

Dwumiesięcznik "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 6/2007.
Powielanie i przedrukowywanie oraz rozpowszechnianie bez
wiedzy i zgody redakcji ZZI zabronione.

Karl-Friedrich Ackermann, Günther Fleig (hrsg.) [2005]

**„Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel. Orientierungen für das
künftige Personalmanagement”**

Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn, 278 stron

Tytuł książki, wydanej na jubileusz 30-lecia Katedry Zarządzania Personalem Uniwersytetu w Stuttgarcie, sugeruje, że autorzy położyli nacisk z jednej strony na przekształcenia samej pracy w przedsiębiorstwach, a z drugiej – na przemiany sensu pracy w społeczeństwie. Nakreślenia obrazu przyszłości w tej sferze, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji na niemieckim rynku pracy, podjęli się w książce menedżerowie, przedstawiciele ekonomiki przedsiębiorstw i nauk o pracy. Nie zabrakło w niej także oceny znanego teologa, który zaprezentował problematykę odpowiedzialnych społecznie działań personalnych.

Na część A książki, zatytułowaną: „Zmiany pracy – trendy w zarządzaniu personelem”, składa się 6 opracowań. Autorzy pierwszego pt. „Jak będziemy pracować w przyszłości? Wyzwania naszego przyszłego świata pracy” – Dieter Spath i Rolf Ilg (Uniwersytet Stuttgarcki) akcentują przeobrażenia w pracy następujące ze względu na wpływ techniki na: procesy informacyjno-komunikacyjne, wirtualizację oraz miniaturyzację. Ich zdaniem potrzebne będzie zdefiniowanie na nowo usług i ich wartości. Nastąpi wzrost usług związanych z wiedzą, a ona sama stanie się produktem. Trudno znaleźć argumenty przeczące takiemu scenariuszowi, podobnie jak i wizji koniecznych ze względów demograficznych przekształceń dotyczących organizacji procesów pracy i zasad zarządzania. W opracowaniu zabrakło niestety prezentacji wyników badań empirycznych oraz możliwych rozwiązań. Niemniej jednak już pokazanie samych kierunków przemian jest czymś niewątpliwie zasługującym na uwagę.

Kolejne opracowanie dotyczy komputerowego wspomagania zarządzania personelem (e-HRM), a zatem problematyki nieobcej także w polskiej literaturze przedmiotu. Jego autorzy Heiko Fellmann, Matthias Hils, Martin Hitzel, Carolin Hutschgau (Uniwersytet Stuttgarcki) definiują je jako podporządkowane e-biznesowi wspomaganie wszystkich funkcji i szczebli zarządzania personelem poprzez nowe technologie informa-

cyjne i komunikacyjne (przede wszystkim internet i intranet, ale także „niesieciowe” zastosowania). Prezentują bardzo inspirujące, szczegółowe wyniki własnych badań dotyczących e-rekrutacji, HR – portali, e-learningu, e-administracji oraz portali pracowników. Rozwinięcia w badaniach wymagałaby końcowa uwaga na temat wpisania e-HRM także w strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Opracowanie autorstwa Gerharda A. Wührera (Uniwersytet Johana Keplera w Linzu) dotyczy rozwoju struktur komunikacyjnych w sieci, zmieniających się w zależności od zadań i etapu funkcjonowania. Interesujące są zwłaszcza spostrzeżenia dotyczące wpływu dostępu do różnych domen wiedzy na pozycję poszczególnych podmiotów tworzących sieć.

Wartość pracowników to centralny temat opracowania Karla-Friedricha Ackermana (Uniwersytet Stuttgartski). Autor nawiązuje do korzeni dyskusji o kapitale ludzkim (inwestycje w kapitał ludzki – lata 60., rachunkowość zasobów ludzkich – lata 70. i 80., HCM – od lat 90.) oraz formułuje kardynalne treści dyskusji o nim: Jak zwiększyć efektywność HCM?, Jak mierzyć HC?, Jakie związki zachodzą pomiędzy HC a wartością przedsiębiorstwa? Autor podaje wiele szczegółowych uwag nadających się do bezpośredniego wykorzystania przez podejmujących próby wyceny wartości kapitału ludzkiego oraz przeprowadzających analizy wpływu programów personalnych na tę wartość.

Alexander Böhne i Dieter Wagner (Uniwersytet Poczdamski) rozwijają określenie „integrujący generacyjnie rozwój pracowników” i specyfikują, komplementarne do wieku kalendarzowego, determinanty zaliczania pracowników do „segmentu: starsi pracownicy” (czego konsekwencją jest jego niehomogeniczność). Charakteryzują też rodzaje ryzyka związanego z ich pracą w organizacji, a mianowicie: ryzyko zdrowotne, kwalifikacyjne i motywacyjne, oraz przedstawiają – na przykładzie funkcji personalnej – rozwój pracowników, elementy możliwych rozwiązań.

