

# RECENZJE

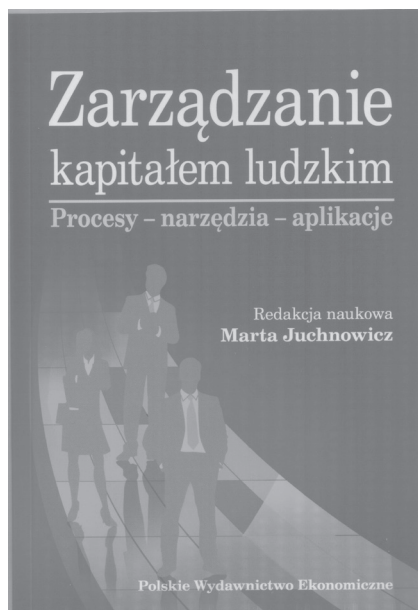


# Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje

Autor: red. Marta Juchnowicz  
Wydawnictwo PWE  
Warszawa 2014

Przedstawiona mi do recenzji książka zatytułowana *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, przygotowana przez Zespół Autorów z Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, pod red. naukową Pani Profesor dr hab. Marty Juchnowicz, liczy 560 stron tekstu. Jest ona przykładem rozbudowanego podręcznika. Tekst opracowania został wzbogacony wieloma tabelami i rysunkami, które ułatwiają jego percepcję. W tekście występuje także wiele ramek wypełnionych kolorowym tłem, koncentrujących uwagę czytelnika na ważnych kwestiach. Autorzy podręcznika sięgnęli do szerokiego zestawu źródeł bibliograficznych autorów krajowych i zagranicznych. Ujęta w spisie na końcu opracowania bibliografia liczy 368 pozycji, w większości aktualnych, pochodzących z ostatnich lat, co zasługuje na pozytywną ocenę.

Podjęta przez Autorów problematyka zarządzania kapitałem ludzkim, jest niezwykle ważna dla praktyki i teorii zarządzania. Ludzie bowiem stanowią najcenniejszy kapitał każdej organizacji, a w przypadku przedsiębiorstw i ich grupowań (grupy kapitałowe), są jednym z kluczowych czynników budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Stąd wybór tej problematyki, stanowiącej przedmiot rozważań zawartych w recenzowanym opracowaniu, oceniam jako bardzo trafny. Podręcznik stanowi moim zdaniem użyteczne i pojemne kompendium



uporządkowanej wiedzy, użytecznej dla studentów, po które z korzyścią dla siebie mogą także sięgać menedżerowie i specjaliści przedsiębiorstw i innych organizacji np. podmiotów sektora publicznego oraz badacze tej problematyki. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest bowiem coraz powszechniej uznawane przez teoretyków zarządzania za współcześnie występującą, następną, po zarządzaniu zasobami ludzkimi, fazę (etap) rozwoju funkcji personalnej. Wątpliwości natomiast budzi przyjęcie przez autorów „konwencji dopasowywania” do zarządzania kapitałem ludzkim, praktycznie w całym układzie książki, omawianych w niej teorii, koncepcji, modeli, strategii personalnych, instrumentarium kadrowego, także kategorii i pojęć, szeroko opisanych w bogatej literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i głęboko ugruntowanych w praktyce. W związku z tym warto moim zdaniem, w tym miejscu zaznaczyć, że M. Armstrong przyjął podmiotowość pracowników jako jedno z fundamentalnych założeń swojej koncepcji HRM, która bazuje na wielu modelach, metodach i instrumentach zarządzania zasobami ludzkimi (stąd zaleca się czytelnikowi pozycje książkowe z tego obszaru). Pomimo powyższych uwag, oceniam recenzowany podręcznik jako wartościowe, przekrojowe opracowanie, prezentujące w sposób wyczerpujący i kompetentny wiele wymiarów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach tj. jego wymiar: koncepcyjny, strategiczny, operacyjny, przedmiotowy i podmiotowy. Zawiera on bogate treści uporządkowane pod względem metodycznym, strukturalnym i logicznym, które w moim przekonaniu będą pomocne w kształceniu studentów w zakresie wiedzy i umiejętności w przedmiotowym obszarze oraz w kształtowaniu kompetencji społecznych, niezbędnych do wypełniania przez nich w przyszłości różnych ról zawodowych i życiowych. Praktykom zarządzania natomiast może służyć uporządkowaniu i poszerzeniu ich wiedzy i umiejętności zawodowych.

