

Nowe koncepcje zarządzania ludźmi

Autorzy: Joanna M. Moczyłowska,
Karol Kowalewski
Wydawnictwo Difin
Warszawa 2014

Na rynku wydawniczym ukazała się książka *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi* stanowiąca swoiste kompendium wiedzy na temat nowoczesnych koncepcji zarządzania.

W swojej publikacji autorzy jako nowe wskazali te koncepcje zarządzania, które powstały w ostatnich latach (m.in. koncepcja pozytywnej organizacji) lub uległy istotnej modyfikacji (np. koncepcja zarządzania talentami).

Punktem wyjścia do przedstawienia owych koncepcji było założenie, że „bez innowacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi trudne będzie efektywne akumulowanie najbardziej wartościowego kapitału każdej organizacji – kapitału ludzkiego” (s. 4). Konstrukcja pracy jest przejrzysta – osiem rozdziałów merytorycznych oraz wstęp i bibliografia, które mają wymiar metodologiczny.

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne podstawy koncepcji kapitału ludzkiego na tle wieloletniej ewolucji idei oraz rewizji poglądów w obszarze zarządzania pracownikami, podczas której podejście przedmiotowe, traktujące ludzi jako jeden z zasobów, zostało zastąpione podejściem podmiotowym, zakładającym, że pracownicy stanowią główny potencjał każdej organizacji i jej atut o znaczeniu strategicznym. W rozdziale tym opisano wszystkie nurty teoretyczne w podejściu do kwestii zarządzania ludźmi, szczególnie nacisk kładąc na koncepcję kapitału ludzkiego (s. 13–35).

Przedmiotem dociekań rozdziału drugiego jest bardzo modna ostatnio koncepcja zarządzania talentami i człowiek jako inteligentny regulator realizowanych



przez przedsiębiorstwo procesów. Autorzy opisują jej istotę i cele, wskazują na trudności zarówno w definiowaniu samego talentu, jak też w określaniu jego wartości dla organizacji. Pokazują również, jak zmienia się sposób zarządzania tym kapitałem – obserwuje się bowiem stopniowe przechodzenie od podmiotowego do atrybutowego postrzegania talentu (s. 36–60).

Główna uwaga w kolejnym rozdziale skierowana jest na koncepcję Positive Organizational Scholarship (POS – zarządzanie ludźmi w pozytywnej organizacji). Ekspozuje ona kadrę zarządzającą i jej rolę w podejmowaniu wszelkich działań w celu umożliwienia efektywnej realizacji celów biznesowych organizacji (w wypadku podmiotów gospodarczych) i celów statutowych (w wypadku organizacji publicznych). Cele te można zrealizować wyłącznie, kreując i wykorzystując potencjał tkwiący w ludziach. Autorzy wskazują na psychologiczne i ekonomiczne korzenie teoretyczne koncepcji, stawiają również pytania o potencjalne korzyści i ograniczenia jej wykorzystania w praktyce zarządzania (s. 61–75).

Rozdział czwarty prezentuje koncepcję *empowerment*, która poprzez swoją interdyscyplinarność (łączenie perspektywy organizacyjnej z psychologiczną, socjologiczną, pedagogiczną) dostarcza nowego spojrzenia na zarządzanie ludźmi. Podstawą funkcjonowania organizacji jako struktury społecznej jest współdziałanie i współpraca ludzi, co rodzi między nimi określone więzi. Upodmiotowienie pracownika we wspólnocie niesie ze sobą określone konsekwencje w zarządzaniu. Autorzy wskazują na partycypację jako źródło *empowerment* oraz na kulturę zaufania jako podstawę tej koncepcji zarządzania, uświadamiają czytelnikowi potencjalne ograniczenia i bariery jej wdrażania (s. 76–91).

