

**Marta Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.**

Współczesne organizacje działają w niezwykle dynamicznym otoczeniu. Przemiany ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne i kulturowe zachodzące w globalnej gospodarce sprawiają, że organizacje te muszą podejmować różnorodne działania przystosowawcze. Działania konkurencyjne to przede wszystkim poszukiwanie rynków, zwiększanie swoich udziałów i ograniczanie konkurencji dzięki zdobywaniu nowych źródeł zaopatrzenia, polepszaniu potencjału kapitału pracowniczego i zdobywaniu nowych rynków zbytu. Źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej można upatrywać między innymi w zarządzaniu nastawionym na reformowanie i realizowanie strategii długookresowego działania czy też wyróżniających lub kluczowych kompetencjach. Style zarządzania, budowanie strategii, umiejętności i kompetencje są wynikiem twórczej inwencji i postaw ludzi zatrudnionych w organizacji. Zatem o konkurencyjności w znacznej mierze decydują wybitne jednostki i zespoły ludzi funkcjonujące w organizacji.

Pomimo podejmowanych wcześniej prób opisu roli kapitału ludzkiego w organizacji dopiero w latach 50. i 60. XX wieku rozpoczęła się era intensywnego rozwoju teorii kapitału ludzkiego. Nieustannie trwa ewolucja tych teorii. W jej wyniku współczesne koncepcje zarządzania pracownikami podkreślają, że wszystkie nakłady ponoszone na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji powinny być postrzegane jako inwestycja, która zapewnia organizacji długookresowe korzyści, zarówno materialne, jak i niematerialne.

Przedstawiana praca jest ważną, nową na rynku wydawniczym pozycją, charakteryzującą bardzo złożone zjawisko odnoszące się do zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), które zyskuje coraz większe zainteresowanie nie tylko ze strony badaczy, ale i praktyki gospodarczej. Książka ma charakter podręcznika, bowiem, jak

podkreśla we wstępie Redaktor, „(...) dynamizm czasów powoduje szybką dezaktualizację metod i wzorców zarządzania. Dlatego (...) niezbędna staje się ustawiczna aktualizacja wiedzy z wykorzystaniem najnowszych źródeł przedstawiających nie tylko stan aktualny, lecz wyprzedzająco wskazujących tendencje zmian. Cel ten jest szczególnie ważny w przypadku materiałów dydaktycznych przeznaczonych dla studentów oraz uczestników studiów podyplomowych, oczekujących na wiedzę najbardziej aktualną, o walorach aplikacyjnych (...) (s. 18)”. Nie sposób się z tym podejściem nie zgodzić.

Głównym celem książki jest przedstawienie zewnętrznych i wewnętrznych determinant jakości kapitału ludzkiego, a także wykształcenie umiejętności efektywnego zastosowania tego kapitału jako strategicznego czynnika przewagi konkurencyjnej (s. 18). Przyjęty cel pracy jest podejściem nowatorskim w obszarze omawianej problematyki. Wynika to z faktu, że we wstępie podkreślono dwa ważne wyróżniki omawianego opracowania. Po pierwsze, traktowanie pracowników jako szczególnego kapitału kreującego nową wartość, co równocześnie prowadzi do wskazania nowego paradygmatu zarządzania w sferze ludzkiej. Po drugie, eksponowanie zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Praca porządkuje stan wiedzy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, skupiając się na czterech aspektach: pracownikach jako kapitale, charakterystyce ZKL, procesie ZKL oraz efektywności ZKL. Można w niej odnaleźć polski i zagraniczny dorobek naukowy z tego obszaru badawczego. Tekst jest mocno osadzony w obszernej bibliografii z omawianego zakresu tematycznego, a podawane definicje, określenia i przykłady są dobrze udokumentowane w wielu przypisach.

