

# Anna Matysiak

---

"Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim", red. Piotr Bohdziewicz, Łódź 2011 : [recenzja]

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (4), 163-169

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Piotr Bohdziewicz** (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 552.

*Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim* to nowa pozycja pod redakcją Piotra Bohdziewicza, która ukazała się z okazji pięćdziesięciolecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Stanisławy Borkowskiej. Jubilatka znaczną część swojej aktywności zawodowej i naukowej poświęciła badaniom rynku pracy, teoriom organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi, rozważaniom na temat systemów motywowania i wynagradzania, a także zmieniającym się nieustannie stosunkom pracy. Obecnie Stanisława Borkowska bierze udział w pracach Polskiej Akademii Nauk, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, jest aktywna w kwestiach, które dotyczą życia społeczno-gospodarczego, co przejawia się w jej przewodnictwie w Naczelnej Radzie Zatrudnienia.

Na publikację składa się 29 artykułów zaprezentowanych przez 37 autorów oraz wstępu napisanego wspólnie przez Piotra Bohdziewicza i Bogusława Urbaniaka. Artykuły oscylują wokół problematyki związanej z zagadnieniami pracy, a konkretnie z efektywnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego w organizacji. Dobór tekstów odzwierciedla zasadnicze domeny zainteresowań naukowych Jubilatki, czyli kwestie związane z polityką społeczną, gospodarowaniem kapitałem ludzkim, ze szczególnym naciskiem na motywowanie i wynagradzanie pracowników.

Praca przedstawia kilka zespołów problemów, do których odnieśli się Autorzy, próbując przybliżyć czytelnikowi aktualne, ale również historyczne, aspekty mające wpływ na szeroko rozumianą efektywność kapitału ludzkiego na współczesnym rynku pracy. Najczęściej omawiane grupy zagadnień dotyczące podnoszenia skuteczności to:

- **kształtowanie i doskonalenie kompetencji kadry kierowniczej** (MBA, studia a praktyka i doświadczenie, profesjonalista HR, zarządzanie w administracji publicznej),
- **skuteczne metody motywowania pracowników** (pobudzanie zaangażowania, wynagradzanie za efekty, interesy pracownicze, wyzwianie kreatywności, determinanty wzrostu efektywności),
- **wpływ kryzysu na polski rynek pracy** (nowe formy rekrutacji, bezrobocie, polityka prorodzinna, sytuacja osób niepełnosprawnych),
- **wizje rozwoju KL** (zarządzanie karierami, scenariusze rozwoju, krytyka ZZL, włączenie pracowników do procesów decyzyjnych),

- **wybrane typy organizacji** (organizacja opresyjna, przyjazna, sieciowa, zespoły pracownicze).

Wymienione wyżej tematy to tylko niektóre aspekty rynku pracy zawarte w omawianej publikacji. Wszystkie artykuły zdają się być, w większym lub mniejszym stopniu, interesujące i adekwatne do tematu, jednakże niektóre z nich ze względu na swoją aktualność i łatwość przekazu, moim zdaniem, zasługują na szczególną uwagę.

Pierwszym z nich jest artykuł, który zaprezentował Łukasz Sułkowski, pt. *Radykalna krytyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Autor poprzez pryzmat ideologii neomarksizmu, postmodernizmu i radykalnego feminizmu dowodzi, że ZZL odzwierciedla jedynie interesy grup społecznych sprawujących władzę. Kompleksowo krytykuje dehumanizację człowieka w organizacji, bezkompromisowość i instrumentalne podejście do pracownika. Ponadto piętnuje ideologię dyskursu menedżerskiego uznając, że nie jest on wyznacznikiem idealnego menedżera, a jedynie drogą do uzyskania władzy nad ludźmi. HRM i teorii ZZL zarzuca pseudonaukowość, która ukrywa niesprawiedliwe relacje władzy w organizacji. Na koniec Autor przyznaje, z czym nie sposób się nie zgodzić, że nurt krytyczny nie będzie wiodący ze względu na swoją kontrowersyjność, niemniej jednak artykuł ten jest bardzo ciekawy i rzuca nieco inne światło na tematykę ZZL.

