrzega się przedsiębiorstwo głównie pod kątem efektywności wykorzystania zasobów i różnicy pomiędzy efektami a nakładami. Przedsiębiorstwo – odpowiednio zorganizowane i zarządzane – ma przynosić dochód, oby jak najwyższy. W ujęciu ekonomii klasycznej i neoklasycznej „od zawsze” głównym celem przedsiębiorstwa (nie znaczy, że jedynym) jest maksymalizacja zysku, zwłaszcza w długich okresach czasu.

W modelu tym szczególnie ważne pojęcia to: efektywność, zyskowość, stopa zwrotu, ryzyko, konkurencyjność, innowacyjność, elastyczność, rotacja. Zmienne podstawowe to koszt całkowity – stały i zmienny, koszt jednostkowy – przeciętny i krańcowy, przychód całkowity, przychód krańcowy, cena równowagi, optymalna wielkość produkcji. Zmienne te są rozpatrywane w różnych okresach czasu (Gruszecki 2002, s. 34).

Widzenie typowe dla ekonomisty jest oczywiście bardzo ważne i niezbędne: przedsiębiorstwa powinny być „zdrowe ekonomicznie”, wzrost gospodarczy jest ogólnie niezbędny dla poprawy stopy życiowej, kreowania miejsc pracy itd. Niemniej nadmierna i jednostronna ekspozycja tego modelu może prowadzić do niekorzystnych zjawisk: rabunkowej gospodarki, konfliktów z ludźmi i naruszania ich słuszych interesów, dewastacji naturalnego środowiska, nawet wojen.

Ludzie zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach muszą wiedzieć, jak funkcjonuje biznes, dlaczego efektywność jest ważna, jakie są jej miary i jak ją zwiększać. Model ekonomiczny przedsiębiorstwa i myślenie ekonomiczne nie mogą więc być im obce. W szczególności powinni orientować się dobrze w problematykach:

- efektywności pracy, jej determinant i metod pomiaru;
- kosztów pracy – poziomów, dynamiki i struktury – w kontekście efektów pracy;
- wartości kapitału ludzkiego, zarówno zagregowanej w skali organizacji, jak też poszczególnych jej obszarów oraz indywidualnych pracowników; istotna jest tu znajomość metod pomiaru i umiejętność posługiwania się odpowiednim rachunkiem – co nie jest łatwe i wszystkim dostępne;
- zarządzania talentami, obszarami o kluczowym znaczeniu i kluczowymi specjalistami.

Model ekonomiczny odpowiada najbardziej właścicielom i jest szczególnie ważny dla top menedżerów, gdyż ich przyszłość zależy przede wszystkim od wyników finansowych organizacji, którymi zarządzają. Jeśli chodzi o nauki o zarządzaniu, ten model, jak również model finansowy, są najbliższe ekonomistom i finansistom, którzy są kształceni w sposób uwrażliwiający ich najbardziej na kwestie

ekonomiczne i finansowe oraz na zarządzanie przedsiębiorstwem w tych właśnie wymiarach. W układzie funkcjonalnym model ten tworzą i obsługują głównie służby ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa.

### **Model finansowy**

Model finansowy jest w istotnym stopniu zbieżny z modelem ekonomicznym, a jednocześnie węższy od niego. Traktuje on przedsiębiorstwo przede wszystkim jako obiekt angażowania pieniędzy celem osiągnięcia możliwie wysokiego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Eksponowanym celem jest zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Istotna jest wartość nie tylko produktów przedsiębiorstwa, a więc towarów i usług, ale też samych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa bowiem nie tylko wytwarzają produkty, ale też same stanowią specyficzny towar, który się kupuje (także celem zrestrukturyzowania i korzystnej dalszej odsprzedaży), sprzedaje, tworzy się i powiększa sieci. Preferowanymi interesariuszami w tym modelu są właściciele, w tym akcjonariusze.

