

Król H., Ludwicyński A. (red.) [2006]

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji

PWN, Warszawa, 704 s.

W wydawnictwie PWN ukazała się książka pod redakcją Henryka Króla i Antoniego Ludwicyńskiego „Zarządzanie zasobami ludzkimi” z ciekawym podtytułem: „Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”¹. To obszernie dzieło (objętość: 704 strony) podzielono na XVII rozdziałów uporządkowanych w VII częściach. Każda z nich poprzedzona jest podstawowymi terminami, a zakończona pytaniami i zalecaną literaturą². Nadto podręcznik ten zawiera przedmowę, aneks, bibliografię, słownik pojęć oraz indeks rzeczowy. Aneks składa się z czterech opracowań ukazujących specyfikę zarządzania kadrami w różnorodnych organizacjach, funkcjonujących w sferze usług medycznych, administracji publicznej, średnich i małych przedsiębiorstwach, jednostkach badawczo-rozwojowych. Tworzy on swoisty, konkretno-realistyczny kontekst dla rozważań teoretycznych.

Warto zwrócić uwagę na zalety książki i jej niedociągnięcia. Jakościową rekomendacją samą w sobie są autorzy, będący w większości uznanymi specjalistami, zajmującymi się kwestiami kadrowymi w organizacjach.

Część I przedstawia ewolucję szeroko rozumianej funkcji personalnej (FP) w wymiarze procesowym od istoty pracy (rozdział zawierający bardzo wartościowe rozważania na ten temat) po modne dziś ujęcie kapitału ludzkiego i jego pomiaru. Lektura podręcznika rodzi istotne z punktu metodologicznego pytania: Jakie są relacje między pojęciami: „mo-

1 Materiały do ćwiczeń, zawierające 52 opisy przypadków zgrupowanych w sześciu częściach, ukazały się jako odrębna książka – zob.: Król H., Ludwicyński A., red. (2006): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Materiały do ćwiczeń*, PWN, Warszawa, 269 s.

2 Co staje się, jak widać, standardem dydaktyczno-wydawniczym, zapoczątkowanym najprawdopodobniej przez podręcznik pod red. T. Listwana (2006), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

del” – „faza realizacji” – „koncepcja”)?³ Czy autor części I przedstawił spójną, systemową koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi (zsl, niezbyt szczęśliwa językowa kalka *Human Resource Management*, HRM)?⁴ Czy pozostali autorzy, używając pojęcia „zsl”, mają na myśli ten sam niekoherentny system?

Używanie sformułowań: „zdefiniowania zsl jako współczesnego modelu pełnienia funkcji personalnej organizacji” (s. 56); „pojęcia zsl jako nowej koncepcji realizacji funkcji personalnej organizacji” (s. 60) – potwierdzałyby brak uporządkowania relacji pomiędzy istotnymi dla podręcznika pojęciami. Niedostatek spójności w samej koncepcji zsl pogłębiany jest odmiennym podejściem/optyką pozostałych autorów, mimo iż operują oni tym samym pojęciem.

Kolejne części podręcznika poświęcono planowaniu i alokacji zasobów ludzkich⁵, wartościowaniu pracy i ocenianiu pracowników, systemom motywowania i wynagradzania⁶, rozwojowi kapitału ludzkiego, organizacji procesów personalnych w wymiarze instytucjonalnym. W części VII, co charakterystyczne – i należy to podkreślić, gdyż praktycznie nie spotykane w książkach poświęconych zagadnieniom zsl – zaprezentowano istotne kwestie społecznego partnerstwa w tzw. triadzie (USA, zachodnia Europa, Japonia) oraz w Polsce, wraz z ewolucją modelu unijnego jako nowego sposobu socjalnego dialogu. Pewien niedosyt jednak wywołuje całkowity brak zagadnień samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwach, którego zaistnienie może zapoczątkować nowy etap w tzw. zbiorowych stosunkach pracy⁷.

