

Alicja Sajkiewicz (red.) [2008]

Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się

Difin, Warszawa

W recenzowanej pracy dziewięciu autorów podjęło próbę ukazania związku pomiędzy dwoma nośnymi i popularnymi pojęciami „kompetencje menedżerskie” i „organizacja ucząca się”. Przesłanie książki najlepiej oddaje zdanie: „Zarządzanie na miarę uczącej się organizacji wymaga innego niż dotychczas pojmowania kompetencji i zarządzania nimi” (s. 9). Próba podjęcia wyzwania ukrytego za tymi słowami jest niezmiernie potrzebna i wysoce użyteczna. Z punktu widzenia menedżera wiedza o wzorcowym profilu kompetencyjnym jest niezbędna.

Organizacja ucząca się to wyzwanie nowego sposobu gospodarowania. Stąd połączenie obu kwestii to rzecz logiczna, a jednocześnie śmiała i ambitna. Śmiała, gdyż trudno bada się obiekty wyłaniające się – słabo opisane, a taką jest organizacja ucząca się. Ambitna, gdyż wiedza naukowa o kompetencjach (w warstwie epistemologicznej i metodologicznej) wydaje się być co najmniej w wieku dojrzałym. Każda teoria na tym etapie poszukuje nowych obszarów zastosowań, syntez, podsumowań i nowych idei. Organizacja ucząca się spełnia takie nadzieje – nadzieje bycia nowym obszarem zastosowań dojrzałej koncepcji. Jednocześnie organizacja ucząca się, jako nowa forma, w sposób logiczny i oczywisty wymaga konfrontacji z narzędziami znanymi z innych, wcześniejszych okresów pracy menedżerskiej. Te powody, jak jeszcze szereg innych, łatwych do odkrycia przez czytelnika, powinny skłaniać do sięgnięcia po tę książkę. Jest ona dobrze wpasowana w potrzeby rynku badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi i praktyki. Mimo pozornego nasycenia opracowaniami o kompetencjach praca zespołu pod redakcją Alicji Sajkiewicz ma charakter inspiracji naukowej i jednocześnie oryginalnego zestawu narzędzi, które są przeznaczone do testowania w organizacjach uczących się.

Rozważania zamknięte na 280 stronach układają się w cztery części tematyczne: istotne, aktualne przesłanki zainteresowania kompetencjami (rozdział 1 i 2), typy kompetencji (rozdziały 3 i 4), sposoby radzenia sobie z oceną i rozwojem (rozdziały 5 do 7) menedżerów oraz unikalne zagadnienia kontekstu aksjologicznego, towarzyszącego pracy menedżera HR (część ostatnia). Tematyka organizacji uczącej się tworzy tło wszystkich rozdziałów i całości studiów.

W części pierwszej uzyskujemy nie tylko obraz uwarunkowań europejskich, gruntowne tło historyczne, cenną refleksję, która wynika z porównania sposobu tworzenia kompetencji w innych krajach, ale przede wszystkim wiedzę o uwarunkowaniach pracy menedżera w nowych formach organizacji. W warstwie narzędziowej uzyskujemy między innymi profile kompetencji organizacji opartej na wiedzy.

Część drugą pracy rozpoczyna systemowe i humanistyczne spojrzenie na wymagania i oczekiwania, jakie przed członkami organizacji stawia praca z ludźmi. Świadomie nie użyto tutaj sformułowań w stylu „przed kierownictwem”, „przed pracownikami, menedżerami”. Treść rozdziału 3 to przesłanie dla ludzi o pracy z ludźmi. Nie jest to przy tym manifest ideologiczny, ale raczej głęboka refleksja nad tym, co jest wartościowe w gospodarowaniu kapitałem ludzkim organizacji na tle wymagań nowoczesnego biznesu i ekonomii.

Ten fragment dostarcza także czytelnikowi wiedzy na temat tego, jak misję i wartości, nierozłącznie powiązane z rolą współczesnego menedżera, przenieść na narzędzia pozwalające na kształtowanie i sprawdzanie wymagań kompetencyjnych, przedmiot, techniki, metody oceny kierownika, pomiar efektów jego pracy.