Kolejnym artykułem, który skłania do przemyśleń, jest tekst Marii Wandy Kopertyńskiej *Efektywność systemu motywowania – rozważania teoretyczne i doświadczenia badawcze*. Autorka zadaje sobie pytanie, jak stworzyć system motywacyjny, który będzie w stanie zatrzymać najlepszych pracowników w firmie w dobie światowego kryzysu. Pytanie jest niezwykle aktualne, a odpowiedzi, których udziela badaczka tematu, nie są tak bardzo oczywiste, ponieważ każda forma motywacji płacowej wiąże się z kosztami dla organizacji. Dlatego też współczesne firmy same muszą rozstrzygnąć, czy zależy im na zwiększaniu zadowolenia pracowników poprzez pryzmat osiąganych przez nich korzyści, czy na obniżeniu kosztów i zaniechaniu inwestowania w KL. Jak trafnie zauważa Autorka wszystko zależy od branży, w której porusza się organizacja.

Innym artykułem, który okazał się bardzo ciekawą i wciągającą lekturą, jest tekst Stefana Lachniewicza pt. *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sieciowych (wybrane zagadnienia)*, który rzuca światło na współczesny fenomen, jakim jest wielokulturowość i międzynarodowy charakter organizacji sieciowych. Autor dowodzi, że jest to organizacja przyszłości, ponieważ nikt nie jest w stanie zatrzymać globalizacji, rozwoju nowych technologii informatycznych i postępujących zmian na rynku pracy. W związku z tym, w jednoznaczny sposób ukazuje, że zmianie musi ulec także rola HR w ewoluujących stale strukturach korporacji. Musi również powstać nowy typ menedżera, wysoce mobilny i kreatywny, osobowość która posiada nie tylko zdolności negocjacyjne i zarządzające, ale umiejacą radzić sobie z konfliktami.

Kazimierz Doktor w artykule pt. *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej* zrecenzje porusza kwestię zarządzania zasobami ludz-

kimi w sferze publicznej, co jest dosyć oryginalne w całości publikacji i stanowi ciekawą odmianę na tle innych artykułów. Autor dowodzi, że transformacja ustrojowa miała dobry wpływ na jakość KL w administracji publicznej, ponieważ doprowadziła do konieczności profesjonalizacji kadr i późniejszego zwiększonego popytu na wysoko wykwalifikowanych pracowników państwowych. Każda osoba pragnąca awansu na kierownicze stanowisko w administracji państwowej musi się liczyć z wymogiem posiadania wykształcenia wyższego, co nie było powszechne w poprzednim systemie politycznym. Autor jednak słusznie i z pewną refleksją zauważa, że postępująca profesjonalizacja kadry państwowej automatycznie nie oznacza eliminacji biurokracji.

Następnym godnym polecenia artykułem są rozważania zaprezentowane przez Magdalenę Andrałojć, Macieja Ławrynowicza i Jana Szambelańczyka w pracy pt. *Problemy racjonalizacji procesów rekrutacji w kontekście funkcji personalnej i rynku pracy*. Twórcy z powodzeniem przedstawiają w nim zmiany współcześnie zachodzące w procesie rekrutacji i funkcjach personalnych, odnosząc się jednocześnie do ogromnego wkładu naukowego w tę problematykę Stanisławy Borkowskiej. Autorzy ukazują nowe trendy w rekrutacji pracowników, którymi są wykorzystanie Internetu i *outsourcingu*, czyli zewnętrznych agencji pośrednictwa pracy. Pozwalają one na obniżenie kosztów naboru, posiadają własne bazy danych, przeprowadzają wstępną selekcję, a także sprawdzają referencje potencjalnych kandydatów. We wnioskach końcowych twórcy nisko oceniają poziom profesjonalnej rekrutacji w polskich organizacjach, a udział urzędów pracy w tym procesie uważają za znikomy. I trudno się z tym nie zgodzić każdemu, komu chociaż raz zdarzyło się być osobą bezrobotną.

