

Zarządzanie kadrami pod redakcją naukową Tadeusza Listwana, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 544.

„Umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym jak kawa czy cukier. I zapłacę za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem”. Przytoczony cytat użyty przez Johna D. Rockefellera bardzo dobrze wpisuje się w treść recenzowanej książki.

Publikacja jest wynikiem studiów i badań empirycznych, a także doświadczeń doradczych i dydaktycznych zespołu autorskiego. Autorzy opracowania to pracownicy Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W porównaniu z poprzednimi wydaniem książka została wzbogacona o szersze omówienie trendów w rozwoju funkcji personalnej. Autorzy uzupełnili ją także o bogatsze opisy funkcji zarządzania kadrami.

Dodatkowo w treści podręcznika znalazło się pełniejsze ujęcie problematyki motywacji i motywowania. Co zasługuje na pochwałę, książka zawiera także wzbogacenie treści dotyczące umiędzynarodowienia zarządzania kadrami (s. 409–446) oraz większe nasycenie funkcji w wymiarze narzędziowym, szczególnie szerszą prezentację narzędzi doboru i oceny pracowników, np. *Assessment Center* (wielowymiarowego procesu oceny kompetencji) i testy psychologiczne. Cała książka składa się z 19 rozdziałów, odpowiadających modelowi zarządzania kadrami autorstwa Tadeusza Listwana. Każdy z rozdziałów zawiera cele i podstawowe pojęcia związane tematycznie z danym rozdziałem. Ponadto każdy z nich ma wprowadzenie teoretyczne (służące zdefiniowaniu podstawowych pojęć), prezentację treści, pytania kontrolne i literaturę zalecaną do pogłębienia poruszanej problematyki.

W pierwszym rozdziale autorzy stawiają hipotezę, że trendem jest rozwijająca się koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim, odchodzenie od postrzegania pracowników głównie jako kosztu organizacji, a traktowanie ich przede wszystkim jako aktywów, kapitału ludzkiego (s. 23). W początkowych rozdziałach zabrakło jednak informacji o tym, że określone działania, podjęte przez osoby decyzyjne mogą wyzwolić w strukturze pracowniczej solidarność w odpowiedzialności i kulturę organizacyjną, które będą bodźcem motywującym dla całej grupy. Autorzy pominęli analizę zróżnicowania odpowiedzialności na poziomie przedsiębiorstwa, tj. odpowiedzialni zarządzający przedsiębiorstwem, odpowiedzialna rama organizacji i odpowiedzialni pracownicy. Zabrakło również opisu, że im wyższa pozycja w organizacji, tym wyższa powinna być odpowiedzialność za pomysłność jej działania.

Niewątpliwym atutem książki jest dobrze opisany wątek gospodarczy, informujący czytelnika, że logicznym następstwem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jest nie tylko pojawienie się koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, ale również wydzielenie się i rozwój nowej subdyscypliny — zarządzania wiedzą (s. 25).

Wyjątkowo ważnym aspektem było odwołanie się w wielu rozdziałach do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* — CSR). Książka w licznych wzmiankach przybliżyła czytelnikowi procesy postępującej ingerencji państwa w sferę gospodarki oraz relacje między pracodawcami a pracownikami, jakie następowały po II wojnie światowej. W tamtym czasie w wielu krajach nacjonalizowano całe branże, segmenty i dziedziny gospodarcze. W książce słusznie zwrócono uwagę, że już w latach siedemdziesiątych XX w. ujawniły się liczne wady tego procesu w postaci nieefektywnego gospodarowania, nadmiernego zatrudnienia i braku reakcji na impulsy płynące ze zmiennego otoczenia. Jednym ze sposobów na poprawienie skuteczności działania przedsiębiorstw było ich prywatyzowanie oraz restrukturyzowanie. Autorzy recenzowanego podręcznika trafnie wielokrotnie przekonują, że należy inwestować w ludzi i ich profesjonalizację (tworzyć kapitał ludzki oraz intelektualny).

