

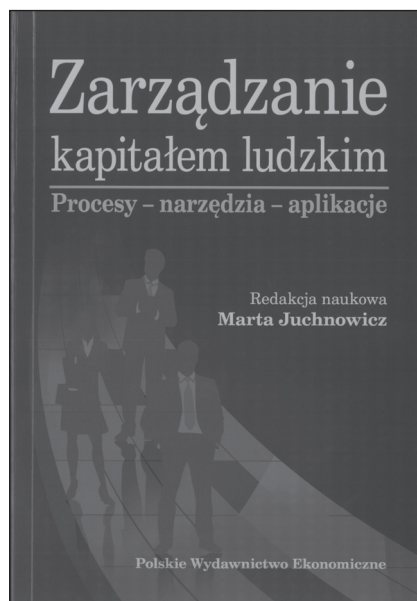
# Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje

pod red. Marty Juchnowicz  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2014

Konkurencyjność rynkową organizacji kreuje ludzkie w niej zatrudnienie. Konstatacja ta dla teoretyków prezentowanej problematyki jest niemal truizmem. Coraz częściej przywołują ją także praktycy, choć, jak pokazują liczne badania, pozostaje ona w sferze deklaratywnej. Zarządzanie ludźmi sprowadza się bowiem do działań funkcjonalnych, sytuacyjnych i silnie zależnych od kondycji finansowej firmy. Stan ten sprawia, że koszty działalności personalnej są wysokie, rezultaty krótkoterminowe, a satysfakcja

pracowników mierzona wskaźnikiem ich płynności – niska. Dlatego podręcznik *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, który ukazał się na rynku wydawniczym w 2014 r., będący wspólnym przedsięwzięciem pracowników Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH, ma szczególną misję. Wyznaczony cel sprowadzał się do zapoznania „...czytelnika z wewnętrznymi i zewnętrznymi determinantami jakości kapitału ludzkiego, a także wykształcenia umiejętności efektywnego zastosowania tego kapitału jako strategicznego czynnika przewagi konkurencyjnej” (s. 18). W założeniu autorów efektem prac miało być stworzenie materiałów dydaktycznych adresowanych do studentów studiów magisterskich i podyplomowych, zawierających wiedzę aktualną i aplikowalną.

Zespół autorów podręcznika zdecydował się wyjść od przyjęcia i wyjaśnienia nowego paradygmatu zarządzania ludźmi w organizacji, różnicując go od dotychczasowych, wskazując jego użyteczność w codziennej działalności organizacji. Zaprezentowano koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, ich adekwatność



do realiów konkurencyjnego rynku, gdzie cele biznesowe organizacji występują w ścisłym związku z indywidualnymi zachowaniami, tworząc w efekcie wartość dodaną dla wszystkich uczestników tego rynku (interesariuszy). O ile zatem koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim jest coraz lepiej teoretycznie rozwijana, o tyle praktyczne jej wykorzystanie ciągle jest nikłe. Opiniowany podręcznik służy zrozumieniu, upowszechnieniu i implementacji tej koncepcji.

Zarządzanie ludźmi w organizacji jest umiejętnością opartą na wiedzy, tym ważniejszą, im bardziej w ludziach upatrywane jest sprawstwo sukcesu firmy. Sukces zaś jest coraz trudniej osiągnąć w zmiennym i szerokim otoczeniu oraz przy łatwym dostępie wszystkich do zasobów dotychczas uznawanych za kluczowe. A tym trudniej, im bardziej ludzie stanowią element zawodny i nieprzewidywalny. Stąd znaczenie wiedzy na temat zarządzania ludźmi oraz procesów składających się nań wzrasta i jest trudne do przecenienia. Opiniowany podręcznik porządkuje tę wiedzę, pokazuje jej użyteczną wartość i sposób wykorzystania w praktycznej działalności. Rzadko zawilosci teorii bywają tak poglądowo przekazane i aplikacyjnie uprzyjętwnione. Wator dydaktyczny podręcznika jest niepodważalny i w tym też zakresie wyróżnia się on spośród innych opracowań.

