

Mariusz BROCHOCKI*

PROGRAMY REKONWERSJI W SIŁACH ZBROJNYCH RP W KONTEKŚCIE TEORII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Z dotychczasowej analizy literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz innych dokumentów opracowanych przez Departament Spraw Socjalnych MON wynika, że problematyka rekonwersji zajmuje marginalne miejsce w działalności kadrowej Sił Zbrojnych RP. Również cywilne instytucje rynku pracy¹ działalność rekonwersyjną postrzegają jako specyficzny branżowy program pomocy dla zwalnianych kadr wojska, przez co nie są zaangażowane w jego realizację. W ten sposób problematyka rekonwersji jest marginalizowana nie tylko w polityce personalnej armii polskiej, ale także przez instytucje rynku pracy realizujące podobne programy, co powoduje, iż programy rekonwersji trudno jest usytuować w nurcie problemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Problematykę tę należy zatem rozpatrywać w dwóch obszarach². W pierwszym należy przeprowadzić analizę podstawowych pojęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wraz z umiejscowieniem w tym obszarze wiedzy rekonwersji zawodowej, w drugim zaś – roli, jaką odgrywają działania rekonwersyjne dla społeczeństwa, a także dla interesu państwa i resortu Obrony Narodowej.

Nauka o zarządzaniu jest dziedziną nauki, mającą interdyscyplinarny charakter. Stanowi składową nauk humanistycznych i ekonomicznych. Jest wynikiem doświadczeń wielu pokoleń.

Jedna z najstarszych definicji „zarządzania” brzmi: „dokładne poznanie tego, czego się oczekują od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób”³. Jest to zarazem jedna z najbardziej ogólnych definicji zarządzania.

* kpt. mgr Mariusz BROCHOCKI – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych

¹ W rozumieniu ustawy z dnia 28 lipca 2005 o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucji rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz.1366).

² A. Omelczuk - Szlachta, *Warunki pracy*, [w:] *Zarządzanie potencjałem pracy* pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 1997, s. 42.

³ F. W. Taylor, *Shop Management*, New York 1903, s. 21, za: A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 2003, s. 15.

Definicja stanowiła punkt wyjściowy do głębszych rozważań na ten temat. Potwierdza to liczna literatura odnosząca się do ogólnej teorii zarządzania, która stanowi znaczną część dorobku naukowego ludzkości. Oznacza to, że źródeł wiedzy poruszających tę problematykę jest niezmiernie dużo.

Teorię zarządzania jako dyscyplinę naukową zaczęto postrzegać na początku XIX w. W drugiej połowie XIX w. pojawiają się pierwsze prace naukowe, będące próbą analizy zjawisk towarzyszących zorganizowanej pracy zespołowej⁴.

W teoriach ekonomicznych pojęcie zarządzania definiuje się na różne sposoby, w zależności od stopnia szczegółowości, w jakim jest rozpatrywana. W literaturze angielskiej termin „zarządzanie” kojarzony jest również z kierowaniem i określa je termin – „management”. Literatura polska natomiast określa nimi procesy, które mają odmienny charakter i nie są ze sobą utożsamiane, pomimo tego, że w praktyce stosuje się je zamiennie⁵. Geneza obu terminów wywodzi się z pojęcia „sterowania”. Zgodnie z Encyklopedią organizacji i zarządzania pojęcie „zarządzania” należy rozumieć jako „... wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny, celem otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane”⁶. Ogólnie zatem można stwierdzić, że „sterowanie” to nic innego, jak stosowanie określonych procedur w taki sposób, aby regulować różne powstałe procesy w organizacji, celem zapewnienia jej funkcjonowania w obranym kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia⁷. Natomiast terminy „kierowanie” i „zarządzanie” są punktem odniesienia do czynnika ludzkiego i organizacyjnego. Potwierdzenie tego faktu spotykamy w literaturze, gdzie kierowanie zespołami ludzkimi i zarządzanie przedsiębiorstwem są pojęciami powszechnie używanymi. Niemniej należy zauważyć, iż terminy te mają pewne cechy dla siebie charakterystyczne. „Kierowanie” bazuje na więzi osobistej, jaka występuje między przełożonym i podwładnym oraz współpracownikami, dotyczy zatem „...bardziej relacji międzyludzkich a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej jak ma to miejsce w zarządzaniu”⁸.