Kolejny rozdział stanowi spójne i logiczne rozwinięcie poprzedniego. Rozważania zaczyna zarys idei zarządzania kompetencjami. Autorskie ujęcie kompetencji, jako składowej kapitału ludzkiego, oraz próba uchwycenia relacji kapitał ludzki – struktura organizacyjna, zachęcają czytelnika do podjęcia dyskusji i przeniesienia jej na poziom konkretnej firmy. Następny proponowany krok to nadanie tej strukturze dynamiki. Jej zarys sygnalizuje problem kształtowania kompetencji menedżerskich. Przy jego rozwiązaniu autor zaproponował znane z klasyki prac organizatorskich ujęcie, oparte na specyfikacji zbiorów zadań (funkcji, procesów). Łatwo można się przekonać o jego zaletach, ale równie łatwo odnaleźć kolejne wyzwania, jakie stoją przed osobą, która chciałaby je wprowadzić do obszaru zarządzania. W tym rozdziale idea nieznacznie wyprzedza zastosowany aparat pojęciowy i narzędziowy. Podobna uwaga nasuwa się w stosunku do kolejnych rozdziałów (od 5 do 7).

Zgodnie z tradycyjnym układem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi przedmiotem analiz stały się w nich dobór i doskonalenie, a poza pole ZZL wykroczyła kwestia organizacji pracy własnej menedżera. Czytając zawarte propozycje, dochodzi się do przekonania, że organizacja uczy się wymaga nie tylko zastosowania znanych narzędzi i technik, ale zmusza do eksperymentowania z nowymi propozycjami. Wartościowe prezentacje sposobów postępowania, narzędzi, zilustrowane przykładami, tworzą mocny fundament dalszej, budowanej po przeczytaniu książki, wiedzy o specyfice pracy specjalistów z zakresu ZZL w organizacjach nowych generacji. Powrót do zasad organizacji pracy niesie ze sobą rozdział 7. To dobry pomysł, gdyż od lat 90. tematyka ta, w ujęciu organizatorskim, była podejmowana jedynie przez nielicznych polskich autorów. Treść omawianego rozdziału to dobry leksykon i sprawdzian (notabene, zaopatrzonej w odpowiedni test) organizatorskich kompetencji menedżera.

Książkę kończy rozdział o kontekście aksjologicznym. Refleksja nad wartościami i oceną, szczególnie w czasach kryzysu, to rzecz cenna. Znajdujemy tutaj propozycje terminologiczne – niezbędne do świadomego wartościowania – i wstępny, ogólny zarys

zaleceń, które wsparto krótkimi studiami przypadków i wynikami badań empirycznych. Całość nie do końca satysfakcjonuje kompletnością, ale stanowi pewną nowość w pracach z zakresu ZZL, dlatego warto, aby czytelnik zastanowił się chwilę nad konstrukcją i treścią omawianej pozycji. Taki namysł może pomóc, szczególnie w tych czasach kryzysu, w wypracowaniu własnego stanowiska w sprawie istoty zarządzania, czy to zasobami ludzkimi, czy to kapitałem.

Podsumowując, praca udowadnia, że: „Zarządzanie na miarę uczącej się organizacji wymaga innego niż dotychczas pojmowania kompetencji i zarządzania nimi” (s. 9). I choć nie dostarcza jednoznacznej odpowiedzi, gdyż trudno ich od rzetelnych badaczy oczekiwać, to wyznacza kierunki dalszych poszukiwań. W wielu miejscach książki podane propozycje można traktować, jako silny test, któremu poddano praktyki zarządzania zasobami w nowych warunkach organizacji uczących się. Pracę wypełniają też przydatne do dydaktyki i samodoskonalenia pytania i testy.

Janusz Strużyna

Bugusława Urbaniak (red.) [2008]

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki

Difin, Warszawa

Przedłożone mi do oceny obszerne dzieło, na które składa się 19 odrębnych opracowań, stanowi wielogłos w dyskusji dotyczącej jakości procesu nauczania zarządzania czynnikiem ludzkim oraz rodzących się w tym obszarze wyzwań. Posiada ono bardzo istotne wartości poznawcze i aplikacyjne.

Waga i aktualność podjętej problematyki

Postępujące procesy globalizacji, nasilająca się konkurencja, turbulentne otoczenie tworzą nowe uwarunkowania funkcjonowania podmiotów gospodarczych, realizacji ich strategii i misji. Ekspansja *high tech*, postęp w rozwoju technologii informacji i komunikacji, eliminowanie ograniczeń przestrzennych w porozumiewaniu się ludzi i przepływie informacji, internalizacja wzorców kulturowych i zachowań kreują wymóg poszukiwania przez organizacje nowych strategicznych atutów konkurencyjnych.

