

KONGRESY, KONFERENCJE, SYMPOZJA

Lech Jaczynowski

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI PRZYSZŁOŚĆ HR Z PERSPEKTYWY NAUKI I BIZNESU

[**słowa kluczowe:** zarządzanie, organizacja, ZZL, HR, konferencja, teoria i praktyka, trzeci sektor]

Streszczenie

W Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie zorganizowano w 2016 roku ogólnopolską konferencję naukową pt. *Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu (wyzwania, trendy, dobre praktyki)*. Wśród przedstawionych referatów dominowała tematyka poświęcona przywództwu organizacyjnemu, miejscu ZZL w organizacjach międzynarodowych, inteligencji emocjonalnej i kontekstualnej, nowym praktykom HR, firmom turkusowym, kobietom w biznesie, problemom pozyskiwania pracowników itp. Obok dwóch sesji naukowych odbyły się dwa panele dyskusyjne, podczas których ścierały się racje naukowców i praktyków. Zwrócono uwagę na wiele różnic w poglądach tych dwóch stron, na istotne zagadnienia związane z rozmijaniem się teorii i praktyki, a także na problemy szkolenia zawodowego pracowników. Poruszono kwestię braku zainteresowania problemami funkcjonowania organizacji III sektora, zwłaszcza w zakresie motywowania do działania wolontariuszy.

* * *

Konferencja naukowa nt. *Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu (wyzwania, trendy, dobre praktyki)*, jaka odbyła się w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie 2.06.2016 r. znakomicie została zareklamowana parę dni wcześniej przez Andrzeja Blikle, który na falach radia TOK-FM rozprawił o tzw. firmach turkusowych. Przy okazji poruszył ważny dla specjalistów z zakresu ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi) problem właściwego rozumienia akronimu HR. Pochodzi on od angielskiego terminu (tak przynajmniej twierdzi większość specjalistów) *human resurse*. Profesor zastrzegając, że jest to jego

pogląd stwierdził, że cała dziedzina zajmuje się stosunkami międzyludzkimi – a więc *human relation*. Tak więc *human resurse* byłoby określeniem węższym i mieszczącym się w *human relation*. Akronim HR oczywiście pozostałby taki sam.

Podczas samej konferencji dyskutanci wielokrotnie podnosili potem kwestie terminologiczne, a niektórzy wręcz postulowali podjęcie prac nad słowniczkiem, bo wiele terminów w tej dziedzinie ma wielorakie znaczenie i nawet specjaliści miewają kłopoty we wzajemnym porozumiewaniu się.

Podczas oficjalnego otwarcia Tadeusz Oleksyn z Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie w ramach tzw. wystąpienia wprowadzającego uporządkował nieco tematykę, której poświęcona była ta konferencja. Ale i tak wywołał dyskusję nad tym, że problematykę ZZL dostrzega się głównie w ramach pierwszego (publicznego) i drugiego (prywatnego) sektora gospodarki narodowej, a pominął zupełnie trzeci sektor organizacji pozarządowych (NGOs – Non Governmental Organizations). Sektor ten ma swoje zasady funkcjonowania, z których główna (różniąca go od pozostałych) sprowadza się do tego, że to co jest tam robione nie wynika ze stosunku pracy, tylko z dobrowolnie podejmowanej działalności społecznej. Nie ma więc personelu tylko grono wolontariuszy i społeczników, którzy nie są między sobą powiązani więziami służbowymi. Jednak problemy motywowania tych ludzi do realizacji określonych działań są jeszcze bardziej istotne niż w klasycznym ZZL, bo dotyczą zasad przekonywania, poziomu akceptacji, wreszcie charyzmy uwielbianego w tym środowisku przywódcy.

Dyskutanci zwracali też uwagę na fakt, że klasyczna nauka organizacji i zarządzania ignoruje III sektor. W podręcznikach dla przedmiotu, jak ognia unika się rozważań nad zasadami podejmowania kolegialnych decyzji, organizacji głosowań i wyborów. Zapomina się o tym, że przywódcą nie jest ten mianowany na konkretne stanowisko kierownik, a ten, któremu ludzie chcą się dobrowolnie podporządkować. To co jest w zarządzaniu pewnego rodzaju patologią – (nieformalny przywódca – gwiazda socjometryczna) – tu jest usankcjonowaną normą, bo to on zostaje formalnym liderem.

