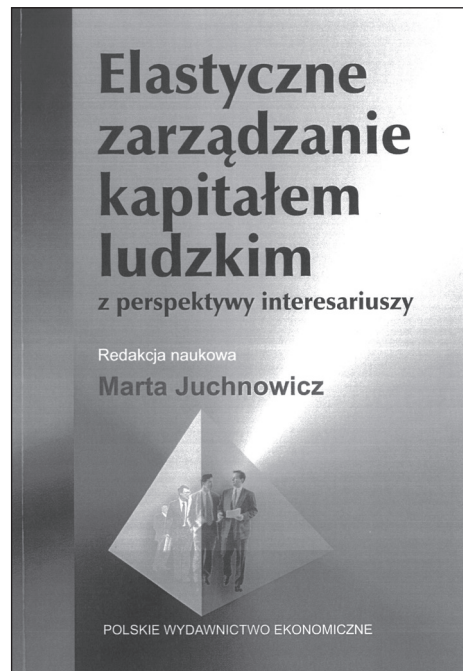


Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy

Monografia pod red. Marty Juchnowicz
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2016

Recenzowana publikacja porusza problemy ważne z perspektywy współczesnych wyzwań rysujących się w sferze zarządzania organizacją. Elastyczność działań kadrowych, zwrócenie uwagi na zmiany pojawiające się na rynku pracy stanowią czynniki, które zdecydowanie powinny być brane pod uwagę w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim Autorzy definiują jako: „zdolność procesów i narzędzi do strategicznej adaptacyjności kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności” (s. 21).

Niewątpliwym walorem recenzowanej publikacji jest zwrócenie uwagi na wielopłaszczyznowość problematyki elastyczności, która – zdaniem Autorów – powinna charakteryzować wszelkie elementy składowe współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Odniesienie omawianej problematyki do ukazania elastyczności jako kompetencji zarówno: „w skali organizacji, jak i indywidualnego pracownika” (s. 10) pozwala na przedstawienie szerokiego spektrum zastosowań koncepcji elastyczności w sferze realizacji działań kadrowych, co staje się zagadnieniem wartym podkreślenia.



Kolejnym walorem publikacji jest wzbogacenie teoretycznych rozważań o wyniki międzynarodowych badań przeprowadzonych w Polsce i na Litwie. Aspekt praktyczny monografii odnosi się do prezentacji wyników: „badań empirycznych, przeprowadzonych przez zespół autorski w latach 2014 i 2015, przy użyciu jednakowego w obydwu krajach kwestionariusza ankietowego” (s. 10).

Recenzowana publikacja została podzielona na cztery części, które stanowią spójną i logiczną całość. Część pierwsza składa się z trzech rozdziałów stanowiących niejako wprowadzenie w problematykę elastyczności. Została w nich przedstawiona istota, determinanty i przesłanki elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim. Przejrzysty wywód, konsekwentne dążenie do wskazania najważniejszych czynników determinujących skuteczność podejmowanych współcześnie decyzji kadrowych, opartych na koncepcji elastyczności, stanowią o wartości tej części pracy. Zwrócenie uwagi m.in. na elastyczność w zakresie organizacji pracy, dobre praktyki zarządzania relacjami z interesariuszami w Polsce oraz koncepcję zarządzania zmianą zasługują na szczególne wyróżnienie. Jak zauważają Autorzy: „współcześnie elastyczność w działaniu oznacza nie tylko aktywne reagowanie na zmiany, lecz także inicjowanie zmian. Taka szeroka interpretacja elastyczności jest warunkiem innowacyjnego charakteru zarządzania kapitałem ludzkim” (s. 65).

W części drugiej recenzowanej publikacji przedstawiono elastyczność jako kluczową kompetencję pracownika. Ta część składa się z pięciu rozdziałów, w których wskazano znaczenie elastyczności jako czynnika determinującego zachowanie jednostki w odniesieniu do jej życia zawodowego i osobistego oraz radzenie sobie ze zmianami – inicjowanie i adaptowanie się do nowych warunków funkcjonowania, zadań czy sytuacji będących integralną częścią życia każdego człowieka. Jak zauważa jeden z Autorów: „każdy człowiek w odniesieniu do różnych stanów rzeczy może realizować wszelkie typy zachowań adaptacyjnych i ingerencyjnych. Wydaje się, że u podstaw tych zachowań leży właśnie elastyczność, obok otwartości i plastyczności” (s. 127).