Niemalże powszechny jest dzisiaj pogląd, iż w warunkach nowych wyzwań rozwojowych, zwłaszcza zaś ekspansji gospodarki opartej na wiedzy, ważnym źródłem przewagi

konkurencyjnej pozostaje jakość procesu zarządzania zasobami pracy. Bo właśnie ludzie wraz z tkwiącym w nich potencjałem stanowią unikatowy i najtrudniejszy do skopiowania zasób organizacji.

Na polskim rynku wydawniczym pojawiło się wiele niezwykle cennych opracowań upowszechniających najnowsze zdobycze nauk o zarządzaniu w rozważanej problematyce. Niedosięgniętych wzorcem pozostaje przy tym, w moim przekonaniu, publikacja M. Armstronga, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, OE, Kraków, 2001. Opracowaniami o ogromnym znaczeniu, wychodzącymi naprzeciw potrzebie nowoczesnego, kształtowania obszarów funkcjonalnych ZZZ, są te, które pozwalają na studiowanie problematyki zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji przez rozwiązywanie konkretnych przypadków realnych. Szczególne miejsce wśród nich zajmuje seria powstała pod redakcją A. Pochtowskiego „Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce”.

Spośród ogromu publikacji mieszczących się w obszarze ZZZ, według mojej aktualnej wiedzy tylko w jednym („Zarządzanie zasobami pracy w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość”, pod red. S. Borkowskiej, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, 2007) autorzy podjęli problematykę nauczania zarządzania zasobami pracy przez różne ośrodki naukowo-dydaktyczne w Polsce. Tymczasem oczywiste jest, iż wychodzenie naprzeciw nowym trendom w obszarze ZZZ, wykorzystanie nowoczesnych metod i narzędzi w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa uwarunkowane jest posiadaniem odpowiedniego portfela kompetencji, w kształtowaniu którego proces dydaktyczny zajmuje szczególne miejsce.

Wielowątkowy charakter opracowania

Recenzowane opracowanie ma prawdziwie kompleksowy charakter:

1) Jego autorzy dokonali identyfikacji kompetencji (rozdział pierwszy) niezbędnych do pełnienia różnych ról (menedżerowie, specjaliści) i realizowania różnych zadań w dziedzinie zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji. Uwzględnili przy tym szczególne uwarunkowania sytuacyjne, w tym zwłaszcza specyfikę organizacji (Katarzyna Tracz). Sformułowali kompetencje wychodzące naprzeciw nie tylko aktualnym, ale i dynamicznie zmieniającym się w ślad za zmianami w otoczeniu potrzebami organizacji (Józef Penc). Dotknęli obszarów newralgicznych z punktu widzenia celów strategicznych organizacji w dziedzinie ZZZ, prezentując przy tym propozycje konkretnych utylitarnych rozwiązań (M. Wanda Kopertyńska). Podejmując dyskusję w materii tak złożonej i trudnej, wskazali na wagę psychologicznych (Grażyna Bartkowiak) i etycznych (Ryszard Wąlkowiak) aspektów ZZZ.

2) W opracowaniu nie ograniczono się do próby sformułowania oczekiwań edukacyjnych kreowanych przez pracodawców (rozdział pierwszy). Formułując cele procesu kształcenia w obszarze ZZZ (Aldona Andrzejczak), poddano analizie ofertę edukacyj-

ną w dziedzinie zarządzania zasobami pracy, z uwzględnieniem doświadczenia polskich uczelni publicznych¹ (Aleksy Poczowski, Joanna Purgał-Popieła, Agnieszka Sitko-Lutek). W kontekście toczącej się dyskusji na temat zasadności utrzymywania pracy dyplomowej jako warunku ukończenia studiów, cenne wydaje się podniesienie jej roli jako narzędzia transferu wiedzy do praktyki gospodarczej (Jarosław Piwowarczyk).

3) Niezwykle cennym fragmentem opracowania jest część trzecia. Mając na uwadze podstawowe przesłanie deklaracji bolońskiej, podnoszące centralną rolę uniwersytetów w rozwoju europejskiego wymiaru kulturalnego, jej autorzy swoimi dywagacjami wpisują się w proces tworzenia europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego. W tej części opracowania podjęto bowiem próbę odpowiedzi na pytanie o kształt i wymogi wobec oferty dydaktycznej w obszarze ZZL z punktu widzenia jej przydatności dla funkcjonowania w międzynarodowej przestrzeni ekonomicznej. Podejmując rozważania w kwestii, czy tradycyjne treści programowe i nowe powinny być wobec siebie komplementarne czy substytucyjne (Anna Lipka), dokonali bardzo ważnego, w moim przekonaniu, wyspecyfikowania obszarów wiedzy, w nauczaniu których polskie uczelnie wyższe mają jeszcze doświadczenia dość ubogie (m.in. *controlling* personalny, ryzyko personalne, logistyka personalna, zarządzanie różnorodnością, kwalitologia kapitału ludzkiego).

