

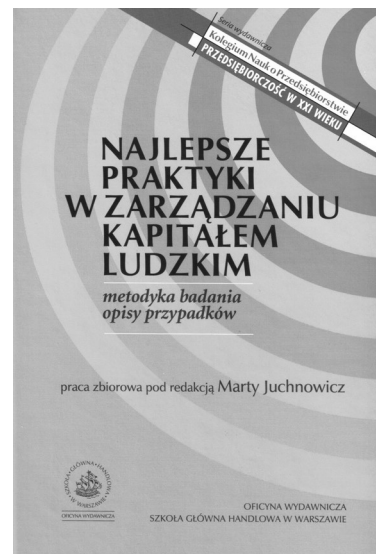
# Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim; metodyka badania, opisy przypadków

Autorzy: red. Marta Juchnowicz  
Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH  
Warszawa 2011

Recenzowane opracowanie naukowe dotyka problematyki tyleż szerokiej co słabo zdefiniowanej: dobrych praktyk w zakresie funkcji personalnej organizacji. Eksplorowane zagadnienie ma charakter problemu „wylaniającego się” co stawia recenzowane opracowanie w rzędzie prekursorskich.

## 1. Aktualność i ranga podjętego problemu

Problem adaptacji innowacji (innowacji adaptacyjnej) nie jest nowy. Stosowany niemal „od zawsze” pomiar porównawczy miał za zadanie wykorzystać twórcze i sprawdzone pomysły pochodzące spoza organizacji dla jej celów i skutecznego konkurowania. Adaptowana innowacja sukcesywnie wykorzystywana była w coraz szerszym zakresie aktywności organizacji (produkt, sprzedaż, promocja i in.) by stać się narzędziem także w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Perspektywa zasobu ludzkiego jako kluczowego czynnika konkurencyjności organizacji stała się w tym zakresie silnym impulsem. Doświadczane w nowym stuleciu przyspieszenie tempa zmian stawia pytanie o wartość i dezaktualizację różnych zasobów, w tym najbardziej brzemiennej w skutki – dezaktualizację wartości zasobu ludzkiego organizacji, postrzeganego coraz powszechniej jako jej kapitał. Ludzie, ich kompetencje są szczególnym nośnikiem wartości organizacji, nietransferowalnych i niekopiowalnych, stawiających organizację w konkretnej rynkowej pozycji. Stąd wzrost



rangi systemu zarządzania tym kapitałem, większa profesjonalizacja działań oraz zmiana o charakterze ciągłym. Zmiany mają tu naturę wewnętrzną (inspiracja sytuacyjna) lub są wynikiem obserwacji i implementacji zewnętrznych wzorów (benchmarking intencjonalny). Najlepsze praktyki sytuują się w tej drugiej grupie.

Zagadnienie transferu wiedzy i sposoby jej wykorzystania stają się krytyczną determinantą konkurencyjności przedsiębiorstw. Problem ten zyskuje na znaczeniu obecnie, gdy wzrasta ilość i różnorodność podmiotów gospodarczych działających na polskim rynku, gdy rozszerza się zakres stosowanych rozwiązań w zarządzaniu, i gdy źródła tych rozwiązań tkwią w różnych kulturach. Idea transferu pomysłów, zakotwiczona w kulturze, zyskuje coraz szersze spektrum możliwych do wykorzystania wzorów, adaptowania istniejących rozwiązań, testowania dobrych praktyk i konstruowania nowatorskich, sytuacyjnych rozwiązań. Szczególna zatem rola przypada menedżerom i praktykom zatrudnionym w działach zasobów ludzkich: wiedza i umiejętności są atrybutem ludzi w organizacji a jej funkcja personalna tworzy ramy strukturalne i kompetencyjne w pozyskiwaniu, konfigurowaniu i wykorzystaniu tego kapitału. Świadomość istniejących możliwości pozwoli menedżerom rozwiązywać pojawiające się problemy – czerpiąc z istniejących w otoczeniu rozwiązań. Trzeba jednak podkreślić, że najlepsza nawet wiedza w tym zakresie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów bez wsparcia innych podmiotów organizacji w tym zarządu i kierowników liniowych. Materia bowiem, która jest tu przedmiotem oddziaływania, w każdej sytuacji reaguje świadomie: od braku zaangażowania do intensywnej kreatywności.