Z punktu widzenia społecznego i etycznego sprzedawanie przedsiębiorstw – razem z ich pracownikami (w tym wycenianie wartości ich „kapitału ludzkiego” w transakcjach kupna-sprzedaży) może sprawiać dziwne wrażenie. Prowokuje też pytania o podmiotowość pracowników i o istotę przedsiębiorstwa – czym ono w istocie jest, kto i co się na przedsiębiorstwo składa. A przy tym zadziwia elastyczność układu, jakim jest przedsiębiorstwo i sprawne na ogół funkcjonowanie, pomimo różnych sprzeczności i paradoksów. To, że przedsiębiorstwo może być sprzedawane i kupowane razem z ludźmi, nie zmienia faktu, że ludzie pozostają wolni w swych decyzjach; choć wartość ich kapitału ludzkiego była wyceniana i brana pod uwagę w akcie kupna-sprzedaży, w każdej chwili mogą odejść, realnie zmieniając tę wartość, i kupujący przedsiębiorstwo niewiele na to może poradzić. Z drugiej jednak strony ich wolność i wola są ignorowane, gdy po zmianie właściciela redukuje on zatrudnienie, pogarsza warunki płacowe lub zamyka przedsiębiorstwo – i z kolei pracownicy nie bardzo mogą temu przeciwdziałać.

W latach dziewięćdziesiątych austriacki koncern Wienerberger kupił cegielnię w Słowacji i na Węgrzech tylko po to, aby je natychmiast zamknąć. Dzięki temu zlikwidowano konkurencję (Słowacy i Węgrzy sprzedawali swoje cegły trzykrotnie taniej) i zdobyto nowe rynki. Postrzeganie przedsiębiorstwa wyłącznie jako „maszynki do robienia pieniędzy”, używając określenia Andrzeja Hermana, i abstrahowanie od jego funkcji społecznych (miejsca pracy, baza dla utrzymania pracowników i ich rodzin, inne), nadwartościowa pozycja finansów i zysków, rodzą zrozumiałe protesty.

W model finansowy jest wpisane m.in. zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management – VBM), w tym także wyceny przedsiębiorstw, mające duże znaczenie praktyczne. VBM, które można postrzegać jako technikę (ściślej: zbiór technik) inżynierii finansowej, jest jedną z wiodących koncepcji zarządzania od co najmniej 20 lat, choć duże rozbieżności wyników, w zależności od przyjętej metody wyceny, mogą rozczarowywać.

W warunkach dominacji modelu finansowego występuje często zróżnicowana polityka personalna: preferuje się i docenia elitę, która dzięki swym kompetencjom i decyzjom jest sprawcą największych efektów finansowych, natomiast reszta kierowników i pracowników jest traktowana jak ludzie drugiej kategorii; często bywają sprowadzani do roli kosztów, które trzeba ciąć, i traktowani dość bezceremonialnie.

### **Model biznesowo-zarządczy**

Model biznesowo-zarządczy również eksponuje efektywność, zyskowość, rentowność, stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału i inne wartości ekonomiczne, ale zarazem uwzględnia fakt, że wartości te nie powstają w sposób wyłącznie wolicjonarny, ale wymagają przedsiębiorców i przedsiębiorczości, kompetencji menedżerskich, fachowości wielu ludzi oraz dobrze zorganizowanego zbiorowego wysiłku.

Poza wartościami ekonomicznymi i finansowymi w centrum uwagi są także przedsiębiorczość i przedsiębiorcze strategie, konkurencyjność i strategie konkurerowania, przywództwo, skuteczność, metody organizatorskie i techniki zarządzania (twarde i miękkie), style zarządzania<sup>7</sup> i przywództwa<sup>8</sup>.

