



WSTĘP

„Najwięcej czasu kierujący poświęcają na zarządzanie ludźmi i podejmowanie decyzji dotyczących ludzi (...) Żadne inne decyzje nie mają tak długotrwałych konsekwencji i skutków tak trudnych do odwrócenia. A mimo to na ogół kierownicy źle podejmują decyzje o awansach i obsadzie stanowisk. Wygląda na to, że prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji jest nie większe niż 0,333: co najwyżej jedna trzecia decyzji okazuje się właściwa, jedna trzecia to decyzje o znikomych efektach, a jedna trzecia to kompletne porażki. W żadnym innym obszarze zarządzania nie tolerowalibyśmy tak słabych wyników.”¹

Przytoczone na wstępie słowa P.F. Druckera wprowadzają nas w obszar dociekań, na temat którego, jak się wydaje, powiedziano już niemal wszystko. Ewolucja myślenia o roli człowieka w organizacji, tj. przejście od myślenia w kategoriach administrowania kadrami, przez zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem ludzkim, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiedzą, wreszcie zarządzanie różnorodnością, odzwierciedla z jednej strony dużą popularność tej problematyki, z drugiej strony dowodzi, iż dociekania badaczy w tym zakresie nie są łatwe i wciąż inspirują do kolejnych poszukiwań. Mimo dużej aktywności w omawianym zakresie, znalezienie idealnego sposobu zarządzania ludźmi, to jest takiego, który gwarantuje najwyższą skuteczność działania organizacji i realizacji celów jej oraz pracowników, przy zachowaniu wysokiego poziomu zadowolenia interesariuszy zewnętrznych nadal, jak zauważa cytowany na wstępie guru zarządzania P.F. Drucker, daje mizerne rezultaty. Gdzie może tkwić przyczyna niepowodzeń? Być może w braku wystarczających kompetencji kadr menedżerskich, być może w zbyt ograniczonym poziomie elastyczności ich działania, być może w niedostatecznej znajomości istoty człowieka, wobec którego uruchamiane zostają określone metody i narzędzia zarządzania. Świadomość tego, z „kim” lub „czym” w istocie przychodzi się zmierzyć, podejmując trud zarządzania ludźmi, wydaje się kwestią kluczową. Nie można do niej podchodzić jednak w sposób powierzchowny, wykazując ignorancję i nadmierną pewność siebie. Dlaczego? Bo materia, którą przychodzi zarządzać, to prawdziwa potęga. „Waży tylko 1500 gramów, a pomimo to decyduje o naszym życiu. Potrzebuje tylko około 0,1 wolta napięcia elektrycznego, aby móc rozpocząć pracę, dysponuje około dziesięcioma miliardami neuronów i dwoma tuzinami neurotransmiterów. Liczba tak zwanych wewnętrznych połączeń, synapsis, jest większa niż liczba wszystkich atomów we wszechświecie. Zawiera około trzech trylionów informacji, co odpowiada dziesięciu miliardom stron leksykonu lub rzędowi ustawionych obok siebie książek długości około 180 metrów.

¹ Drucker P.F., Myśli przewodnie Druckera, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 195.



Mówimy o kompleksowej strukturze biologicznej, która jest znana całej ludzkości – ludzkim mózgu (...). Bez mózgu nic nie jest możliwe (...). Wszystko, co postrzegamy naszymi zmysłami w otoczeniu, wartościowane jest w naszym mózgu. Jest tam gromadzone, porządkowane i łączone z podobnymi informacjami, w sensowne całości. Można go porównać z centrum sterowania, gdzie nakazuje się określone postępowanie, a uczucia i myśli są rozwijane. Mózg – siedziba naszego intelektu – decyduje o „życiu i śmierci”². A więc tak naprawdę zarządzanie ludźmi to zarządzanie ich mózgami, w których tkwią niezbadane możliwości mogące przyczyniać się do sukcesu organizacji, do jej rozwoju, ale także mogące stanowić źródło zupełnej jej klęski. Już w 1973 roku profesor P. Kuzmich-Anokhin z Uniwersytetu w Moskwie, podczas obchodów sześćdziesięciolecia swych badań naukowych nad komórkami ludzkiego mózgu, stwierdził, że dla mózgu człowieka nie istnieją żadne granice³. Niedostrzeżenie owej prawdy wydaje się wielce nierozważne... Jak więc umiejętnie zarządzać tak skomplikowaną i złożoną materią, aby w ostatecznym rozrachunku korzyści przewyższyły straty?