W niezwykle ciekawy sposób, w swoim artykule pt. *Priorytety zarządzania przedsiębiorstwem zatrudniającym osoby niepełnosprawne – między zyskiem a odpowiedzialnością*, Bogdan Nogalski i Anna Brzosko podejmują temat sytuacji pracowników niepełnosprawnych na polskim rynku pracy. Autorzy uświadamiają nam, że przedsiębiorca zatrudniający niepełnosprawnych staje przed dylematem – maksymalizacja zysków, czy odpowiedzialność społeczna. Skutecznie dowodzą, że prawie zawsze wygrywa zysk. Nie pomagają tu ani zakłady pracy chronionej, ani korzyści płynące z obniżenia podatków. Także argumenty pozaekonomiczne, pozytywny wizerunek, presja społeczna i naciski władz nie są w stanie zmienić stereotypowego przekonania polskiego przedsiębiorcy, że pracownik niepełnosprawny to pracownik generujący same problemy. Rzeczywistość może jednak zweryfikować takie podejście do tematu, co słusznie zauważają twórcy artykułu, gdyż nasze społeczeństwo bardzo szybko się starzeje. Jest tylko kwestią czasu, kiedy zacznie brakować ludzi młodych i zdolnych do pracy, dlatego warto już dzisiaj sięgnąć do pewnego rodzaju niszy, jaką stanowią pracownicy niepełnosprawni.

W innym artykule pt. *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – spojrzenie polityka społecznego, czyli czy zakład pracy jest podmiotem polityki rodzinnej*, zaprezentowanym przez Bożenę Balcerzak-Paradowską, w interesujący sposób omówio-

ny został znany już wcześniej problem równowagi między życiem rodzinnym a pracą zawodową. Polityka prorodzinna jest dobrowolną strategią firmy, ale ma bezpośredni wpływ na państwo i rodzinę. Niezwykle ważna, z punktu widzenia badań autorki, wydaje się sprawa dofinansowania rodziców w takich kwestiach jak kolonie, wczasy, uelastycznienie czasu pracy, opieka dla dzieci, czyli inwestycja w żłobki i przedszkola. Jednocześnie twórczyni artykułu zwraca uwagę na istotną rolę jaką odgrywa podstawowa jednostka społeczna, którą jest rodzina w dobie ujemnego przyrostu naturalnego spowodowanego nadmiarem pracy, brakiem czasu dla rodziny i trudnej sytuacji finansowej młodych osób.

Ostatnim artykułem, który chciałam wyróżnić ze względu na temat i ciekawy sposób zaprezentowania treści, jest praca Elżbiety Kryńskiej pt. *Determinanty wzrostu efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego na polskim rynku pracy*. Autorka określa w nim trzy czynniki mające wpływ na podniesienie efektywności polskiego kapitału ludzkiego. Są nimi adekwatna liczba nowych miejsc pracy, na którą mają wpływ takie uwarunkowania, jak: wysokie tempo rozwoju gospodarczego, koszty, podatki, rozwój przedsiębiorstw indywidualnych, a także zła struktura gospodarki, gdzie zbyt wiele osób zatrudnionych jest w rolnictwie, a zbyt mało w usługach i dziedzinach nowoczesnych oraz struktura przestrzenna, czyli różnice terytorialne, migracja, dalekie dojazdy, telepraca i bezrobocie. W opinii Autorki to migracja zarobkowa Polaków jest obecnie największym zagrożeniem dla naszej gospodarki, a remedium na nasilającą się brak pracowników może być ułatwienie cudzoziemcom dostępu do polskiego rynku pracy. Do tego samego tematu odnieśli się również Zenon Wiśniewski i Monika Maksim, opisując zjawisko trwałego bezrobocia oraz próby aktywowania bezrobotnych poprzez uczestnictwo w programach ułatwiających znalezienie zatrudnienia.