Modele biznesowo-zarządcze (jest ich wiele) kształtowało i kształtuje bardzo wielu ludzi, zarówno teoretyków, jak i (zwłaszcza) praktyków – bardzo znanych i mniej znanych. Lista jest długa, a na niej szereg gwiazd pierwszej wielkości – między innymi (w kolejności alfabetycznej): Leszek Czarnecki, Peter F. Drucker, Henri Fayol, Henry Ford, Michael Hammer, Masaaki Imai, Steve Jobs, John Kotter, Andrzej K. Koźmiński, Konosuke Matsushita, Henry Mintzberg, Lakshmi L. Mittal, Jorma Ollila, Michael E. Porter, Coimbatore K. Prahalad, John Rockefeller, Jack Welch.

Model biznesowo-zarządczy jest głębszy, solidniej osadzony niż model finansowy. Stwarza szerszą przestrzeń dla współpracy różnych grup ludzi, różnych specjalistów. Ma też więcej płaszczyzn wspólnych z modelem społecznym niż model finansowy.

Koncepcja HRM (Human Resources Management – zarządzanie zasobami ludzkimi) tym się między innymi różni od wcześniejszej koncepcji PM (Personnel Management – zarządzanie personelem), że wymaga od zarządzających, także od menedżerów i specjalistów personalnych, aby koncentrowali się na celach biznesowych, a menedżerowie HR umieli być także doradcami biznesowymi, a przynajmniej doradcami dla jednostek biznesowych. Aby to było możliwe, sami muszą znać i rozumieć biznes, jego istotę i zasady. To, co menedżerowie personalni robią, nie może być „obok” działalności biznesowej, ale „w” i „dla”; musi ją wspierać. Michael Armstrong zwraca uwagę na istotną cechę HRM/ZZL, jaką jest zorientowanie komercyjne (Armstrong 2011, s. 41). Wskazuje to na fakt, że pionierzy czy działacze HR nie mogą „oddawać się na służbę” wyłącznie modelowi społecznego.

<sup>7</sup> Style zarządzania odnoszą się do całej organizacji.

<sup>8</sup> Style przywództwa są indywidualne; każdy przywódca ma swój własny styl, choć trochę specyficzny.

## Model rzeczowo-techniczny/technologiczny

Ten model jest najbliższy animatorom życia gospodarczego i inżynierom (projektantom, technologom, utrzymania ruchu itd.). W centrum uwagi jest tworzenie potrzebnych produktów (towarów i usług) o oczekiwanych cechach i funkcjach, jakości, liczbie, strukturze itd., a także organizowanie związanych z tym zdolności produkcyjnych i technologii, sprawne ich prowadzenie i unowocześnianie. Model jest ważny z punktu widzenia zarówno bezpieczeństwa strategicznego i militarnego państwa, jak też organizacji oraz jakości życia regionów i społeczności lokalnych, innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Ważny jest oczywiście zwłaszcza dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Akcent jest tu postawiony na aspekty rzeczowe, nie zaś głównie na zysk. Z punktu widzenia zarządzania większymi strukturami, jak też zarządzania strategicznego, nie wszystko i nie natychmiast musi przynosić duży zysk, czy zysk w ogóle. Państwo inwestuje w infrastrukturę nie z uwagi na doraźne przychody pieniężne, ale przede wszystkim przez wzgląd na korzystny wpływ dobrej infrastruktury na dalszy rozwój kraju, dobro obywateli, przynoszące zyski dalsze inwestycje itd. Czasami nie zarabia się na produktach głównych, ale towarzyszących. Dla przykładu – producenci dużych turbin energetycznych nie zarabiają na turbinach (które i bez godziwego zysku producenta są bardzo drogie), ale na ich remontach.

Między rzecznikami modeli ekonomicznego i finansowego z jednej strony oraz rzeczowo-technicznego z drugiej jest zastarzały konflikt. Już w roku 1916 wybitny przedstawiciel szkoły naukowego zarządzania<sup>9</sup> – Henry Gantt postulował wprowadzenie technokracji, rozumianej jako władza inżynierów, w miejsce niekompetentnych jego zdaniem i nastawionych wyłącznie na zysk biznesmenów. To właśnie inżynierowie, jak twierdził, najlepiej wiedzą, co należy robić i jak osiągać zakładane cele, w zgodzie ze społecznymi potrzebami. Zorganizował nawet ruch społeczny pod nazwą „The New Machine”, który istniał do jego śmierci w roku 1919 (Piotrowski 2012, s. 632).