Niniejsza publikacja, wychodząc naprzeciw określonemu powyżej przedmiotowi badawczemu, stawia sobie za cel próbę przybliżenia – w warstwie teoretyczno-metodycznej i empirycznej – wielowymiarowego charakteru dociekań dotyczących zarządzania ludźmi w kontekście wyzwań, jakich dostarcza współczesny świat, prowadzonych przez młodych badaczy. W przedłożonej monografii wyróżniono trzy części. Część pierwszą zatytułowaną „Transformacja w obszarze otoczenia organizacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim” poświęcono analizie zależności istniejącej między czynnikami występującymi w otoczeniu organizacji a skutecznością zarządzania kapitałem ludzkim. W rozdziale tym znalazły miejsce cztery artykuły.

Łukasz Bogusz, Monika Jaranowska w artykule „Uwarunkowania polityczne decyzji zarządczych w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych” eksponują bardzo ważny problem o charakterze globalnym. W ich opinii zarządzanie przedsiębiorstwem stwarza przed menedżerami szereg wymagań i trudności, sprostanie którym stanowi nie rzadko być albo nie być całej firmy. Artykuł przedstawia istotne relacje występujące między biznesem, polityką i społeczeństwem, wskazując na płynące z nich zagrożenia oraz możliwe do wykorzystania potencjały. Ostatnie lata bardzo silnie pobudziły relacje polityczne pomiędzy krajami „Wschodu i Zachodu”, które coraz częściej jako broń wykorzystują właśnie gospodarkę. Autorzy uważają, że w krajach demokratycznych konieczny jest wzrost edukacji i świadomości obywateli, wśród których nie powinno być społecznego przyzwolenia dla działań szkodzących ich interesom. Jak podkreślają, na arenie międzynarodowej ekonomia zysku

² Enkelman N.B., Charyzma. Jak osiągnąć sukces, doskonalić własną osobowość. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 48.

³ Tamże, s. 50.



powinna zejść, jeśli nie na boczny plan, to przynajmniej stać się równorzędnym czynnikiem z działaniami popieranymi społecznie. W opinii autorów gospodarka i polityka funkcjonują w oparciu o bardzo ściśle zależności, czego skutkiem, przy złej woli decydentów, może stać się nawet całkowite załamanie gospodarki średniej wielkości.

Problem dotyczący turbulentnego charakteru współczesnego otoczenia organizacji na świecie podkreśla także Magdalena Chabińska-Rossakowska w artykule „Wyzwania stojące przed menedżerami w świecie VUCA”. Jak zauważa autorka, w nowej normalności nic już nie będzie takie samo. Zmieniać się będzie zarówno struktura społeczna, jak i polityczna. Nieodwołalne zmiany demograficzne będą wpływać na rynek bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Świat VUCA stał się faktem. Dla organizacji VUCA jest kodem, który wyzwala energię niezbędną do działania w czasie rzeczywistym, a także daje możliwość przygotowania się do nowych wyzwań. Wyzwania będą różnorakie, będą związane zarówno ze zmianami technologicznymi, demograficznymi, ale także społecznymi. Aby przetrwać, w tym nowym świecie, menedżerowie powinni się z nimi w pierwszej kolejności zmierzyć, a następnie potrafić na nie odpowiedzieć w aktywny sposób. Nowa konstrukcja rzeczywistości wymaga nowego podejścia do stylów zarządzania i jeszcze lepszego dostosowywania go do sytuacji i grupy, z którą się pracuje. Leadership agility, zdaniem Autorki, staje się odpowiedzią na wyzwania stojące przed menedżerami. Koncept leadership agility zwraca uwagę na płynne przechodzenie menedżerów pomiędzy różnymi stylami, a także odwrót od przywództwa heroicznego, skupionego na jednej tylko osobie przywódcy, na rzecz przywództwa post-heroicznego, gdzie liczy się wkład całego zespołu.