W związku z powyższym „zarządzanie” to prowadzenie organizacji, nakierowane na osiągnięcie zakładanego celu, przy zorganizowanym wykorzystaniu posiadanych zasobów. W ten sposób pojmowane zarządzanie obejmuje swym zakresem również zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne organizacji. Stanowi zatem złożony proces, który według Druckera - charakteryzują się następującymi cechami⁹:

- zarządzanie dotyczy ludzi;
- jest głęboko osadzone w kulturze;

⁴ Zob. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 48.

⁵ Zob. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992, s. 205 i 609.

⁶ Tamże, s. 205.

⁷ Zob. J. Gościński, *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, Warszawa 1986, s. 19.

⁸ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 56 - 57.

⁹ Zob. P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 75-76.

- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji;
- powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się;
- wymaga komunikowania się i rozbudowanego systemu wskaźników;
- musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Jak już wcześniej wspomniano, problematyka ta stanowi obszar zainteresowania wielu badaczy, a co się z tym wiąże istnieje wiele opracowań na ten temat. Ma to także swoje odbicie w różnorodności definicji, które spotyka się w literaturze.

Dla prekursora naukowego zarządzania, Henry Fayola, zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo do osiągnięcia celu, wydobywając maksymalne „...możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów”¹⁰.

Według A.K. Koźmińskiego¹¹ zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno - prawnych, środków materialnych i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi.

R.W. Griffin¹² twierdzi, że zarządzanie to zespół przedsięwzięć (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) ukierunkowanych na zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne organizacji i wykonywanych zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób prawny i skuteczny.

J. Kurnal¹³ precyzuje, że zarządzaniem umownie można określić szczególny rodzaj kierowania, w którym za podstawę oddziaływania na przedmiot kierowania uważa się sformalizowaną, hierarchiczną nadrzędność podmiotu kierowania, czyli taką władzę, która wynika z formalnej hierarchii.

J. Zieleniecki¹⁴ twierdzi, że: „istotą funkcji zarządzania jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów”.

Z przedstawionych definicji wynika, że zarządzanie należy rozpatrywać jako pewny rodzaj praktycznej działalności w odniesieniu do procesów podejmowania decyzji. Kryterium dla ich podjęcia należy upatrywać w optymalnym wykorzystaniu zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich będących w posiadaniu decydenta celem realizacji przyjętych zadań, które mają zapewnić stały rozwój firmy.

¹⁰ Zob. A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 200.

¹¹ Zob. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. W. Piotrowski, A. K. Koźmiński, Warszawa 2000, s. 56.

¹² Zob. R.W. Griffin, *Podstawy...op.*, cit., s. 38.

¹³ Zob. *Teoria organizacji i zarządzania*, pod red. J. Kurnal, Warszawa 1979, s. 16.

¹⁴ Zob. J. Zieleniecki, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 447.

Zarządzanie to również „...ustawiczny proces opracowywania reguł ładu w danym układzie w postaci norm, planów i instrukcji lub innych dokumentów o podobnym charakterze. Idea jaka przyświeca tego typu przedsięwzięciom to stworzenie narzędzi koordynacji w pozyskiwaniu materialnych i osobowych elementów działalności, ich przydzieleniu i stosowaniu do określonych w tej działalności celów”¹⁵.

A. Stabryła i J. Trzcieniecki¹⁶ podkreślają, że proces zarządzania to ciąg działań stanowiących funkcje planowania, pobudzania, organizowania i kontroli. Funkcje te uporządkowuje się zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych przebiegów organizacyjnych. Spełniają je jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze.

Natomiast klasyk polskiej myśli naukowej z tej dziedziny, J. Zieleniewski¹⁷, uważa, że zarządzanie to wszelkie działania zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych ludzi i rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi zarządza. Za podstawę tych działań przyjmuje się własności przedmiotów niezbędnych do osiągnięcia celu. Dla procesu zarządzania równie ważne jest także, upoważnienie kierownika udzielone przez właściciela tych rzeczy, do decydowania o ich wykorzystaniu.

W literaturze podejmującej problematykę współczesnego zarządzania zwraca się uwagę na kilka istotnych uwarunkowań, które z kolei implikują zmiany w obszarze zasad zarządzania organizacjami w XXI wieku w odniesieniu do koncepcji tradycyjnych. Najczęściej wymienianymi są¹⁸:

- wzrost aspiracji społeczeństwa i wymagań klientów, wymuszające nieustanne doskonalenie jakości wytwarzanych dóbr i usług;
- globalizacja działalności gospodarczej i wraz z nią narastająca konkurencja w skali międzynarodowej;
- funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian i związany z tym wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji, umożliwiających podnoszenie koniecznej kreatywności pracowników;
- upowszechnienie nowych technologii zwłaszcza komunikacyjnych umożliwiających szybkie przetwarzanie i przekazywanie dużych ilości danych.

