

Gospodarowanie kapitałem ludzkim

Autorzy:
Wojciech Jarecki,
Marek Kunasz,
Ewa Mazur-Wierzbicka,
Patrycja Zwiech,
Wydawnictwo Economicus
Szczecin 2010



Po wprowadzeniu do programu nauczania na kierunku ekonomia przedmiotu „Gospodarowanie kapitałem ludzkim” było tylko kwestią czasu, kiedy powstaną publikacje dla studentów przygotowujących się do zdania z niego egzaminu. Ciekawe było też pytanie, kto powinien być ich autorem. Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji (traktowane niekiedy jako zarządzanie zasobami ludzkimi) jest bowiem tylko częścią zagadnień ujętych w programie przedmiotu, który łączy problemy mikro- i makroekonomiczne. A zatem dobrze się chyba stało, że książkę napisali autorzy związani z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, którzy w kapitale ludzkim postrzegają czynnik konkurencyjności nie tylko organizacji, ale i gospodarek. Miły akcent to także docenienie przez autorów wieloletniej współpracy z panią profesorem. zw. dr hab. Danutą Kopycińską. To pani profesor z wyrazami wdzięczności autorzy zadedykowali swoją pracę.

Przy recenzjach utworów literackich stosuje się niekiedy tzw. test pierwszego zdania. Jeśli wciąga ono Czytelnika w dalszą lekturę – wynik testu jest pozytywny. Zastosowanie tego testu w odniesieniu do twórczości naukowej wymagałoby modyfikacji. Chodzi tu jednak nie tylko o pierwsze zdanie, a w odniesieniu do niego nie tyle o wzbudzenie ciekawości, co o poprawność tego zdania. W mojej opinii, i mam nadzieję, że nie krzywdzę nią autorów, pierwsze zdanie – choć poprawne – budzi jednak niedosyt. Zawiera ono mianowicie, ot tak prosto z mostu (co w zasadzie popieram!) definicję kapitału

ludzkiego, w której występuje, niestety, skrót „itp”. Autorzy w tej definicji jako składowe kapitału ludzkiego wymieniają: wiedzę, umiejętności, zdrowie i motywację do pracy, zaś pomijają: zdolności, postawy i wartości. Wydawałoby się – jak się okazuje niesłusznie – że ten siedmioelementowy zbiór składowych kapitału ludzkiego zyskał już ugruntowanie dzięki jego rozpropagowaniu w literaturze przedmiotu, m.in. dzięki publikacji, cytowanej zresztą przez autorów, a nie wykorzystanej w tym względzie pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji” pod redakcją H. Króla i A. Ludwiczynskiego. A przecież definicje kapitału ludzkiego w ujęciu mikro- i makroekonomicznym nie mogą się różnić co do jego składowych.

To wypadnięcie z definicji kapitału ludzkiego jego trzech składowych ma swoje konsekwencje dla strukturyzacji pracy, która ich również w najważniejszej formalnej warstwie, czyli w tytułach rozdziałów, nie zawiera. Autorzy we wprowadzeniu do pracy wyjaśniają natomiast, iż jej konstrukcję oparli na wyznaczonych w latach sześćdziesiątych XX wieku przez takich autorów, jak G.S. Becker, T.W. Schultz i J. Mincer, obszarach inwestycji w kapitał ludzki. Nikt rozsądny nie ośmieliłby się podważyć ogromnego i niezaprzeczalnego dorobku tych autorów i ich znaczenia dla powstania i ewolucji teorii kapitału ludzkiego, niemniej jednak wydawałoby się, iż strukturyzacja pracy pisanej obecnie nie może pomijać ujęć (definicyjnych i innych, w miarę rozwoju – siłą rzeczy – pełniejszych) i realiów XXI wieku.

Osobiście podoba mi się użycie przez autorów we wprowadzeniu pojęcia „jakość kapitału ludzkiego”, zwłaszcza zważywszy, że są inni autorzy, którzy od niego stronią, obawiając się – całkowicie niesłusznie – iż narusza to podmiotowość pracowników. Całkowicie niesłusznie, gdyż ocena tej jakości ograniczana jest przecież do sfery pracy, a ściślej – do zagadnienia przydatności do pracy, zmiennej przy różnych uwarunkowaniach jej wykonywania (m.in. stopnia dopasowania profilu zdolności do treści pracy). Pojęcie jakości ewoluowało i dziś jest wiązane także z systemami społecznymi, a nie – jak to było pierwotnie – z technicznymi.