Na gruncie polskim wykorzystanie najlepszych praktyk jest znane, choć nie jest powszechne. Świadczą o tym istniejące i pojawiające się publikacje skrupulatnie przytoczone i omówione w opiniowanym opracowaniu. Jednak istniejący stan rzeczy nie eliminuje dysonansu pomiędzy dostępnymi wzorami a potrzebami praktyki. Występujące luki obejmują nie tylko dylematy definicyjne ale także to, co dotyczy istoty sprawy: obszarów możliwych zastosowań, transferu najlepszych praktyk, procedur dostosowawczych, barier wdrożeniowych i in. Uporządkowanie, wyjaśnienie a tym samym uprzystępnienie praktyce tej metody rozwiązywania problemów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi jest warunkiem koniecznym, choć – jak dotąd – w oczywisty sposób niewystarczającym dla potrzeb budowania przewagi konkurencyjnej. Autorzy opiniowanej pracy wyszli naprzeciw temu wyzwaniu.

## 2. Cele i struktura opracowania

Autorzy opracowania postawili sobie za cel podjęcie próby „...opracowania założeń metodycznych benchmarkingu w zarządzaniu kapitałem ludzkim” (s. 9) Zamiar badawczy potraktowany został szeroko poznawczo i praktycznie. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, w których rozważania prowadzone są wokół takich problemów jak rozumienie pojęcia najlepszych praktyk, kryteria ich wyróżnienia, obszary wykorzystania/zastosowania dobrych praktyk, pomiar ich efektywności, uwarunkowania i problemy transferowalności wzorów (w tym wzorów międzynarodowych) oraz granice i bariery wdrażania najlepszych praktyk w przedsiębiorstwach. Kolejny rozdział zawiera przykłady dobrych praktyk w zakresie kluczowych zadań personalnych, takich jak: zarządzanie personelem w oparciu o kompetencje, zarządzanie wynagrodzeniami, konstrukcja systemu motywacji płacowej, rozwój pracowników i zarządzanie bezpieczeństwem pracy. Pracę uzupełniają dwa załączniki; w pierwszym zestawiono literaturę zawierającą opisy przypadków dobrych praktyk, w drugim zaś znalazła się propozycja kwestionariusza diagnozującego kapitał ludzki i zarządzanie nim w organizacji.

Kluczową kwestią prowadzonych rozważań jest zdefiniowanie głównego pojęcia. Problem konstytuuje rozdział pierwszy, stanowiąc bazę rozważań dla rozdziałów następných. Autorzy rozdziału poddają analizie spotykane w literaturze propozycje, porównują ich zakresy, różnicują względem siebie spotykane terminy i wskazują kryteria identyfikacji najlepszej praktyki. Podjęte zadanie nie ma gotowych rozwiązań, stąd rezultatem jest propozycja autorska, konsekwentna i udokumentowana literaturowo. Wyodrębniono tu także obszary zastosowań najlepszych praktyk i zidentyfikowano stosowne dla nich mierniki oceny. Szczególnie interesujący jest sposób prowadzenia narracji w tym rozdziale: Autorzy postawili szereg pytań dotyczących sposobów identyfikacji najlepszych praktyk, czyniąc z nich tytuły punktów i odpowiedzieli na nie. Pytania dotyczyły relacji najlepszych praktyk z otoczeniem organizacji i jej wewnętrzną charakterystyką. Rozdział ma podstawowe znaczenie dla dalszych rozważań decydując o ich spójności i stanowiąc wkład w metodologię tworzenia i wykorzystania najlepszych praktyk.