Wymienione uwarunkowania zmian wpływających na obecny kierunek rozwoju teorii organizacji i zarządzania prowadzą do osiągnięcia głównego celu organizacji, jakim jest jej przetrwanie i rozwój w nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

Współczesne zarządzanie to ustalenie długofalowych celów strategicznych i sposobów ich realizacji, czyli strategia działania. To także planowanie, określanie sekwencji przyszłych działań i środków niezbędnych do ich zrealizowania; ustalanie zakresu, przedmiotu i metod kontroli, sprawdzenie zgodności rzeczywiście realizowanych działań i ich wyników z przyjętymi założeniami. Istotą zarządzania jest ponadto decydowanie o przebiegu procesów produkcyjnych, organizowanie, czyli grupowanie zespołów materialnych i ludzkich oraz ustalanie relacji między nimi, jak również kierowanie

¹⁵ *Encyklopedia biznesu*, cz. II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1138.

¹⁶ Zob. *Organizacja i zarządzanie*, pod red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Warszawa 1986, s. 132.

¹⁷ Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich, Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 12.

¹⁸ Zob. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Toruń 1999, s. 14.

zasobami ludzkimi, czyli wybór sposobów oddziaływania na uczestników organizacji. Niezbędne jest również kształtowanie potencjału społecznego, czyli wybór kierunków i sposobów świadomego tworzenia ilościowych i jakościowych charakterystyk grupy społecznej, złożonej z osób zatrudnionych w organizacji oraz specyficzne decyzje, które wymuszają międzynarodowy charakter procesów zarządzania.

Jak zauważa P. Płoszajski¹⁹, współczesne organizacje gospodarcze stały się miejscem, w którym się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje.

Wyzwania współczesnego zarządzania to przede wszystkim: wspomniana globalizacja, jakość i wydajność, zmniejszenie rozmiarów produkcji i redukcja personelu, problemy własności, etyki i odpowiedzialności społecznej, a także różnorodność siły roboczej²⁰.

Podejmując w niniejszym artykule problematykę rekonwersji zawodowej, najistotniejsze są wyzwania stojące przed zarządzaniem w zakresie procesów związanych z globalizacją, zmniejszeniem rozmiarów produkcji i redukcją zatrudnienia. W zależności od zmian, jakie będą zachodziły w tych obszarach zarządzania, tak będzie kształtował się system rekonwersji.

Należy sądzić, iż rekonwersja zawodowa jest niejako wpisana i współzależna od wymienionych powyżej obszarów zarządzania. Konsekwencją takiego rozumowania może być zatem próba umiejscowienia jej we współczesnych teoriach zarządzania zasobami ludzkimi oraz określenia cech, zasad i kategorii zarządzania jako wyznaczników programu rekonwersyjnego.

Z racji niezwykle obszernej literatury dotyczącej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, uwagę należy zwrócić na te aspekty problematyki, które bezpośrednio, bądź pośrednio związane są z problemem rekonwersji, skupiając się wokół tych obszarów nauki, których dotychczas miejsca w literaturze nie określono. Wydaje się, że takie podejście do problematyki umiejscowienia rekonwersji zawodowej w teorii zarządzania zasobami ludzkimi stanowi rozwiązanie wyczerpujące dla poruszanej w artykule problematyki.

Zatem podejmując próbę umiejscowienia programów rekonwersji zawodowej w teorii zarządzania, należałoby dokonać w pierwszej kolejności analizy zasobów ludzkich. Stanowią one bardzo istotny czynnik decydujący o rozwoju i postępie nie tylko gospodarczym, ale również i społecznym każdego państwa. Funkcjonując w strukturach organizacji, zarówno produkcyjnych, jak i nieprodukcyjnych, poprzez te zasoby podnoszenie swoich kwalifikacji i rozwijanie uzdolnień, podnoszą swoją efektywność. Pochodną tych działań jest między innymi postęp technologiczny i ekonomiczny, który przekłada się bezpośrednio na podniesienie standardu stopy życiowej społeczeństwa²¹.

¹⁹ Zob. P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku* pod red. S. Barkowska i P. Bohdziewicz, Łódź 1998, s. 23.