Przed zdaniem z terminem „jakość kapitału ludzkiego” we wprowadzeniu znajduje się zdanie, które może (myślę, że nie tylko u mnie) wywoływać co najmniej lekką irytację. Brzmi ono następująco: „Jego (kapitału ludzkiego – A.L.) duże znaczenie wynika głównie z silnych związków między wzrostem wydajności pracy a konkurencyjnością przedsiębiorstw i bogactwem danego kraju” (str. 7). Dlaczego jest mowa tylko o w gruncie rzeczy ilościowych wynikach pracy, a nie o najważniejszej cesze kapitału ludzkiego, czyli kreatywności, na której bazuje – ściśle powiązana z konkurencyjnością – innowacyjność? To pominięcie jest też, niestety, widoczne w dalszych partiach pracy.

Do następującej specyfikacji celów pracy:

- „przedstawienie problematyki kapitału ludzkiego jako fenomenu wielowymiarowego, w możliwie najpełniejszym zakresie perspektyw,
- ukazanie roli kapitału ludzkiego jako determinanty rozwoju ekonomicznego,
- zapoznanie czytelników z instrumentarium kształtowania i pomiaru kapitału ludzkiego”,

trudno mieć zastrzeżenia za wyjątkiem może kwestii porządkowej, a mianowicie: kapitał ludzki raczej naprzód się analizuje / diagnozuje (w tym mierzy jego wartość), później ocenia, a – na końcu dopiero – kształtuje.

Przejdźmy do omówienia treści rozdziału pierwszego pt. „Teoria kapitału ludzkiego”, autorstwa Wojciecha Jareckiego, adiunkta w Katedrze Mikroekonomii na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Rozdział składa się z pięciu merytorycznych, trafnie zatytułowanych podrozdziałów, których sekwencja jest logiczna i zrozumiała. Swój wywód Autor zaczyna od prezentacji początków myśli o kapitale ludzkim, czyli od poglądów ekonomistów klasycznych i ich prekursorów w tym zakresie (jak: W. Petty, A. Smith, J.B. Say, J.S. Mill, A. Marshall). Skupiają się one – słusznie

– na:

- związku kształcenia z dobrobytem i postępowaniem gospodarczym,
- rozróżnieniu pomiędzy pracą produkcyjną i nieprodukcyjną,
- traktowaniu kwalifikacji jako składowej zasobów społeczeństwa,
- konieczności odzwierciedlenia kosztów ponoszonych na kształcenie w wyższym wynagrodzeniu przewyższającym koszt alternatywny zainwestowanego kapitału,
- związku jakości czynnika pracy z wydajnością pracy,
- podziale pracy na prostą i złożoną,
- traktowaniu różnych form edukacji jako źródle tworzenia kapitału ludzkiego,
- związku poziomu kwalifikacji z okresem i kosztami kształcenia,
- nieprzekazywalności kapitału ludzkiego,
- niewymierności kapitału ludzkiego z uwagi na zawartość w nim elementów jakościowych,
- podziale na segment posiadających lepsze i gorsze kwalifikacje,
- związku kształcenia z ubóstwem i przestępczością,
- wpływie granicznej produktywności pracy na cenę popytu na pracę,
- stronach inwestujących w kapitał ludzki i beneficjentach korzyści z tych inwestycji,
- podobieństwach akumulowania kapitału ludzkiego i materialnego,
- różnicach pomiędzy kształceniem ogólnym i specjalistycznym.

Następnie Autor kreśli obraz sytuacji społeczno-gospodarczej, panującej w okresie początków myśli o kapitale ludzkim. Zwraca przy tym uwagę m.in. na wzrost prawnej ochrony pracy, utechniczanie procesów pracy, powstanie Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz zagadnienie wpływu interwencjonizmu państwowego na sferę regulacji stosunków pracy.