W części tej, oprócz sylwetki pracownika współczesnej organizacji, omówiono szczegółowo kwestie dotyczące elastyczności indywidualnej. Na szczególną uwagę zasługuje przedstawiony w tej części model elastyczności jako kompetencji oraz kwestie związane z kompetencjami sieciowymi pracowników: „które zwiększają wyniki pracy, zakres władzy i rozpoznawalności, przyczyniają się do sukcesów kariery oraz ułatwiają dostęp do informacji o strategicznym znaczeniu” (s. 117).

Kolejna część, trzecia, składa się również z pięciu rozdziałów oscylujących wokół zagadnień związanych z problematyką elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy pracodawcy i menedżera. W tej części publikacji przedstawiono problemy dotyczące różnorodności interesów właścicieli. Spojrzenie na problematykę elastyczności z tej perspektywy wydaje się niezmiernie cenne i godne

podkreślenia. Autorzy wskazują miejsce elastyczności w sferze podejmowania decyzji przez właścicieli, podkreślając, iż: „pomimo dużego zróżnicowania potrzeb i oczekiwań właściciele mają jedną cechę wspólną – wszyscy dla własnych celów domagają się odpowiedniej elastyczności w zarządzaniu pracownikami” (s. 154).

W części tej zwrócono także uwagę na elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy strategii ogólnej i strategii zarządzania kapitałem ludzkim oraz kwestie pomiaru elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim, a także podkreślono znaczenie procesu komunikacji, negocjacji i informacji w elastycznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż: „zarządzanie kapitałem ludzkim, tak jak każdym innym zasobem, wymaga zebrania i uporządkowania rzetelnych informacji, które będzie można analizować, porównywać, przetwarzać oraz wypracowywać na ich podstawie plany i strategie działania” (s. 169). Sfera komunikacyjna zarządzania kapitałem ludzkim, w tym znaczenie informacji czy procesu negocjacji, stanowią ważny obszar dociekań naukowych i z perspektywy budowania sprawnego systemu zarządzania organizacją wydają się stanowić podstawowe czynniki determinujące jakość podejmowanych decyzji i możliwości realizacji przyjętych założeń.

Celem ostatniej, czwartej, części publikacji jest: „analiza działań w obszarze ZKL, które mogą stymulować elastyczność pracowników i ich dopasowanie do pracy oraz organizacji, a także mogą stymulować elastyczność organizacyjną, co wpływa pozytywnie na wydajność przedsiębiorstwa” (s. 228). Podjęte w tej części opracowania rozważania dotyczą m.in. takich obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, jak planowanie zatrudnienia, dobór, ocena czy rozwój. Na szczególną uwagę zasługują rozważania dotyczące problematyki wynagradzania, w tym elastycznego zarządzania wynagrodzeniami. Elastyczność wynagrodzeń, która została zarysowana w sposób dogłębny i wielostronny: „oznacza gotowość, umiejętność i chęć do przeprowadzenia zmian w dziedzinie wynagrodzeń o charakterze dostosowawczym oraz wyprzedzającym na wszystkich poziomach organizacji, to znaczy w skali firmy, zespołów oraz indywidualnego pracownika” (s. 283).

Recenzowana publikacja porusza niezmiernie ważne i znaczące problemy współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, wskazując na wielowymiarowość, złożoność i wieloaspektowość omawianej problematyki, która wychodzi naprzeciw zmianom i przeobrażeniom, jakim podlega współczesny rynek pracy. Nie można nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż: „skutecznym działaniem ukierunkowanym na poprawę jakości rynku pracy oraz wzrost innowacyjności jest elastyczność w różnych procesach zarządzania kapitałem ludzkim, służąca interesom kluczowych interesariuszy” (s. 32).

Recenzowana publikacja stanowi ważny wkład w rozwój dziedziny nauki, a jej praktyczny wymiar stanowi niewątpliwie walor i wartość, która pozwala

na rekomendowanie owej pozycji literatury nie tylko studentom takich kierunków, jak zarządzanie czy socjologia, lecz także praktykom, których elastyczność w podejmowaniu działań kadrowych przekłada się bezpośrednio na efekty pracy i pozycję firmy na rynku.

Dr hab. Monika Podkowińska, prof. SGGW¹

¹ Katedra Socjologii, Wydział Nauk Społecznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.