

Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce po 1989 roku wpleciony był w procesy prywatyzacji, modernizacji i umiędzynarodowienia polskiej gospodarki, osiągając po dwudziestu latach stan skłaniający do refleksji nad poziomem rozwoju tej subdyscypliny zarządzania jako nauki i praktyki. Świadczą o tym liczne publikacje odwołujące się do wyników badań empirycznych. Ich lektura skłania do wniosku, że obraz „polskiego” ZZL jest zróżnicowany zarówno w warstwie budowania teorii, jak i wdrażania praktyk HR. Nie ulega jednak wątpliwości, że w większości z nich mieliśmy do czynienia ze zmianami, swoistą restrukturyzacją funkcji HR. Potwierdzają to zarówno wspomniane badania empiryczne, jak też doświadczenia menedżerów i specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wynika z nich wniosek o postępującej profesjonalizacji branży HR w Polsce, co nie zmienia faktu, że ciągle pojawiają się nowe wyzwania, a zmiana staje się normą również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Zasadne jest więc pytanie, czy rozwiązania strukturalne i narzędziowe w dostatecznym stopniu uwzględniają długofalowe zmiany w świecie pracy, czy też ukierunkowują się głównie na doraźne problemy wynikające ze zmian na rynku pracy, co jest niewątpliwie ważne, ale niewystarczające.

Powyższe kwestie składają się na treść niniejszego numeru, który zawiera zarówno rozważania teoretyczne, jak i przykłady praktycznych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W koncepcji *human resource management* od początku eksponowany był aspekt strategiczny sprawowania funkcji personalnej. Współcześnie, terminy „strategia zarządzania zasobami ludzkimi” czy „strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi” stosowane są wręcz powszechnie, przynajmniej w środowisku specjalistów zajmujących się tą dziedziną zarządzania. Mimo pojawienia się publikacji na temat strategicznego ZZL oraz

wdrożenia projektów strategii personalnej w praktyce wielu przedsiębiorstw, problematyka ta znajduje się ciągle w centrum zainteresowania, nierzadko budząc wiele kontrowersji. Kwestie te podejmuje w artykule J. Strużyna, przedstawiając autorską propozycję etapów ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz wskazując kierunki dalszego rozwoju.

Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi wyraża się m.in. uwzględnieniem kultury organizacyjnej w kształtowaniu poszczególnych procesów personalnych. Jej kluczowym elementem są wartości, na podłożu których tworzone są normy i artefakty; i właśnie problematyce zmian w systemie wartości polskich przedsiębiorstw poświęcony jest następny artykuł. K. Gadomska-Lila prezentuje w nim znaczenie wartości organizacyjnych w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw, wskazując przyczyny i kierunki ich zmian. Rozważania teoretyczne ilustrowane są wynikami badań empirycznych.

W kolejnym artykule P. Bohdziewicz podejmuje problematykę karier zawodowych, prezentując zachodzące tu przeobrażenia, gruntownie zmieniające model kariery realizowanej we współczesnej gospodarce. Omawiając spotykane w literaturze przedmiotu różne koncepcje kariery, porządkuje je, kreśląc ogólny kierunek rozwoju kariery od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego.

Do aktualnych i ważnych zagadnień w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy zaangażowanie organizacyjne, wyrażające się stopniem identyfikacji pracowników z firmą oraz gotowością wnoszenia poprzez pracę wkładu w jej rozwój. Kwestie te omawia M. Juchnowicz, prezentując zarówno aspekty teoretyczne zaangażowania pracowników, jak i wyniki badań empirycznych.

O wyzwaniach związanych z normalizacją systemów zarządzania pisze w swoim artykule J. Ejdyś, zwracając uwagę, że zbyt jednostronne koncentrowanie się na uzyskaniu formalnej certyfikacji potwierdzającej funkcjonowanie systemów zarządzania nie jest wystarczającym warunkiem ich rozwoju, jeśli nie uwzględni stałego doskonalenia procesów. Autorka prezentuje korzyści i ograniczenia normalizacji systemów zarządzania jakością, opierając się na studiach literaturowych i wynikach własnych badań empirycznych oraz wskazując na potrzebę ograniczania biurokracji i sformalizowania procesów na rzecz wzrostu świadomości pracowników, ich zaangażowania i odpowiedzialności.