Sama teoria kapitału ludzkiego jest wystarczająco przejrzyście i szczegółowo scharakteryzowana, gdyż nie pomija jej istoty (sposób traktowania nakładów na jakość kapitału ludzkiego) oraz definicji inwestycji w kapitał ludzki, a także omówienia ich rodzajów oraz zachodzących pomiędzy nimi powiązań. Autor przytoczył ponadto słabe punkty tej teorii z jej negatywnymi aspektami aplikacyjnymi włącznie (głównie w postaci wpływu na podwyższenie kosztów pracy). O ile trzy pierwsze podrozdziały dobrze wpisują się w kształt całego rozdziału, o tyle do dwóch pozostałych można mieć zastrzeżenia. Rozwinięcia wymagałyby korzyści implikowane wzrostem wydajności pracy, gdyż Autor praktycznie ogranicza się do ich specyfikacji za literaturą przedmiotu. Niepełna i nie oparta na danych statystycznych jest prezentacja rozwoju koncepcji kapitału ludzkiego w Polsce przed i po początku lat 90. XX wieku.

Rozdział drugi, autorstwa Marka Kunasza, adiunkta w Katedrze Mikroekonomii na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nosi tytuł „Koncepcje i analizy kapitału ludzkiego w różnych obszarach ekonomii”. Tytuły poszczególnych podrozdziałów nie są, w mojej ocenie, koherentne z tytułem rozdziału. Czytelnik musi się domyślać, że na poziomie makroekonomicznym kapitał ludzki służy do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, zaś na poziomie mikroekonomicznym – do zarządzania wiedzą. Nie ma uwzględnionych pozostałych obszarów aplikacyjnych, na przykład polityki gospodarczej (np. koszty budżetowe inwestycji w zdrowie kapitału ludzkiego), polityki społecznej (nierówności społeczne, systemy zabezpieczenia społecznego), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzania jakością (kwalitologii kapitału ludzkiego) czy marketingu zintegrowanego (łączącego *Customer Relationship Management* i *Employee Relationship Management*). Rozdział jest przepełniony różnymi definicjami (na przykład dotyczącymi: potencjału konkurencyjności, instrumentów konkurowania, przewagi konkurencyjnej, pozycji konkurencyjnej, strategii przywództwa kosztowego, strategii dyferencjacji, zasobów niematerialnych, zasobów materialnych, gospodarki opartej na wiedzy, organizacji uczącej się, danych, informacji, wiedzy, zarządzania wiedzą, strategii kodyfikacji, strategii personalizacji) oraz specyfikacjami (na przykład: cech zasobów i umiejętności umożliwiających firmie uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej, atrybutów pracowników wiedzy, typologii rodzajów wiedzy), stanowiąc – niestety – raczej zbiór materiałów niż logiczny wywód. Materiały

te zresztą też są niepełne. Brakuje klasyfikacji czynników konkurencyjności, opartych na kapitale ludzkim. Wycena metod pomiaru (wartościowania) kapitału ludzkiego przedstawiona jest w sposób specyfikacyjny i na dodatek wycinkowy, a Autor nie ocenia, niestety, użyteczności poszczególnych metod oraz nie odnosi się do wyceny na poziomie makroekonomicznym, gdyż wyliczenie (i to bez komentarza) jedenastu miar wykorzystywanych do pomiaru stopnia wdrażania gospodarki opartej na wiedzy absolutnie nie wyczerpuje tematu i programu przedmiotu w tym zakresie. Nie jest też pokazany związek pomiędzy treścią podrozdziału „Zasoby niematerialne a funkcja personalna” a omówieniem tej funkcji w ostatnim rozdziale książki. Brakuje też wyraźnego odniesienia się do różnic pomiędzy gospodarką opartą na wiedzy a gospodarką kreatywną, a przecież coraz częściej podnoszona jest teza, iż wchodzimy w jej erę.

