

# Waldemar Stelmach

---

## "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Zdzisława Janowska, Warszawa 2010 : [recenzja]

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (3), 161-171

---

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.

Zdzisława Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*,  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 278.

Ukazała się książka autorstwa prof. Zdzisławy Janowskiej zatytułowana *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tytuł jednoznaczny, niepozostawiający wątpliwości co do jej treści.

Książka, pomyślana jako podręcznik, przeznaczona jest dla „studentów ekonomii, zarządzania, socjologii w wyższych uczelniach różnych typów, słuchaczy szkół zarządzania, uczestników kursów dla menedżerów i praktyków zajmujących się sprawami personalnymi.” Można postawić pytanie, czy nie jest to zbyt szeroki diapazon odbiorców oraz czy książka, w sensie dydaktycznym, nie handlowym, ma szansę trafić do wszystkich w/w adresatów i zaspokoić ich oczekiwania. Powinna!

Autorka uwzględniła, iż w dobie współczesnej statystyczny pracownik zmienia pracę kilka, jeśli nie kilkanaście razy w ciągu swojej życiowej aktywności produkcyjno-usługowej. Ba, zmienia nawet kilka razy zawód! A zatem kalejdoskop wiedzy, wiadomości i umiejętności zawarty w książce będzie mu zapewne przydatny w różnego rodzaju pracach i na różnych stanowiskach. Nic bowiem nie jest dane raz na zawsze, jak uczy popularne i mądre porzekadło. Jak zaś pokazują różne badania, np. prof. Rockiego (obecnie senatora i przewodniczącego Państwowej Komisji Akredytacyjnej), przedsiębiorcy w większości preferują ogólne przygotowanie pracowników, aniżeli stricte technologiczne (specjalistyczne), zakładając, że to ostatnie jest tylko kwestią niedługiego czasu i doświadczenia. Oczywiście dotyczy to określonej klasy zagadnień. Wyczerpanie w jednej książce kompletu zagadnień z jednej dziedziny wiedzy jest nawet prawie niemożliwe. W prezentowanej pracy brak jest np. zagadnień tak ściśle związanych z ZZL, jak rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, etyki kierowania, omówienia stosunków pracy, kontrolowanie... Ale recenzja książki ma dotyczyć tego, co jest w opracowaniu a nie tego, czego nie ma. Byłaby to bowiem łatwizna i zwykły brak uczciwości.

Ponieważ opracowanie Z. Janowskiej jest wielowątkowe i obszerne, oczywiście w granicach przedmiotu ZZL, trudno byłoby znaleźć wspólny mianownik dla tak wielu tematów. Dlatego skoncentrujemy się w tej recenzji na tematyce poszczególnych rozdziałów, co zgodne jest z wymogami stawianymi takim pracom.

Rozdział pierwszy, zdecydowanie najobszerniejszy, zatytułowany został: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w gospodarce globalnej* Bogactwo danych, egzemplifikacja polskich i zagranicznych danych, wniosków itd. stanowią treść tego rozdziału. Mógłby służyć on jako kanwa dla całego oddzielnego opracowania książkowego. Widać, iż ten temat – społeczno-gospodarczy – jest autorce bliski i dobrze znany oraz że doskonale czuje jego materię.

Strukturę rozdziału stanowi osiem zagadnień (tu nieco skomasowanych). Są nimi mianowicie: planowanie zasobów ludzkich w dobie globalizacji, ZZL w globalnym otoczeniu, strategie organizacji osobowych w połączeniu ze strategią ogólną firm, zarządzanie, polityka personalna i przemiany w gospodarce polskiej ze szczególnym uwzględnieniem restrukturyzacji przedsiębiorstw. Szczególnie cennym fragmentem tego rozdziału jest tabela pokazująca porównawczo cechy strategii ogólnej, cechy strategii zarządzania/kierowania ludźmi w procesie pracy oraz cechy polityki personalnej. Nie są to bowiem pojęcia ani działania tożsame, jak się czasem popularnie i niesłusznie sądzi.