Znamienne jest tu też zdanie amerykańskich socjologów sprzed ponad pół wieku Ch. R. Wrighta i H. M. Hymana, którzy w swojej pracy pt. *Voluntary Asociation Membership of American Adults* (*American Sociological Review* 1958 nr 23 s. 293), pisali ... „przez udział w zrzeszeniach ich członkowie zdobywają przygotowanie do uczestnictwa w życiu publicznym i państwowym”...

No właśnie, nie ma też spójnej teorii, która podpowiadałaby nam jak funkcjonują mechanizmy organizacyjne demokratycznego państwa. Próbuje to czy-

nić (na swój sposób) matematycy i prawnicy, bo problematyka ta wymyka się klasycznemu zarządzaniu i mamy potem kuriozalne przypadki ośmieszające idee demokracji, a frekwencja w wyborach ciągle spada, bo ludzie się do niej zniechęcają. Analizuje te kuriozalne sytuacje L. Jaczynowski w pracach: *Vox populi, vox Dei* (Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2011, tom V s. 69-88 oraz *Mechanizmy organizujące demokracje* (w tym samym periodyku 2015 r., tom IX s. 73-101).

A może to już nie jest zarządzanie zasobami ludzkimi tylko kierowanie przez same zasoby ludzkie (dyktatura zasobów ludzkich)?

Wątpliwości miał też sam referent, który odpowiadając stwierdził, że jest to istotny problem, ale w zarządzaniu zasobami ludzkimi jak do tej pory nie uwzględniany lub traktowany marginalnie.

Jakby na potwierdzenie tej myśli w programie konferencji znalazł się też jeden referat (Jerzego Szczupaczyńskiego) pt. „*Przywództwo organizacyjne w nowej gospodarce*”, w którym Autor sporo miejsca poświęcił problematyce selekcji i szkolenia menedżerów pełniących funkcje przywódcze, tendencji przejmowania zadań HR przez kierowników liniowych oraz etycznym aspektem skutecznego przywództwa. Ograniczenia czasowe nie pozwoliły mu jednak na pełne przedstawienie tez, które znalazły się w towarzyszącej tej konferencji monografii pt. „*Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*” (pod redakcją naukową T. Oleksyna i B. A. Sypniewskiej, wydanej przez Wyższą Szkołę Finansów i Zarządzania w Warszawie w 2016 roku).

Wspomniany wyżej J. Szczupaczyński z Uniwersytetu Warszawskiego w swoim opracowaniu wiele miejsca poświęca kontrowersjom wokół definicji przywództwa. Wymieniając dominujące w literaturze ujęcia: atrybucyjne, relacyjne i funkcjonalne opisuje tam ujęcie relacyjne jako ukierunkowanie na relację interpersonalną o diadycznym lub grupowym charakterze (s. 260). Pisze też dalej, że „... jego istotą jest dobrowolne podporządkowanie, oparte na zindywidualizowanej strategii oddziaływania i kolektywnej atrybucji cech przywódczych (...) wskazywane są różne przesłanki i formy tej relacji: osobista charyzma, wymiana między podmiotami relacji przywódczej, manipulacja symbolami, imitacja kulturowych prototypów przywódczych itp”. O tym jednak Autor ten z braku czasu podczas samej konferencji już nie wspomniał.

Nie było też wystąpienia autorki innego opracowania, zawartego we wspomnianej wyżej monografii A. Knap-Stefaniuk i W. J. Karnej pt. „*Wyzwania współczesnego przywództwa*”, w którym przedstawiono przegląd uwarunkowań współczesnego przywództwa zawartych w światowej literaturze. W tym kontro-

wersyjny jak np. P. Druckera, który pisał, że przywództwo ma niewiele wspólnego z cechami przywódczymi, a jeszcze mniej z charyzmą (s. 281).

Podczas samej konferencji wspomniano też o specyfice funkcjonowania członków w różnych organizacjach pozarządowych (NGOs). Zdzisława Janowska, odwołując się do własnych doświadczeń zawodowych w tym zakresie (Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego), podkreśliła zastanawiającą niechęć do pracy społecznej i olbrzymie kłopoty ze znalezieniem wolontariuszy. Konkluzje te nie były jednak zawarte w referacie a w wystąpieniach panelistów.

