

Bieniok H. (red.) [2006]

System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego
w Katowicach, Katowice, 430 stron.

Recenzowana książka jest kolejnym podręcznikiem z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), który ukazał się na polskim rynku wydawniczym w ciągu ostatnich kilku lat. Na początek postawmy sobie pytanie, czym różni się ta pozycja od wielu innych funkcjonujących na rynku edukacyjnym w Polsce.

Po pierwsze, jak dowiadujemy się ze wstępu, jest to dzieło zespołowe przygotowane przez 14 pracowników Katedry Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, którzy przez trzy lata prowadzili badania, a celem tych badań było „pełne zidentyfikowanie treści poszczególnych obszarów systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie dla wyróżnionych podsystemów odpowiednich metod i narzędzi ich badania” (wstęp, s.10). Oznacza to, iż podręcznik ten jest wynikiem procesu badawczego prowadzonego przez duży zespół pracowników, którzy przyjęli założenia metodologiczno-teoretyczne, charakterystyczne dla tzw. podejścia systemowego. Znalazło to swój wyraz w sposobie sformułowania tytułu oraz, w pewnej mierze, w konstrukcji i treści podręcznika. W tytule użyto określenia „system zarządzania zasobami ludzkimi”, ale w odniesieniu do przedsiębiorstwa, a nie jak w innych podręcznikach w stosunku do organizacji. Kwestia zastosowania podejścia systemowego do procesu zsl jest nader interesująca i wymaga bardziej szczegółowego ustosunkowania się, co zostanie uczynione w dalszej części recenzji. W tym miejscu pozwolę sobie jedynie wyrazić opinię, że treść podręcznika odnosi się również do organizacji, które nie są przedsiębiorstwami, i dlatego sądzę, że autorzy podręcznika potraktowali „przedsiębiorstwo” jako synonim pojęcia „organizacja”, czy też „firma”.

Po drugie, autorzy podjęli próbę określenia elementów procesu zsl, czyli podsystemów tworzących strukturę systemu zsl; każdemu z dwunastu elementów (podsystemów) poświęcili jeden rozdział. Struktura podręcznika zawiera jednakże 14 rozdziałów, gdyż

pierwszy rozdział poświęcony jest istocie i treści systemu zsz przedsiębiorstwa, a ostatni metodom badania i doskonalenia tego systemu. Próba uporządkowania treści podręcznika poprzez ujęcie systemowe, przy jednoczesnym wskazaniu, w końcowym rozdziale, metod diagnozowania systemu, jest interesującym i względnie nowym podejściem do problematyki zsz w organizacji. Ankieta zamieszczona jako załącznik do rozdziału 14 może niewątpliwie ułatwić studentom, czy też praktykom zdiagnozowanie systemu zsz w konkretnej firmie, bądź też posłużyć jako przykład przy tworzeniu własnego narzędzia badawczego.

Po trzecie, książka zawiera krótkie opisy przypadków, charakterystyczne wypowiedzi wybitnych osób, cytaty z prac znanych autorów oraz wiele przysłów dobranych odpowiednio do treści rozdziałów, w których są zamieszczone. Tego typu zabiegi formalne niewątpliwie ułatwiają odbiór naukowych treści podręcznika i czynią bardziej przyjemnym posługiwanie się nim w procesie uczenia się. Pozytywnie należy również ocenić fakt sformułowania na końcu każdego rozdziału pytań i problemów do dyskusji oraz podania literatury wykorzystanej w rozdziale.