Współcześnie napięcia między ortodoksyjnymi zwolennikami wspomnianych modeli wyrażają się m.in. w kontestowaniu nadmiernej roli sektora finansowo-bankowego i giełdy (co uosabia Wall Street) oraz krytykowaniu deindustrializacji w wielu krajach rozwiniętych i powszechnego oddawania się spekulacjom.

Najwybitniejszym przedstawicielem powojennego nurtu technologicznego jest słynny japoński inżynier produkcji Taiichi Ohno, współtwórca metod Kanban i TPS (Toyota Production System). Można tu wymienić także (przykładowo) przedsiębiorców, menedżerów i inżynierów związanych z amerykańską Teslą, którzy od 2013 roku produkują już na skalę wielkoseryjną rewelacyjne technicznie, wygodne i oszczędne samochody z napędem elektrycznym, o komforcie porównywalnym z mercedesami czy bmw (może nawet wyższym). W Tesli równie ważne są elementy rzeczowo-technologiczne, jak i ekonomiczno-biznesowe, choć pewnie

<sup>9</sup> Moim zdaniem równie dobrze, albo i lepiej, można by tę szkołę nazwać szkołą inżynierską, jako że niemal wszyscy jej przedstawiciele byli inżynierami i myśleli jak inżynierowie. Nazwa „szkoła naukowego zarządzania” jest napuszona i nie całkiem adekwatna do tego, czym ona była w istocie.

najistotniejsze jest to, iż jest to pierwsza tej klasy fabryka na świecie, która produkuje na dużą skalę limuzyny z napędem wyłącznie elektrycznym.

Model rzeczowo-techniczny jest szczególnie użyteczny w przypadku strategii rozwoju opartych na nowych technologiach. I tu oczekiwane jest wsparcie ze strony ludzi ze struktur HR, w tym opanowane zarządzanie talentami. Istotna jest umiejętnie wspierana kultura proinnowacyjna.

### Model prawno-organizacyjny

Jest to model akcentujący cechy przedsiębiorstw różniące je od innych typów organizacji, ale też konieczność zapewnienia ram prawno-instytucjonalnych dla właściwego regulowania i funkcjonowania gospodarki rynkowej. Gospodarka rynkowa, mająca szereg ogólnie znanych zalet, wymaga jednak ochrony i wsparcia polegającego na przeciwdziałaniu monopolom, znikom cenowym, korupcji (także politycznej), glass ceiling, innym deformacjom i patologiom.

Model prawno-organizacyjny uwzględnia fakt, że „przedsiębiorstwo jest szczególnym podmiotem praw i obowiązków, którego forma i ustrój są zawsze określone w danym systemie prawnym. Nie istnieje bowiem »przedsiębiorstwo w ogóle«, ale zawsze w konkretnej gospodarce [i konkretnym państwie]. Jest ono konstrukcją prawną, zgodną z istniejącym ustawodawstwem. Ekonomiści często lekceważą fakt, że to, co uważamy za przedsiębiorstwo, jest wynikiem [określonej] konwencji” (Gruszecki 2002, s. 35).