Dlatego pozytywnym zaskoczeniem dla obserwatora było wystąpienie (w popołudniowej sesji) Krzysztofa Wojcieszka z Pedagogium Wyższej Szkoły Nauk Społecznych w Warszawie z tematem „*Zarządzanie zasobami – casus Niepokalanowa*”. Autor analizuje jeden z największych sukcesów gospodarczych Polski okresu międzywojennego, jaki zaistniał we wsi Paprotnia (Niepokalanów). Opisuje też nietypowe praktyki zarządcze stosowane przez Rajmunda Kolbe, który z klasztoru franciszkańskiego uczynił ogromną firmę poligraficzną, obsługiwaną przez ponad 700 młodych zakonników (głównie nowicjuszy przed ślubami wieczystymi). Pamiętając, że św. Franciszek z Asyżu narzucił współbraciom jeszcze przed ośmioma wiekami, rygorystyczną regułę ubóstwa, nie zaskakuje nas więc to, że „fabryka” ta działała bez zaplecza finansowego (w duchu franciszkańskim) opierając się na jałmużnie oraz krótkoterminowych kredytach. Nakład miesięcznika „Rycerz Niepokalanej” prenumerowany był przez około 750 tysięcy czytelników, a ukazywały się też i inne czasopisma. Jak pisze Autor – „... *Do wszystkiego dochodzono krok po kroku (...) startując dosłownie od zera. Na miejscu nie produkowano tylko papieru, uznając to za chwilowo nieopłacalne*”. Cele tego przedsięwzięcia były ściśle religijne; włączające się w akcję ewangelizacyjną Kościoła katolickiego. Założyciel tego przedsiębiorstwa R. Kolbe, korzystał z najnowszej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, utrzymując między innymi kontakty z Karolem Adamieckim. Zakonnicy pracowali 8,5 godziny dziennie korzystając z nowoczesnych maszyn poligraficznych, a znakomicie zorganizowana logistyka zapewniała wielką punktualność dostaw. Autor omawianego tu opracowania koncentruje się na wybranych aspektach ZZL, jakie stosowane były w Niepokalanowie:

- każdy adept był indywidualnie rozpoznawany co do swoich potencjalnych możliwości, a zadania aktualnie niezbędne organizacji przydzielano tym zakonnikom, których możliwości i talenty gwarantowały ich dobre zrealizowanie;

- zasadą był stały rozwój i uczenie się “przez całe życie”, współpraca z instytucjami naukowymi i wysyłanie kadry kierowniczej na specjalistyczne kursy zarządzania do Warszawy;
- dbanie o rozwój osobisty zakonników przez modlitwę i pracę, rozumiany po katolicku jako droga do świętości;
- celem był nie zysk, ale rozwój duchowy zakonników i dobro duchowe tych, dla których pracowali;
- stosowano stale różne formy motywowania przez pogadanki na temat celów i misji, bezinteresowności i poświęcenia w ich osiągnięciu (s. 405-418).

Krzysztof Wojcieszek nie wspomina jednak nic (o tak ważnym w dzisiejszej teorii ZZL) motywowaniu przez wynagrodzenia, premię, bonusy etc. Można tylko domniemywać, że ich po prostu nie było, bo na to nie pozwalała reguła zakonu. Mimo to chętnych było zawsze kilka osób na każde wolne miejsce. Oczywiście można ten fenomen próbować tłumaczyć uwarunkowaniami (jak to czyni Autor) kulturowymi. Można też jednak uświadomić sobie, że zakony są dobrowolnymi organizacjami zrzeszającymi chcących się poświęcić temu w co tak głęboko wierzą. Spełniają więc podstawowy warunek stawiany organizacjom pozarządowym i casus Niepokalanowa powinien chyba być analizowany w tym kontekście. Zwłaszcza, że przełożeni w zakonach nie są z naznaczenia, a wybierani (na określony czas) przez swoich współbraci tak aby nie sprawowali urzędów, z którymi łączy się władza rządu, przez dłuższy okres bez przerwy, a aktualnie sprawujący władzę mogą być usunięci z urzędu podczas trwania kadencji. Zasada ta jest uregulowana w kanonie 592 Kodeksu Prawa Kanonicznego. Co ciekawsze rozwiązanie to występuje we wszystkich organizacjach III sektora działających w oparciu o tzw. model stowarzyszeniowy (pisze o tych zasadach L. Jaczynowski w pracy pt. *Kierowanie i działalność w organizacjach społecznych*, Wyd. PWSzBiA, 1995 Warszawa). Taki przełożony musi mieć wizję i odpowiednią charyzmę, żeby pozostali chcieli mu się podporządkować. Taką cechą miał Rajmund Kolbe znany wszystkim dzisiaj jako św. Maksymilian Maria Kolbe i nie nazywałbym tego szaleństwem jak czynili to niektórzy mu współcześni.