Po charakterystyce kapitału ludzkiego, traktowanego jako składowa kapitału intelektualnego oraz analizie struktury tego kapitału warto moim zdaniem polecić czytelnikom pozycję książkową autorstwa Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny (przywołanych zresztą w tej części opracowania): *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001. Według wymienionych powyżej autorów kapitał ludzki tworzą: motywacja, zręczność intelektualna (sprawność intelektualna) i poziom kompetencji pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Motywacja według nich obejmuje chęci do działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władzę organizacyjną i przywództwo. Zręczność intelektualna utożsamiana jest przez nich m.in. z innowacyjnością pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, ich zdolnością do naśladowania

cudzych rozwiązań oraz zdolnością do tworzenia innowacji oraz przedsiębiorczością. Poziom kompetencji natomiast wyznaczają: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne (biegłość, fachowość) oraz talenty. Według mojej opinii, model odzwierciedlający strukturę kapitału ludzkiego warto uzupełnić o doświadczenie (doświadczenia) jednostki.

Pytania zawarte na s. 122, w punkcie *Logika projektowania systemu pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji*, oceniam jako bardzo użyteczne dla celów diagnostyczno-prognostycznych. Podzielam także pogląd wyrażony w zdaniu zamieszczonym bezpośrednio poniżej, że „szczególnie ważne jest dopasowanie systemu pomiaru (tego kapitału) do strategii organizacji. Nie podzielam natomiast stwierdzeń zawartych w treści punktu 5.3. „zarządzanie kapitałem ludzkim cechuje specyficzne podejście do roli kapitału ludzkiego w formułowaniu strategii firmy. Tradycyjnie integracja strategii z zarządzaniem odbywa się w dwóch dominujących wersjach. W podejściu polegającym na dopasowaniu, taktyka i narzędzia powinny odpowiadać, być dostosowane do założeń ogólnej strategii organizacji. W wersji aktywnej decyzje dotyczące pracowników służą wspieraniu realizacji założeń strategii biznesowej. W obu przypadkach ZZL pełni rolę służebną, wspomagającą względem strategii firmy, zaniedbując unikalne cechy potencjału ludzkiego”. Skąd taki wniosek? Przecież wspieranie przez zarządzanie zasobami ludzkimi strategii ogólnej (biznesowej) przedsiębiorstwa, wcale nie zaniedbuje potencjału zatrudnionych w nim ludzi. Wręcz przeciwnie, by zamierzenia, cele i zadania biznesowe mogły być realizowane, przedsiębiorstwo musi dysponować zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim) o odpowiednim potencjale.

Książka została napisana komunikatywnym językiem, w sposób „przyjazny” dla czytelnika. Na pozytywne podkreślenie zasługują liczne w tekście tabele, rysunki, ramki, liczne wypunktowania oraz „kolorowe boksy”, w których umieszczono ważne, zdaniem Autora danego rozdziału, fragmenty rozważań. Niewątpliwie ułatwiają one czytelnikowi rozumienie tekstu, a zwłaszcza dla studentów mogą okazać się pomocne w przyswajaniu wiedzy. Każdy rozdział kończą: „problemy do dyskusji” oraz „literatura polecana”. Taka „redakcyjna konwencja” przyjęta przez Autorów podręcznika zasługuje również na pozytywne podkreślenie. Układ strukturalny podręcznika książki nie budzi zasadniczych wątpliwości, chociaż trudno jest znaleźć odpowiedź na pytanie: jakie kryterium (kryteria) podziału opracowania na zaproponowane rozdziały, zostało przyjęte przez jego Autorów?

Przedstawione przeze mnie uwagi zawarte w ocenie ogólnej jednoznacznie wskazują na wysoką wartość poznawczą i metodyczną recenzowanego podręcznika oraz jego użyteczność dla studentów, pracowników naukowych, praktyków

---

gospodarczych oraz obecnych i przyszłych badaczy problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach i innych organizacjach. Wartości te umniejszają sformułowane przeze mnie szczegółowe, krytyczne i polemiczne uwagi merytoryczne.

*Czesław Zając*