W pewnym związku z tym modelem jest również **Corporate Governance**. Jest on sposobem, w jaki organizacje są regulowane, zarządzane i rozliczane, ale też zbiorem promowanych dobrych praktyk z sektora prywatnego i publicznego, obejmując relacje pomiędzy wszystkimi interesariuszami. Z Corporate Governance wiąże się również ocena (rating) organizacji, szczególnie spółek giełdowych, pod kątem przestrzegania przyjętych i promowanych zasad. Zapotrzebowanie na ten model jest silnie związane z rodzajem działalności. Tam, gdzie występują duże zagrożenia dla zdrowia i życia (np. w lotnictwie, górnictwie, żegludze morskiej, rybołówstwie, wojskowości, transporcie kolejowym i drogowym), przepisy prawne i regulacje wewnętrzne, jak również procedury, są potrzebne, ważne i powinny być przestrzegane. Z drugiej strony – nie należy żywić złudzeń, że normy prawne wszędzie są potrzebne. Myślenie typu: jest problem – powinna być nowa ustawa (czy inny akt prawny) jest błędne i prowadzi często do pogorszenia, nie zaś do poprawy stanu rzeczy. Prawo zmniejsza elastyczność i szybkość działania, w wielu przypadkach bezwzględnie konieczne, a procedury często zwalniają z myślenia i odpowiedzialności. Swego czasu w środowisku specjalistów BHP było znane powiedzenie: „Mogą się zabić, byle w zgodzie z przepisami”.

### Model/teoria agencji

Teoria agencji należy do nowszych (liczy sobie około 30 lat) i ma charakter interdyscyplinarny. Postrzega przedsiębiorstwa jako sieć kontraktów pomiędzy właścicielami/udziałowcami, zarządzającymi i inwestorami/kredytodawcami. Jedną

z zalet tej teorii jest dostrzeganie rzeczywistości taką, jaką ona jest naprawdę, nie zaś jakiejś wizji wyimaginowanej, sztucznej i abstrakcyjnej, z konstruktami takimi, jak „homo oeconomicus” i myśleniem życzeniowym (wishfull thinking) typu „wszyscy dążą do dobra wspólnego”. Model agencji dostrzega sprzeczności celów i interesów, gry organizacyjne, zmieniające się sojusze. Uwzględnia ryzyka ponoszone przez różne grupy, asymetrię informacji, realia związane z relacjami zarządzający–pracownicy / przełożeni–podwładni, nie zaś jedynie postulatyczny obraz, wynikający z politycznej poprawności.

Twórcy i badacze, związani z tą teorią – Jensen, Meckling, Fama, Harris, Ravis i inni – podejmowali pogłębione badania odnośnie wzajemnych relacji pryncypałów i agentów oraz związanych z nimi zmiennych. Doceniali znaczenie motywacji, dostrzegali egoizm jako fakt i determinantę, konieczność działania w warunkach pogłębiającej się niepewności. Postrzegali układy i klany nie tylko jako przejawy patologii, ale też jako czynniki niosące ze sobą pewne skutki warunkowo pozytywne – na przykład kierowanie się nie tylko własnym interesem czy motywację nie tylko opartą na czynnikach materialnych.

Teoria agencji powinna być znana wszystkim zarządzającym (w tym także menedżerom personalnym) – także po to, aby ustrzegli się oni od naiwności i od pokusy nieskutecznego „zarządzania przez apele”. Wszystkie sprzeczności nie mogą (a nawet i nie powinny) być zniesione, „święty zapał” we wprowadzaniu „jedynie słusznych” idei, koncepcji, wyobrażeń itd. często bardziej przeszkadza, niż pomaga, polaryzacja wszystkiego jest złym pomysłem.

### **Model przedsiębiorstwa członkowskiego**

Model Membership Enterprise został opisany przez irlandzkiego teoretyka zarządzania Charlesa Handy’ego. Model ten jest wciąż bardziej projektem niż realną rzeczywistością – choć niektóre pomysły są już realizowane w kilku krajach (zwłaszcza w Japonii, Niemczech i Szwecji). Model ten zakłada, że przedsiębiorstwo jest wspólnotą. Wspólnota należy do jej członków – nie może być w rękach kogoś z zewnątrz. Nie jest towarem, który można kupić lub sprzedać. Jest samorządna. Finansiści mogliby „trzymać hipotekę”, ale interweniwaliby na sposób menedżerski tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo zalegałoby ze spłatami. Radzykalnie zmniejszyłyby się możliwości wrogich przejęć. Przedsiębiorstwa łączyłyby się lub likwidowały tylko w wyniku decyzji swoich członków. Rada i kierownictwo nie są postrzegani jako przedstawiciele finansistów, ale przedstawiciele pracowników. Tak bywa już obecnie np. w Japonii (Handy 2002, s. 148-165).