O potrzebie restrukturyzacji w obszarze zarządzania ludźmi, jako odpowiedzi na zmiany rynkowe, pisze w artykule „Zmiany strukturalne reakcją na zmiany rynkowe – wybrane aspekty zarządzania procesem restrukturyzacji w obszarze kapitału ludzkiego” – Anna Goleniowska. Jak zauważa Autorka, powszechnie wiadomo, że dzisiejszy świat wymaga elastycznego reagowania na zmiany, co jest możliwe dzięki m.in. ciągłemu doskonaleniu się czy podejmowaniu odważnych decyzji. Zmiany wewnętrzne organizacji wydają się więc obecnie tak naturalne jak nigdy dotąd. Restrukturyzacja stanowi najczęstsze odzwierciedlenie dostosowywania się firmy do nowych realiów rynkowych. Od tego, w jaki sposób zostanie ona dokonana, zależy często dalszy byt organizacji. Autorka wskazuje na dwa ważne elementy tego procesu: sposób komunikowania zmiany oraz otoczenie opieką pracowników nią objętych. Pokazuje, jakim wsparciem dla omawianego procesu jest odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona komunikacja zmian w strukturze oraz przygotowany i wdrożony program outplacementowy. Zwraca także uwagę na różnice w postrzeganiu programów outplacementowych przez osoby zawodowo zajmujące się zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz osoby, którym takie programy są dedykowane.



O tym, iż mimo rynku pracodawcy niełatwo jest znaleźć „właściwą osobę” na „właściwe stanowisko”, traktuje artykuł „Aktualne problemy związane z procesem rekrutacji w branży IT” autorstwa Pawła Szlęzaka. Jak Autor słusznie zauważa, proces rekrutacji to czynnik w istotny sposób wpływający na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Piony i komórki organizacyjne stanowią ludzie, którzy mają wpływ na wynik całkowity firmy. W artykule przedstawia etapy procesu poszukiwania kandydatów i pełnego procesu rekrutacji w branży IT, zwracając przy tym uwagę na rosnące znaczenie tegoż instrumentu zarządzania ludźmi w omawianej branży. Niewątpliwym atutem artykułu jest odniesienie się Autora także do sytuacji występującej w krajach ościennych, jak Niemcy i Francja, a także zwrócenie uwagi na rosnącą konkurencję wśród firm świadczących usługi rekrutacyjne.

Rozważania podjęte w pierwszej części monografii wprowadzają nas w obszar dociekań nad nieprawidłowościami, które występują w organizacjach. W części drugiej monografii, zatytułowanej „Dysfunkcje w procesie zarządzania organizacją”, zwrócono uwagę w szczególności na te problemy, które mogą znacząco osłabiać poziom motywacji pracowników, redukować ich zadowolenie z pracy w firmie, a co za tym idzie, zaangażowanie w to, co robią. W części tej swoje rozważania prezentuje czterech autorów.

Interesujące dywagacje na temat zaufania i jego roli w organizacjach niedochodowych przedstawia w swoim artykule „Współczesne dylematy zarządzania zaufaniem w organizacjach niedochodowych” – Edyta Kapuścik. Swoją uwagę Autorka skupiła przede wszystkim na wskazaniu i omówieniu głównych czynników warunkujących skuteczność procesu zarządzania zaufaniem w organizacjach niedochodowych. W artykule podkreśla rangę zaufania w zarządzaniu organizacją, definiuje pojęcie i wskazuje główne źródła zarządzania zaufaniem. Wykazuje fundamentalną rolę zaufania w koncepcjach zarządzania i podkreśla znaczenie zarządzania zaufaniem. Zwraca uwagę na czynniki utrudniające wprowadzenie koncepcji zarządzania zaufaniem w sposób efektywny, podkreślając jednocześnie wagę ryzyka zaistnienia zaufania nieprawidłowo rozumianego.

O bardzo niebezpiecznej patologii mogącej wystąpić w procesie zarządzania pisze w swoim artykule „Wypalenie zawodowe jako przykład patologii występującej we współczesnych organizacjach” Joanna Mądra. Autorka przypomina, iż działalność zawodowa człowieka może być źródłem satysfakcji i samorealizacji, ale również frustracji i niezadowolenia. W jej opinii w zawodach polegających na pracy z ludźmi konsekwencją długotrwałego stresu i nieskutecznego radzenia sobie z przeciążeniami zawodowymi często jest zespół wypalenia zawodowego. Zauważa także, że przedsiębiorstwa, w których taki syndrom występuje, narażone są na ogromne straty finansowe, zaprzeczają swój dobry wizerunek,



a ponadto mogą stracić jednego lub kilku bardzo dobrych swoich pracowników, skutecznie deorganizując pracę całej organizacji.