Tematem kolejnego rozdziału jest koncepcja zaangażowania, czyli zarządzanie przez zaangażowanie. To właśnie dzięki zaangażowaniu swoich pracowników organizacje mają możliwość zwiększania wyników, nie zwiększając zasobów. Przedmiotem analizy autorów stały się rodzaje zaangażowania pracowników, czynniki mające wpływ na poziom ich zaangażowania, a także mierniki zaangażowania. Podkreślają oni również związek zarządzania przez zaangażowanie z energią organizacyjną (s. 92–109).

Zarządzanie różnorodnością kulturową to tytuł rozdziału szóstego. Znajdziemy w nim informacje przybliżające czytelnikom ideę tej koncepcji zarządzania – jej wymiary, uwarunkowania rozwoju oraz korzyści, jakie może dać organizacji jej skuteczne wdrożenie. Autorzy zwrócili także uwagę na kwestię niebezpieczeństw i zagrożeń wypływających z nieumiejętnej implementacji działań związanych z kształtowaniem różnorodności kadry w organizacji (s. 110–130).

Od różnorodności kulturowej bardzo płynnie przechodzimy do rozdziału siódmego, w którym przedstawiono koncepcję zarządzania ludźmi opartą na innym istotnym obszarze różnorodności występującym w organizacji – na wieku.

Problem starzenia się społeczeństw w wielu krajach, również w Polsce, „jest złożony i nieunikniony, ale minimalizację negatywnych efektów jego występowania można osiągnąć właśnie poprzez podjęcie działań z zakresu zarządzania wiekiem” (s. 131). Autorzy konsekwentnie przedstawiają więc samą koncepcję, narzędzia i obszary zarządzania wiekiem, a także potencjalne korzyści i trudności związane z implementacją tego stylu zarządzania w organizacjach (s. 131–152).

Publikację kończy rozdział ósmy poświęcony nowym metodom doskonalenia pracowników w ramach zarządzania wiedzą. W dzisiejszych czasach istnieje wręcz konieczność właściwego zdobywania, przekazywania i wykorzystywania wiedzy na gruncie całej organizacji. Efektywny rozwój kadr to proces rozłożony w czasie, wymagający indywidualnego podejścia do pracowników, analizy ich potrzeb i możliwości, określenia priorytetów oraz cyklicznego monitorowania ich postępów. Zdaniem autorów spośród ogółu dostępnych technik i działań w obszarze doskonalenia kadr w organizacji na szczególną uwagę zasługują metody oparte na partnerskim sposobie rozwoju kompetencji pracowników, tj. *coaching*, *mentoring* i *tutoring*. Ich istota, znaczenie i użyteczność stanowią podstawę rozważań ostatniego rozdziału (s. 153–172).

Bibliografia ujęta jest na 10 stronach. Znalazły się tu zarówno pozycje zwarte, artykuły, jak też źródła internetowe. Zdecydowana większość pozycji pochodzi z XXI w., część podanej literatury jest obcojęzyczna.

Fundamentem gospodarki XXI w. są ludzie. Teza ta jest powszechnie akceptowana przez środowisko nauk o zarządzaniu, które eksponuje „podmiotowe traktowanie człowieka, preferowanie wzrostu roli człowieka w procesach gospodarczych i w zarządzaniu nimi, wzrostu jego zaangażowania, wzrostu zaufania między ludźmi i zespołami, wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej opartej na systemach powszechnie akceptowalnych zasad, wartości, norm” (s. 8). Bardziej jednak szczegółowa analiza metod, technik i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim doprowadza nas do wielu konkurujących ze sobą nurtów badawczych i koncepcji. Recenzowana pozycja przede wszystkim systematyzuje i uzupełnia wiedzę z zakresu najnowszych koncepcji zarządzania ludźmi, może więc być wykorzystywana jako podręcznik w szkołach wyższych.

Dodatkowymi atutami, zachęcającymi studentów do korzystania z tej publikacji, jest jej estetyczna okładka, przystępny format (B5) oraz objętość (182 strony) – ilość przedstawionych treści została dobrana odpowiednio do wagi zagadnień, a dla bardziej dociekliwych przygotowano wyczerpującą bibliografię, dzięki której można szybko dotrzeć do rozszerzenia potrzebnych informacji.