Sama konferencja, poza wystąpieniem wprowadzającym T. Oleksyna składała się z dwóch paneli i dwóch sesji plenarnych, po których znaleziono też trochę czasu na dyskusje i wypowiedzi z sali. Panele skonstruowano w taki sposób, że pod przewodnictwem moderatora, dyskutowali na zadane wcześniej tematy, przedstawiciele nauki z przedstawicielami praktyki. Pomysł był dobry,

bo okazało się, że naukowcy i praktycy nie zawsze mieli takie same poglądy, a niekiedy wręcz jedni do drugich zgłaszali określone pretensje.

W pierwszym panelu, który zatytułowano „*Próba diagnozy HR/ZZL*”, ze strony naukowców wzięli udział: Zbigniew Dworzecki (Szkoła Główna Handlowa), Zdzisława Janowska (Szkoła Biznesu i Administracji w Gdyni), Jerzy Szczupaczyński (Uniwersytet Warszawski). Natomiast praktyków reprezentowali: Maryla Bogdanowicz (vice prezes zarządu PGE, Obsługa księgowo-kadrowa sp. z o.o.), Jacek Dziekoński (prezes Zarządu Elizabeth Shaw w Bristolu – UK), Yann Gontard (dyrektor generalny CEO – Corporate Services, Central & Eastern Europe). Dyskusję moderował Tadeusz Oleksyn.

W swoich wystąpieniach paneliści zwracali uwagę na fakt najniższego u nas wśród państw Unii Europejskiej poziomu zaufania do pracownika, na inne myślenie młodych ludzi (pokolenie Y i pokolenie Z), którzy nie chcą ciężko pracować „dla idei” i nastawieni są na zaspokajanie własnych potrzeb. Podniesiono problem Europy wiedzy i naszego niedostosowania, które skutkuje tym, że przyjmujemy instytucjonalne wzory, ale ciągle nie jesteśmy przygotowani do HR opartego na wiedzy. I chociaż badamy, publikujemy, kształcimy, staramy się zmienić rzeczywistość, wreszcie szerzymy zainteresowanie problematyką HR – to jednak dalej mamy problemy ze zmianą mentalności ludzi, których ta problematyka dotyczy.

Drugi panel zatytułowano „ZZL – nauka i praktyka”. Ze strony naukowców udział w nim wzięli: Zbigniew Dworzecki (Szkoła Główna Handlowa), Marta Juchowicz (Szkoła Główna Handlowa), Katarzyna Szczepańska (Politechnika Warszawska), Tomasz Ochowski (Uniwersytet Warszawski). Praktyków reprezentowali: Zbigniew Żurek (vice prezes Business Centre Club), Zbigniew Wróbel (prezes Club Sport Travel sp. z o. o. oraz prezes ISTAA (International Sports Travel Agencies Association), Katherine Stankiewicz (HR Business Partner). W panelu tym uczestniczył też Andrzej Blikle łączący naukę (profesor matematyki) oraz praktykę (prezes zarządu firmy Blikle sp. z o.o.). Moderatorem tego panelu była Anna Bugalska (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania oraz dyrektor Centrum Eksperckiego Zarządzania Kapitałem Ludzkim).

Dyskutanci uczestniczący w tym panelu spierali się nad przydatnością nauki do rozwiązywania praktycznych problemów zarządzania. Wypowiedź „... mam duży biznes, ale do zarządzania zabierałem się intuicyjnie” sprowokowała dalsze wystąpienia typu „... moje podopieczne ukryły dyplomy doktorskie, żeby dostać pracę”. Inni próbowali nieco tonować dyskusję zaznaczając „...ważna jest wiedza, ale też doświadczenie (...) należy uczyć ludzi, żeby mieli otwarty umysł

i działali poza schematami". Wówczas padła kontra „... doświadczenie to uczenie się na własnych błędach – nie wiem czy nie lepiej jednak uczyć się na uniwersytetach”. Zaraz jednak padło pytanie „... czy nauka rzeczywiście odpowiada na potrzeby firm?” Jeden z uczestników zachnął się „... to jest źle zadane pytanie – bo uniwersytet jest po to, żeby wskazać czego państwo nie wie. Biznes traci nie korzystając z tej wiedzy”. Kolejny dyskutant trochę złośliwie zapytał „... skąd biorą się tematy, którymi zajmują się naukowcy – z głowy profesorów? (...) Nauka bazuje na praktyce, ale czy tak jest też odwrotnie?” Wówczas padła puenta – «koleżdy – praktyka zarządzania liczy sobie tak około 5 tysięcy lat. Praktycy spisywali swoje doświadczenia. Naukowo zaczęto traktować tą problematykę zaledwie nieco ponad sto lat temu. Biznes wyważa często otwarte już drzwi. Lekceważenie nauki wyrażają nieucy, którym nie chce się cokolwiek przeczytać.”