„Demografia jako nauka o ludności i kapitale ludzkim” to tytuł rozdziału trzeciego, napisanego przez Patrycję Zwiech – tak jak pozostali autorzy – adiunkta w Katedrze Mikroekonomii na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Słusznie Autorka na wstępie przytacza definicję demografii, podziały w ramach tej nauki na szczegółowe dyscypliny oraz jej powiązania z innymi naukami. Nie przedstawia jednak dostatecznie jasno związków pomiędzy stanem i dynamiką liczby ludności, jej strukturą, ruchem naturalnym oraz wędrownym, a także zachowaniami i cechami demograficznymi a gospodarowaniem kapitałem ludzkim w mikro- i makroskali, a to – moim zdaniem – powinno być sednem tego rozdziału. Zamiast tego Autorka niepotrzebnie aż tyle miejsca poświęca omówieniu różnych teorii demograficznych (począwszy od teorii T. Malthusa, a skończywszy na teorii drugiego przejścia demograficznego według D.J. van de Kaa oraz R. Lesthaeghe), tym bardziej, iż nie omawia praktycznie skutków ich przyjęcia w odniesieniu do sposobów gospodarowania kapitałem ludzkim. Ta sama uwaga dotyczy mierników i wskaźników odnoszących się do demografii (przedstawionych w podrozdziale trzecim) oraz do: rynku pracy, migracji, kształcenia, gospodarki opartej na wiedzy, zdrowia, kapitału ludzkiego w organizacji (wyspecyfikowanych w dalszych fragmentach tekstu). Rozważania teoretyczne praktycznie wcale nie są uzupełnione statystyką, co absolutnie wydaje się niewłaściwe. Analizując ten rozdział i inne rozdziały tej książki cały czas można mieć wrażenie, iż podział na mikro i makroujęcie jest sztuczny. Nie zbudowany został, w mojej opinii, obraz naczyń połączonych.

To ostatnie zdanie odnosi się też do przedstawionego w rozdziale czwartym przez Ewę Mazur-Wierzbicką, tak jak pozostali autorzy – adiunkta w Katedrze Mikroekonomii na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, zagadnienia „Rynek pracy i segmentacja a struktura kapitału ludzkiego”. Treści tego rozdziału nie powiązano mianowicie z zagadnieniami

gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji, w szczególności – z procesami doboru, motywowania i mobilności pracowniczej. Rozdział ten ma budowę, charakterystyczną dla odpowiednich rozdziałów książek z zakresu makroekonomii, którą to budowę dość często powielają studenci piszący swoje prace dyplomowe na temat rynku pracy i bezrobocia. Mamy w nim zatem ujętą problematykę popytu i podaży pracy oraz ich relacji, kwestię segmentacji rynku pracy (w tym: koncepcję A. Fishera i C. Clarka, a także M.J. Piore'a i P.B. Doeringera oraz J.T. Dunlopa, P.B. Doeringera, M.J. Piore'a, uzupełnione przez koncepcję C. Kerra) oraz bezrobocia (jego rodzajów i czynników generujących, mierników, skutków oraz metod ograniczania). Zbyt pobieżnie ujęte są przy tym społeczne skutki bezrobocia oraz brak jest odwołań natury prawnej, niezbędnych przy omawianiu metod ograniczania bezrobocia. Autorka także nie odnosi się bliżej do efektywności tych ostatnich, choć są aktualne wyniki badań – także rodzimych autorów – w tym zakresie. I w tym rozdziale, podobnie jak w poprzednim, brakuje wskazówek dotyczących racjonalnego gospodarowania kapitałem ludzkim (na poziomie mikro- i makroekonomicznym) w określonej sytuacji na rynku pracy. Podobieństwo dotyczy też braku pokazania ujęcia statystycznego – w tym przypadku obrazu polskiego rynku pracy, warunkującego sformułowanie takich wskazówek.

„Migracje we współczesnym świecie” to tytuł rozdziału piątego, autorstwa Patrycji Zwiech. Autorka „wyjęła” to zagadnienie ze swojego wcześniejszego, wyżej omówionego rozdziału dotyczącego demografii. Odwołuje się zresztą w nim do swojego wcześniejszego myślowego schematu, prezentując tu naprzód definicje i podziały (na przykład podział migracji według przyczyn, kryterium przestrzennego, kryterium czasowego sposobu organizacji, kryterium przymusowości), a potem wybrane koncepcje (m.in. model Heckschera-Ohlina-Samuelsona, model Zipfa, model Stouffera, model Wolperta, teoretyczną koncepcję międzynarodowych migracji pracowniczych według Massey'a czy – bazującą na teorii kapitału ludzkiego – mikroekonomiczną teorię migracji L. Sjaastada). Podrozdział o skutkach migracji niepotrzebnie „wyprzedza” podrozdział o jej miernikach. W tym ostatnim znowu (jak i w innych rozdziałach) brakuje choćby egzemplifikacji statystycznej, natomiast rozpatrując skutki Autorka zajmuje się korzyściami i kosztami dla migrantów, jakby zapominając, iż w tytuł książki wpisane są inne zagadnienia, a migracje osób, w których kształcenie zainwestowano to (dające się wyrazić liczbowo) określone straty na wartości kapitału ludzkiego. Zdaje się o tym zapominać także, omawiając pozytywne i negatywne skutki migracji dla kraju wysyłającego, odnosząc je nie tylko do kapitału ludzkiego (ale na przykład do zmiany cen).