Część prac zawartych w książce okazała się zbyt naukowa, napisana niedostępnym dla przeciętnego czytelnika językiem, okraszona zbyt dużą ilością cytatów i odniesień do teorii naukowych. W gronie tym znalazł się artykuł Aleksego Poczowskiego pt. *Efektywność architektury funkcji HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy*. Chociaż zawierał on ciekawą teorię trójczłowego modelu funkcji HR i zajmujące rozważania na temat rozwijania kompetencji wśród pracowników, to jednak, ze względu na przytłaczającą zawartość czystej teorii i suchego, teoretycznego języka, może okazać się pozycją ciekawą jedynie dla osób ściśle naukowo powiązanych z tematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

Podobna sytuacja pojawia się w pracy Józefa Orczyka pt. *Czy da się zarządzać w polityce społecznej i w jakim zakresie?* Chociaż tematyka wydatków publicznych na cele społeczne i rosnące koszty państwa opiekuńczego, a także problemy związane z bezrobociem i pomocą socjalną wydają się być bardzo aktualne i interesujące, to jednak zawilość tekstu i zbyt akademicki język nastrożają trudności z dokładnym zrozumieniem przekazu.

Inną pracą również trudną do zgłębienia ze względu na swój zbyt naukowy język jest artykuł Zbigniewa Antczaka pt. *Foresight kapitału ludzkiego polskiej*

*gospodarki opartej na wiedzy (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)*. Autor opisuje w niej prognozowanie KL poprzez tworzenie scenariuszy i wizji rozwoju danego kraju, a także prezentuje badania oraz ogromną liczbę definicji i opisów pojęć związanych z kapitałem ludzkim, które tak naprawdę nie wnoszą nic nowego do tematu.

Mało atrakcyjny, z punktu widzenia recenzenta, wydaje się także artykuł będący wprowadzeniem do pozycji, opisujący wspomnienie nauki i wspólnej kariery naukowej zapoczątkowanej na Uniwersytecie Łódzkim przez Antoniego Rajkiewicza i Stanisławę Borkowską pt. *Studia ekonomiczne w Łodzi: początek i późniejsze sekwencje*. Zrozumiałe jest jednak, że taki tekst musiał znaleźć się w omawianej książce, ponieważ nie da się zaprzeczyć faktowi, że uczelnia łódzka zapoczątkowała współczesne doktryny ekonomiczne, wniosła ogromny wkład w naukowe badanie kategorii pracy i „wypuściła” ze swoich murów naukowców światowej klasy, takich jak Jubilatka.

Ciężki do przebrnięcia, aczkolwiek ciekawie zakończony, okazał się artykuł Zdzisławy Janowskiej pt. *Motywacyjne aspekty partycypacji pracowniczej i dialogu społecznego. Europa a Polska*. Chociaż temat włączenia pracowników do procesów decyzyjnych, czyli partycypacja pracownicza w krajach „nowej unii”, jest na gruncie polskim bardzo aktualny, to przeczytanie całości i dogłębne zrozumienie problematyki wydaje się być znacznie utrudnione ze względu na rozległość i wielowarstwowość zaprezentowanych badań. Warto jednak zwrócić uwagę na wnioski końcowe, które mówią o braku poczucia wsparcia pracowników przez związki zawodowe. Autorka wnikliwie opisuje europejskie standardy demokracji przemysłowej, po czym z polotem nawiązuje do historii dialogu społecznego, okresu Porozumień Sierpniowych i obrad Okrągłego Stołu. I to jest niewątpliwym atutem tego artykułu.

Współautor wstępu Piotr Bohdziewicz i Bogusława Urbaniak przedstawili nam w jednym z tekstów pt. *Standardy ZZL w organizacjach audytowanych w ramach Konkursu 'Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi'* wyniki audytu organizacji biorących udział we wspomnianym w artykule konkursie. Chociaż analiza tekstu była długa i uciążliwa, to jednak trzeba przyznać, że w wyniku audytu autorzy mogli wyciągnąć wiele ciekawych wniosków. Dotyczyły one konieczności systemowych zmian, propagowania najlepszych praktyk w ZZL, potrzeby zarządzania karierami pracowniczymi w nowych realiach (zwolnienia grupowe) i tworzenia rezerw pracowniczych, czy też możliwości wprowadzenia wynagrodzenia za efekty pracy. Pozytywnym wnioskiem z konkursu stał się także fakt, że biorącym w nim udział organizacjom bardzo zależało na społecznej akceptacji działalności firmy i standardów ZZL, jakie funkcjonują w ich strukturach.

