

Aleksy Poczowski

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI Strategie – procesy – metody

Wydawnictwo: **Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa**

Rok wydania: **2003**

Numer ISBN: **83-208-1468-5**

Specyfikacja: **480 stron, oprawa miękka, format A5**

Zainicjowanie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku transformacji ustrojowo-gospodarczej w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej postawiło przed badaczami istotne pytania z zakresu zarządzania organizacjami (przedsiębiorstwami, firmami, zakładami pracy).

Książka Aleksy Poczowskiego zawiera uporządkowane omówienie podstawowych kwestii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kompleksowe ujęcie tej problematyki sprawia, że zainteresuje ona zarówno studentów, menedżerów, jak i specjalistów ds. personalnych.

Myślę, że warto, by sięgnął po nią każdy, kto w swojej aktywności zawodowej kieruje pracą innych ludzi, zarządza firmą.

Publikacja ta, chociaż wydana przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, nie jest książką traktującą zagadnienie wyłącznie z pozycji ekonomii. Pobudza do przemyślenia stosowanego obecnie podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, zachęca do podjęcia wysiłku, by często słyszana obecnie deklaracja o strategicznym znaczeniu kapitału ludzkiego, jako czynnika trwałej przewagi konkurencyjnej, pociągała za sobą konkretne działania.

Autor książki, Aleksy Poczowski, profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ujmuje problematykę zarządzania zasobami ludzkimi całościowo, w kontekście strategii firmy, jej kultury organizacyjnej oraz czynników zewnętrznych.

W omówieniu szczegółowych zagadnień z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego, warunków i stosunków pracy, planowania zatrudnienia, kształtowania stanu i struktury zatrudnienia, kierowania ludźmi, oceniania i wynagradzania, przywołuje przykłady badań empirycznych przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej grupie przedsiębiorstw.

Tak szerokie spektrum tematów zmusiło autora do syntetyzowania problemów. Nie doprowadziło to jednak do spłylenia zagadnień, bowiem zamiarem autora stało się wyjście pokrótce od perspektywy historycznej, rozwinięcie, też niezbyt obszerne, kwestii cech otoczenia firmy i związanych z nimi uwarunkowań rzutujących na zarządzanie zasobami ludzkimi, a skupienie się najobszerniej na analizie efektywności strategii zarządzania w korelacji z elementami optymalizacji doboru kapitału ludzkiego.

Jeszcze niedawno w Polsce dominowała (i w wielu organizacjach nadal jest obecna) tradycyjna polityka kadrowa. Wzrost zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, rozwój rynku usług doradczych w tej dziedzinie, uczynienie kwestii personalnych przedmiotem badań naukowych to już nasza rzeczywistość.

Bardzo interesująco został zaprezentowany model menedżera przyszłości. W Polsce to człowiek, przed którym stoi bardzo wiele wyzwań. Autor zwraca uwagę na zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji. Do najważniejszych zalicza: postępującą globalizację, zmieniające się systemy wartości ludzi, wyższy poziom edukacji pracowników i rosnącą różnorodność kulturową. Osoba menedżera w tym chaosie, nieprzewidywalnym otoczeniu firmy, musi być bardzo elastyczna w podejmowaniu decyzji i działaniu.

Współcześnie funkcjonowanie przedsiębiorstwa to przede wszystkim jego konkurencyjność na rynku określonej branży. W układzie czynników konkurencyjności firmy, wśród jednych z pierwszych, coraz większą rolę zaczęły odgrywać szeroko rozumiane kompetencje ludzi świadczących pracę dla organizacji. Ich wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja oraz wartości zaczęły być traktowane jako czynnik różnicujący silne i słabe przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w rachunku ekonomicznym stałych kosztów firmy optymalizacja kosztów pracy prowadzi do wymiernego zysku.

W związku z powyższym w rozdziale traktującym ogólnie o *outsourcingu* (wydzielenie określonych zadań i powierzenie ich realizacji podmiotowi zewnętrznemu) autor znalazł dla niego miejsce także w obszarze funkcji personalnej. I może nie byłoby w tym nic odkrywczego, gdyby nie rezultaty badań polskich przedsiębiorstw. W konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. 84% z nich korzystało z usług doradztwa personalnego. Systemy informatyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowało aż 94%. Zatem duża dynamika rozwoju polskich firm, określanych najczęściej jako agencje pracy czasowej, nie powinna nikogo dziwić. W Stanach Zjednoczonych, jak pisze Aleksy Pochtowski, najszybciej rozwijającymi się organizacjami w latach dziewięćdziesiątych XX w. były tzw. *professional employee organizations* (PEO), czyli firmy wypożyczające pracowników swoim klientom (innym firmom) i przejmujące zarządzanie pewną grupą pracowników, ich obsługę administracyjną oraz inne zadania personalne.

Z punktu widzenia osoby zarządzającej zasobami ludzkimi w Polsce ciekawe także może być zagadnienie budowania proefektywnościowej i jakościowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na tę kulturę organizacyjną składają

się m.in. takie elementy, jak: istniejące wartości, normy i sposoby zachowania się pracowników. Aktywność w poszukiwaniu dla firmy najlepszych kandydatów oraz stabilizowanie wyróżniających się pracowników przyczyniają się do dokonywania pożądanych zmian kultury organizacyjnej oraz indywidualizacji stosunków pracy.

Polskie małe i większe przedsiębiorstwa mają wiele obszarów, to jest działalności, wymagającej usprawnienia. Autor zwraca uwagę na „wycenę” kompetencji, czyli na system wynagrodzeń, na warunki pracy, na ocenianie w procesie pracy, na rozwój zasobów ludzkich.

Omawiana publikacja, moim zdaniem, wyróżnia się m.in. dostępnością przekazu treści z obszaru badań *sensu stricte* ekonomicznych. Jest to pozycja naukowa adresowana do szerszego kręgu odbiorców.

Z innych ważnych publikacji o pokrewnej tematyce warto wymienić choćby: T.J. Watsona *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli w pracy menedżera*, A. Wajdy *Organizacja i zarządzanie*, R.A. Webbera *Zasady zarządzania organizacjami*, M. Adamiec i B. Kożusznik *Zarządzanie zasobami ludzkimi* i inne.

Jolanta Podsiadło

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor–Kreator–Inspirator*, Wydawnictwo „Arkade”, Kraków 2000.
- Antczak Z., *Rozwój pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwa (red.), Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Cooke R., *Human Resorce Strategies for Business Success*, [w:] *Strategies for Human Resorce Management. A Total Business Approach*, M. Armstrog (ed.), Kogan Page, London 1992.
- Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Instytut Zarządzania UJ, Kraków 2001.
- Ignaczewska H., Konińska A., *Program zwiększenia zaangażowania pracowników. Podejście Gallupa*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, IPISS, Warszawa 2002.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli w pracy menedżera*, PWN, Warszawa 2001.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.