Ogólny wydźwięk rozdziału jest nieco pesymistyczny, ale jest to pesymizm udokumentowany i uzasadniony. Okazuje się, że gospodarka Polska i zarządzanie nią na tle innych krajów europejskich i pozaeuropejskich wcale nie przedstawia się kwitnąco. I nie przesłoni tych faktów epatowanie w środkach masowego przekazu wiadomościami o polskim cudzie gospodarczym i zielonej wyspie europejskiej. To raczej bardzo pozytywny zbieg okoliczności. Gdyby to rzeczywiście był wielki sukces, warto spytać, podobnie jak to zrobił poważny polski socjolog, Z. Bauman, jak społeczeństwo polskie ów sukces odczuło, a także o to, jak dzielony jest dochód narodowy. Odpowiedź musi być zawstydzająca; zawstydzające polskie władze, które wywodzą się przecież z „Solidarności” – ruchu społecznego, który miał za zadanie podnieść stopę życiową społeczeństwa. Oznacza to, że jeśli odnieśliśmy sukces gospodarczy, korzysta z niego tylko elita polityczna, zaś pozostała część społeczeństwa nie! W rozdziale znajdujemy na to mnóstwo przykładów. Ot, choćby jeden z nich: „Choć występuje stały wzrost gospodarczy, nie kreuje on nowych miejsc pracy, lecz wręcz przeciwnie – prowadzi pośrednio do ograniczenia zatrudnienia”. Z czym zaś jest związane ograniczenie zatrudnienia, czyli bezrobocie – nie ma potrzeby pisać. Martwi szczególnie fakt, że autorka nie prognozuje znaczącej poprawy sytuacji w omawianych kwestiach.

Lekki niepokój może budzić, zwłaszcza przy czytaniu pierwszych części rozdziału, nadmierne, wydaje się, przywoływanie amerykańskich pozytywnych przykładów. Nie zawsze to, co dobre i słuszne w jednych krajach, np. w USA, musi być dobre w innych. Jest na to wiele przykładów. Można tu przytoczyć całą książkę E. Marx *Przełamywanie szoku kulturowego*. Warto też odnieść się do cytowanego pozytywnie Jacka Welcha, który, owszem, sprawnie prowadził GE, ale jednocześnie „jednym pociągnięciem pióra” zwolnił z pracy 150 000 pracowników. Dość pyrrusowy sukces. W polskich warunkach nie do przyjęcia i nie do zrealizowania. Należy jednocześnie zaznaczyć, że znaczna część rozdziału poświęcona jest analizie polskiej gospodarki i polskim przykładom.

Rozdział drugi nosi tytuł: *Planowanie i organizowanie zasobów ludzkich w organizacjach*. Planowanie zawsze było immanentną cechą każdego działania i każdej formalnej organizacji. Jeśli tylko organizacja i działanie miały znaczenie teleologiczne. W Polsce próbowano wiązać planowanie przez jakiś czas z poprzednim ustrojem społeczno-ekonomicznym; pokazywać to jako jego cechę charakterystyczną i błędną. Szybko jednak wycofano się z tego infantylnego politycznie i naukowo zarzutu. Przecież już jeden z pierwszych twórców naukowego kierowania i zarządzania – H. Fayol – wymieniał je jako pierwszy element struktury kierowania/zarządzania, używając słowa „przewidywanie”. Autorka nie sięga w omawianym przypadku do historii, przekładając nad nią potrzeby terażniejszości. Słusznie. Działanie i organizacja bez planowania mogą być jedynie rozpatrywane w kategoriach zjawisk; nigdy procesów.

Ponieważ planowanie posiada tak ważne funkcje w procesie każdego działania i każdej organizacji, to trzeba postawić wcześniej szereg pytań, aby było ono racjonalne. I autorka stawia takie pytanie już w drugim akapicie rozdziału. Spójrzmy zatem, jakie to są pytania:

- jakiego rodzaju działania muszą być wykonane, aby można było uzyskać zamierzony cel,
- kto i w jaki sposób będzie je realizował,
- w jaki sposób należy wykorzystać do ich realizacji zasoby ludzkie,
- do jakich zadań należy pozyskać nowych pracowników,
- jakie będą ewentualne koszty wprowadzenia zmian w sferze zatrudnienia.