Problematyka ZZL coraz częściej podejmowana jest w badaniach empirycznych, których wyniki wzbogacają naszą wiedzę na temat stosowanych w tej dziedzinie rozwiązań i nowych trendów powstających pod wpływem zmian w otoczeniu. Świadczą o tym opracowania zawarte w dziale „Komunikaty”. Otwiera je tekst (B. Urbaniak) ukazujący trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi z perspektywy doświadczeń firm uczestniczących w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Dziesięć lat konkursu dostarcza bogatej wiedzy na temat zmian zachodzących w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: rosnącą świadomość strategicznego

znaczenia kapitału ludzkiego i potrzeby strategicznej integracji ZZL ze strategią biznesową i procesami, kształtowanie kultury organizacyjnej i doskonalenia rozwiązań strukturalnych w obszarze funkcji personalnej, nacisk na wzrost oceny efektywności działań w obszarze ZZL, budowanie modeli kompetencyjnych, kształtowanie marki firmy na rynku pracy. Kolejny komunikat z badań (K. Leszczewska) traktuje o zarządzaniu zasobami ludzkimi w małych firmach, które posiada swoją specyfikę oraz, mimo pojawiających się publikacji, ciągle nie jest dostatecznie rozpoznane i „oprzyrządowane”. Potwierdzają to również przedstawione wyniki badań, wskazujące na intuicyjne podejście do zarządzania personelem w badanych firmach, brak reguł i procedur realizacji głównych procesów HR oraz małe zaangażowanie pracodawców w inwestowanie w pracowników. O rosnącym znaczeniu ZZL w administracji publicznej świadczą dwa następne komunikaty z badań, prezentujące wybrane praktyki z obszaru funkcji personalnej w jednostkach samorządowych. W pierwszym z nich (W. Walczak) omówiono procedury stosowane w doborze kandydatów na wysokie stanowiska w jednostkach samorządu terytorialnego. W drugim opracowaniu (I. Seredocha) przedstawiono stosunek pracowników samorządowych do zmian w systemie funkcji personalnej, wprowadzanych po 1 stycznia 2009 roku. Wyniki badań empirycznych wskazują, że w badanej grupie akceptuje się nowe rozwiązania, dostrzegając w nich szansę na unowocześnienie i wzrost efektywności zarządzania personelem. Ze szczególnym uznaniem spotkały się rozwiązania dające możliwość zaspokajania aspiracji zawodowych pracowników samorządowych, w tym planowania ścieżki zawodowej i awansu zawodowego. Ostatni z komunikatów badań zawiera analizę wybranych wyników badań na temat zarządzania pracownikami utalentowanymi, określanymi w skrócie talentami. Na ich podstawie autorka stwierdza, że mimo ograniczeń w budżetach HR, firmy starają się jednak kontynuować programy mające na celu zatrzymanie i rozwijanie tych pracowników oraz oczekują, że w przyszłości zainteresowanie takimi programami będzie wzrastało.

W dziale „Portfel metod i narzędzi” prezentujemy trzy opracowania. Pierwsze z nich traktuje o raportach płacowych i ich wykorzystywaniu w zarządzaniu wynagrodzeniami. Znajdziemy w nim szereg praktycznych porad na temat znaczenia raportów płacowych, ich przygotowania i interpretowania zawartych w nich informacji. Drugie opracowanie prezentuje wykorzystanie badania opinii pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi, na przykładzie szpitala. Pokazano w nim zarówno wyniki badań, jak i obszary ich zastosowania w doskonaleniu praktyk HR. Z kolei w trzecim opracowaniu scharakteryzowano system kompleksowej oceny i rozwoju pracowników, wykorzystujący określone wskaźniki i pozwalający optymalizować planowanie rozwoju zawodowego pracowników.

W dziale „Recenzje” chciałbym zwrócić uwagę na książkę „Managing Human Resources in Central and Eastern Europe”, wydaną w 2009 roku i poświęconą zarządzaniu

zasobami ludzkimi w dziewięciu krajach tego regionu. Ponadto znajdziemy tam omówienie dwóch pozycji polskojęzycznych, poświęconych zachowaniom organizacyjnym oraz kwestii płynności i retencji zatrudnienia w organizacji.

Kontynuujemy rozpoczęte w poprzednim numerze budowanie słownika terminów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, mając nadzieję, że przyczyni się to do porządkowania terminologii oraz poprawi przejrzystość komunikowania się w polskim środowisku HR.

Gdyby podjąć próbę oceny aktualnego stanu rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce na podstawie zamieszczonych w tym numerze artykułów i innych opracowań, to można stwierdzić, że w warstwie teoretycznej osiągnęło ono poziom strategiczny, że dotyczy nie tylko sfery biznesu, ale również administracji, ochrony zdrowia i innych działów gospodarki, że podejmuje się badania aktualnych problemów HR, jak np.: zaangażowanie, talenty, płynność i retencja zatrudnienia, że wdrażane są nowoczesne narzędzia HR. Postępująca profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi jest wyraźnie widoczna w teorii i praktyce. Nie zmienia to jednak faktu, że środowisko HR w Polsce i nie tylko stoi przed wyzwaniem radzenia sobie w warunkach coraz szybszych i coraz słabiej przewidywalnych zmian w otoczeniu, które wymagają poszukiwania nowych konfiguracji procesów tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy przez HR.

Życząc przyjemnej lektury, mam nadzieję, że prezentowane w tym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” teksty będą źródłem refleksji na aktualnym stanie rozwoju tej dziedziny zarządzania w Polsce oraz inspiracją do dalszych badań i wdrożeń.

*prof. dr hab. Aleksy Pochtowski
redaktor naukowy numeru*