

Aleksy Pochtowski

Studium o zarządzaniu zasobami ludzkimi

Beata Jamka

*Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?**Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*

Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 384.

Do lektury książki dr Beaty Jamki zachęca już sam tytuł, który zawiera kilka kluczowych pojęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: czynnik ludzki, zasób, kapitał, kompetencje, różnorodność. Terminy te często stosowane są w piśmiennictwie z zakresu zarządzania oraz w praktyce, dodajmy – nie zawsze z należytą starannością, co rodzi problemy natury terminologicznej, oraz utrudnia komunikowanie się coraz szerszej rzeszy osób zajmujących się kwestiami HR w teorii i praktyce. Stan ten był dla autorki inspiracją do napisania tej książki, o czym informuje we wstępie, a jednym z wyzwań stało się przyjęcie podstawowego terminu, będącego punktem odniesienia dla rozważań, analiz, ocen i wniosków.

Podzielam pogląd że kwestie terminologiczne są ważne, wpływają one bowiem na sposób myślenia, komunikowania się i działania. Stąd też w pełni zasługują na uczynienie ich przedmiotem dyskusji. Spośród wielu terminów, jakie spotyka się w piśmiennictwie z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji, m.in. praca, kadry, personel, czynnik ludzki, zasób ludzki, potencjał ludzki czy kapitał ludzki, autorka zdecydowała się na wybór czynnika ludzkiego, jako podstawowego terminu służącego do opisywania wpływu działań ludzi na funkcjonowanie organizacji, zwracając uwagę, iż współcześnie określa się go

najczęściej jako zasób, kapitał, a rzadziej potencjał ludzki.

Szanując prawo każdego autora do przyjęcia określonego aparatu pojęciowego należy sądzić, iż wybór czynnika ludzkiego jako podstawowego terminu może wzbudzić wątpliwości u osób zajmujących się tą problematyką. Dla części z nich używanie pojęcia czynnik ludzki wskazuje na przedmiotowe traktowanie ludzi w organizacji, nieprzystające w żaden sposób do współczesnego modelu nowoczesnej organizacji; dla innych zaś czynnik ludzki to historycznie faza poprzedzająca okres zasobów ludzkich. Warto też zwrócić uwagę, że w argumentacji na rzecz stosowania tego po-



jęcia sama autorka pisze, iż praca jest jednym z czynników produkcji, a więc może lepiej byłoby przyjąć czynnik pracy lub praca jako czynnik, a nie ludzie jako czynnik.

Natomiast jeśli chodzi o stosowanie w literaturze anglojęzycznej terminu *Human factors*, na co słusznie zwraca uwagę Jamka, to warto pamiętać, iż stosuje się go głównie w tzw. technicznym lub inżynierskim nurcie zarządzania, zajmującym się projektowaniem i wdrażaniem systemów pracy, i odnosi się go do badania wpływu cech i działań ludzi na funkcjonowanie tych systemów. Stąd też problematyka *Human factors* jest bardzo blisko ergonomii, bezpieczeństwa pracy i ryzyka w pracy. Powyższe uwagi traktuję jako głos w dyskusji zainspirowanej rozważaniami natury terminologicznej.

Struktura książki jest przejrzysta i wynika z przyjętej logiki rozważań, które prowadzone są w odniesieniu do postrzegania ludzi w organizacji jako zasobu, kapitału i potencjału, oraz do przyporządkowanych im odpowiednio koncepcji zarządzania: kompetencjami, wiedzą, talentami oraz różnorodnością. Powyższe podejście do czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie odzwierciedla układ książki.

Pierwszy rozdział poświęcony został przedstawieniu istoty przedsiębiorstwa, jego rodzajów, celów, interesariuszy oraz relacji z otoczeniem. Autorce udało się w jednym rozdziale omówić obszerną problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw, i umiejętnie uwypuklić aspekty szczególnie istotne dla badania roli człowieka. Rozważania zawarte w tym rozdziale stanowią podstawę analiz i ocen prezentowanych w następnych rozdziałach książki. Na tle bogatej informacji o ewolucji przedsiębiorstwa oraz jego współczesnemu pojmowaniu nasuwa się pytanie, czy zmiany te nie powinny skłaniać do głębszej refleksji nad rolą człowieka w zmieniającej się organiza-

cji i związanej z tym terminologii? I nie chodzi tu tylko o retorykę w stylu „ludzie są naszym najcenniejszym zasobem/kapitałem“, ale o realne działania zmieniające ukształtowane w przeszłości poglądy i praktyki. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż jednym z wyzwani w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zapewnienie spójności między strategią firmy, jej strukturą oraz praktykami w obszarze zarządzania ludźmi.