²⁰ Zob. R. W. Griffin, *Podstawy...*, op., cit., s. 93.

²¹ Zob. M. Kostera S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria, i praktyka* pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1997, s. 473 – 474.

T. Stalewski i E. Chlebicka analizując zasoby ludzkie w kategoriach gospodarki rynkowej, stwierdzają, że zasoby ludzkie są niczym innym, jak towarem na rynku, natomiast w organizacji są siłą roboczą, którą rządzą reguły podaży i popytu, tak samo, jak przypadku każdego innego towaru²². Takie podejście sprawia, że „czynnik ludzki” zostaje sprowadzony do przedmiotowego traktowania.

W świetle nieustannych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji ważne staje się pozyskanie rzeczywistego kapitału ludzkiego. W rozumieniu teorii zarządzania zasobami ludzkimi stanowi on tę część potencjału ludzkiego, która jest potrzebna organizacji i którą jest ona w stanie wykorzystać. Przez kapitał ludzki w tym znaczeniu należy rozumieć wiedzę, umiejętności, zdolności oraz energię, którą pracownicy gotowi są oddać organizacji.

W sytuacji gdy nie jest on efektywnie wykorzystywany, ogranicza rozwój organizacji. Kluczowy staje się zatem proces jego wykorzystania dla osiągnięcia jej celów. W związku z tym czynniki, które odgrywają istotną rolę można pogrupować w następujące sfery tj: organizacyjną, prawną, ekonomiczną, edukacyjną, socjopsychologiczną i ergonomiczną. W obrębie każdej z tych sfer można wymienić konkretne determinanty wpływające na wykorzystanie zasobów ludzkich. W sferze organizacyjnej mogą to być metody, formy zorganizowanej pracy zespołu, określonego działu produkcyjnego czy samego stanowiska. Sferę prawną tworzyć będą określone prawa i obowiązki, zarówno po stronie pracowników, personelu zarządzającego, jak i właściciela. Z kolei w sferze ekonomicznej zaszeregować należy między innymi motywacyjne systemy wynagrodzeń i odpowiednią strukturę zawodową pracowników. Ergonomiczną sferę tworzą relacje człowiek – maszyna, człowiek-praca oraz ogólne warunki pracy ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy. Jednak z punktu rozpatrywanej w artykule problematyki wydaje się, że sfera edukacyjna jest tą, która w istotny sposób powiązana jest z procesami rekonwersji zawodowej. Dotyczy ona przede wszystkim szeroko rozumianego rozwoju zawodowego, a w tym doskonalenia, szkolenia oraz adaptacji zawodowej. Natomiast relacje interpersonalne pracowników, postawy czy zachowania indywidualne i grupowe tworzą sferę socjopsychologiczną.

Powyższe rozważania potwierdzają fakt, że wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wymaga ciągłych poszukiwań nowych rozwiązań. Podyktowane jest to złożonym charakterem rozpatrywanych w niej problemów, które są przedmiotem wielu badań.

W te badania wpisuje się również resort Obrony Narodowej, który zauważył powagę problemu, traktując teorię zarządzania zasobami ludzkimi jako podstawę, na której próbuje oprzeć ramy nie tylko systemu rekonwersji zawodowej, ale całości problematyki kadrowej. Z tego też względu warto jest zdefiniować pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi.

W literaturze zaczęło się ono pojawiać na początku lat siedemdziesiątych XX wieku i stopniowo zastępowało używane ówczesznie pojęcia takie, jak: zarządzanie per-

²² Zob. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagadnienia wybrane*, pod. red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Wrocław, 1995, t.1, s. 7 - 8.

sonelem czy zarządzanie kadrami²³. Wielu znawców tej problematyki nie zajmuje jednak jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Na przykład A. Polańska uważa, że w języku polskim określeniem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) można posługiwać się na przemienne z terminem, np. zarządzanie personelem, wedle zasady – uznawalności terminu dla własnych potrzeb, tj. takiego, który nam najlepiej odpowiada. Autorka nie podejmuje próby autorytatywnej wypowiedzi na ten temat, jednoznacznie wskazując, który z terminów należy stosować²⁴. Niemniej jednak J. Szambelańczyk twierdzi, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w odróżnieniu od zarządzania kadrami i personelem jest pojęciem, które cechuje²⁵:

- dążenie do pełnego zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji, co ma skutkować uzyskaniem przewagi konkurencyjnej;
- zaangażowaniem kierowników w opracowanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a kierowników niższego szczebla w ich wdrażanie;
- utożsamianie celów pracowników z celami organizacji;
- dbanie o rozwój zawodowy pracowników poprzez doskonalenie programów szkoleniowych.