Planowanie ZZL, bo o takie tu chodzi, jest obecnie nieodłącznym elementem planowania strategicznego i autorka mocno podkreśla to zjawisko. Strategię zaś, aby była efektywna a nie była jedynie pewną syntezą, należy rozpracowywać w fazie jej budowania, możliwie jak najdokładniej, rozbijając ją na działania elementarne. Janowska dokonuje takiego zabiegu. Jako elementy planowania strategicznego znajdujemy tu więc problemy rekrutacji, selekcji, specyfiki naboru kadry kierowniczej i zapewnienie równych szans w dostępie do pracy kobiet i mężczyzn

Rozdział trzeci opatrzone tytułem: *Uczestnictwo w organizacji – adaptacja zawodowa*.

Właściwe zrozumienie i realizowanie tych pojęć i działań przez mądre kierownictwa firm przynosi przede wszystkim korzyść właśnie im oraz organizacjom. Przedsiębiorstwo, obojętnie jak rozumiane i definiowane, to nie tylko fabryka przynosząca zyski i dochody, to także środowisko w którym pracownicy spędzają 1/3 każdego dnia pracy. I chociażby tylko z tego względu uczestnictwo w życiu organizacji i przystosowanie do właściwego funkcjonowania w niej jest problemem bardzo ważkim, bodaj najważniejszym.

Zamieszczenie takiego rozdziału w książce jest zatem ze wszech miar uzasadnione. Niestety te zjawiska i procesy są w Polsce niedoceniane, ba, nawet lekceważone. Wynika to z aktualnych warunków społecznych i ekonomicznych oraz z przyjęcia w zarządzaniu (w zdecydowanej większości) tzw. metody sita,

przeciwstawnej metodzie inwestowania w kapitał ludzi. Kiedy na jedno wolne miejsce pracy czyha kilkudziesięciu (to nie pomyłka) bezrobotnych, właściciele firm, organizacji i przedsiębiorstw, kimkolwiek oni są, nie muszą myśleć o procesie adaptacji i partycypacji. Ta ostatnia wręcz im przeszkadza. Pokazały to m.in. badania prof. L. Gilejki. Pokazała to także praktyczna interpretacja wytycznych UE w sprawie powoływania rad pracowniczych. Wytyczne UE mówią o powoływaniu rad pracowniczych, począwszy od 20. zatrudnionych, a w szczególnych i uzasadnionych przypadkach od 50. W Polsce przyjęto zasadę – i to w spóźnionym terminie, po interwencjach UE – iż rady będą powoływane od 50. zatrudnionych.

Opisując wielostronnie procesy adaptacji w takich płaszczyznach, jak grupy zawodowe, szkolenie, kultura organizacyjna, sam zabieg wprowadzenia do pracy, autorka przywołuje (podobnie jak w wielu innych przypadkach i rozdziałach) przykłady z USA i innych krajów zachodnich. W tym przypadku warto było jednak odstąpić od tej zasady i zwrócić się ku wschodowi, konkretnie ku Japonii. Przykłady z krajów o tzw. zachodniej kulturze, choć mądre i zasadne, są tylko jednostkowymi przykładami z wielkich korporacji. Natomiast w Japonii jest to system. Ważny! Bo któż pamięta 147 dzień swojej pracy? Nikt. Ale pierwszy dzień, wtedy kiedy zaczyna się adaptacja, pamięta każdy.

Rozdział czwarty nosi tytuł: *Motywowanie do pracy*. Jego zawartość sprowadza się do 3 głównych zagadnień. Pierwsze, to omówienie samej istoty motywowania do pracy, drugie związane jest z ocenami pracowniczymi, trzecie, które zajmuje najwięcej miejsca, poświęcone jest wycenieniu pracy i szerokiemu diapazonowi wynagradzania za nią.