Przyjrzyjmy się pokrótce zawartości niektórych rozdziałów. Otóż w pierwszym rozdziale, będącym wprowadzeniem merytorycznym do całego podręcznika, autor objaśnia przyjętą koncepcję systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa poprzez trzy aspekty (wymiary): procesowe, funkcjonalne i narzędziowe. Aspekty procesowe to elementy (podsystemy) zarządzania zasobami ludzkimi, które badacze postanowili zidentyfikować poprzez studia literaturowe. Na podstawie studiów 28 pozycji literatury przedmiotu ustalono częstość występowania danego elementu (podsystemu) zarządzania zasobami ludzkimi, co w konsekwencji potraktowano jako kryterium wyboru elementów (podsystemów) tworzących system zarządzania zasobami ludzkimi opisany w podręczniku. Nasuwa się pytanie, dlaczego analizie poddano te właśnie pozycje, a inne pominięto, choć charakteryzują się one wysokim poziomem merytorycznym. Przykładowo, jako pominięte a cenne, można wymienić takie podręczniki jak: Z. Pawlak, „Personalna funkcja firmy”, Poltext, Warszawa, 2003, czy też W. Golnau (red.), „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, CeDeWu Sp.z o.o., Warszawa, 2004. Druga uwaga dotyczy tabeli 1.1. (s. 17) będącej zestawieniem elementów (podsystemów) zarządzania zasobami ludzkimi w 28 wspomnianych wyżej pozycjach literatury. Zawiera ona szereg nieścisłości i błędów, które muszą być zapewne spowodowane niedokładną korektą wydawniczą. Dotyczy to m.in. treści procesu (funkcji) zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu M. Armstronga i A. Pocztowskiego.

Wróćmy do wspomnianej koncepcji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w trzech wymiarach. Autor w drugiej części rozdziału pokazuje morfologię procesów zarządzania zasobami ludzkimi w postaci tzw. bryły morfologicznej o trzech wymiarach (s. 21). Analiza treści pozostałych rozdziałów pozwala stwierdzić, iż autorzy opisują poszczególne elementy (podsystemy) zsz, pomijając wymiary funkcjonalne i narzędziowe

tak rozumiane, jak są one ujęte w rozdziale pierwszym. Wyjątek stanowi rozdział 6 „Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy”, w którym zastosowano wymiar funkcjonalny, posługując się cyklem Deminga.

Rozdział drugi nosi tytuł „Ustalanie potrzeb kadrowych” i wydaje się niezbyt trafny, gdyż w rozdziale tym autorka pisze przede wszystkim o planowaniu zatrudnienia, przez które należy rozumieć dostosowywanie popytu i podaży zasobów ludzkich. Przewidywanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie (prognoza popytu) to właśnie ustalanie potrzeb kadrowych, które zderzone z możliwościami ich zaspokojenia (prognozą podaży) przerażają się w plan zatrudnienia. Dlatego też sugerowałbym, w kolejnym wydaniu, rozdział ten zatytułować „Planowanie zatrudnienia” lub też „Planowanie zasobów ludzkich”, jeżeli znalazłoby się w nim planowanie w szerszym znaczeniu, tzn. dotyczące wszystkich elementów (podsystemów) zsz, w powiązaniu z innymi planami stworzonymi w organizacji, a dotyczącymi przykładowo produkcji, marketingu, sprzedaży, czy też finansów.

Rozdział dziewiąty „Kształtowanie postaw i zachowań pracowników”, jako jeden z niewielu, ukazuje wpływ takich elementów, jak: kultura, struktura, czy też strategia organizacji, na zachowania organizacyjne, w tym na motywację pracowników i sposoby kierowania nimi (style kierowania). Jest to właśnie systemowe widzenie procesów zachodzących w organizacji, w tym procesów dotyczących zsz. Jednakże, biorąc pod uwagę znaczenie, zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, problematyki motywacji (motywowania) pracowników oraz kierowania nimi, sugerowałbym przynajmniej wydzielenie podrozdziałów dotyczących tych zagadnień. W obecnym wydaniu problematyka ta została potraktowana zbyt skrótowo, bez ukazania podstawowych teorii motywacji oraz głównych koncepcji stylów kierowania zespołami pracowniczymi.