Krytycznych i polemicznych wypowiedzi podczas obu paneli było oczywiście więcej. Zaskoczyła np. wypowiedź o tym, że *consulting* i firmy w tym obszarze działające są największym wrogiem, wręcz zabójcą nauki. Zwrócono uwagę na problemy *prekariatu* – klasy społecznej o niestabilnym zatrudnieniu. Grupa takich osób powiększa się, a problemy, z którymi się one borykają są coraz trudniejsze do rozwiązania. Padły propozycje rozpoczęcia prac nad słowniczkiem pojęć i terminów z zakresu ZZL, bo są one często dowolnie wykorzystywane – jak np. pojęcia pracującego i zatrudnionego „bo np. właściciel firmy też pracuje, ale nie zalicza się go do grupy zatrudnionych. Tymczasem w przygotowanej aktualnie ustawie o związkach zawodowych próbuje się odwrócić zakres pojęciowy tych terminów. Tendencja do zmiany znaczeń istniejących już określeń wprowadza bełkot terminologiczny wynikający z braku dyscypliny językowej, a zjawisko to w *Wielkim słowniku wyrazów obcych* (Krakowskie Wydawnictwo Naukowe 2015) nazywa się wulgaryzacją języka. Wielu naukowców niestety nie przywiązuje do tego większej wagi. Przysłuchując się poszczególnym wystąpieniom wyłapywano np., że jedni używali pojęcia kompetencje w znaczeniu kwalifikacje lub umiejętności, które wynikają ze zdobytej wiedzy lub praktyki. Inni mówili o kompetencjach jako np. cechach osobowościowych (asertywność, uczciwość, innowacyjność). Ktoś wspomniał o kompetencjach cyfrowych oraz o tym, że pracodawcy generalnie nie doceniają kompetencji swoich pracowników. Nikt nie zająknął się nawet, że pierwotne znaczenie słowa *kompetencje* to uprawnienia do czegoś – np. podejmowania określonych decyzji, więc przypisywane są one bardziej stanowisku niż osobie (*Mały słownik języka polskiego*, pod red. St. Skorupki H. Auderskiej i Z. Łempickiej. PWN Warszawa 1968). Najlepiej charakteryzuje to staropolskie przysłowie – „co wolno wojewodzie, to nie tobie ...” (przyp. L.J.).

W kilku wystąpieniach pojawiło się też pojęcie „*inteligentna organizacja*” czy *dojrzałość emocjonalna organizacji*”. Można to potraktować jako skrót myślowy, ale nie zapominajmy, że pociąga on za sobą konsekwencje w postaci tzw. antropomorfizacji (przypisywanie cech ludzkich sztuczemu tworowi jakim jest organizacja). O błędzie antropomorfizacji i wynikającym z niego braku personalnej odpowiedzialności za wyniki i sprawność działania pisał przed laty Witold Kieżun – szkoda, że o tym się już nie pamięta (*Autonomizacja jednostek organizacyjnych*, Warszawa 1971).

Padło też odwołanie do *praxis* – jako teoretycznej refleksji nad praktyką. Może warto byłoby tu dodać, że prakseologię Tadeusz Kotarbiński widział jako naukę o sprawnym działaniu ze względu na takie walory jak skuteczność, korzystność, ekonomiczność itp. Przy czym rozważania prakseologiczne prowadzone są na najwyższym poziomie abstrakcji, uogólniając tezy wypracowane w różnych naukach ergologicznych tzn. zajmujących się organizacją pracy (*Traktat o dobrej robocie* UŁ, Łódź 1955).

Ponieważ precyzja języka naukowego jest warunkiem podstawowym prawidłowej komunikacji między badaczami otaczającej nas rzeczywistości, to zgłoszony podczas tej konferencji postulat rozpoczęcia prac nad słownikiem terminów z zakresu ZZL wydaje się być bardzo trafiony. Byłoby to uszczegółowienie dzieła Tadeusza Pszczołowskiego, który przed laty podjął pracę nad *Małą encyklopedią prakseologii i teorii organizacji* (Wyd. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978).