Godnym uwagi wątkiem są relacje między człowiekiem a organizacją. Autorzy wskazują, że menadżerowie i specjaliści zatrudnieni na etatach dostosowują rozwój kwalifikacji do oczekiwań zatrudniającego ich przedsiębiorstwa, nie zwracając uwagi na własne potrzeby i zainteresowania. W ramach stosowanych socjotechnik deprywacji „złotych kajdanek”, stwarza im się dobre albo bardzo dobre, zwłaszcza w kontekście bezrobocia, warunki pracy. Gdy jednak tracą pracę, przestają korzystać z przywilejów nie mogą się odnaleźć w otaczającej rzeczywistości i jest to przez nich traktowane jak wygnanie z raj.

Tadeusz Listwan wraz z zespołem dochodzą do wniosku, że „całość elementów składających się na zarządzanie kadrami można przedstawić w sposób uporządkowany, w odniesieniu do sformułowanych celów. Oznacza to, że zarządzanie kadrami można traktować jako system działania, tj. tworzący całość zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów” (s. 78) i jest to bardzo trafna konkluzja płynąca z recenzowanej książki.

Co wydaje się słuszne, autorzy wiele miejsca poświęcili zagadnieniom związanym z motywacją i motywowaniem pracowników. Motywacja według nich jest właśnie tą wartością i siłą, która wywołuje, ukierunkowuje i stabilizuje zachowania pracowników. Jest ona uwarunkowaniem, które pracownik wnosi „całym sobą” do organizacji. Motywowanie określają jako złożony proces docierania do ukrytych motywacji zatrudnionych. Wywołanie gotowości pracowników do określonej postawy i działania (s. 169). W wątku dotyczącym wynagradzania pracowników czytelnik może zapoznać się z pojęciami takimi jak: bonusy, forma akordowa, forma prowizyjna, płaca zasadnicza, pakietowy system wynagrodzeń, wynagrodzenia odroczone, taryfikatory, tabele zaszerogowań itp.

Autorzy przeanalizowali także przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji (s. 260). Dokonali opisu procesu ewolucji modelu zatrudniania, przedstawili także nowe narzędzia związane z odejściami pracowników z przedsiębiorstwa oraz skutki, które towarzyszą temu zjawisku. Autorzy zapoznali czytelnika również konsekwencjami odejść pracowników z organizacji w systemowym modelu strategicznego działania. W recenzowanej książce, co bardzo istotne, nie zabrakło również przedstawienia istoty i znaczenia oceny pracowników dla sprawnej realizacji zarządzania kadrami (s. 283). Dokonano także prezentacji elementów systemu oceny pracowników oraz scharakteryzowano jej kryteria i techniki. Autorzy wskazali także najczęściej popełniane błędy tego systemu.

Do nielicznych wad omawianego opracowania zaliczyłbym głównie jego znaczną obszerność oraz nieaktualność pewnych wątków. Treść książki zapisana na 544 stronach z powodzeniem mogła zostać podzielona na co najmniej dwa tomy. Nietrafne i nieaktualne okazały się przewidywania autorów co do znacznego wzrostu bezrobocia w Polsce (s. 41).

Mimo tych uwag krytycznych z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że to książka godna uwagi. Jej tytuł w pełni odpowiada opisanej treści merytorycznej. Dokonano w niej bardzo rzetelnej analizy obszernie zgromadzonej literatury zarówno polskiej, jak i obcojęzycznej. Użyta kwerenda mogłaby jednak zawierać nieco więcej aktualnych pozycji, gdyż w spisie tym dominują głównie pozycje z lat dziewięćdziesiątych XX w. Materiał ilustracyjny zastosowany w książce był bogaty, ciekawy, dobrze opisany i logicznie wiązał się z treścią poszczególnych rozdziałów.

Recenzowana książka jest cennym wkładem w problematykę związaną z zarządzaniem kadrami. Łączy w sobie aspekty ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne i marketingowe. Wpisuje się niewątpliwie w nowoczesne, humanistyczne nurty zarządzania kadrami. Może stać się przewodnikiem w doborze kadr zarówno dla osób zajmujących stanowiska kierownicze, jak i pracownicze. Napisana została przystępnym językiem naukowym (trudne wyrażenia wymagające wyjaśnienia zostały opisane w słowniczku: s. 517–531), może więc znaleźć odbiorcę w czytelniku zainteresowanym tym aspektem życia społecznego, jak i tym, któremu temat był dotychczas nieznany.

Piotr Kurkowski
piotr.kurkowski@up.pl