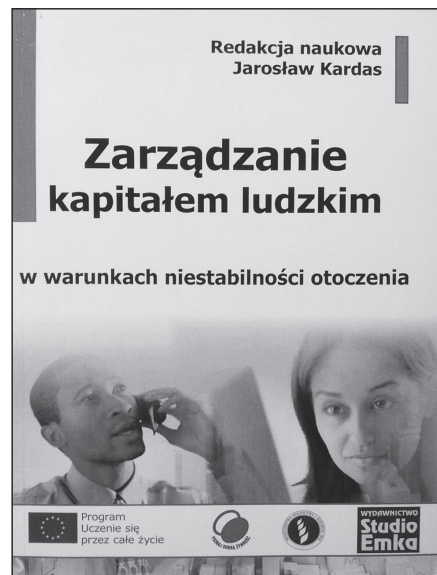


Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia

Redakcja naukowa: Jarosław Kardas
Wydawnictwo: Studio Emka
Warszawa 2014

Wybitny naukowiec polskiego pochodzenia, Profesor Ladislau Dowbor, ekonomista, były doradca Prezydenta Brazylii Luiz Lula da Silva, w swoich badaniach na temat megatrendów wskazuje na fakt, iż nigdy w historii dziejów naszej planety oraz zamieszkującej ją ludzkości zmiany będące konsekwencją egzystencji człowieka nie następowały tak szybko. Profesor Dowbor, podczas swojego wykładu w Polsce, w 2012 roku, na *III Forum Innowacji – jak zarządzać nowoczesnością* stwierdził, że – przyglądając się rozwojowi świata w ostatnim wieku – wystarczy zdać sobie sprawę z faktu, iż w 1900 roku na naszym globie żyło 1,5 mld ludzi, a dziś ponad 7 mld. Liczba ludności stale wzrasta, gdyż rokrocznie przybywa prawie 100 mln mieszkańców świata. Autor ten, analizując procesy zmian spowodowanych przede wszystkim eksploatacją zasobów ziemskich przez człowieka i ludzką aktywnością w ujęciu ogólnym, wyróżnił 12 megatrendów, które charakteryzują tempo rozwoju społeczno-gospodarczego świata. Dostrzegł, że inercja ludzkich działań jest potężna, co wręcz obliguje wszystkich mieszkańców naszej planety do zmiany nie tylko myślenia, lecz także działania opartego na dalekowzrocznych założeniach. Dzisiejszych tendencji nie da się zmienić z dnia na dzień. Wyniki działań ratunkowych będą widoczne dopiero za dziesiątki lat. Ale warto zacząć zmiany jak najszybciej, gdyż za dziesięć lat takie same działania będą wielokrotnie droższe, a za kilkadziesiąt być może niemożliwe do realizacji. Jego zdaniem, ogromna koncentracja dochodów chwieje demokracją i – jak wynika z ekspertyz przeprowadzonych m.in. przez największe



koncerny – obraz świata, do którego jesteśmy przyzwyczajeni dzisiaj, nie ma szans na przetrwanie do 2050 roku¹.

Pozwoliłem sobie na wstępie recenzji powołać się na badacza megatrendów, ponieważ kluczowym zagadnieniem i łącznikiem publikacji zebranych w pracy zbiorowej pod redakcją naukową prof. Jarosława Kardasa jest właśnie niestabilność otoczenia wynikająca z „turbo-dynamicznych” zmian społeczno-gospodarczych współczesnego świata. We wszystkich opracowaniach zawartych w publikacji zmiany w otoczeniu, tak wewnętrzne jak i zewnętrzne, są kluczowym kontekstem aktywności człowieka i czynnikiem mającym wpływ na działalność i funkcjonowanie organizacji. Omawiana publikacja została wydana w 2014 roku przez Studio Emka w Warszawie, zawiera więc świeże i krytyczne spojrzenie badaczy analizujących współczesne zjawiska w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Autorzy poszczególnych rozdziałów analizują różne dziedziny współczesnej aktywności społeczno-gospodarczej człowieka i organizacji, aby zwrócić uwagę, jak istotne jest pojęcie zmiany we współczesnej nauce, a także w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Takie pojęcia, jak: globalna gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, organizacja ucząca się, rynek pracy i kapitał ludzki stają się dominującymi zagadnieniami w opisie współczesności.