Zamiar powzięty przez autorów publikacji, a wzmiankowany wcześniej, potraktowany został szeroko – poznawczo i praktycznie. Książkę podzielono na cztery części, z których każda podejmuje logicznie wyodrębnioną kwestię. Pierwsza dotyczy problematyki kluczowej: rozumienia terminu kapitału ludzkiego, jego relacji z innymi rodzajami kapitału dostępnego w organizacji (intelektualnego, psychologicznego), struktury tego kapitału oraz jego pomiaru. Znalazły się tu także kwestie związane z podejściem kompetencyjnym: wyjaśnienie modelu kompetencyjnego, jego składowe i ich prezentacja. Na podkreślenie zasługuje przystępne wyjaśnienie różnic w podejściu zasobowym i od strony kapitału ludzkiego (co przysparza praktykom trudności), a także posługiwanie się pojęciami modelu/podejścia kompetencyjnego czy potencjału kompetencyjnego w sposób zoperacjonalizowany i wyjaśniony na przykładach. W tej części zaprezentowano też kwestie pomiaru wartości kapitału ludzkiego – zagadnienie trudne, niewystarczająco reprezentowane zarówno w teorii jak i w praktyce – tu omówione w sposób przekonujący dla osób zarządzających organizacjami.

Część druga podręcznika traktuje – najogólniej mówiąc – o koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Nie jest prostą sprawą zainteresować czytelnika rozważaniami na wysokim poziomie teoretycznym, nadto z ambicją przekonania go do użyteczności tej problematyki i zastosowania jej w praktyce. Z tym Autorzy uporali się bez zastrzeżeń. Przybliżyli założenia koncepcji, pokazali zależności pomiędzy strategią organizacji a strategią zarządzania kapitałem ludzkim, wskazali na kulturowy kontekst tego zarządzania i określili podmioty

zarządzania kapitałem ludzkim, rozumiejąc je szeroko wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjnie. Wszystko to powiązali ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu współczesnych organizacji, ujawniającymi się w cechach rynku pracy, z nowymi profilami kompetencyjnymi, ale też umieścili w kontekście nowej ekonomii, zmieniającej dotychczasowy model kapitału ludzkiego. Ta część podręcznika wyjaśnia teorię w kategoriach empirycznych, równocześnie ilustrując ją praktycznymi przykładami.

Część trzecia pracy zawiera prezentację i omówienie procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Zastosowanie podejścia procesowego nie jest powszechne w podobnych opracowaniach. Podejście to, obecne w literaturze, stosowane bywa do budowy lub/i analizy wyodrębnionych aktywności, zwykle o ograniczonym zasięgu. W teoretycznych jedynie prezentacjach odnaleźć można próby szerszego jego zastosowania. Autorzy podręcznika wykorzystali je z pełną świadomością, przy założeniu, że jest ono bardziej intuicyjne w praktyce. Zaprezentowali kluczowe procesy personalne, ilustrując je konkretnymi rozwiązaniami praktycznymi. Ujęcie procesowe w inny sposób rozkłada akcenty na zadaniach w zakresie zarządzania ludźmi, koncentrując się na ujęciach behawioralnych raczej niż technicznych. W tym sensie bardziej odpowiada istocie kapitału ludzkiego, który w swoich osobistych/psychologicznych cechach składa się na wiedzę ukrytą organizacji – najmocniej wspierający konkurencyjność organizacji element. Ta część publikacji najsilniej łączy się z przyjętym paradygmatem, czyniąc problematykę zintegrowaną i zrozumiałą, zarówno w warstwie poznawczej, jak i dydaktycznej.

Ostatnia, czwarta, część podręcznika, podejmuje zagadnienie efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Poruszono tu fundamentalne dla organizacji kwestie oceny spójności i skuteczności procesów składających się na zarządzanie kapitałem ludzkim, omówiono istotę elastyczności w tym zarządzaniu, wyjaśniono kwestie związane z efektywnością inwestycji w kapitał ludzki i zmiany podejścia do badania tej efektywności. Znalazły się tu także problemy etyki w realizacji procesów personalnych i zarządzania zespołem (w tym projektowym), z uwzględnieniem dynamiki grupy/zespołu. Omówione elementy rzadko są dostrzegane w praktycznej działalności organizacji. Wynika to bowiem ze złożoności tych zjawisk, ich nieobserwowalnego charakteru i znacznego stopnia interdyscyplinarności – co potęguje problemy z ich zastosowaniem. Stąd szczególnie zasługa zespołu autorskiego, podejmującego i te kwestie, nadto w sposób zrozumiały i przekonujący.