Tego typu pytania, dyskusje i spory toczyły się nie tylko podczas posiedzeń plenarnych na sali konferencyjnej, ale również w kularach podczas przerw. Wszystko to czyniło dyskusję nadzwyczaj interesującą i chyba wiele wnoszącą do podstaw wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale też i samego zarządzania.

Kwintesencję konferencji stanowiły dwie sesje, w których podnoszono naukowo rozpracowane kwestie, dotyczące wybranych zagadnień istotnych dla teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

O bardzo ciekawym wystąpieniu Jerzego Szczupaczyńskiego poświęconemu przywództwu organizacyjnemu wspomniano już we wstępie niniejszego opracowania. Tutaj tylko odnotujemy, że jego referat oraz jeszcze cztery inne opublikowane zostały w cytowanej już wyżej monografii związanej z niniejszą konferencją, więc zainteresowani tą problematyką będą mogli sami zapoznać się z pełnymi wersjami wystąpień. Tutaj tylko zasygnalizujemy najważniejsze kwestie z tego opracowania.

Izabela Stańczyk z Uniwersytetu Jagiellońskiego referując w niej wybrane kwestie ZZL w opracowaniach międzynarodowych i globalnych zwróciła uwagę na to jak czynnik niskich kosztów pracy w danym kraju stymuluje tworzenie tam centrów *outsourcingowych*. Analizowała też, jak w zależności od przyjętej kultury organizacyjnej w danej organizacji, kształtują się obszary preferowanych profili kompetencyjnych (umiejętności?) menedżerów. Zwróciła uwagę na fakt, że mamy problem z przygotowaniem ludzi ze średniego szczebla kierowniczego (s. 77-95).

Tomasz Ochowski z Uniwersytetu Warszawskiego zajął się inteligencją emocjonalną, kontekstualną i kulturą historyczną jako źródłem kompetencji (cech?) społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autor charakteryzował kompetencje społeczne jako zdolność osiągania wyznaczonych celów dzięki posiadanej wiedzy merytorycznej, brakiem lęku przed podejmowaniem trudnych decyzji, umiejętnością zachowania się zgodnie z posiadaną wiedzą i rozumieniem sytuacji. Należy je posiadać. Dzięki temu menedżer zdobędzie zdolność odczytywania oraz regulowania emocji własnych oraz innych ludzi. To jednak może być niewystarczające do sprawnego działania. Konieczne jest jeszcze myślenie kontekstualne uwzględniające zachodzące zmiany w świecie społecznym (s. 131-140).

Alicja Hadryś-Nowak (we wspomnianej tu monografii ten tekst ma współ-autorkę Ewę Więcek-Jomka) przedstawiła z kolei problemy z funkcjonowaniem kobiet w biznesie. Zwróciła uwagę, że mimo zmian kulturowych, kobiety chcące uzyskać w tym obszarze jakiś sukces muszą dostosować się do modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa wypracowywanego w ciągu wieków przez mężczyzn. Trudno jest więc im wykorzystywać pewne „przyrodzone” tej płci pozytywne cechy jak: większa podzielność uwagi, ostrożność w podejmowaniu decyzji, unikanie zbytniego ryzyka, dbałość o detale, umiejętność rozwiązywania konfliktów, lojalność wobec wyznawanych wartości itp. Kobiety nagle zaczęły się sprawdzać w czasie wojen, bo te angażując głównie mężczyzn powodowały, że rodzinnymi przedsiębiorstwami musiały się zająć właśnie one. Dlatego to okazało się, że prowadziły swoje biznesy nie gorzej niż do tej pory czynili to mężczyźni. Autorka przytacza wyniki badań, że w okresie po transformacji systemowej lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, powstało w Polsce około 600 tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych. Teraz zaczął pojawiać się problem sukcesji po starzejących się powoli ich założycielach – głównie mężczyznach. Coraz częściej sukcesorkami są córki właścicieli firm. Jak wynika z przedstawionych wyników badań, odsetek kobiet na stanowiskach dyrektorów generalnych

w analizowanych przedsiębiorstwach rodzinnych gwałtownie rośnie w ostatnich latach, a w 2014 roku przekroczył poziom 25% (s. 111-129).