Rozdział szósty, pod którym podpisał się Wojciech Jarecki nosi tytuł „Edukacja i kształcenie”. Jego zaletą jest nawiązanie do początków podejmowania tych zagadnień w ekonomii. Bardzo trafne ujęta jest w nim następująca myśl: „gospodarka jest największym klientem systemu kształcenia”. Autor dość szczegółowo opisuje polski system edukacyjny. Współczynniki skolaryzacji włącza w tę charakterystykę, wydzielając je – bez uzasadnienia – od pozostałych mierników oraz wskaźników dotyczących edukacji i kształcenia, które to tylko wymienia. Koszty i efekty kształcenia zaprezentowane są w syntetyczny sposób w ujęciu makro- i mikroekonomicznym oraz w dwóch aspektach: ekonomicznym i pozaekonomicznym. Autor uwzględnia też indywidualne koszty i efekty kształcenia. Dane statystyczne odnosi w zasadzie tylko do ryzyka inwestycji w kształcenie. Ryzyko to opisuje w dość interesujący sposób, wyróżniając trzy jego rodzaje (ryzyko ukończenia danego szczebla kształcenia, ryzyko zwrotu inwestycji w kształcenie, ryzyko obniżenia rentowności inwestycji w kształcenie wskutek działań ze strony państwa). Wydaje się jednak, iż z punktu widzenia gospodarowania kapitałem ludzkim ryzyko to powinno być omówione nie tylko z punktu widzenia indywidualnego. Wtedy wyróżnić trzeba by dalsze rodzaje ryzyka, np. podejmowania pracy niezgodnie z otrzymanym kształceniem lub rezygnacji z wykonywania pracy względnie braku możliwości znalezienia pracy odpowiadającej wykształceniu, ryzyko migracji zewnętrznych czy ryzyko biometryczne. Zawrzeć w tekście na analizowany temat należałoby także sugestie co do metod oceny tegoż ryzyka oraz możliwości zmniejszenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia tudzież rozmiaru związanych z nim konsekwencji. Zagadnień tych, ze względu na obecną sytuację absolwentów i ich niewystarczającą absorpcję przez gospodarkę, absolutnie nie można pomijać. Uwagę krytyczną można także sformułować odnośnie do lokalizacji podrozdziału: „Kształcenie ustawiczne” (między podrozdziałem o ryzyku inwestycji w kształcenie a podrozdziałem o podstawowych miernikach i wskaźnikach dotyczących edukacji i kształcenia).

Rozdział siódmy, zatytułowany „Zdrowie jako komponent kapitału ludzkiego”, również autorstwa Wojciecha Jareckiego liczy tylko niecałe 6 stron i już sam ten fakt mógłby wskazywać na niedocenienie analizowanego w nim komponentu, bez którego pozostałe jakościowe komponenty (wiedza, umiejętności, motywacja zdolności, postawy, wartości) nie mogą być w ogóle wykorzystane. Jednakże Autor pisze: „wydajna praca zależy w dużym stopniu również od stanu zdrowia pracownika i analogicznie – jakość zdrowia społeczeństwa ma istotny związek ze wzrostem gospodarczym”. Ważne jest też następujące zdanie Autora dotyczące adresatów inwestycji w zdrowie w związku z przewidywanymi zmianami demograficznymi w Polsce (statystycznych prognoz w tym