Można się zastanawiać, jakimi kryteriami kierowali się, dokonując selekcji materiału, redaktorzy oraz zespół autorów, pochodzący z różnych ośrodków. W związku z tym należy wskazać dysproporcje (nawet jak 1 do 3) w objętości pomiędzy poszczególnymi działaniami (np. XV i X). Nadto pogranicze funkcji personalnej oraz systemów telematycznych⁸ jest eksplorowane z różnych kierunków. Rozdział XV: „Informatyczne systemy

3 Inny jest zakres znaczeniowy modelu kapitału ludzkiego w ramach modeli polityki personalnej (s. 80), a inny chociażby w samym tytule książki. Czytelnik jest zmuszony do samodzielnego rekonstruowania różnorodnych zakresów znaczeniowych.

4 Co prawda H. Król przedstawił schemat/model (?) zsl w organizacji (na s. 72) w kontekście polityki personalnej, ale w tekście nie ma całościowego jego omówienia jako autorskiego systemu zsl (są tylko omawiane zakresy znaczeniowe pojęć przy dokonywanym przeglądzie rozproszonych w tekście różnorodnych definicji).

5 Autor celnie zastosował tu podejście narzędziowe, wykorzystując analizę pracy i opis stanowiska organizacyjnego.

6 Bardzo cenne minikompendium tej problematyki.

7 Temu zagadnieniu np. poświęcona była ostatnia sesja na konferencji pt. „Ku doskonałości HRM” (Warszawa, 8-9 czerwca 2006 r.; materiały z niej: Borkowska S., red. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Ku doskonałości HRM*, IPiSS, Warszawa, 347 s.).

8 Pojęcie to odzwierciedla sprzężenie telekomunikacji i informatyki istotne dla funkcjonowania społeczeństwa wiedzy.

wspomagania zzl” można odebrać jako swoisty wręt. Zaciążyło na tym zapewne „infobranżowe” podejście autora, który nie wydobyl wielu aspektów związanych z wirtualizacją funkcji personalnej⁹, czy też wpływu na strukturę organizacyjną tzw. podmiotów zarządzania FP¹⁰. Dlatego być może lepszym rozwiązaniem byłoby uwzględnienie problematyki teleinformatycznej wśród uwarunkowań zzl (w rozdziale IV).

Bardzo ciekawy i zarazem symptomatyczny jest podtytuł książki: „Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”. W socjologii nauki funkcjonuje teza, iż prace opisujące zjawiska w fazie dojrzałej są sygnałem, iż rozpoczyna się ich etap schyłkowy. Tak np. publikacje opiewające dynamizm konfucjański czy też azjatycką przedsiębiorczość (*Asian entrepreneurship*) ukazały się w przeddzień tzw. kryzysu azjatyckiego [Magala, 2000]. Zastanawiam się więc, na ile recenzowana książka jest swoistą rekapitulacją szkoły/nurtu/modelu/formy realizacji FP, która coraz bardziej – jak się wydaje – należy do historii myśli zarządzania organizacjami. Podtytuł bowiem kwestię „nowości” HRM w rozwiniętych społeczeństwach wiedzy jednoznacznie rozstrzyga, odnotowując zdecydowane wypieranie zzl przez model kapitału ludzkiego. Również w zróżnicowanych warunkach polskich koncepcja zzl na dobre się jeszcze nie upowszechniła – gdy zaczęła być wypierana przez wachlarz koncepcji kapitału ludzkiego, zrównoważonej karty rozwoju czy też strategicznego zarządzania potencjałem społecznym¹¹.

Autorzy recenzowanego podręcznika rzetelnie odnotowali istotne dysonanse w warstwie aksjologiczno-etycznej koncepcji zzl [Król, 2006]. Wobec całego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi sformułowano bowiem „zastrzeżenia” – jak chce M. Armstrong (właściwie trzeba by powiedzieć: druzgoczącą krytykę; autor ten nie podaje nazwisk adwersarzy) – który je m.in. przytacza. Jest więc zzl w opinii jej krytyków koncepcją optymistyczną (by nie powiedzieć: utopijną), ale kontrowersyjną, bazuje na pobożnych życzeniach (np. rozdziwiek między wymaganiami pod względem menedżerów sztabowych i liniowych, a faktycznie dysponowanymi przez nich kwalifikacjami), jest pełna sprzeczności (np. między indywidualizmem a zachowaniami kolektywnymi i pracą zespołową) i manipulacji (np. „wywieranie wpływu” na zatrudnionych ludzi i ich systemy wartości, by zaakceptowali inne, godzące w nich interesy), opiera się na relatywizmie etycznym, abstrahuje od warunków funkcjonowania organizacji, zakłada istnienie monolitycznych stosunków

9 Przedstawił ogólne struktury systemów informatycznych, a np. nie ukazał specyfiki narzędziowej związanej z informatyzacją wielu procesów kadrowych; brakuje też *e-HRM*, „samoobsługi” kadrowej pracowników itd.