Niewątpliwą zaletą książki jest kompleksowe połączenie teorii i praktyki – koncepcje omówione zostały nie tylko od strony ideologicznej, ale poświęcono w niej miejsce na zagadnienia związane z ich praktycznym wdrażaniem. Wskazano

korzyści, ale też bariery i zagrożenia płynące z implementacji omówionych koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji, bez wartościowania „lepsz – gorsza”, decyzję o ich zastosowaniu pozostawiając czytelnikowi.

Kolejnym walorem opiniowanej pracy jest wyartykułowanie współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, omówienie narzędzi i metod pozwalających ukierunkować wiedzę kadry zarządzającej, tak by mogła uzyskać praktyczny efekt w poprawie zarządzania ludźmi w organizacji. Istotne również wydaje się zwrócenie uwagi na wiele elementów, które kształtują system zarządzania kapitałem ludzkim i tym samym wpływają na jego styl.

Na uwagę zasługuje logiczne i kompleksowe ujęcie tematu – wiadomości są dobrze usystematyzowane i opisane, uzupełnione przez tabele i rysunki. Niestety, zabrakło ich spisu na końcu publikacji, co pomogłoby w lepszej percepcji przedstawionego materiału. Niedosyt wzbudza również brak choćby krótkiego podsumowania na końcu książki, które spełniłoby funkcję klamry spinającej poruszane zagadnienia.

Dobrą rekomendacją dla omawianej książki są krótkie recenzje wydawnicze zamieszczone na tylnej okładce monografii, z którymi zgadzam się w pełni i których fragmenty przytaczam poniżej.

Prof. zw. dr hab. Zbigniew Ściborek z Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie podkreśla m.in., że książka prezentuje zagadnienia, „(...) które do tej pory były stosunkowo rzadko poruszane w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Pozycja ta wypełnia tym samym swoistą lukę w publikacjach książkowych z opisywanej tematyki. Pomimo swojego teoretycznego charakteru opracowanie może z powodzeniem służyć wielu przedsiębiorcom, decydentom i menedżerom, którzy pragną zarządzać swoją kadrą w sposób nowoczesny, a jednocześnie uwzględniającym aktualne trendy, uwarunkowania i zagrożenia wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu” (okładka tylna).

Dr hab. Barbara Mazur, prof. Politechniki Białostockiej zwróciła m.in. uwagę na to, że prezentowane koncepcje „nie doczekały się dotychczas zbiorczego opracowania. W tym sensie praca ma charakter pionierski. Rekomenduję ją (...) zarówno ze względu na jej walory nowatorskie, erudycyjne, teoretyczno-treściowe, jak też ze względu na przydatność do celów dydaktycznych w szkole wyższej”.

Jak sami autorzy piszą we wstępie, książka ta adresowana jest „nie tylko do środowiska nauki czy do studentów kierunków społecznych, ale także, a być może przede wszystkim, do praktyków zarządzania (...). Prezentowane koncepcje mogą być wartościowym źródłem inspiracji do tworzenia organizacji jako miejsca pracy »z wyboru« dla najbardziej wartościowych, bo zaangażowanych, utalentowanych i lojalnych pracowników” (s. 9). Czy udało im się spełnić powyższe założenie? Moim zdaniem – tak.

Szczerze zachęcam do sięgnięcia po tę pozycję zarówno studentów, nauczycieli akademickich, jak też kadrę menedżerską, dla której problemy zarządzania kapitałem ludzkim są niezbędną wiedzą na etapie poznania, wdrażania i doskonalenia. Autorom gratuluję pożytecznej i potrzebnej w tym obszarze publikacji.

*Piotr Karasz**

* Studium Doktoranckie na kierunku ekonomia, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.