Rozdział drugi, zgodnie z przyjętą koncepcją książki traktuje o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Rozpoczynają go rozważania na temat istoty zasobu w ogóle oraz zasobu ludzkiego w szczególności. Mają one walor wyjaśniający i porządkujący, podkreślając występujące dwa sposoby rozumienia pojęcia zasób ludzki, wyrażające się następującymi stwierdzeniami: „ludzie są zasobem“, lub „ludzie dysponują zasobem“. Osobiście opowiadam się za tym by ludzi nie nazywać zasobem, kapitałem czy też czynnikiem, ale raczej traktować ich podmiotowo jako osoby, posiadające określone zasoby cech i właściwości. Pojęcie zasobu ludzkiego zostało następnie odniesione do teorii zasobowej firmy. Przypomniano również model zasobów ludzkich (*human resources*) na tle modelu stosunków międzyludzkich (*human relations*), który już w momencie jego opublikowania, tj. w 1965 roku, wskazywał na potrzebę reorientacji w podejściu do roli człowieka w organizacji. Z obowiązku recenzenckiego należy dodać, iż w przywołanym przez Jamkę modelu zasobów ludzkich R.E. Milesa, model ten był przedstawiony nie tylko w porównaniu z modelem stosunków międzyludzkich, ale również z modelem tradycyjnym. W nawiązaniu do teorii zasobowej firmy, w dalszej części tego rozdziału, przybliżona została problematyka strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz jakości i wartości zasobów ludzkich; ta ostatnia w powiązaniu z zarządzaniem

kompetencjami, które autorka traktuje jako kształtowanie jakości zasobów ludzkich poprzez ich standaryzację.

W trzecim rozdziale znajdziemy rozważania na temat kapitału ludzkiego. Autorka przedstawia w nim istotę kapitału ludzkiego, odnosząc go do takich terminów jak aktywa, zasoby, kapitał intelektualny czy kapitał społeczny. Podobnie jak w poprzednim rozdziale i w tym mamy do czynienia z solidnym, opartym na wnikliwej analizie literatury przedstawieniem prezentowanych zagadnień. W rozdziale tym znajdziemy również problematykę zarządzania wiedzą i próbę powiązania jej z zarządzaniem ludźmi. Sporo miejsca autorka poświęciła też zarządzaniu talentami, które stało się jednym z wyzwań ostatnich lat w obszarze funkcji HR. Rozdział ten zamyka część dotycząca pomiaru kapitału ludzkiego.

Czwarty rozdział traktuje o ludziach w kategoriach potencjału. W odróżnieniu od dwóch poprzednich ujęć, ludzi jako zasobu oraz ludzi jako kapitału, w odniesieniu do ujęcia ludzi jako potencjału autorka zrezygnowała z przyjęcia tezy, co może wskazywać, że kwestię tę traktuje uzupełniająco w stosunku do tytułowego dylematu: „czynnik ludzki...: zasób czy kapitał“. Wychodząc od redefinicji strategii przedsiębiorstwa oraz wyjaśnienia kwestii pojęciowych, autorka koncentruje się na zagadnieniu różnorodności, akcentując kwestie potencjału różnorodności jako podstawy zarządzania różnorodnością. Takie podejście do problematyki różnorodności uważam za zasadne, szczególnie ważne i aktualne we współczesnych organizacjach.

Ostatni rozdział stanowi syntezę rozważań zawartych w poprzednich częściach książki. Przedstawiając ewolucję roli człowieka w organizacji autorka konsekwentnie stosuje przyjętą metodologię postępowania, budując swój wywód na podstawie wiedzy o pracującym czło-