Praca pod redakcją J. Kardasa jest podzielona na cztery części, zawierające łącznie 21 rozdziałów – niepowiązanych ze sobą opracowań odrębnych autorów. Już na samym początku publikacji autorzy w części pierwszej, pt. *Gospodarka oparta na wiedzy jako kontekst zarządzania kapitałem ludzkim organizacji*, kładą nacisk na aspekt wiedzy i jej kluczową rolę w kształtowaniu współczesnej gospodarki. W poszczególnych rozdziałach opisują zjawiska czyniące współczesną gospodarkę silnie powiązaną z rozwojem naukowym i technologicznym. Autorzy ich wskazują, że to właśnie dynamika tego rozwoju kształtuje zmiany gospodarcze. Stanowi to jednocześnie kontekst dla zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, nie mogącej się sprzeciwić ani przeciwstawić temu rozwojowi, ale zmuszonej do tego, żeby się mu poddać, a najlepiej w tym rozwoju aktywnie współuczestniczyć. Z kolei to współuczestnictwo staje się naturalną współpracą w kształtowaniu otoczenia właśnie poprzez proces uczenia się (s. 40). Pierwsza, wprowadzająca część publikacji jest bogata w teoretyczny fundament wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w kontekście całej pracy warto jest poznać współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem (s. 17) czy też zrozumieć metodykę *know-why* jako przykład udoskonalonego podejścia systemowego (s. 28).

¹ Zob. www.wprost.pl z 4 czerwca 2012 roku oraz www.forum-ekonomiczne.pl/iii-forum-innowacji-2012/wyklad-prof-ladislaua-dowbora/#.VQgqyI6G-zI

Gospodarka oparta na wiedzy nie pozostaje bierna w swym oddziaływaniu na rynek pracy. Rozwój cywilizacyjny sprawia, że dobre miejsca pracy są przeznaczone dla najwybitniejszych, a najwybitniejsi obecnie to osoby o najwyższych kompetencjach i umiejętnościach, cechujący się elastycznością, mobilnością i umiejętnością wykorzystywania zmian, ulegania im. Ciekawym zagadnieniem poruszonym w jednym z rozdziałów części drugiej publikacji, pt. *Kształtowanie kapitału ludzkiego w kontekście zmian na rynku pracy*, jest kwestia budowania marki osobistej, marki „JA”, tzw. *personal branding* (s. 110). I choć w toku analiz i przeprowadzonych badań nad konkurencyjnością pracownika na rynku pracy uzyskano informację zwrotną, że najsilniej na pozycję pracownika wpływa rozwijanie kluczowych kompetencji i tworzenie tym samym konkurencyjnego profilu kompetencyjnego, to niezmiennym pozostaje fakt, że równie ważne jest, by to niestabilne otoczenie i jego interesariusze zostali przez danego pracownika przekonani, iż dane kompetencje posiada i to w stopniu wyższym niż konkurenci.

Ta część pracy zawiera również rozdział, w którym przedstawiono zbliżone opisanemu powyżej zjawisko, ale odnoszące się nie do pracownika, tylko do organizacji. Chodzi tutaj o budowanie tzw. *employer branding*, czyli marki organizacji, jako czynnika wpływającego korzystnie na pozyskiwanie nowych lub utrzymywanie obecnych pracowników ze względu na mocną identyfikację z silną wizerunkową marką organizacji (s. 117). Autor rozdziału, powołując się na badaczy tematu, podkreśla ścisły związek między reputacją organizacji a zaufaniem do niej jej obecnych czy też przyszłych pracowników. Jednocześnie zwraca uwagę na charakterystykę pracowników ze względu na pokolenie, jakie reprezentują, i sugeruje budowanie marki organizacji poprzez działania komunikacyjne, uwzględniające w swoim przekazie specyfikę danej generacji (s. 120). Zwracając uwagę na szeroki wachlarz narzędzi, jakim dysponują pracodawcy w kwestii prowadzenia działań wizerunkowych, warto przytoczyć opublikowane w tym rozdziale wyniki badań firmy Deloitte, na które powołuje się autor, wskazujące wyszukiwarke internetową oraz firmową stronę internetową i portale rekrutacyjne jako pierwsze źródła informacji studentów poszukujących pracy (s. 124).