Według A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego zarządzanie zasobami ludzkimi to „...planowanie potencjału społecznego organizacji i analiza pracy, nabór szkolenie i rozwój pracowników, ocena wyników i systemy nagradzania, modyfikowanie zachowań organizacyjnych oraz stosunki pracy”²⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi lub - jak twierdzi J. Bogdanienko – zarządzanie potencjałem ludzkim są działania, których przedmiotem jest pozyskiwanie, doskonalenie i utrzymanie potrzebnych organizacji pracowników²⁷. W świetle tej definicji są to wszystkie przedsięwzięcia ukierunkowane na określanie potrzeb kadrowych, dobór pracowników, szkolenie i doskonalenie kadr, motywacja pracowników oraz system oceny i ścieżki kariery zawodowej.

Natomiast M. Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) definiuje jako „...strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najważniejszym z zasobów każdej organizacji - ludźmi, którzy poprzez swój indywidualny i zbiorowy wysiłek pomagają organizacji osiągnąć założone cele, budując w ten sposób jej konkurencyjną przewagę”²⁸. W kontekście tej definicji, zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje ten obszar decyzji i działań kierownictwa, które kształtują relacje między organizacją a pracownikiem.

²³ Zob. W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004, s. 11.

²⁴ Zob. A. Polańska, *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Gdańsk 1995, s. 9.

²⁵ Zob. J. Szambelańczyk, *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Kraków 1995, s.25.

²⁶ *Zarządzanie...op., cit.*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, s. 158.

²⁷ Zob. J. Bogdanienko, *Zarys...op., cit.*, s. 386.

²⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1996, s. 14.

W odróżnieniu od ogólnej definicji jaką prezentuje M. Armstrong i zbieżnej do zaprezentowanej przez J. Bogdanienko, A. Sajkiewicz główne zadania zarządzania zasobami ludzkimi upatruje w²⁹:

- formułowaniu potrzeb kadrowych;
- doborze i utrzymaniu personelu;
- ukształtowaniu zasobów ludzkich w oparciu o strategię rozwoju firmy;
- administracyjnej obsłudze pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można również potraktować jako pewien zbiór współzależnych ze sobą założeń, opartych na wspólnej polityce działania, połączonych z ideologią i teoretyczną podbudową³⁰.

Zdaniem M. Kostery i S. Kownackiego zarządzanie potencjałem społecznym organizacji w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi, sprowadza się do dwóch zasadniczych działań. Pierwsze z nich stanowią przedsięwzięcia dotyczące planowania i celowego doboru poszczególnych elementów składowych systemu personalnego, drugie zaś są kontynuacją poprzednich i polegają na dopasowaniu ich do siebie i strategii organizacji³¹. Poza tym są one równocześnie elementarną kategorią, za pomocą której asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Kategoria ta obejmuje następujące aspekty zarządzania organizacją: instytucjonalne, funkcjonalne oraz instrumentalne odnoszące się do zagwarantowania mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich. Poprzez stwierdzenie „niezbędnych” należy rozumieć takich, które będą miały odpowiedni wymiar ilościowy i jakościowy, umożliwiający efektywne ich wykorzystanie w procesie pracy, zbieżnie do misji i nadrzędnego celu organizacji³².

J. Juchnowicz natomiast postrzega zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez proces kierowania całością organizacji, uważa, że stanowi ono jego element składowy³³. Wyraża dalej pogląd, iż jak każdy zasób będący w posiadaniu organizacji musi on być dobrze zarządzany. W przeciwnym razie samo jego posiadanie nie daje organizacji żadnej korzyści. W takim razie, aby możliwie najkorzystniej go wykorzystać, ludzie zatrudnieni w organizacji muszą nim właściwie dysponować. Tak więc kluczową kwestią odnoszącą się do wykorzystywania zasobów organizacji staje się proces kierowania ludźmi, bez tego każdy zasób w organizacji jest bezużyteczny i nie przyczyni się do osiągnięcia zakładanych przez organizację celów.

Analizując powyższe rozważania, wydaje się, że problematyka zarządzania tą sferą organizacji stanowi tylko jeden ze złożonych elementów większego obszaru badań jaki stanowi ogólna problematyka zarządzania. Stwierdzić również należy, że w ramach przedstawionych wcześniej definicji zarządzania zasobami ludzkimi, mieszczą się między innymi zagadnienia dotyczące: zadań personalnych, systemu płac, ochrony zdrowia,

²⁹ Zob. *Zasoby ...op.*, cit. pod red. A. Sajkiewicz, s. 27.