Autorka uznaje, że przełomu w problematyce związanej z motywowaniem do pracy dokonał F. Herzberg (?!). Napisała: „Pierwszej rewolucji w spojrzeniu na istotę motywacji pracowniczej dokonał F. Herzberg. Jego też uważa się za twórcę teorii wzbogacenia treści pracy...”. Watro odnotować, że Z. Janowska inaczej przedstawia metodologię badań Herzberga, aniżeli inni autorzy. Pisze: „F. Herzberg swoje interesujące badania przeprowadził w latach sześćdziesiątych wśród zbiorowości zróżnicowanej kulturowo i zawodowo. Choć w badaniach dominowała zbiorowość amerykańska, znaleźli się w niej również reprezentanci Europy (z Finlandii i Węgier). Wśród badanych byli między innymi kierownicy średniego szczebla z przemysłu, handlu i rolnictwa, oficerowie wojska, naukowcy, zarządcy domów, nauczyciele i szpitalny personel pomocniczy”. Z kolei J. Adair, uczestnik seminarium prowadzonego przez Herzberga w Londynie, w książce *Anatomia biznesu Motywacja* (s.72) pisze tak: „Po dwóch pilotujących badaniach... zespół badawczy rozpoczął badania nad nastawieniem do pracy u 203 inżynierów i księgowych pracujących w dziewięciu fabrykach i zakładach z okolic Pittsburga. Opis i późniejsza dyskusja na temat tych badań stanowią treść *Motywacji do pracy*”.

Ponieważ w książce nie ma oddzielnego rozdziału poświęconego ocenom pracowniczym, zagadnienie to jest dość szeroko omówione w kontekście motywowania i motywacji. Uznano, że polityka ocen pracowniczych „w aspekcie

realizowania modelu zasobów ludzkich wydaje się szczególnie istotna.” Znajdujemy więc w opracowaniu omówienie metody 360 stopni, ocenę opartą na technice wydarzeń krytycznych, ocenę nazwaną BARS, uwzględnia się samoocenę. Dużą wagę autorka przypisuje ocenom kompetencji pracowniczych, które jej zdaniem są bardzo przyszłościową techniką oceniania. Temu problemowi, ocenom przyszłościowym, poświęca się znaczną część rozdziału.

Najwięcej jednak miejsca udzielono podstawie wszelkiego motywowania: systemowi wynagradzania i jego tendencjom rozwojowym. Uznano, że przyszłość motywowania materialnego związana jest z wynagrodzeniem za kompetencje. Ale i tu nie należy przesadzać. Bowiem wszelka prawda doprowadzona do skrajności może się równać nieprawdzie, na potwierdzenie czego znajdujemy zmieszczone w tymże rozdziale argumenty. Sytuację nowoczesności wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach Z. Janowska przedstawia następująco: „(...) badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach dowodzą wielu niedostatków w systemach wynagradzania, wynikających przede wszystkim z nieprzywiązywania wagi do motywacyjnego znaczenia świadczeń pozapłacowych, niewiązania wysokości płacy z jej wyceną, czyli wartościowaniem pracy”.

Oceny, aby były motywacyjne i sprawiedliwe, powinny opierać się m.in. na wartościowaniu (wycenie) pracy. W związku z tym dokładniej zreferowane są 2. metody: zagraniczna – Heya i polska UMEWAP 95. Należałoby dodać iż UMEWAP-95 został zmodyfikowany i numerujemy go teraz, w związku z naniesionymi poprawkami – 2000.

Niejako kontynuacją tego rozdziału jest rozdział piąty: *Motywacyjna funkcja szkoleń i zarządzania karierą*.

Autorka zaczyna od definicji szkoleń. Przytacza ich kilka. Wyróżnić należy te, które mówią o nich jako o niekończącym się procesie związanym z niebywale szybkim rozwojem wiedzy i stałymi zmianami dokonującymi się w organizacji w warunkach globalizacji. Doprowadzają one do następnego stwierdzenia godnego uwagi, a mianowicie, że: „współczesne organizacje stają się organizacjami uczącymi się, ... traktują szkolenie jako integralną część codziennej działalności”. Aby szkolenie mogło spełnić swe zadania, jego efektywność **musi** być rozpatrywana z punktu widzenia organizacji i z punktu widzenia szkolonego (ewentualnie in spe) pracownika. „(...) celem szkolenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest rozwój potencjału ludzkiego, pozwalającego organizacji zwiększyć konkurencyjność, przyczynić się do wzrostu, także do przetrwania firmy. Z punktu widzenia pracownika szkolenie pozwala rozszerzyć, udoskonalić posiadaną wiedzę i umiejętności, przygotować się do odgrywania nowej roli zawodowej. Uczestnictwo w szkoleniu traktowanym jak ciągły proces zaspokaja potrzebę samorealizacji, integruje pracownika z instytucją, sprzyjając jednocześnie realizacji ścieżki własnej kariery.” Jako drugi warunek efektywności szkolenia autorka uznała wybór odpowiedniej jego metody. Winno ono być takie, aby stwarzało możliwość aktywności, stymulowało i ułatwiało uczenie się, ułatwiało transfer nabytej wiedzy i umiejętności z miejsca szkolenia do praktyki.