Godne zauważenia okazały się także przemyslenia Alicji Sajkiewicz dotyczące nowoczesnej organizacji, chociaż czasem Autorka odnosiła się do „rynku pracownika”, który w dobie kryzysu mocno się zdezaktualizował, oraz rozważania Janusza Stuzyny o potrzebie zdynamizowania roli specjalistów ZZL,

otworzenia ich na środowisko zewnętrzne oraz konieczności ciągłego ich szkolenia i doskonalenia.

W kontekście całej książki ciekawe wydają się także uwagi Barbary Kożuch i Joanny Jończyk na temat zaangażowania w pracę, wiedzę i etykę, Marty Juchnowicz oraz Małgorzaty Gablety i Andrzeja Bodaka o skuteczności wynagrodzenia za efekty pracy, Anny Lipki, Hanny Kraszewskiej i Joanny Nieżurawskiej, które w swoich artykułach udowodniały, że przewagę konkurencyjną daje kreatywność pracowników, którzy są w odpowiedni sposób motywowani wynagrodzeniem uzależnionym od wyników pracy.

Należy także wspomnieć o poglądach na temat systemów kształcenia w Polsce, o niewystarczającej skuteczności metod nauczania studentów, braku praktycznego doświadczenia i późniejszych mizernych umiejętności w zderzeniu z realiami pracy zawodowej zaprezentowanych przez Agnieszkę Sitko-Lutek i Monikę Jakubiak. Podobny temat odnoszący się do doskonalenia kadr podjęła również Anna Rakowska, uzupełniając swoje rozważania o spostrzeżenia dotyczące roli *coachingu* menedżerskiego i studiów MBA w rozwoju KL, a konkretnie ich niepraktyczności i niskiej przydatności. Co myślą menedżerowie o efektywności ZZL oraz o tym, że większość firm w Polsce nie prowadzi pomiarów efektów działań działów HR w przystępny sposób zreferowała Aldona Andrzejczak.

Odrębnym aspektem efektywności kapitału ludzkiego poruszonym w publikacji jest praca w zespołach projektowych. Zjawiskiem tym zajęli się Zdzisław Jasiński, który analizował przez wiele lat małe zespoły pracownicze oraz Tadeusz Listwan, który szczególnie podkreślał kluczową rolę kierownika. Z obserwacji tych wynika, że menedżer powinien być najprężniejszym elementem zespołu, a jego styl kierowania i komunikowania się stanowi o sukcesie projektu.

Na zakończenie warto jeszcze wspomnieć o dwóch interesujących typach organizacji, które w swoim artykule pt. *Kulturowe uwarunkowania relacji społecznych w organizacji* opisał Czesław Sikorski, a mianowicie o organizacji opresyjnej i organizacji przyjaznej. Ta pierwsza stanowi kwintesencję wielu patologii pojawiających się w zakładach pracy, jak choćby mobbing, inwigilacja czy donosicielstwo, a opiera się na wykorzystaniu grupowego egoizmu i wrodzonej chęci dominacji oraz agresji pobudzającej do rywalizacji. Druga to kooperacja, harmonia w relacjach społecznych, szacunek i w razie konfliktu przedkładanie negocjacji nad rozstrzygnięcia bardziej radykalne i idące w stronę np. mobbingu.

Mimo kilku uwag krytycznych, do których recenzent jest zawsze zobligowany, w moim przekonaniu praca na pewno warta jest przeczytania i to nie tylko przez studentów wydziałów menedżerskich i osoby interesujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale także przez wszystkich tych, którym bliska jest problematyka polskiego rynku pracy. W recenzowanej publikacji niewątpliwie znalazło się kilka nowych pomysłów i sugestii mogących mieć wpływ na kreowanie strategii zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji.

---

Podczas lektury uwidoczniły się także pewne nowatorskie trendy rynku pracy, takie jak telepraca czy międzynarodowe organizacje sieciowe.

Uważam, że recenzowana praca może stać się istotnym elementem podczas rozważań naukowych dotyczących efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, może również stanowić cenne źródło wiedzy dla menedżerów na temat sprawnego poruszania się w turbulentnym otoczeniu polskiego rynku pracy.

*Anna Matysiak*