Przedsiębiorstwo, jak twierdzi Ch. Handy, wymaga przemyślenia na nowo. Nowego przemyślenia wymaga też podział realnej władzy. Mimo że czas życia przedsiębiorstw się skraca, w przedsiębiorstwach członkowskich będzie więcej długoterminowych kontraktów („na całe życie”), co wydawało się jeszcze niedawno niemożliwe. Koncepcja członkostwa stanie się przywilejem podobnym do partnerstwa, być może dostępnym dla mniejszości, wymagającym wzajemnych zobowiązań i lojalności. Spoiwem organizacji przyszłości będzie zaufanie (Wojtysiak-Kotlarski 2011).

## Model holistyczny

Model całościowy, holistyczny, jest zapewne w większości przypadków obiektywnie najlepszy, najszerszy, najbardziej zrównoważony, wszechstronny i odpowiedzialny. Jednak jest też najtrudniejszy do wykształcenia i konsekwentnej realizacji – z uwagi na potrzebne tu bardzo szerokie kompetencje (głównie w zakresie wiedzy), rozbieżne interesy, punkty widzenia. Ich znajomość i zakres zainteresowań są uzależnione od profilu wykształcenia i zajmowanych stanowisk, indywidualnych doświadczeń i preferencji. Model holistyczny wydaje się być teoretycznie najwłaściwszy, ale w praktyce zapewne najrzadziej wybierany. Jest najlepszy, ale też najtrudniejszy; niewykluczone, że nie jest w pełni realny do wdrożenia.

W praktyce jest stosowany najczęściej w wersji zdywersyfikowanej: każdy – obszar, pion, dział, człowiek – „robi swoje” – to, co potrafi, i tak, jak to widzi. To się jakoś „uciera” – w toku wielostronnych i niekończących się spotkań, rozmów, uzgodnień specjalistów z różnych dziedzin i obszarów działania organizacji, w wyniku konfliktów i ich rozwiązywania. Podczas tych procesów wszyscy się uczą, dzięki nim wiedzą więcej, pracują lepiej, lepiej się rozumieją.

Jeffrey K. Liker, analizując wnikliwie tajemnice ogromnego sukcesu Toyoty, która w I dekadzie XXI wieku wybiła się na najlepszą firmę samochodową świata pod każdym względem (po niemal 70-letniej supremacji General Motors), zwraca uwagę na wolne podejmowanie istotnych decyzji, poprzedzone niezwykle wszechstronną analizą i rozważaniem różnych alternatywnych wariantów rozwiązań i ich konsekwencji, z udziałem bardzo wielu specjalistów z różnych dziedzin. Trwa to długo, ale wariant wdrożeniowy jest optymalny, a samo wdrożenie błyskawiczne, bo w wyniku wielu spotkań, opiniowania i decyzji wszyscy je bardzo dobrze znają i rozumieją (Liker 2005, s. 366). Zachodni przedsiębiorcy, odwiedzający tę firmę w celu nawiązania współpracy i podpisania umów, bywają zaskoczeni, gdyż odnoszą wrażenie, iż wszyscy – łącznie z najwyższymi szefami – są niezdolni do podjęcia decyzji. Ich pytania i propozycje długo krążą po różnych poziomach zarządzania i różnych ciałach. Tymczasem są one wnikliwie analizowane pod różnymi kątami, optymalizowane, doskonalone, a przygotowane stanowisko jest zazwyczaj najlepszym z możliwych. Nie robi tego prezes zarządu Toyoty, nawet w bardzo ważnych sprawach. Uważa się tam, że decyzje powinny być merytorycznie przygotowywane i podejmowane przede wszystkim w miejscu, gdzie „toczy się akcja”, określanym japońskim słowem „*gembu*”. W przedsiębiorstwie produkcyjnym tym miejscem jest najczęściej hala produkcyjna, nie budynek zarządu. Jest to zarządzanie całkowicie odmienne od wskrzeszanego obecnie w Polsce, nie wiadomo po co, modelu skrajnie centralistycznego. Na szczęście, w sektorze prywatnych przedsiębiorstw jest pod tym względem znacznie lepiej, niż w sektorze publicznym i administracji państwowej.