Część drugą opracowania zamyka rozdział poświęcony zagadnieniu kapitału ludzkiego w kontekście bezrobocia, w ujęciu o tyle istotnym, że wprost definiującym to zjawisko jako marnotrawienie zasobów siły ludzkiej i zawartego w niej kapitału. W kontekście wcześniejszych rozdziałów, rozdział na temat bezrobocia jest o tyle interesujący, że uzupełnia obraz gospodarki stawiającej na piedestał pomnażanie kapitału niematerialnego również o ten obszar, z którym współczesny świat i rządzący nim wciąż nie są w stanie sobie poradzić. Rozbieżność między podażą a popytem na pracę sprawia, że nie każda umiejętność czy posiadana przez potencjalnego pracownika wiedza, czyli jego zasoby, znajdują na wolnym rynku

swojego „nabywcę”. Autorzy omawianego rozdziału celnie trafiają w niuanse związane z opisywanym zjawiskiem, dobrze go charakteryzują w ujęciu definicyjnym oraz w analizie geograficznej, a jednocześnie stawiają wnioski istotne w procesie jego niwelowania. Rekomendacja autorów jest jednoznaczna, stanowi bowiem swoisty apel do państw o gospodarce rynkowej, by dążyły do intensyfikacji działań mających na celu niwelowanie bezrobocia jako zjawiska marnotrawiącego zasoby ludzkie.

O ile stosunkowo prosto jest mówić o potrzebie rozwoju osobistego i podnoszenia kapitału ludzkiego w przypadku ludzi, o tyle zdecydowanie bardziej skomplikowanym zagadnieniem jest zjawisko uczenia się całej organizacji. I tu pada pytanie autorów poszczególnych rozdziałów, jak doprowadzić do tego, a nawet wręcz wymusić na organizacji, by stała się organizacją uczącą się. Tym zagadnieniom jest poświęcona część trzecia pracy, pt. *Wiedza jako determinanta modelowania współczesnej organizacji*, w której autorzy starają się uzasadnić, jak wiedza determinuje kształtowanie współczesnej organizacji (s. 141). Autorzy poszczególnych rozdziałów jako kluczowy czynnik budowania organizacji uczącej się wskazują otwartość, elastyczność i swoistą czujność w stosunku do następujących i pojawiających się zmian oraz będących ich następstwem: szansy lub ryzyka. Za tym wszystkim pojawia się konieczność poszukiwania rozwiązań innowacyjnych, a w kontekście aktywności badawczo-rozwojowych – położenie kluczowego nacisku na komercjalizację wiedzy.

W rozdziałach poświęconych organizacji uczącej się i organizacji uczącej ich autorzy bardzo szczegółowo opisują cechy tak zachowujących się organizacji, gdzie jednym z kluczowych sposobów działania jest chęć dzielenia się wiedzą i transfer wiedzy (s. 157). Oczywiście, fundamentem tych nowoczesnych typów organizacji są ich pracownicy i to od ich postaw nastawionych na potrzebę zdobywania i wykorzystywania wiedzy do realizacji celów organizacji zależy skuteczność stosowania takiego modelu organizacyjnego. Bardzo ważną kwestią, jaką dostrzegają w toku swoich naukowych rozważań autorzy, jest również potrzeba nauczania przez organizację swoich klientów, którzy w ten sposób przeistaczają się w prosumentów i pomagają kształtować bardziej dostosowaną ofertę rynkową do ich własnych potrzeb (s. 161). Kluczowym dobrem w organizacji uczącej się jest informacja, ale w odróżnieniu od innych typów organizacji, w organizacji uczącej się informacja musi być traktowana jako dobro wspólne, a pracownicy muszą wykazywać w stopniu najwyższym gotowość do dzielenia się nią (s. 173). W tej części pracy jeden z rozdziałów jest poświęcony metodzie e-learningu w kontekście najbardziej racjonalnego sposobu doskonalenia organizacji. Należy na podstawie przytoczonych badań przyznać, że to właśnie e-learningowe metody podnoszenia wiedzy i umiejętności stają się współcześnie najbardziej użyteczne, a dzięki takim cechom, jak

otwartość, różnorodność i powtarzalność, pozwalają na bieżące modyfikowanie technik kształcenia w zależności od zachodzących zmian (s. 183).