zakresie Autor, niestety, nie podaje): „Poprawa stanu zdrowia, szczególnie osób w wieku okołoemerytalnym, będzie istotnym warunkiem równoważenia popytu i podaży pracy na rynku pracy w przyszłości”. Atutem podrozdziału wprowadzającego w zagadnienie jest nawiązanie do twórców kapitału ludzkiego (T.W. Schultza i G.S. Beckera), którzy zauważyli wpływ zdrowia na jego jakość, a także charakterystyka (choć nadmiernie skrócona, bo sprowadzająca się do następujących stwierdzeń: „zdrowie nie jest dobrem jednorodnym i można je traktować zarówno jako dobro konsumpcyjne, jak i inwestycyjne. Zdrowie jako dobro konsumpcyjne wpływa bezpośrednio na kształt funkcji użyteczności (...). Z kolei jako dobro inwestycyjne determinuje wielkość czasu dostępnego dla aktywności rynkowej i pozarynkowej”) modelu popytu na zdrowie M. Grossmana. Szkoda, iż w tym podrozdziale nie podano podstawowych treści raportu Komisji ds. Makroekonomii i Zdrowia działającej pod auspicjami WHO. W kolejnym podrozdziale podjęto prezentację argumentów pokazujących wpływ kondycji fizycznej i psychicznej pracowników na kształtowanie się wskaźników ekonomicznych. Lista tych argumentów jest dalece niepełna, a ilustracja statystyczna – praktycznie nieobecna. Godne pochwały jest natomiast podniesienie przez Autora związków pomiędzy zdrowiem a wykształceniem (niestety też bez takiej ilustracji). Rozdział zamyka specyfikacja podstawowych miar dotyczących zdrowia uzupełniona definicjami kilku z nich (oczekiwanej długości życia, oczekiwanej długości życia w zdrowiu, udziału wydatków na ochronę zdrowia). Brak danych statycznych implikuje, niestety, też brak wniosków co do sposobów kształtowania kapitału ludzkiego. Nie podjęto także określenia relacji pomiędzy efektami i nakładami na ochronę zdrowia na poziomie makro- i mikroekonomicznym oraz dla osobistych inwestycji w zdrowie.

Problematyka rozdziału ósmego, napisanego przez E. Mazur-Wierzbicką to „Programy rozwoju kapitału ludzkiego w UE”. Jego zaletą jest pokazanie spójności między Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki a poszczególnymi strategiami na szczeblu wspólnotowym i krajowym. Dla priorytetów realizowanych w latach 2007–2013 na szczeblu centralnym Autorka podała rozkład finansowania. Dyskusyjne jest, czy i w jakim zakresie należało omawiać pomoc przedakcesyjną oraz pomoc w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w latach 2004–2006.

Najwięcej kontrowersji może budzić rozdział dziewiąty, zatytułowany „Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji” ze względu na to, że dotyka on relacji pojęć: „gospodarowanie” oraz „zarządzanie”. Jednak można po prostu przyjąć, iż Autor rozdziału – Marek Kunasz przyjął, iż gospodarowanie dotyczy nie tylko skali makro. Pojęcie „zasoby ludzkie” uzupełnia on (pisanym obok w nawiasie) terminem: „kapitał ludzki” nie wyjaśniając w tym miejscu,

jak rozumie ich relacje. Do obszarów funkcji personalnej zalicza następujące zagadnienia omawiane też w ramach ZZL: planowanie personalne, dobór personelu, ocenianie personelu, motywowanie personelu, rozwój personelu, ruch pracowniczy, wyraźnie jednak i słusznie zaznaczając, iż istnieją różne propozycje wyodrębniania tychże obszarów. Omawia je – w oparciu o nie zawsze najnowszą – literaturę przedmiotu i w sposób zdecydowanie mało pogłębiony i zbyt skrótowy (także przy uwzględnieniu faktu, iż jest to pozycja z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w mikro- i makroskali, a nie z zakresu ZZL). Rozszerzenia i pogłębienia w tym rozdziale wymagałby wątek wpływu funkcji personalnej na kształtowanie kapitału ludzkiego. Wysoce niewystarczający jest zaprezentowany przez Autora system wskaźników z zakresu controllingu personalnego, nie uzupełniony w dodatku tzw. listami kontrolnymi.

Reasumując, omawiana książka zasługuje na uwagę jako jedno z pierwszych opracowań, wyraźnie powstałych na potrzeby prowadzenia przedmiotu „Gospodarowanie kapitałem ludzkim”. Z tego choćby powodu warto mieć ją w swojej bibliotece, by potem móc z uwagą obserwować, czy i na ile kolejne – powstałe na zaspokojenie tej potrzeby opracowania – będą jakościowo lepsze i w jakim kierunku będą się zmieniać.

Anna Lipka