10 Choćby: *shared services*, centrów wspólnych usług, choć autor poprzedniego rozdziału wielce trafnie o tym pisze, ale w innym kontekście.

11 Tak np. Capgemini w KGHM. Zob. też raport przygotowywany na III Ogólnopolski Zjazd Katedr zajmujących się funkcją personalną zatytułowany „Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość zzl. Nauka i dydaktyka” w Łodzi 19 – 21 września 2007 r.: Antczak Z., Listwan T., *Trendy rozwoju funkcji personalnej w organizacjach funkcjonujących w Polsce*.

(np. zapoznaje partycypację pracowniczą, relacje są scentralizowane w ręku top managementu, zaś „zasoby” mają się ochoczo przykladać do wytężonej pracy...) i przedsiębiorstwa bezkonfliktowego (zapoznaje konflikty – dostrzec tu można założenia i uwarunkowania przyjęte za strukturalno-funkcjonalnym nurtem badawczym w socjologii) [Łuczewicz, 1999], jest technokratyczną ideologią i narzędziem pracodawców wymierzonym m.in. przeciwko związkom zawodowym, służy też interesom właścicieli kapitału. Na pytanie o aktualność koncepcji zsz jej zwolennicy zauważają, że „(...) podstawowe idee teoretyczno-metodologiczne HRM mają (...) znamiona stosowalności. Konieczne jest jednak unowocześnienie >rdzenia< (...)” [Gableta i in., 2000, s. 489 n.]. Ciągłe jednak zasób ludzki – jak wskazywała część badaczy – jest traktowany instrumentalnie (w ramach relatywizmu etycznego częstokroć bowiem następowała dehumanizacja pracowników) [Król, 2002]. Strategiczna orientacja, eksponowana w ostatnich koncepcjach zsz/HRM, w zastosowaniu do „zasobów ludzkich” tworzy pomost umożliwiający przejście do koncepcji kapitału ludzkiego i intelektualnego.

Jednak swoiste „unowocześnianie” zsz w ramach ewolucji postrzegania FP w przedsiębiorstwie poprzez czy to nadanie wymiaru strategicznego, czy też „zharmonizowanie z potrzebami pracowników” wskazuje na rewidowanie tej koncepcji u samych podstaw/założeń [Król, 2002]. Zamieszczenie więc w części VII recenzowanej książki zagadnień społecznego partnerstwa prawdopodobnie wskazuje albo na eklektyczne podejście do rozumienia zsz, albo na istotną rewizję jego założeń, nurt ten bowiem, jak tylko mógł, odżegnywał się od społecznych konsekwencji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ewentualne niedostatki podręcznika – należy mieć ich świadomość – nikną jednak w świetle zalet, które warto podkreślić: wysokiego poziomu merytorycznego, rzetelności prezentacji zagadnień, dogłębnej znajomości problematyki oraz istotnych walorów poznawczo-dydaktycznych. Książka jest ze wszech miar godna uwagi podczas przygotowywania się do wykładów czy też studiowania problematyki FP w organizacjach.

Zbigniew Antczak

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. ABC, Kraków, s. 25.
Bolesta-Kukułka K. (1995), *Najnowsze tendencje w zarządzaniu potencjałem społecznym* (materiały z konferencji na Targach Kształcenia Profesjonalnego „Europrofesja ‘95”), Warszawa, s. 13nn.
Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław, s. 172n.

- Gableta M., Bodak A., Bilińska M. (2000), *Przesłanki i perspektywy zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE, Wrocław, s. 489n.
- Król H. (2002), *Czynnik ludzki w organizacji* [w:] Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSPiZ, Warszawa, s. 12.
- Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, PWN, Warszawa, s. 53, 64nn.
- Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE, Wrocław, s. 43n.
- Magala S. (2000), *Nie dziel, ale rządz* [w:] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa, s. 18n.
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Gebethner, Warszawa, s. 95.
- Stalewski T. (1997), «*Human Resource Management*» jako sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji [w:] Stalewski T., Chlebicka E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 18–21.