Szeroko rozbudowany paragraf rozdziału traktuje o robieniu kariery i jej funkcji motywacyjnej. Jest to część bardzo interesująca przede wszystkim ze względów teoretycznych, ale praktycznych także. Karierę można bowiem traktować na wiele sposobów. W książce przedstawione są one następująco: orientacja realistyczna, orientacja badawcza, orientacja artystyczna, orientacja społeczna, orientacja przedsiębiorcza, orientacja konwencjonalna, ukierunkowania techniczno-funkcjonalne, ukierunkowania na zarządzanie, ukierunkowania twórcze, ukierunkowania na autonomię i niezależność, ukierunkowania na bezpieczeństwo.

Jak widać, rodzajów kariery jest wiele; niekoniecznie więc musi wiązać się ona z awansem pionowym, jak się popularnie sądzi. Ważniejszym wydają się zarządzanie karierą. Zarządzanie przez kogo? Przez organizację i jej kierownictwo czy przez zainteresowanego pracownika? Autorka rozstrzyga ten dylemat teoretycznie w sposób następujący: „Z punktu widzenia organizacji zarządzanie karierą ma do osiągnięcia trzy cele:

- zaspokoić potrzeby organizacji w zakresie zastępstw na stanowiskach kierowniczych,
- zatrudniać obiecujących pracowników i zapewnić im odpowiednie szkolenia, które pomogą im w wypełnianiu obowiązków,
- zapewnić pracownikom o odpowiednich predyspozycjach pomoc, która pozwoli wykorzystać ich uzdolnienia do robienia kariery”.

Strategia działań pracownika w procesie zarządzania karierą powinna odnosić się do:

- „oceny (w różnych etapach swojego życia) zdolności, zainteresowań i systemu wartości,
- określania celów zawodowych i metod ich osiągania,
- wykorzystywania wszelkich sposobów gwarantujących stały rozwój,
- współdziałania z bezpośrednim przełożonymi menedżerem personalnym w sprawie planowania i rozwoju kariery”.

Zaznaczone wyżej w nawiasie etapy życia związane z robieniem kariery mają następującą strukturę:

1. etap przygotowania do kariery – do 25 roku życia
2. okres wczesnej kariery – do 34 roku życia
3. okres stabilizacji – od 35- 45 roku życia
4. okres późnej kariery – do emerytury.

Rozdziałowi szóstemu nadano tytuł: *Uczestnictwo pracownicze w systemie organizacji pracy i sferze zarządzania organizacją.*

Treść rozdziału stanowią trzy zasadnicza zagadnienia: pierwsze – omawiające motywacyjną stronę dobrej organizacji pracy, a więc będące niejako kontynuacją dwu poprzednich rozdziałów tematycznie związanych z motywowaniem i motywacją. Drugie z omawianych zagadnień dotyczy wzbogacenia samej pracy, nadanie jej wartości autotelicznej, poprzez tworzenie autonomicznych grup

pracowniczych. Trzecie zagadnienie, najobszerniej potraktowane, to partycypacja pracownicza przedstawiona przede wszystkim jako źródło motywacji.

Cechą charakterystyczną rozdziału jest jego konstrukcja opierająca się w zdecydowanej większości na przykładach. Odnieść można wrażenie, iż autorka postanowiła przekonać czytelników do realizowania programu uczestnictwa w życiu organizacji i partycypacji w zarządzaniu poprzez pokazywanie pozytywnych przykładów z całego świata. Teorii tu mało. Jest to więc rozdział przede wszystkim dla tych, których przekonują fakty i którzy chcą na nich opierać swoją działalność zarządczo-kierowniczą.

Motywowanie poprzez właściwą organizację pracy sprowadzono do trzech czynników: a/ rotacji pracy, b/ rozszerzania zakresu zadań dla pracowników wykonawczych i c/ wzbogacenia treści pracy.