Przedstawione wyżej wystąpienia na charakteryzowanej tu konferencji, znalazły się w pełnej wersji we wspomnianej tu już kilkakrotnie monografii. W nawiasach podano tu strony, na których można je znaleźć. Było też w tej monografii kilka pozycji, które nie znalazły się w programie konferencji i odwrotnie, na samej konferencji mogliśmy wysłuchać kilku ciekawych referatów, których nie zawiera cytowana monografia.

Do takich należał referat wygłoszony przez Andrzeja Blikle (profesora matematyki i prezesa zarządu firmy Blikle sp. z o.o.), poświęcony firmom turkusowym – *Jak wdrożyć idealizm i jeszcze na tym zarobić*. Autor już na początku przeciwstawił się tezie głoszonej przez Milтона Friedmana (laureata ufundowanej przez Bank Szwecji nagrody z 1976 r. im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii), że celem firmy jest wypracowanie zysku. Według A. Bliklego celem firmy jest tylko to co wyznaczył sobie właściciel. Przy okazji wygłosił parę sentencji skierowanych do kierowników różnych szczebli jak np.:

- nie poszukuj winnego tylko przyczyn;
- nie mów co jest źle tylko co może być lepiej;
- nie oceniaj tylko doceniaj;
- pytaj co przeszkadza;
- nie mów, że ktoś jest zły, tylko jak ty się z tym czujesz;
- bądź nadzorcą tylko nauczycielem;
- nie zarządzaj tylko twórz warunki do samzarządzania.

Charakteryzując firmę turkusową wypunktował zaś cnoty firmy:

- partnerskie stosunki;
- usuwanie skutków, ale też przyczyn popełnionych błędów;
- pełne wzajemne zaufanie;
- umiejętność słuchania innych;
- etos pracy;
- empatia.

Wśród podstawowych narzędzi firmy turkusowej wymienił:

- strukturę procesową;
- współpracę a nie współzawodnictwo;
- godne motywowanie;
- asertywność.

Zalecił też „żeby w takiej firmie usuwać pewne zachowania będące trucizną dla każdej organizacji jak np. udowadniania kto jest winny, stosowania polityki „kija i marchewki” oraz wydawania rygorystycznych poleceń i kontroli.

U słuchającego pozostał jednak pewien niedosyt. Jeżeli mamy stosunki w firmie oparte na pełnym zaufaniu, to jak powinna wyglądać polityka naboru i selekcji nowych pracowników, którzy pasowaliby do tak funkcjonującej organizacji?

Zbigniew Żurek, wiceprezes Biznes Centre Club, mówił o „*Problemach z pozyskiwaniem pracowników*” wypunktowując:

- jest wiele miejsc pracy nieobsadzonych, bo nie każdy może tam pracować;
- pracownicy w Polsce mają bardzo małą mobilność i są przywiązani do swojego miejsca zamieszkania;
- wielu zdolnych ludzi wyjeżdża za granicę;
- kandydaci do pracy mają często wygórowane oczekiwania finansowe;
- pracodawcy podkupują co zdolniejszych pracowników z innych firm;
- urzędy pracy nie spełniają należycie przypisanej im roli;
- znacząca większość pracodawców jest za otwarciem rynku pracy – głównie na Ukrainę, ale też byłe republiki ZSRR ze względu na podobne tradycje i kulturę;
- nie uczy się zasad poszukiwania pracy;
- demobilizującą rolę odgrywa pomoc społeczna;
- skandalem są „lipne” zwolnienia lekarskie;
- nie powinno się deprecjonować tzw. „umów śmieciowych”, bo w świetle prawa są one legalne.

To te tezy wygłoszone przez prelegenta wywołały potem dyskusję na temat roli szkolnictwa w przygotowaniu do zawodu oraz uwagi krytyczne, że pracodawcy nie chcą inwestować w doszkalanie pracowników tylko oglądają się na szkoły, które nie mogą przygotować wszystkich do każdego miejsca pracy.

Podczas dyskusji padały też cięższe oskarżenia pod adresem pracodawców jak np.:

- traktują pracowników przedmiotowo (wyrobnik a nie pracownik);
- nie jest prawdą, że koszty pracy w Polsce są wysokie – no może jeżeli porównujemy się z Chinami;
- niektórzy nie mogą ścierpieć, że żona pierze i daje mężowi obiad w zasadzie „na czarno”, bo gdyby założyła działalność i tą usługę mężowi sprzedawała to wówczas rosłoby PKB.