³⁰ Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie...op.*, cit., s. 15.

³¹ Zob. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie ... op. cit.*, s. 31.

³² Zob. A. Pochtowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna „Monografie”, Kraków 1993, s. 20.

³³ Zob. M. Juchnowicz, *Zarządzanie zasobami pracy. Strategia i instrumentarium*, Warszawa 1996, s. 10.

kształtowania stosunków międzyludzkich, działalności socjalnej, warunków i ogólnie pojętego środowiska pracy.

Za najbardziej istotne cechy dla zarządzania zasobami ludzkimi należy uznać: aktywność i zaangażowanie kadry zarządzającej i pracowników szeregowych, postrzeganie tej problematyki w kategoriach strategicznych, oraz doskonalenie zawodowe, będące gwarancją podwyższania kompetencji pracowników.

Mając na uwadze przytoczone w artykule definicje zarządzania zasobami ludzkimi, trudno jest określić jednoznacznie miejsce, które zarezerwowane byłoby dla rekonwersji zawodowej realizowanej w Siłach Zbrojnych RP. Wydaje się, że założenia na jakich oparto programy rekonwersyjne, wpisują się we współczesne trendy zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie w problematykę kształtowania zatrudnienia, zwolnień monitorowanych, mobilności zawodowej oraz doskonalenia i doradztwa zawodowego. Ważny jest również fakt, iż ogólnie rekonwersja zawodowa, nie tylko ta realizowana w Siłach Zbrojnych RP, jest problematyką rozpatrywaną również w odniesieniu do procesów restrukturyzacyjnych i rynku pracy.

Przedstawione definicje zarządzania w sposób ogólny przedstawiały procesy dotyczące obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, znacząco różniących się od takiej organizacji, jaką stanowią Siły Zbrojne RP. To powód, dla którego trudno dokonać bezpośrednich przełożeń działań podejmowanych w ramach szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi, na zakresy działań dotyczących realizacji i funkcjonowania rekonwersji kadr w armii polskiej. Niemniej jednak, na podstawie przytoczonych poglądów teoretyków tej problematyki, wydaje się, iż rekonwersja w procesie zarządzania zasobami ludzkimi stanowi zespół zaplanowanych przedsięwzięć, których istotą jest określenie celów oraz sposobów ich realizacji, stanowiących zorganizowane dążenie wszystkich jej uczestników do wykorzystania będących w ich posiadaniu zasobów i informacji w sposób skuteczny i zgodny z ogólnie znanymi koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z tą tezą, rekonwersja stanowi zespół takich działań, które aktywizują do wykorzystania posiadanych zasobów, w tym umiejętności oraz zdolności rozumianych jako energię i inwencję twórczą tych, którzy partycypują w kształtowaniu określonych wartości (dobra, usługi czy informacje). Dalsza analiza tego procesu, skłania do stwierdzenia, że takie kierowanie jej elementami, które w sposób zespólny, będą doprowadzały do realizacji zakładanych celów przez organizację, możliwe jest do osiągnięcia poprzez tzw. struktury rekonwersyjne. Mając na uwadze powyższe tezy, rekonwersję zawodową w Siłach Zbrojnych RP należy postrzegać w procesie badawczym jako jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. W tym kontekście znajduje ona swoje miejsce w teoriach modeli zarządzania jako dziedzina wiedzy, która daje możliwość systematycznego zrozumienia dlaczego i w jaki sposób należy współpracować, aby osiągnąć założone cele. W ten sposób zwiększa ona użyteczność podobnych systemów przekwalifikowania zawodowego i tym samym daje wymierną korzyść dla ludzkości³⁴.

Rekonwersja staje się obecnie terminem, który ma wymiar ekonomiczny, społeczny i polityczny. Jest pojęciem poruszonym już nie tylko w środowisku wojskowym.

³⁴ B. R. Kuc, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 44.

Na przestrzeni ostatnich lat problematyka ta podejmowana jest również przez znanych autorów poruszających w swojej literaturze tematykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, przez co rekonwersja zawodowa, a w tym ta realizowana przez Siły Zbrojne RP, stanowi integralny element teorii zarządzania zasobami ludzkimi.

Artykuł recenzował: dr Andrzej MICHALUK