Przez rotację pracy (a) autorka rozumie: „systematyczne przechodzenie od jednej czynności roboczej do drugiej, np. co kilka godzin, co tydzień lub jeszcze rzadziej. Celem rotacji jest przejście od pracy jednorodnej, nużącej, przy której nie można spożytkować zdobytych kwalifikacji, do zajęć różnorodnych, umożliwiających wykorzystanie nabytej wiedzy lub jej poszerzenie przez nauczanie się nowych specjalności.”

Rozszerzanie zakresu zadań (b) „oznacza powiększanie pracy polegające na połączeniu zarówno podobnych, jak i różnorodnych zadań w większą całość.” Definicja ta oznacza wg niektórych badaczy problemu „swobodę robotnika w zakresie wyboru metod i określania rytmu pracy, sprawowania dozoru i ponoszenie przez niego odpowiedzialności za jakość pracy, środki pracy oraz ich konserwację i naprawę”.

„Metoda wzbogacenia treści pracy (c) jest o wiele głębsza od wcześniej omówionych, ponieważ do zróżnicowanego i szerszego zakresu pracy dochodzą czynniki związane z planowaniem swojej pracy i kierowaniem nią wraz z ponoszeniem za nią całkowitej odpowiedzialności.” Wzbogacenie pracy łączy autorka z teorią Herzberga.

Problemy partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, które stanowią znaczną część rozdziału, należą, **w szerokiej interpretacji**, do sfery polityki. Dowiodła tego najnowsza historia Polski. Udział pracowników w zarządzaniu organizacjami, nie tylko rozumianymi jako przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe, decyduje w sumie o losie milionów ludzi. Decyduje o poziomie materialnym życia pracowników, o ich miejscu w strukturze społecznej. Nie można ich więc ograniczać tylko do problemów związanych z funkcjonowaniem i organizacją poszczególnych zakładów pracy.

W książce partycypacja pracownicza omówiona przedstawiona została w czterech aspektach:

„Pierwszy aspekt dotyczy wpływu na rozwiązywanie podstawowych problemów organizacji...”



Drugi aspekt partycypacji dotyczy wpływu na wykonawstwo pracy na poziomie grupy roboczej, tj. decydowania o rodzaju wielkości i sposobie wykonywania zadań...

Trzeci aspekt dotyczy współuczestnictwa w zyskach przedsiębiorstwa...

Czwarty aspekt partycypacji dotyczy współuczestnictwa we własności przedsiębiorstwa”.

Nie jest to jedyny rozdział partycypacji na części składowe.

Ważniejszym, niż teoretyczne rozważania na ten temat, wydaje się funkcjonowanie partycypacji w praktyce. Autorka obficie pokazuje, jak przedstawia się jej realizacja w licznych krajach Europy i świata. Może tylko nieco po macoszemu potraktowano Japonię. Słynne *ringi*, *namawaschi* oraz kultowe *trzy święte skarby*, a także *kaizen* stanowiące podstawę zarządzania w tym kraju są bardzo efektywne. Znajduje to swój wyraz w braku większych zaburzeń w japońskim systemie zarządzania i w stabilizacji pozycji Japonii na rynkach i w gospodarce światowej, a także związane jest z jakością towarów i usług. Niestety w specjalistycznej literaturze polskiej zainteresowanie tymi procesami i problemami jest raczej marginalne i traktowane jako pewna egzotyka.

Uczestnictwo pracownicze w systemie organizacji pracy i zarządzania w Polsce jest oceniane przez autorkę nie najlepiej. Wyrażoną opinię opiera na konkretnych przykładach.

*Rola kadry kierowniczej w procesie zarządzania zasobami ludzkimi* jest tematem rozdziału siódmego.