W tej części opracowania szczególne miejsce poświęcono kształtowaniu i doskonaleniu potencjału kompetencyjnego w dziedzinie ZZL na studiach podyplomowych (Tomasz Kawka, Adam Suchodolski, Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk, Zdzisław Chmal). Słusznie zresztą, mając na względzie cele wyznaczone w postanowieniach traktatu z Maastricht, zwłaszcza cel szósty – popieranie rozwoju edukacji ustawicznej.

Logiczna, zwarta, tworząca całość konstrukcja zbioru

Konstrukcja zbioru podporządkowana została celowi opracowania. Chodziło bowiem o to, aby w sytuacji nowej jakości otoczenia, zwłaszcza mając na uwadze funkcjonowanie w zjednoczonej Europie, sformułować dezyderaty pod adresem oferty dydaktycznej spełniającej wymóg wychodzenia naprzeciw dynamicznym potrzebom rynku. Stąd też zrealizowano słuszny w moim przekonaniu pomysł wyjścia od identyfikacji oczekiwań edukacyjnych, przejścia do próby oceny praktyki nauczania ZZL oraz sformułowania pożądanych kierunków przemian w kontekście wymogów deklaracji bolońskiej.

1 W przypadku wznowienia publikacji warto byłoby uwzględnić również doświadczenia niektórych uczelni niepublicznych (np. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego).

O wartości każdego dzieła decydują jego twórcy: autor lub autorzy

W przypadku ocenianego zbioru jego redaktor skompletowała zespół kompetentnych specjalistów. Znaleźli się w nim autorzy o różnym poziomie doświadczenia, a zatem tworzący i doskonalący swój warsztat badawczy w różnym czasie, czerpiący z ciągu swoich doświadczeń budowanych w drodze realizacji różnych ścieżek karier.

Uwzględniono w nim optykę naukowców czerpiących nie tylko z wieloletnich doświadczeń na polu naukowych dociekań, w tym prowadzonych badań, ale i kontaktów z praktyką gospodarczą. Zawarto poglądy strony odpowiedzialnej za kształtowanie kompetencji w obszarze ZZL (nauczyciele akademicy) i konsumującej rezultaty procesu kształcenia (praktycy gospodarczy) oraz mającej przez to plenipotencje do wygłaszania sądów i formułowania ocen. Nie zapomniano o szczególnym odbiorcy (studenci) działań edukacyjnych, dla których jakość tych działań w dużej mierze decyduje o miejscu zajmowanym w europejskiej przestrzeni edukacyjnej. Uwzględniono opinie studentów zagranicznych będących uczestnikami wymiany Sokrates/Erasmus, dokonując próby identyfikacji powodów, dla których podjęli oni decyzję o partycypacji w zajęciach z HRM (Bogusława Urbaniak, Izabela Kołodziejczyk-Olczak). Te ostatnie pełnią szczególną rolę, jeśli uwzględnić „znaczenie stworzenia europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego jako kluczowego kierunku służącego promowaniu mobilności obywateli, możliwości zatrudniania oraz ogólnego rozwoju kontynentu”.

Reasumując, na polskim rynku wydawniczym występuje wyraźny brak publikacji poddających analizie i ocenie jakość procesu dydaktycznego w obszarze zarządzania zasobami pracy, zwłaszcza zaś takich, które stanowią rezultat zbiorowej mądrości i doświadczenia zdobytego na różnych polach. Przedstawiona mi do recenzji praca lukę tę wypełnia. Wychodzi przy tym naprzeciw szerokiemu zapotrzebowaniu społecznemu. Jest ona nieocenionym źródłem inspiracji dla ogółu podmiotów odpowiedzialnych za doskonalenie jakości procesu nauczania. Z pewnością skorzystają z niej światli menedżerowie odpowiedzialni za gospodarowanie czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie. Recenzowana publikacja ma także duże walory kształcące, które z pewnością wykorzystane zostaną w dydaktyce szkół wyższych.

Hanna Karaszewska