W strukturze rozdziału jedenastego „Ocenianie pracowników” nie zostały ukazane cele oceniania, które są, co prawda skrótowo, przedstawione w punkcie zatytułowanym „Zasady oceniania pracowników”. Dlaczego zwracam na to uwagę? Dlatego, że autorka opisuje system okresowych ocen pracowniczych i cele tego systemu stanowią podstawowy jego element. To właśnie m.in. od tego, jakie cele ocen zostaną sformułowane w fazie projektowania systemu, zależy późniejsze jego wykorzystanie. Nikłe wykorzystanie wyników ocen jest podstawową słabością tego instrumentu w praktyce. Nie jest bowiem sztuką zaprojektowanie „na papierze” dobrego systemu, lecz jego właściwe wykorzystanie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei w rozdziale dwunastym „Wynagrodzenia i świadczenia” powstał pewien chaos terminologiczny, bowiem wynagrodzenia są w nim rozumiane co najmniej dwojako. Pierwsze rozumienie to utożsamianie systemu wynagrodzeń z szeroko pojętym systemem motywacyjnym, na który składają się wynagrodzenia: materialne (pieniężne, niepieniężne), polityczne, techniczne, społeczno-psychologiczne, związane z możliwościami samorealizacji (rys. 12.3., s. 334). Drugi, węższy sposób rozumienia wynagrodzeń, to: płaca

stała, bodźce krótkoterminowe (premia, nagroda itp.), bodźce długoterminowe (akcje, opcje na akcje itp.) oraz świadczenia dodatkowe. Innymi słowy, są to wymienione przez autorkę na s. 334 wynagrodzenia materialne, pieniężne i niepieniężne. Tym drugim faktycznie poświęcony jest omawiany rozdział. W związku z tym tytuł rozdziału powinien brzmieć tylko „Wynagrodzenia”, bowiem świadczenia zawierają się w wynagrodzeniach zarówno w szerokim, jak i wąskim ich ujęciu. Jednocześnie warto ograniczyć rozważania w tym rozdziale do wynagrodzeń w węższym znaczeniu.

Powróćmy do całościowego spojrzenia na ujęcie problematyki, której poświęcony jest podręcznik w konwencji systemowej. Otóż potraktowanie zarządzania zasobami ludzkimi jako systemu jest ze wszech miar trafne i wskazane. W wielu pozycjach literatury zarówno polskiej, jak i zagranicznej można znaleźć postulat większego zintegrowania poszczególnych elementów procesu zsz, który często w praktyce zarządzania stanowi zbiór luźno ze sobą powiązanych elementów, a nie całość ukierunkowaną na realizację wspólnych celów. Często postulat ten odnoszony jest do polityki personalnej realizowanej w organizacji. Słusznie zatem w rozdziale pierwszym czytamy, iż: „system jest to obiekt złożony z elementów tak ze sobą powiązanych logicznie i funkcjonalnie, aby każdy z nich współprzyczyniał się do powodzenia całości, a więc do realizacji jego głównego celu. Tym celem jest w przypadku systemu zarządzania zasobami ludzkimi efektywne wykorzystywanie potencjału ludzkiego, a poprzez to także pozostałych zasobów, zapewniające trwały rozwój przedsiębiorstwa i pracowników” (s.15). W opracowaniu brakuje jednoznacznego ukazania wzajemnych, zwłaszcza funkcjonalnych, powiązań elementów (podsystemów) tworzących strukturę systemu zsz, oraz usytuowania tego systemu w nadsystemie, jakim jest przedsiębiorstwo (organizacja). Innymi słowy, brakuje ukazania powiązań z otoczeniem, tj. innymi systemami, takimi jak: strategia ogólna przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna czy też kultura organizacyjna, oraz wskazania na powiązania systemu zsz z otoczeniem samego przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, iż w poszczególnych rozdziałach pojawiają się nawiązania do wymienionych wyżej elementów otoczenia systemu zsz, jednakże nie spełniają one wymogów analizy systemowej.

Można również zadać pytanie, czy autorzy świadomie nie osadzili problematyki podręcznika w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu. Chodzi o ewolucję funkcji personalnej, czyli rozwój podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji. Krótkie ukazanie tego problemu pozwoliłoby lepiej zrozumieć obecny sposób patrzenia na problematykę uczestnictwa człowieka w organizacji.

Wszystkie uwagi i pytania zamieszczone w recenzji nie pomniejszają istotnych walorów merytorycznych i dydaktycznych omawianej pozycji. Jej obecność na rynku wydawniczym i edukacyjnym niewątpliwie wzbogaca ofertę zarówno dla studentów, jak i praktyków, zwłaszcza specjalistów personalnych i menedżerów.

Antoni Ludwiczynski