W modelu holistycznym (jak wspomniano, częściej quasi-holistycznym) dyrektor czy inny menedżer personalny nie pełni już funkcji władczych, ale kilka innych, w sumie ważniejszych: inspirujące, koordynacyjne, doradcze, obsługowe i agenta zmian. Klasę tego menedżera wyznaczają – obok kompetencji i skuteczności – takie



czynniki jak zaufanie, jakie budzi, życzliwość, koleżeńskość i jakość współpracy, umiejętność perswadowania, ale też słuchania i uczenia się.

Model holistyczny jest łatwiej wprowadzić i stosować w przedsiębiorstwie średniej wielkości niż w dużym, a tym bardziej w ogromnym przedsiębiorstwie globalnym. Bardzo trudne do przeprowadzenia, od strony technicznej, mogą być procesy harmonizacji i optymalizacji, wymagające zaawansowanych technik i zaawansowanej informatyki. Jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie konieczne jest tu partnerstwo, wspólne działania podejmowane dla zrozumienia i rozwiązywania złożonych problemów, otwartość, życzliwość, współpraca, spolegliwość, takt i kultura.

### Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwo jest fascynującym, genialnym wynalazkiem, odgrywającym niezwykle doniosłą rolę w życiu gospodarczym i społecznym. Przedsiębiorstwo może mieć wiele różnych form. Można i trzeba je postrzegać pod różnymi kątami, formułować różne modele, aby próbować zrozumieć i lepiej zarządzać.

W tym artykule zaprezentowano kilka różnych modeli, które próbują wyjaśnić naturę i istotę przedsiębiorstwa. Wszystkie razem ukazują jego bogactwo i złożoność. Typologie modeli mogą być różne, niemniej żaden model w pojedynkę – może poza holistycznym – nie będzie panaceum na wszystkie problemy i trudności. Trzeba stosować zestawy modeli, starać się zrozumieć także interakcje i sprzeczności, występujące między nimi.

Każdy z przyjętych modeli ma (powinien mieć) swoje konsekwencje, jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi – strategię, priorytety, politykę personalną, sposób postrzegania swojej misji, operacjonalizację itd. Niestety, nie jest to ani łatwe, ani powszechnie rozumiane i stosowane. Jedną z przyczyn nieradzenia sobie bywają niedostateczne kompetencje oraz za ciasne horyzonty części menedżerów i specjalistów. Już kilka dekad temu wskazywano na fakt, że menedżer HR powinien być człowiekiem iście renesansowym, jeśli chodzi o rozległość wiedzy i zainteresowań. Nie powinien ograniczać się do swego *haerowego rzemiosła*; potrzebna jest też dość gruntowna wiedza z zakresu biznesu i zarządzania, w tym zwłaszcza zarządzania systemowego, spora wiedza o człowieku w organizacji i działaniu, znajomość własnego przedsiębiorstwa i jej rynkowego oraz instytucjonalnego otoczenia, silnych i słabych stron organizacji oraz tego, co, jak i dlaczego robi konkurencja, jak zmienia się świat i jego opisywanie.