Zakres i słownictwo pojęcia „kadry” zostały potraktowane szeroko. Kadra to superliderzy, menedżerowie, menedżerowie wiedzy, menedżerowie międzynarodowi, kierownicy pierwszej linii, kierownicy, szefowie, przywódcy, przywódcy personalni. Dowiadujemy się również, co jest bardzo istotne, jakie są i jakie powinny być desygnaty w/w, szczególnie wobec wymogów stawianych przez organizacje i pracowników wykonawczych XXI wieku. Lista cech wynika z konstrukcji myślowych autorki, ale oparta jest także na wynikach badań przeprowadzonych wśród w/w. Oto owe cechy (być może nie wszystkie zostaną wymienione, ponieważ są one uwzględniane w całym rozdziale, a nie zgrupowane w jednym miejscu): myślenie globalne, docenianie różnorodności kulturowej, działania oparte na systemie wartości, który będzie godny naśladowania, praca zespołowa, usamodzielnianie pracowników, dzielenie się władzą, dbanie o satysfakcję klienta, odpowiedzialność społeczna, fachowość, dyscyplina, innowacyjność, silna osobowość, koncentracja na wybranych zagadnieniach, samoświadomość, samokontrola, wysoki poziom inteligencji, przywództwo personalne, nabywanie nowych umiejętności, aktywizowanie podwładnych, wysokie standardy etyczne, talent, umiejętność kierowania sobą, efektywność myślenia, wykorzystywanie i rozwijanie kompetencji pracowniczych, charyzma, przedsiębiorczość, aktywność, lojalność wobec podwładnych, koordynowanie, doradztwo, partnerstwo, docenianie różnorodności kulturowej, odpowiedzialność i wrażliwość społeczna związana z podwładnymi, siła charakteru.

Lista cech niezbędnych do sprawowania funkcji kierowniczych jest, jak widać, długa i niełatwa do zrealizowania. Tym bardziej, że powiększą ją zapewne kłopoty pracy codziennej, które zazwyczaj nie są umieszczane w żadnych standardach.

Autorka konstatuje, iż „dawny kierownik” odchodzi w przeszłość, a zwycięzcami w bezpardonowej walce konkurencyjnej państw i organizacji zostaną te organizacje, które będą chciały i umiały sprostać nowym wymagom. Zalicza się do nich przede wszystkim gospodarowanie oparte na wiedzy.

Z. Janowska postawiła sobie pytanie: „w jakim stopniu wizerunek menedżera XXI w. jest bliski współczesnemu menedżerowi polskiemu?” I odpowiada na nie, opierając się **przede wszystkim** na badaniach sprzed 15-10 lat. Tylko w dwu przypadkach autorka powołuje się na nowsze dane. Nie jest jej winą, że prezentowane badania mogą być nieco zdezaktualizowane; sytuacje i ludzie zmieniają się. Taka jest bowiem sytuacja finansowa polskiej nauki. Nie stać jej na badania empiryczne (stosowane). Budżet państwa bardziej preferuje miliardowe wydatki na wojny prowadzone w Iraku lub w Afganistanie lub przekazywane na Kościół, niż na rozwój i badania naukowe. Jeśli zaś chodzi o zmiany w postawach i mentalności kadry kierowniczej, to porównania starsze i bardziej aktualne właśnie owe zmiany, na lepsze, pokazują.

Dużo miejsca w tym rozdziale Z. Janowska poświęca miejscu kobiet w działalności kierowniczej. Pytanie zasadnicze, na które autorka stara się znaleźć odpowiedź brzmi: dlaczego tak mało jest kobiet we wszelkiego rodzaju kierownictwach, mimo iż na wyższych uczelniach jest więcej studiujących dziewcząt niż chłopców? Oznacza to, że jest więcej kobiet z wyższym wykształceniem niż mężczyzn, ale w strukturach władz nie znajduje to odzwierciedlenia. Dodać należy, iż ostatnimi czasy nawet Unia Europejska i ONZ wywierają, poprzez publikowanie odpowiednich dokumentów, wielkie naciski na zachowanie w tych układach parytetów. Autorka dostrzega następujące przyczyny takiego stanu rzeczy: tradycje,

stereotypowe myślenie i być może niektóre cechy charakteru kobiecego. Niewiele. O wiele więcej uwag dotyczy uzasadnienia właściwych parytetów; dokumentowania potrzeb zmiany istniejącej sytuacji, przydatności kobiet na kierowniczych stanowiskach i pokazywania niewłaściwego stanu istniejącego. W Polsce też.

Ze względu na wszechogarniające nas procesy globalizacyjne, należne miejsce udzielono także kierowaniu w organizacjach międzynarodowych.

Rozdział ósmy: *Spoleczno-ekonomiczne skutki niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi* oraz rozdział dziewiąty: *Od dysfunkcji do standardów zarządzania zasobami ludzkimi w świetle doświadczeń polskich*

potraktowane zostaną jako jedna całość. Są bowiem z sobą nierozzerwalnie związane, a nawet można zaryzykować stwierdzenie, iż treść ósmego jest rezultatem zdarzeń i procesów opisanych w rozdziale dziewiątym.