Konstrukcja książki liczącej 560 stron jest logiczna. Poszczególne części i rozdziały są ze sobą powiązane. Układ techniczny, podawanie przykładów, eksponowanie definicji czy też numeracja rozdziałów są przejrzyste i czytelne, co ułatwia lekturę tak obszernego materiału. Każdy rozdział kończą problemy do dyskusji oraz polecana literatura. Treść rozdziałów wskazuje, jak już wspomniano, na wieloaspektowe i często oryginalne podejście do podjętej problematyki.

Książka składa się z czterech części, które dodatkowo podzielono na rozdziały. Łącznie jest ich 23. Autorami pierwszej z nich, zatytułowanej „Pracownicy jako kapitał” są: Marta Juchnowicz, Tomasz Rostkowski, Łukasz Sienkiewicz i Agnieszka Wojtczuk-Turek. Składa się ona z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano charakterystyki kapitału ludzkiego jako elementu składowego kapitału

intelektualnego oraz struktury kapitału ludzkiego. W rozdziale drugim omówiono model kompetencji organizacji, wskazując kompetencje kluczowe, zawodowe itd., metody ich identyfikacji oraz sposób budowy modelu kompetencyjnego. W rozdziale trzecim przedstawiono składniki potencjału kompetencyjnego, skupiając się na kapitale psychologicznym, kreatywności i innowacyjności oraz postawach pracowników. W pierwszej części trzeciego rozdziału przedstawiono, czym jest kapitał psychologiczny, skuteczność, optymizm i odporność psychiczna pracownika, a także wskazano wpływ tego kapitału na funkcjonowanie zawodowe jednostki. W drugiej części trzeciego rozdziału Autorka przybliżyła kompetencje pracownika, zwłaszcza w zakresie kreatywności, omówiła determinanty budowania organizacji kreatywnej i atrybuty kultury organizacyjnej organizacji kreatywnej, a także wpływ lidera i stylu przywództwa promujących kreatywność oraz praktyki zarządzania kapitałem ludzkim ukierunkowane na kreowanie innowacyjności. Trzecia część rozdziału trzeciego została poświęcona postawom pracowników wobec pracy jako składnika potencjału kompetencyjnego. Rozdział czwarty natomiast został poświęcony przedstawieniu metod i wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji oraz projektowaniu procesów pomiaru kapitału ludzkiego.

Druga część omawianej książki pt. „Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim” składa się z pięciu rozdziałów, a jej Autorami są Marta Juchnowicz, Tomasz Rostkowski, Łukasz Sienkiewicz. W rozdziale piątym przedstawiono założenia koncepcji ZKL. W rozdziale szóstym opisana została strategia ZKL. Zaprezentowano modele strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, rodzaje strategii ZKL, substrategie ZKL oraz elementy polityki ZKL. W rozdziale siódmym uwagę poświęcono relacjom kultury organizacyjnej i procesu ZKL. W rozdziale ósmym zaprezentowano podmioty ZKL, w dziewiątym zaś – opisano zewnętrzne uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, szczególną uwagę zwracając na: uwarunkowania i wyzwania współczesnego rynku pracy, zmiany w zapotrzebowaniu na kompetencje oraz specyfikę gospodarki usług.

W części trzeciej pt. „Procesy zarządzania kapitałem ludzkim” Autorzy (Marta Juchnowicz, Dariusz Danilewicz, Marzena Fryczyńska, Lidia Jabłonowska, Grzegorz Myśliwiec, Tomasz Rostkowski, Łukasz Sienkiewicz, Agnieszka Wojtczuk-Turek) przedstawili opisy procesów składających się na zarządzanie kapitałem ludzkim. Część trzecia składa się z ośmiu rozdziałów. Rozdział dziesiąty, rozpoczynający tę część opracowania, poświęcono strukturze procesu zarządzania kapitałem ludzkim,