Ten ostatni żart nie jest oryginalny bo wykorzystał go już przed paru laty noblista z 2001 roku Joseph E. Stiglitz, ale o tym w dyskusji już nie wspomniano.

Agnieszka Wjtczuk-Turek zreferowała „*Praktyki HR dla osiągnięcia produktywności*”. Potraktowała klienta jako współtwórcę wartości, bo może on dostarczać informację zwrotną. Omówiła system identyfikacji kluczowych czynników. Wreszcie zgłosiła postulat, żeby traktować zarządzanie wiedzą jako subsystem zarządzania zasobami ludzkimi.

Podsumowując należy stwierdzić, że konferencja była bardzo udana nie tylko merytorycznie, bo spełniła też rolę integrującą dla środowiska zajmującego się naukowo, ale też i praktycznie, problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Ważnym uzupełnieniem konferencji była wielokrotnie tu już przywoływana monografia, w której znajdują się ważne pozycje dla problematyki ZZL mimo, że nie były w programie samej konferencji. A szkoda. Do takich tematów zaliczyłbym tu:

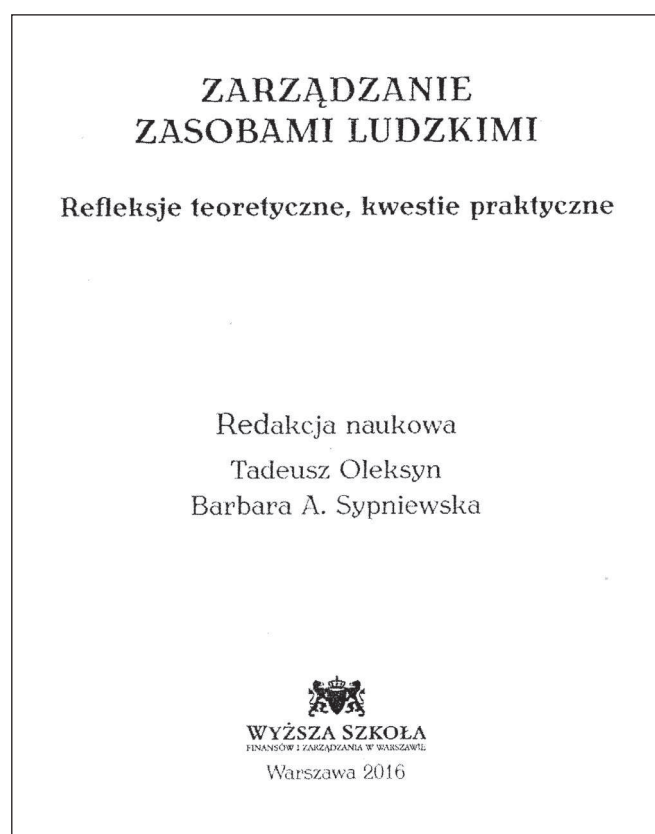
- wyzwania dla polskich firm rodzinnych;
- społeczna odpowiedzialność biznesu w ZZL;
- charakterystyka pracowników pokolenia Y;
- e-rekrutacja;
- niewidomi na rynku pracy;
- programy zarządzania talentami menedżerskimi;
- godność pracownicza;
- zastosowanie testów osobowościowych.

Konferencję sprawnie prowadzili moderatorzy: Tadeusz Oleksyn, Anna Bugalska, Jerzy Szczupaczyński oraz Barbara Sypniewska, walnie przyczyniając się do jej prawidłowego przebiegu. Pobudzali dyskusję, pilnowali czasu trwania wypowiedzi, gdy trzeba było to żartowali. W pewnym momencie podczas dyskusji nad względnością punktów odniesienia, jeden z moderatorów spuentował ją żartem „... Wiekowe małżeństwo siedemdziesięciolatek. On prosił złotą rybkę: uczynić żeby moja żona była młodsza ode mnie o jakieś trzydzieści lat. I stało się. Ona dalej miała tyle ile miała. On zaś zrobił się 100-latką”. Ten żart dobrze puentuje też inną myśl, która przewijała się przez całą konferencję, a mianowicie potrzebę zwrócenia większej uwagi na precyzję wypowiedzi, aby uniknąć narastającego zjawiska bełkotu terminologicznego, w rezultacie którego dyskutanci przestają się nawzajem rozumieć.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przyszłość HR z perspektywy...



Ryc. 1. Fragment plakatu poświęconego konferencji.



Ryc. 2. Strona tytułowa książki towarzyszącej konferencji.