Kontynuacją problematyki podjętej wyżej jest artykuł autorstwa Renaty Muzyki „Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem”. Autorka wskazuje, że etyka to pojęcie wielowymiarowe, które należy rozpatrywać przez pryzmat kilku płaszczyzn: relacji przedsiębiorców z kontrahentami, klientami, pracownikami, współnikami oraz społecznością lokalną, a także władzą lokalną i państwową. Zdaniem Autorki etyka wspiera rozwój firm, a zachowania etyczne w prowadzonej działalności gospodarczej są szczególnie istotną i przewodnią przesłanką do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach gospodarki globalnej. Firmy globalne muszą bowiem rozwijać kompetencje, tworzyć skuteczne systemy komunikacyjne, a także wykorzystywać wspólny sposób myślenia, ułatwiający wymianę pomysłów i zwiększający prawidłowość relacji w firmie, budując w efekcie zaufanie organizacyjne, którego podstawą są właśnie rozwiązania oparte na etyce, jak zauważa Autorka.

Ważną kwestię porusza także Przemysław Żebro w artykule „Przeciążenia informacyjne i komunikacyjne w organizacjach na przykładzie instytucji oświatowych”. Tematyka podjęta przez Autora skupia się wokół zagadnień zarządzania instytucjami oświatowymi w stale zmieniającym się środowisku, nazywanym częstokroć mianem otoczenia burzliwego. Taka specyfika otoczenia rodzi pewne wyzwania wobec procesu komunikowania się i jego skuteczności. Wiele zależy od narzędzi, języka oraz sposobu przekazywania treści. Coraz częściej wymiana informacji następuje przy pomocy przekazu cyfrowego. Taki sposób komunikacji wymuszany jest przez postęp technologiczny, nie zawsze spełnia on jednak wymogi skuteczności, a często prowadzi do nadmiaru informacji, zjawiska zwanego szumem informacyjnym lub zamulaniem kanałów informacyjnych. Zwiększenie ilości i szybkości przekazu informacji wydaje się faktem pozytywnym i tak też jest na ogół postrzegane. Jednak należy zauważyć także negatywne skutki tego procesu, które nie do końca są zbadane. Konsekwencje tego typu zjawisk w dłuższej perspektywie są bowiem nie do przewidzenia. Ich istotę Autor stara się przybliżyć w swoim artykule.

W części trzeciej monografii zatytułowanej „Doskonalenie procesu zarządzania organizacją – narzędzia i metody” zaprezentowano kierunki podnoszenia jakości procesu zarządzania ludźmi, wskazując narzędzia i metody, które w opinii Autorów mogą mieć kluczowe znaczenie. W części tej swoje miejsce znalazły artykuły sześciu Autorów.

Część trzecią rozpoczyna artykuł o charakterze teoretycznym „Zarządzanie wiedzą jako klucz do sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa” autorstwa Katarzyny Katany. Autorka zauważa, że dzisiejsze przedsiębiorstwa coraz częściej opierają się na kapitale wiedzy, który umożliwia ciągły rozwój oraz pozwala na wzrost poziomu konkurencyjności firmy.



W swoim artykule odnosi się do teoretycznych ram zarządzania wiedzą. Przedstawia istotę wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie. Opisuje trzy główne modele zarządzania wiedzą oraz strategię zarządzania nią.

Kontynuacją rozważań dotyczących istoty komunikowania się, podjętych wcześniej przez Przemysława Żebroka, jest artykuł Grzegorza Kobuszewskiego. W artykule „Sztuka umiejętnego porozumiewania się z ludźmi jako ważny element zarządzania organizacjami” Autor podnosi wagę umiejętnego porozumiewania się z ludźmi jako ponadczasowego paradygmatu zarządzania. Szczegółnej analizie poddaje podstawowe techniki kontaktu z ludźmi, istotę motywowania rozmówcy do skutecznego działania czy też likwidowania barier. Publikacja wzbogacona została również o rozważania na temat metody przekazywania niewygodnych informacji w sposób niebudzący oporu rozmówcy oraz zalecenia na temat tego, czego powinniśmy unikać w kontaktach z innymi ludźmi.