Rozdział drugi zawiera kwestie oceny efektywności praktyk w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Autorzy tego rozdziału skupili się na dwóch kluczowych zagadnieniach: audycie dobrych praktyk w omawianym obszarze oraz pomiarze efektywności tych praktyk. Wymieniono tu właściwe do oceny audytorskiej obszary posługując się przykładem konkretnego procesu (wyod-

rębniono subprocesy) oraz skomentowano ocenę audytorską jakości strategii zarządzania kapitałem ludzkim (wskazując obszar nadrzędny). Zaproponowano własny schemat praktyk zarządzania kapitałem ludzkim i odniesiono do nich miary efektywności zarządzania – budując narzędzia pomiaru „sprawności” działania funkcji personalnej. Wszystko to w kontekście istniejących propozycji literaturowych (Guest, Pfeffer, Ulrich). Przyjmując założenie o wartości biznesowej procesów zarządzania ludźmi w organizacji wypracowano tu propozycję oceny praktyk personalnych w tym właśnie kontekście, przyjmując perspektywę zrównoważonej karty wyników (na czym się skupić) i strategicznej architektury zarządzania kapitałem ludzkim (narzędzia i metody dopasowania praktyk zkl). W rezultacie zbudowano macierz oceny najlepszych praktyk pozwalającą unocznąć skuteczne praktyki w różnych obszarach zarządzania ludźmi.

Kolejny rozdział (III) podejmuje kwestie transferowalności najlepszych praktyk charakteryzując zagadnienie z punktu widzenia pojawiających się problemów i koniecznych do spełnienia warunków, możliwości transferu dobrych praktyk w skali międzynarodowej i europejskiej i ujawniających się barier wdrażania tych praktyk, barier o charakterze organizacyjnym i psychospołecznym. Autorzy określają możliwe trudności przy identyfikacji praktyk zarządzania kapitałem ludzkim i ich transferze do firm różnych sektorów i pozostających w różnych zależnościach organizacyjno-prawnych. Szczególna uwaga poświęcona jest transferowalności międzynarodowych praktyk zarządzania, w tym z obszaru europejskiego. Autorzy ustalają tu warunki transferu, sugerują modele analizy uwarunkowań i barier, konstruują własny model absorpcji i transferu najlepszych praktyk zarządzania. Kładą nacisk na specyfikę firm europejskich w tym zakresie. Tu również zastosowano model narracji wykorzystany w pierwszym rozdziale: pytań i odpowiedzi na nie, wzięwszy pod uwagę możliwe problemy. To, co czyni ten rozdział mocno osadzonym w realnym świecie to przytoczenie szeregu programów, projektów i forów realizowanych w państwach Unii Europejskiej a mających walor dobrych praktyk. Omawiany rozdział kończy prezentacja barier wdrażania dobrych praktyk.

Rozdział IV w całości poświęcony jest prezentacji dobrych praktyk dotyczących istotnych, wybranych aktywności zarządzania kapitałem ludzkim. Koncepcja rozdziału zasadza się na wyborze firm i rozwiązań w nich zastosowanych, szczegółowym ich omówieniu i wskazaniu możliwości oraz obszarów dostosowań. Autorzy starali się zachować podobny schemat opisu, jednak do granic specyfiki prezentowanego problemu. W komponowaniu treści tego rozdziału uczestniczyli też praktycy.

Recenzowane opracowanie kończy przegląd literatury polsko i obcojęzycznej prezentującej najlepsze praktyki oraz, co zasługuje na szczególne podkreśle-

nie, autorska propozycja kwestionariusza do diagnozy kapitału ludzkiego w firmie i procesów zarządzania nim. Jego wartość leży w możliwości dokonania w sposób porównywalny opisu realizowanych przez firmę praktyk zarządzania w konkretnie zaprezentowanych uwarunkowaniach.

### 3. Konkluzje – ocena recenzowanego opracowania

Podniesiona we wcześniejszym fragmencie recenzji wartość metodologiczna prezentowanej pracy jest w mojej opinii jej najważniejszym jej walorem. Odnajdując w polskim piśmiennictwie licznie opisywane przykłady praktycznych rozwiązań problemów z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim dostrzec można ich zróżnicowanie, brak porównywalności i sugestii dotyczących sposobów implementacji. Autorzy tych publikacji wykorzystują możliwości jakie daje zastosowanie case study, ze wszystkimi wszakże wspomnianymi wyżej zastrzeżeniami. Mniej licznie pojawiające się publikacje dotyczące „dobrych praktyk” stanowią odpowiedź na niedostatki podejścia z zastosowaniem case study i czynią opisywane wypróbowane rozwiązania benchmarkami, z różnymi pozytywnymi konsekwencjami tego podejścia.