Choroby związane z zarządzaniem i kierowaniem ludźmi mają wiele nazw: dysfunkcje, patologie, anomie, alienacja, anomalia, paradoksy. Znany socjolog P. Sztompka używa pojęcia „destrukcja społeczna”. Równie znany R. Merton opisując w/w zjawiska jako biurokratyzację, nie waha się nazywać ich „względny upośledzeniem”. Powszechnie spotyka się pejoratywne określenie „urzędnicza mentalność”. W książce dominuje określenie „dysfunkcje” i – oczywiście – stosowne określenia takiego stanu. Osoby, które realizują w pracy kierowniczej styl zasługujący na stosowanie wobec niego wymienionych określeń, bez przesady nazwać można dewiantami. Choroby te nie są wynalazkiem współczesności. Istnieją od czasów, kiedy kierowanie/zarządzanie zostało sformalizowane. W okresie dwudziestolecia międzywojennego tak pisał m.in. o ówczesnych urzędnikach znany poeta i literat Antoni Słonimski: „Formalista bez urzędu to biedak... Istotą formalizmu jest upojenie władzą i płynące stąd nie rozróżnianie rzeczy istotnych od nic nieznaczących... Zdawałoby się, że zwłaszcza rząd obecny nie powinien przywiązywać wagi do formalistyki, a jednak bardzo wiele huku robi się o to, czy posłowie mają stać, czy siedzieć, w czasach gdy parę tysięcy bezdomnych w Warszawie nie ma ani gdzie stać, ani gdzie siedzieć”.

Z. Janowska w swojej książce rozróżnia wiele płaszczyzn dysfunkcji związanych z zarządzaniem i kierowaniem (te dwa działania nie są synonimami). Między innymi odnoszą się one (dysfunkcje) do problemów w skali makro i mikro dając „priorytet” tym w skali makro, ponieważ wpływają one bezpośrednio na powstawanie tych w skali mikro. Przykład idzie z góry, mówi ludowa mądrość. Poza tym znajdujemy opisy przejawów dysfunkcji w: doborze pracowników, ocenianiu, szkoleniu i rozwoju, w wynagradzaniu, partycypacji pracowniczej.

Koszty istnienia w/w dysfunkcji analizowane są w rozdziale ósmym. Szczególna uwaga zwrócona została na koszty ekonomiczne, które, jak pokazały przytoczone rezultaty badań, są niepokojąco wysokie. Do tej grupy kosztów zaliczyć można także, ze znanstwem omówione, koszty związane z utratą zdrowia przez pracowników, których dotknęły błędy popełniane przez kadrę kierowniczą. Dla polskiej rzeczywistości jest to nader istotne, ponieważ problemy zdrowia i jego ochrony są bolączką ogólnonarodową. Świadczy o tym waga debaty na ten temat podjęta przez obu kandydatów na prezydenta Polski.

Stwierdzanie faktów to jedynie część pracy naukowców zajmujących się problemami społecznymi. Z. Janowska jako znany i ceniony działacz społeczny wie o tym doskonale i daje w swojej pracy wiele cennych rekomendacji i wskazówek. Jak walczyć z patologiami w kierowaniu/zarządzaniu – też. Oczywiście nie można ich wszystkich w recenzji wymienić, ale są godne zapamiętania przez in spe czytelników.

Pracę kończy *Podsumowanie*, z podtytułem: *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec wyzwań XXI wieku*.

---

Wśród licznych rekomendacji na szczególną uwagę zasługują polecane: program Polska 2030 i implementowane z zagranicy The Work – Life Balance Standard oraz wskaźniki Gender Index.

Na zakończenie należy stwierdzić, iż jedną z licznych zalet opracowania jest przedstawienie wielu rezultatów badań i przykładów, które powinny służyć czytelnikom jako pozytywny wzór do naśladowania. Trzeba też dodać, że książka prezentuje oryginalne podejście do poruszanych problemów i dowodzi wielkiej erudycji Pani Profesor Zdzisławy Janowskiej.

*Doc. dr Waldemar Stelmach*