Wśród wielu instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim, zdaniem Izabelli Majewskiej, Witolda Treli oraz Elżbiety Kornalskiej, szczególnie miejsce zajmuje ocena pracownicza, której Autorzy poświęcili uwagę w artykule „Systemy ocen okresowych pracowników jako ważny element motywacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi”, traktując ją jako czynnik determinujący poziom motywacji pracowników. W artykule potwierdzono tezę, że kapitał ludzki i składające się na niego: kompetencje, wiedza, umiejętności, innowacyjność i twórczość pracowników decydują w dużej mierze o sukcesie firmy. Systemy motywacyjne powinny uwzględniać oczekiwania pracowników wobec pracy. Współistnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy wysiłkiem, wynagrodzeniem i efektem jest warunkiem skutecznej motywacji pracowników do efektywnej pracy. Autorzy zauważają, że właściwie skonstruowana i przeprowadzona ocena pracownika może motywować pracowników.

Problematyka dotycząca wiedzy i zarządzania wiedzą znalazła odzwierciedlenie nie tylko w artykule Katarzyny Katany, stanowiła również przedmiot dociekań Krystiana Nowaka. W artykule „Zarządzanie wiedzą jako nowa dyscyplina w zarządzaniu organizacją” Autor przekonuje, że współcześnie zarządzanie zyskało nowy wielokierunkowy wymiar. W jego opinii rynek wymusza na menedżerach zarządzanie wielokierunkowe. Gospodarka światowa zmierza w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której sukces przedsiębiorstwa na rynku w głównej mierze zależy od wiedzy i kompetencji pracujących w nim osób. Rosnące znaczenie wiedzy dla przedsiębiorstwa podyktowane jest przede wszystkim łatwością dostępu do publikacji naukowych, zmiennością procesów technologicznych, innowacyjnością gospodarek światowych itp. Autor wyraża obawę, że firmy niewprowadzające nowych standardów zarządzania zostaną automatycznie wyeliminowane z rynku i stracą szansę na odniesienie sukcesu.



O kolejnych wyzwaniach wobec zarządzania kapitałem ludzkim pisze w swoim artykule „Innowacyjne systemy motywacyjne w zarządzaniu międzypokoleniowym” Ewa Podlewska. Autorka zauważa, że wraz z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y kadra zarządzająca stanęła przed wyzwaniem umiejętnego międzypokoleniowego zarządzania, polegającego na eliminowaniu uprzedzeń, które mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami oraz zahamować ich rozwój. Autorka przekonuje, że zastosowanie innowacyjnych systemów motywacyjnych opartych na pomysłowości, samodzielności, odpowiedzialności i współdziałaniu przyczynia się do sukcesu w wielopokoleniowych zespołach.

Artykułem zamykającym rozważania podjęte w rozdziale trzecim monografii jest praca Waldemara W. Ziari „Analiza transakcyjna jako narzędzie zarządzania zmianą i rozwojem kompetencji społecznych na przykładzie menedżerów hoteli”. Publikacja przybliży problematykę dotyczącą zastosowania elementów organizacyjnej analizy transakcyjnej w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, która jest syntetycznym obrazem całego przedsiębiorstwa. Zamiarem Autora jest ukazanie analizy transakcyjnej jako ważnego narzędzia w procesie usprawniania komunikacji w przedsiębiorstwie hotelarskim oraz wskazanie na bezpośrednie korzyści płynące ze świadomego zastosowania organizacyjnej analizy transakcyjnej w praktyce zawodowej menedżerów hoteli.

Formuła układu treści przyjęta w niniejszym opracowaniu pozwala spojrzeć na problematykę dotyczącą zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji w sposób wieloaspektowy, eksponując zarówno to, co może oddziaływać na nią destrukcyjnie, jak i to, co może być źródłem optymizmu, wskazując kierunki doskonalenia poziomu skuteczności zarządzania.

dr hab. Anna Wziątek-Staško, prof. WSB