Skoncentrowano się na przedsiębiorstwie jako systemie społecznym. Niewątpliwie istnieje taki wymiar przedsiębiorstwa i jest on ważny, czasami niedoceniany. Nie można jednak powiedzieć, że jest on jedyny czy najważniejszy. Nawet największy zwolennik humanizacji zarządzania i rozbudowanej misji społecznej przedsiębiorstwa powinien zdawać sobie sprawę z faktu, że ważne są też wymiary: ekonomiczno-finansowy, biznesowo-zarządczy, rzeczowo-techniczny, prawno-organizacyjny i kilka dalszych. Pomyślność przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu zależy od każdego z nich i od ich zharmonizowania.

System społeczny przedsiębiorstwa nie ogranicza się do właścicieli, zarządzających i pracowników, ale obejmuje wszystkich jego interesariuszy (stakeholders), odnosząc się także do relacji z konkurentami (również globalnymi) oraz otoczeniem instytucjonalnym. Jednocześnie system ten jest niejako zanurzony w kontekstach kulturowych, prawnych, etyczno-moralnych, tradycji i zwyczajach, które są kształtowane zarówno poza przedsiębiorstwem, jak i w jego obrębie.

Coraz bardziej interesująca – i w zasadzie bez rozsądnej alternatywy – staje się koncepcja sustainability, uwzględniająca dobro nie tylko wszystkich interesariuszy, ale też naturalnego środowiska i przyszłych pokoleń oraz „miłość przyszłego”, używając terminu Ericha Fromma. Jej powodzenie zależeć będzie w znacznym stopniu od tego, jak bardzo zechcą się w nią zaangażować przedsiębiorstwa. Nie należy jej adresować tylko czy głównie do rządu.

## Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Bondy K., Moon J., Matten D. (2012), *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-national Corporations: Form and Applications*, "Journal of Business Ethics", No. 111(2).
3. Gościński J. (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
4. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. GUS (2015), *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Handy Ch. (2002), *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Arrow Books, London.
7. Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.) (2016), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa.
8. Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
9. Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken.
12. Piaseczny L. (red.) (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
13. Piotrowski W. (2012), *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Scott D. (1997), *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, McGraw Hill Company, New York.
15. Trist E. (1981), *The Evolution of Socio-Technical Systems – A Conceptual Framework and an Action Research Program*, Occasional paper No. 2, Toronto, June 1981, [http://www.sociotech.net/wiki/images/19/94/Evolution\\_of\\_socio\\_technical\\_systems.pdf](http://www.sociotech.net/wiki/images/19/94/Evolution_of_socio_technical_systems.pdf) (dostęp: 21.08.2016).
16. Weick K.E., Coutu D.L. (2003), *Sygnaly nadchodzącego kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10.
17. Wojtysiak-Kotlarski M. (2011), *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

## **HR MANAGEMENT IN DIFFERENT VISIONS ENTERPRISE**

**Abstract:** An enterprise is a fascinating and brilliant invention that plays an extraordinarily significant role in both economic and social life. In fact, an enterprise may take on a variety of forms, while also being possible to view from many angles and formulate various models in order to attempt to understand and manage it better.

In this paper, several different models have been outlined which attempt to clarify its essence. The typology of the models may be varied, nevertheless no singular model would do this well as it is necessary to perceive it in an intricate way, while also attempting to understand the interactions and contradictions that exist between them.

There has been a focus on an enterprise as a social system. Such a dimension of enterprises undoubtedly exists and is significant, although sometimes not appreciated. However, it is not possible to state that it is the only one or the most important one. Even the greatest proponent of the humanization of management and the expanded social mission of enterprises should be aware of the fact that the economic-financial dimensions, as well as the business – managerial, scientific-technical, legislative ones and others are also important. The success of enterprises over the long term depends on each one of them and their harmonization.

Every model has a specific influence on human resource management and personal policy. HRM and this policy, both of them, don't ought to be the same in every enterprises. Mode and imitation aren't good here in HRM practice.

**Keywords:** company vision / business models, social system, management, human resources management