Część trzecią publikacji zamyka rozdział poświęcony analizie możliwości aliansów wiedzy MSP regionu Małopolski. Niestety, pomimo oczywistych korzyści wynikających z funkcjonowania w ramach tego typu form współdziałania, z przeprowadzonych i opublikowanych w rozdziale badań wynika, że niewiele małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w tego typu aliansach. Autorzy stwierdzają, na podstawie wyników badań, że problemem jest komunikacja z ośrodkami naukowymi, a źródłem problemu jest nieświadomość korzyści mogących płynąć w ramach aliansu wiedzy. Uważam, że zagadnienie jest bardzo ważne, szczególnie w kontekście wykazania, iż głównym źródłem wiedzy rynkowej dla badanych MSP są klienci i konkurenci, a więc jest to opieranie się wyłącznie na doraźnym obrazie rzeczywistości (s. 185).

Jak traktować zmianę? Bać się, traktując ją jako ograniczenia, jako fundament dla pojawiania się niestabilności i możliwości występowania nieprzewidzianego ryzyka i zagrożenia, a może traktować ją jako generatora nowych możliwości, dzięki którym możemy w naszej organizacji jeszcze skuteczniej rozwijać kapitał ludzki? Rolę, jaką odgrywają w tym kontekście uczelnie wyższe poprzez proces kształcenia akademickiego przedstawiono w rozdziałach zawartych w części czwartej publikacji, pt. *Możliwości i ograniczenia rozwoju kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach* (s. 195).

Przełom wieków oraz pierwsze lata XXI wieku przyniosły istotne zmiany w kładzionym nacisku na gospodarowanie zasobami ludzkimi w organizacji. Pozyskiwanie kapitału materialnego oraz nieustające dążenie do ograniczania kosztów funkcjonowania organizacji zastępuje dbałość o utrzymywanie i rozwój kapitału niematerialnego, tj. kapitału ludzkiego. Wynika to z faktu, że aby być organizacją konkurencyjną we współczesnym świecie, musi ona uzyskiwać przewagę na płaszczyznach związanych z zasobami ludzkimi. Autorzy publikacji przekonują nas, że najważniejsze z zasobów niematerialnych współczesnej gospodarki to oprócz ludzkich postaw również ich wiedza i umiejętności.

Podsumowując, warto podkreślić, że zawarta w publikacji pod redakcją naukową prof. J. Kardasa tematyka jest bardzo aktualna, gdyż nigdy wcześniej żadne pokolenia nie były tak zżyte z zaawansowanymi technologiami, mając jednocześnie tak niesamowicie łatwy dostęp do wiedzy, a z kolei organizacje – uzależnione od informacji i stosowania nowoczesnych technologii i pozyskiwania wiedzy. Jednocześnie wiedzy rozumianej jako mnogość informacji stało się tak dużo, że jedną z kluczowych kompetencji jest umiejętność jej porządkowania i wykorzystywania tej najbardziej wartościowej. Przedstawiona publikacja pozwala na naukową podróż wśród mnogości obszarów aktualnie zachodzących

zjawisk. Warto zadać sobie pytanie, jakich opisów zjawisk brakuje w publikacji, czy coś pozwoliłoby na bardziej kompleksowe ujęcie zagadnień odnoszących się do niestabilności otoczenia. Osobiście uważam, że w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim brakuje głębszej analizy obecnie wchodzących na rynek pokoleń, ich postaw i motywacji, a czasami braku motywacji do aktywnego odnajdywania się na rynku pracy. Brakuje również analizy gospodarki naszego kraju w kontekście typów organizacji ze względu na liczebność pracowników, co ma istotny wpływ na stosowane w polskich organizacjach modele zarządzania ludźmi. Jednakże są to zagadnienia dodatkowe, które z czysto subiektywnych zainteresowań naukowych widziałbym jako wzmacniające fundament merytoryczny publikacji.

Moja wysoka ocena publikacji odnosi się również do poruszania zagadnień szczegółowych i wnikliwej ich naukowej analizy, co pozwala dotrzeć do wiedzy opartej na wnioskach z przeprowadzonych badań opisanych w pracy.

Rekomendowałbym tę publikację studentom nauk z zarządzania i nauk ekonomicznych jako solidną bazę teoretyczną w trakcie studiów dlatego, że pozwala ona na zastosowanie swoistego filtra współczesności w stosunku do najaktualniejszych podręczników z przełomu wieków.

Paweł Trojanowski