Część A zamyka opracowanie Horsta Blumenstocka (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen) oraz Antona Stockhausena (Klaus Lurse Personal + Management AG) na temat demotywacji pracowników. Wskazują na wstępie, iż *life-long-working* przestało być atrakcyjne dla kierowników średniego szczebla zarządzania, i prezentują różne objaśnienia tego zjawiska (m.in. badania z zakresu *burn-out*). Ich zdaniem aktualniejsze niż pytanie: Jak motywować? jest pytanie: Jak zapobiegać demotywacji? Prezentują rezultaty weryfikacji następujących hipotez: demotywatory można zidentyfikować; demotywatory mają zróżnicowaną rangę; istnieją bezpośrednie i pośrednie demotywatory; demotywatory są niezależne od wewnętrznego kontekstu funkcjonowania organizacji; demotywatory są zależne od fazy cyklu życia w organizacji; obszary i czynniki demotywacji nie pokrywają się z obszarami i czynnikami motywacji. Wydaje się, iż wyniki badań powinny być powtórzone w podobnych i innych warunkach.

Część B książki dotyczącej pracy w dobie przemian i konsekwencji dla HRM otwiera opracowanie Günthera Fleiga (DaimlerChrysler AG) na temat, jak pogodzić wyzwania wynikające z funkcjonowania na konkurencyjnym rynku z zaspokojeniem potrzeby stabilizacji zatrudnienia.

Strategii personalnej w odniesieniu do elastyczności dotyczy natomiast opracowanie autorstwa Alfreda Ermersa i Petera Specka (Festo Lernzentrum Saar GmbH). Interesująca jest przywołana przez nich typologia załogi według Satellbergera, dzielącego ją na: trzon załogi/strategiczny kapitał ludzki (ucieleśniającej kapitał wiedzy, w stosunku do której celem jest pewność *know-how*, lojalność i zdolność do uczenia się); zdolną do konkurencyjności, ale podlegającą łatwo wymianie część załogi (odznaczającą się zdolnościami adaptacyjnymi); elastyczną część załogi (o niższych kwalifikacjach, ale dostępną *just-in-time*). Równie interesująca, zwłaszcza dla praktyków, jest prezentacja rozwiązań personalnych, opierających się, jak można wnioskować z opracowania, na segmentacji pracowników.

Zarządzanie kompetencjami to problematyka opracowania Daniela Eisele, Jensa Thießena (EnBW Energie Baden-Württemberg AG). Interesujące jest zilustrowanie wszystkich funkcji personalnych, z którymi ten instrument jest powiązany. Wątpliwości wśród teoretyków może budzić dość intensywne powoływanie się na wyniki portfolio (do ujmowania potencjału pracowników i pozycji z bilansu wiedzy), ale można przypuszczać, że wśród praktyków wątpliwości te będą mniejsze.

„Marketing personalny w dobie przeobrażeń: strategie dla pozyskania sukcesorów” to tytuł opracowania Martina Meyera (Porsche AG). Autor zwraca uwagę na determinanty tego marketingu (rozwój demograficzny, internacjonalizacja, rynek pracy), jak również uzasadnia logikę ewolucji od operowania anonsami prasowymi w poszukiwaniu pracowników do *talent relationship management*. Szkoda, że autor pomija marketing stabilizacyjny, optymalizacyjny i derekrutacyjny. Wydaje się bowiem, że potrzebne jest kompleksowe podejście do wszystkich rodzajów marketingu personalnego, tj. rozpatrywanie ich we wzajemnym powiązaniu. Z kolei pochwalić należy autora za sposób operowania pojęciem marketingu szkół oraz włączenie w koncepcję strategicznego procesu kierowania uzgadniania celów.

Hans-Jochem Steim (Hugo Kern und Liebers GmbH & Co. KG) zajął się problematyką kreowania miejsc pracy w Niemczech. Dla polskiego czytelnika interesujące jest porównanie danych statystycznych dotyczących przeciętnych kosztów płacy na godzinę w wybranych krajach. Autor na przykładzie grupy Kern-Liebers udowadnia ekonomiczną konieczność zmian w prawie pracy.

Rüdiger Ackermann (ISPA consult Asia Pte Ltd) porusza problem tendencji europejskich przedsiębiorstw do przenoszenia działalności do Azji. Charakteryzuje bliżej nakłady na inwestycje w kapitał ludzki w Singapurze i wyniki „Risk Intelligence-Reports”

(2004), według którego kraj ten w latach 2001-2003 zajmował pierwsze miejsce w dziesiątce państw o najwyższym poziomie wykształcenia mieszkańców. Znajduje on przełożenie na aspiracje płacowe, realizowane we własnym kraju dzięki odpowiednim rozwiązaniom podatkowym. Przewodnia myśl autora dotyczy wag czynników konkurencyjności w postaci niskich kosztów pracy i w formie odpowiedniej jakości pracy. Jego zdaniem, które należy chyba podzielić, jest prognozowany zwrot ku coraz wyższej wadze jakości zasobów ludzkich.

Reasumując, książka zawiera opracowania o bardzo zróżnicowanej tematyce, które łączy jednak, anonsowane słusznie w tytule, traktowanie przekształceń dotyczących pracy i zarządzania zasobami ludzkimi jako naczyń połączonych. Adresowana jest raczej do bardziej wyrobionego czytelnika, poszukującego nowych idei i rozwiązań, a nie uprządkowania wiedzy według określonego klucza.

Anna Lipka