wskazano cechy i fazy tych procesów, role podmiotów ZKL, instrumenty w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz przykładowy model ZKL w organizacji. Rozdział jedenasty poświęcony został procesom pozyskiwania pracowników i ich realokacji. Szczególną uwagę zwrócono tu także na procesy ekspatriacji i reemigracji. W kolejnych czterech rozdziałach opisane zostały pozostałe procesy zarządzania kapitałem ludzkim. W rozdziale dwunastym wyjaśniono mechanizm działania procesu oceny wymagań pracy. Skupiono uwagę na następujących aspektach: metodach oceny pracy, wykorzystaniu wyników wartościowania pracy do zarządzania organizacją, charakterystyce koncepcji i metod wartościowania kompetencji pracowniczych oraz zależnościach między wynagrodzeniami a kompetencjami. Rozdział trzynasty, jeden z najobszerniejszych w prezentowanej książce, odnosi się do procesu rozwoju kompetencji. Przedstawione zostały następujące zagadnienia: organizacja procesu rozwoju kompetencji, kształtowanie karier pracowników, zastosowanie coachingu i mentoringu w procesie rozwoju pracowników oraz zarządzanie osobami o wysokim potencjale. Rozdział czternasty poświęcony został procesowi oceny pracowników, w tym głównie procesowi oceny okresowej oraz ocenie kompetencji za pośrednictwem ośrodków oceny i ośrodków rozwoju. W rozdziale piętnastym opisano proces budowania zaangażowania pracowników, zaś w rozdziale szesnastym proces kształtowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Część trzecią kończy rozdział siedemnasty, w którym uwagę poświęcono patologicznym zjawiskom w procesie pracy, takim jak: mobbing, siecioholizm, cyberleniwość, wypalenie zawodowe czy też toksykomania, oraz sposobom przeciwdziałania i eliminowania tych zjawisk.

Część czwarta pt. „Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim”, której Autorami są: Marta Juchnowicz, Dariusz Danilewicz, Grzegorz Myśliwiec, Tomasz Rostkowski, Agnieszka Wojtczuk-Turek, Rafał Łabędzki, składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale osiemnastym, który rozpoczyna część czwartą książki, przedstawiono ocenę systemu ZKL. W rozdziale dziewiętnastym omówiono zagadnienia związane z elastycznością ZKL – dokonano charakterystyki elastyczności ZKL oraz oceniono jej efektywność. W kolejnym, dwudziestym rozdziale przedstawiono efektywność wynagrodzeń. Istotne w tym rozdziale jest przedstawienie oceny efektywnego wynagradzania, dokonanej na podstawie współczesnych opracowań naukowych. W rozdziale dwudziestym pierwszym opisano efektywność inwestycji w kapitał ludzki – Autorzy argumentowali konieczność analizy efektywności inwestycji w kapitał ludzki, jak również podali metody badania tychże inwestycji. Rozdział

dwudziesty drugi został poświęcony zespołom projektowym i zarządzaniu kapitałem ludzkim w tych zespołach. Część czwartą kończy rozdział dwudziesty trzeci, w którym przedstawiono audyt etyczny ZKL i skupiono się na jego zakresie, standardach etycznych fazy rekrutacji, jakości życia w pracy, aspektach rozwoju, awansu i ścieżki kariery, standardach rozwiązywania współpracy, audycie zewnętrznym i wewnętrznym.

W książce „Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje” prowadzone rozważania akademickie wyróżniają się niezwykłą rzetelnością metodyczną i dociekliwością merytoryczną. Autorzy opierają się w nich na literaturze specjalistycznej z zakresu podejmowanych obszarów badawczych, ale też literaturze o ogólnym charakterze. Stanowi to wyraz dojrzałości naukowej oraz umiejętności adaptacji rozwiązań zapożyczonych z szerokiego kontekstu znaczeniowego. Po to opracowanie powinny sięgnąć nie tylko osoby zajmujące się badaniami nad kapitałem ludzkim, nauczyciele akademicy czy studenci, ale także osoby piastujące stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach i podmiotach sektora publicznego, gdyż recenzowana praca jest ważnym osiągnięciem dydaktyczno-naukowym w zakresie problematyki odnoszącej się do zarządzania kapitałem ludzkim.

*Katarzyna Włodarczyk*