Brak jak dotąd uporządkowanego sposobu rozumienia tytułowego terminu oraz sposobu postępowania wraz z jego teoretycznym uzasadnieniem. Omawiane opracowanie wychodzi naprzeciw tym potrzebom podejmując dyskusję terminologiczną i konfigurując elementy procesu postępowania w zakresie identyfikacji, pomiaru i transferu najlepszych praktyk. Autorzy formułują definicję najlepszej praktyki, ujednoznaczając termin, wobec istniejących w piśmiennictwie znaczeń. I choć zdarza się nie zawsze konsekwentnie stosować przyjętą wykładnię to jednak wartość rozstrzygnięcia pomiędzy różnymi, podobnymi terminami, nie może być przeceniona. Elementy i narzędzia opisu najlepszych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim mają postać propozycji o charakterze autorskim; wszystkie razem uzupełniają się, są spójne i konsekwentne, porządkując sposób działania z perspektywy metodologicznej i aplikacyjnej. W tym drugim przypadku podając praktyczny sposób postępowania adaptującego innowacje: identyfikując je, sugerując narzędzia pomiaru oraz obszary i techniki transferu. W tym sensie jest to książka dużego formatu, nie kolejna lecz pierwsza w szeregu.

Wartością pracy jest jej strona poznawcza i aplikacyjna: na równi realizując cel poznawczy i aplikacyjny, wypełnia lukę wiedzy ale i potrzeb praktyków. Nie bez uzasadnienia zatem wśród autorów znalazł się konsultant – praktyk. Budując proces postępowania Autorzy porządkują fragmentaryczne rozwią-

zania spotykane w literaturze wprowadzając własne propozycje, ilustrując je poglądowo i opatrując komentarzem. Organizując dyskusję wokół kluczowych etapów procesu przekonują czytelnika do sugerowanych rozwiązań a zarazem odsyłają do propozycji alternatywnych. Takie postępowanie nawiązuje do najlepszych wzorów pracy naukowej co w oczywisty sposób plasuje opracowanie wśród „dobrych praktyk” pracy naukowej.

Pamiętając, że książka jest propozycją postępowania w identyfikacji i transferze rozwiązań do praktyki odnotować trzeba, że autorzy podjęli się zadania o tyle trudnego o ile pewne kwestie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim nie mają jednoznacznych, a czasem wręcz akceptowanych rozwiązań. Należą tu kwestie efektywności oraz pomiaru kapitału ludzkiego. I z tym zagadnieniem Autorzy opracowania poradzili sobie umiejętnie wykorzystując istniejące propozycje i rozwiązania i dopełniając je własnymi.

Przystępnie napisana treść stanowi atut pracy: bogactwo zagadnień i próba ich porządkowania stanowiła bowiem realne wyzwanie. Dodać należy, że jakkolwiek opracowanie jest wieloaspektowe, Autorzy pozostawili pewne kwestie do dalszych rozwiązań (np. najlepsze praktyki a strategia organizacji, rola i udział konsultantów, zadania działu zasobów ludzkich). Otwiera to pole dalszych analiz i propozycji dotyczących wykorzystania sprawdzonych wzorów w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tym bardziej, że rzecz jest złożona i zarazem kontekstowa – co doskonale podkreślają autorzy opracowania.

Reasumując, praca, którą miałam przyjemność recenzować, ma jednoznacznie nowatorski charakter zarówno w ujęciu poznawczym jak i aplikacyjnym. Wydobywa odmienne ale niewykluczające się wzajemnie zakresy problemowe. Porządkuje i rozwija refleksję metodologiczną w zakresie najlepszych praktyk, sugeruje rozstrzygnięcia kwestii niejasnych lub niejednoznacznych (termin, kryteria, elementy procesu identyfikacji i transferu) i przywołuje przykłady najlepszych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Oferuje literaturę z omawianego zakresu i tworzy narzędzia diagnostyczne (macierz oceny, kwestionariusz diagnostyczny). Jest spójną propozycją rozumienia, identyfikacji i transferu najlepszych praktyk do wykorzystania w organizacji. Pokazuje, że jest to podejście obiecujące ale bardzo wymagające. W sensie poznawczym otwiera nowe obszary eksploracji, w sensie aplikacyjnym – pozwala wykreować skuteczniejsze mechanizmy doskonalenia i sukcesu organizacji.

*Alicja Miś*