Recenzowane opracowanie ma dodatkowy walor związany z prezentacją treści podręcznika. Autorzy zastosowali tu nie tylko bezpośrednią narrację, ale też podkreślili szczególnie istotne kwestie poprzez wyodrębnienie ich w ramkach lub okienkach marginesu. Zabieg ten miał na celu wskazanie i powtórzenie ważnych

zagadnień. Wzrost dydaktyczny publikacji został osiągnięty podobnymi zabiegami wzbogaconymi prezentacją krótkich case'ów, rozwiązań praktycznych w konkretnych firmach i sugestiami konkretnych zachowań w opisywanych sytuacjach. Mają one znaczenie wybitnie poglądowe, a zarazem przekonujące do aplikacji w indywidualnych sytuacjach.

Prezentowany podręcznik ma dwa walory – poznawczy i dydaktyczny. Z poznawczego punktu widzenia jest autorską wykładnią koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, opartą na wyraźnie zwerbalizowanych założeniach, uzasadnionych i zoperacjonalizowanych. Oznacza to konkretne spojrzenie na realizację zadań personalnych, odbiegające od upowszechnionego podejścia funkcjonalnego. Przyjęta perspektywa jest dla czytelników bardziej intuicyjna i sugestywna. Jej nowatorski charakter zasadza się na wyjaśnieniu założeń i rozstrzygnięć teoretycznych w sposób poznawczo kompletny i akceptowalny zarówno dla adeptów wiedzy, jak i praktyków, aplikujących ją do codziennej działalności. Jest propozycją całościową, porządkującą nie tylko kwestie typowe w zarządzaniu ludźmi, ale też wskazującą rozwiązania proefektywnościowe, które często pozostają poza percepcją podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim z uwagi na psychologiczny, mocno indywidualny charakter (kariera, *work-life balance*, kontrakty zatrudnieniowe i in.). Nadto, trudność powiększa fakt specyfiki materii, są to ludzie – nieprzewidywalni, ich potencjał kwalifikacyjny niekopiowalny, a zrozumienie ich indywidualnych zachowań wymaga sięgnięcia do wielu różnych dyscyplin naukowych. A ta właśnie specyfika staje się dla organizacji czynnikiem przewagi na konkurencyjnym rynku.

Z dydaktycznego punktu widzenia autorzy pojęli się zadania dość karkołomnego: przełożenia języka teorii na fakty i zachowania życia codziennego w sposób przekonujący do teorii oraz pozwalający wykorzystać wszystkie jej sugestie. Osiągnęli to, przyjmując zróżnicowaną formę prezentacji, naświetlającej omawiany problem z różnych perspektyw: przez powtórzenia, podkreślenia, przykłady rozwiązań, możliwe do osiągnięcia rezultaty, rekomendacje praktyków i in. Wszystko to w sposób graficznie zróżnicowany i czytelny. Zamieszczony w końcowej części pracy indeks omawianych zagadnień jest kolejnym ułatwieniem w studiowaniu rozległej problematyki, a obszerna aktualna literatura (polsko- i obcojęzyczna) stanowi uzupełnienie i rozszerzenie źródeł wiedzy – dla osób zainteresowanych konkretnym wątkiem.

Poza wyżej wspomnianymi – atutem pracy jest komunikatywnie napisana treść: bogactwo zagadnień, ich autorska konfiguracja, terminologia zupełnie różnych dyscyplin naukowych (psychologia, zarządzanie, socjologia, statystyka) stanowią bowiem realne wyzwanie. Język pracy i styl wypowiedzi sprostały temu wyzwaniu, czyniąc rzecz zrozumiałą dla nawet mniej wytrawnego odbiorcy.

Podsumowując, opiniowana publikacja ma jednoznacznie nowatorski charakter, zarówno w warstwie poznawczej, jak i dydaktycznej. Porządkuje kwestie teoretyczne zarządzania kapitałem ludzkim wedle autorskiego planu, uprzystępniając je odbiorcom o różnych zainteresowaniach. Narrację czyni atrakcyjną poprzez zastosowanie urozmaiconych form przekazu, powtórzeń, przykładów i grafik.

Oferuje literaturę z omawianego zakresu i sugeruje narzędzia diagnostyczne. Jest spójną wykładnią koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim z silnym komponentem aplikacyjnym.

Mając powyższe na uwadze, jestem przekonana, że publikacja ta przyczyni się do wzrostu rangi i zrozumienia wiedzy o kapitale ludzkim, a w konsekwencji do lepszego jej wykorzystania dla dobra organizacji i zatrudnionej w niej jednostki.

*Alicja Miś\**

---

\* Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.