wieku oraz odnosząc się do koncepcji zarządzania. Swoimi analizami i ocenami wpisuje się w debatę o stanie zarządzania zasobami ludzkimi jako koncepcji teoretycznej, która zdominowała myślenie i działania w obszarze funkcji personalnej przez ostatnie dwadzieścia lat, osiągnąwszy stadium krytycznej refleksji nad aktualnością jej założeń w świetle obecnych i przyszłych wyzwań. Szczególnie ważnym wątkiem w tej części pracy są rozważania na temat istoty zarządzania kapitałem ludzkim oraz jego powiązań z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem kompetencjami, zarządzaniem wiedzą, zarządzaniem talentami i zarządzaniem różnorodnością. Autorka zdaje się wpisywać w grono badaczy, upatrujących w zarządzaniu kapitałem ludzkim kolejnego etapu po zarządzaniu zasobami ludzkimi w ewolucji podejścia do człowieka w organizacji. Zwracając uwagę, że zarządzanie kapitałem ludzkim ciągle nie jest w pełni uformowaną koncepcją, kreśli dwa alternatywne scenariusze rozwoju zarządzania ludźmi w przyszłości, tj. scenariusz „ekonomizujący“ i scenariusz „humanizujący“.

Moim zdaniem scenariusze te nie muszą być alternatywne, bowiem w historii rozwoju funkcji personalnej w organizacji elementy ekonomiczne i humanistyczne przeplatają się, a ich natężenie w poszczególnych okresach rozwoju zależy właśnie od wiedzy na temat człowieka w procesie pracy, dominujących koncepcji zarządzania oraz krótkookresowych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Jeśli chodzi bowiem o trend długookresowy, to wydaje się być jednoznaczny w sensie rosnącego znaczenia ludzi w organizacji, i co za tym idzie uwzględnienia tego faktu w koncepcjach teoretycznych i praktyce zarządzania.

Książka dr Beaty Jamki zwraca uwagę na występujące w literaturze problemy natury terminologicznej, które wynikają ze wspomnianych już wcześniej

odmiennych perspektyw badawczych, coraz szerszego grona osób zajmujących się zarządzaniem ludźmi, reprezentujących różne nurty, m.in.: ekonomiczny, organizacyjny, psychospołeczny, techniczny. A ponadto duży wpływ na stosowaną terminologię mają tłumaczenia z języków obcych, głównie angielskiego, które często nie oddają istoty danego pojęcia. Przykładem mogą być tu trzy podstawowe terminy występujące w recenzowanej książce, a mianowicie: zasób, kapitał i potencjał. Wszystkie odnoszą się do właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, cechy osobowości), kładąc nacisk na odmienne ich aspekty. I tak w przypadku zasobu ludzkiego mówimy o tych właściwościach, które są znane i mogą być wykorzystywane oraz doskonałe; w przypadku potencjału ludzkiego wskazuje się właściwości, które dopiero mogą być odkryte i rozwijane; natomiast w przypadku kapitału ludzkiego podkreśla się zdolność odkrytych i nieodkrytych właściwości ludzi do tworzenia wartości.

Odnosząc się z kolei do zaprezentowanych kierunków możliwej ewolucji podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji, należy stwierdzić, iż zostały one wyprowadzone na podstawie rzetelnej analizy istniejących koncepcji zarządzania i aktualnego stanu wiedzy

na temat antycypowanych zmian w gospodarce, przedsiębiorstwie i zarządzaniu. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że świadomość zmieniającej się roli człowieka w organizacji jest bardzo zróżnicowana, oraz że ciągle wiele przedsiębiorstw nie osiągnęło jeszcze etapu myślenia w kategoriach *human resource management*. Oznacza to, że koncepcję tę należy wzbogacać o nowe elementy w wymiarze kapitału i potencjału ludzkiego, w zależności od sytuacji i poziomu rozwoju poszczególnych organizacji.

Sumując powyższe uwagi należy stwierdzić, że recenzowana książka jest uporządkowanym studium, opartym na konkretnych założeniach, które konsekwentnie są realizowane w poszczególnych jej rozdziałach. Powinna spotkać się z zainteresowaniem osób prowadzących działalność naukowo-badawczą, choć nie jest to opracowanie łatwe w odbiorze, wymaga bowiem znajomości wielu koncepcji i teorii, do których autorka odwołuje się w tekście. W tym znaczeniu jest przykładem solidnej pracy naukowej. Książka ta dobrze wpisuje się w debatę o stanie zarządzania zasobami ludzkimi i perspektywach rozwoju tej subdyscypliny nauki oraz dziedziny wdrożeń praktycznych. Jestem przekonany, że będzie źródłem inspiracji do dyskusji i podejmowania badań w tej dziedzinie.