

Katarzyna Susabowska

Na tropie polskiego HRD

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie wielorakich czynników wpływających na kształt rozwoju zasobów ludzkich (*Human Resource Development* –HRD) w Polsce. Czynniki tworzące HRD (w Polsce) zostały wyróżnione i omówione dzięki porównaniu do definicji stworzonej przez McLeana i McLeana (2001). Zgodnie z zaleceniem Wanga (2007), podkreślającego potrzebę odnośnienia się do najnowszych krajowych raportów dotyczących rozwoju społecznego, wskazano kilka takich czynników. Założywszy, że HRD różni się na poziomie krajowym, kolejnym celem artykułu była analiza dopasowania NHRD do jednej ze strategii wymienionych przez Cho i McLeana (2004).

Słowa kluczowe: rozwój zasobów ludzkich (*Human Resource Development* – HRD), międzynarodowe HRD (*international HRD*), HRD w Polsce (*HRD in Poland*), HRD w byłych krajach bloku wschodniego (*HRD in post-soviet countries*), narodowy rozwój zasobów ludzkich (*National HRD* – NHRD)

Wprowadzenie

Stwierdzenie, że żyjemy w zglobalizowanym świecie, wydaje się truizmem. W ostatnich latach globalizacja stała się obiektem zainteresowania również badaczy rozwoju zasobów ludzkich (Wang, 2007, s. 303), co w rezultacie zaowocowało wyłonieniem się nowego terminu, tj. narodowego rozwoju zasobów ludzkich (*National Human Resource Development* –NHRD), podkreślającego znaczenie rozwoju zasobów ludzkich na poziomie krajowym (McLean, McLean, 2001).

Skoncentrowanie się na (między)narodowym HRD spowodowane było różnymi trendami na poziomie makro, jak na przykład wzrostem liczby innowacji technologicznych czy globalizacją właśnie (Garavan i Carbery, 2012, s. 129). Cytując Garavana i Carbery'ego (2012, s. 130): „Globalizacja stworzyła większą współzależność gospodarczą między krajami i regionami, co spowodowało rozwój rynków wscho-

dzących, a w rezultacie wzrost zainteresowania międzynarodowym, porównawczym i międzykulturowym rozwojem zasobów ludzkich”. Skoro globalizacja w różnorodny sposób wpływa na HRD, zatem badanie międzynarodowego HRD jest potrzebne bardziej niż kiedykolwiek przedtem.

W tym artykule przedstawiono kilka wniosków dotyczących krajowej polityki rozwoju zasobów ludzkich w Polsce. Charakter HRD analizowany z polskiej perspektywy może pomóc w zrozumieniu ogólnych procesów tworzenia teorii i praktyki HRD. Analizie poddana zostanie pozycja HRD oraz czynniki wpływające na jego powstanie i rolę, jaką odgrywa. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wieloaspektowego i wielowątkowego charakteru rozwoju zasobów ludzkich w Polsce, dzięki analizie m.in. szkolnictwa wyższego, polityki rządu oraz innych praktyk związanych z HRD.

Wiele aspektów HRD (patrz: Metoda badawcza) zostanie poddanych przeglądowi w celu podkreślenia roli i pozycji, jaką pełni w Polsce rozwój zasobów ludzkich. Czynniki ustanawiające polskie NHRD wskazują na różnice międzykulturowe i wpływy „schedy” komunistycznej na naukowców i praktyków w tej dziedzinie. Omówiona zostanie również konstrukcja polskiego HRD oraz próba dopasowania jego strategii do jednego z pięciu strategicznych podejść do rozwoju zasobów ludzkich, zaproponowanych przez Cho i McLeana (2004, s. 383), tj. scentralizowanego NHRD, przejściowego NHRD, NHRD inicjowanego przez rząd, zdecentralizowanego NHRD/wolnorynkowego NHRD oraz NHRD niewielkich krajów.

Wyniki opracowania podzielone zostały na cztery części. Na początku pokazano ramy teoretyczne HRD w kontekście narodowym, pytania badawcze oraz metodologię badawczą. Kolejno zaprezentowano wyniki oraz implikacje dla teorii i praktyki HRD, a także wnioski z badań.

Problemy badawcze i kontekst badań

W 2001 roku McLean i McLean porównali ze sobą 12 różnych definicji HRD, uwzględniając ich kontekst narodowy (McLean, McLean, 2001). Wykazali istnienie czynników wpływających na krajowe oraz indywidualne definiowanie HRD (McLean, McLean, 2001, s. 320), po czym zaproponowali bardziej globalnie akceptowaną definicję HRD, która oznaczała: „procesy lub czynności, które w perspektywie krótko- lub długoterminowej mają potencjał (do) rozwijania wiedzy dorosłych w ich miejscu pracy, wiedzy eksperckiej, podnoszenia wydajności oraz wzrostu zadowolenia, w celu osiągnięcia osobistego lub grupowego/zespołowego zysku, lub działając na rzecz organizacji, społeczności, narodu lub, ostatecznie, całej ludzkości” (McLean, McLean, 2001, s. 322). Autorzy wyróżnili również siły kształtujące narodowe

definicje HRD: kontekst narodowy, ekonomię, wpływ rządu i prawodawstwa oraz (wpływ) innych krajów (McLean, McLean, 2001, s. 319–321).

To oczywiste, że definicje HRD będą się różnić na poziomie narodowym (Cho, McLean, 2004, s. 383). By odpowiedzieć na pytanie, co wpływa na różnorakie zarządzanie HRD w krajach, należy się wyjaśnienie. By mieć podstawę do międzynarodowych porównań, użyto definicji Cho i McLeana (2004, s. 383), którzy zidentyfikowali pięć strategicznych podejść do NHRD. Cho i McLean (2004, s. 383) zakwalifikowali Polskę jako kraj posiadający cechy scentralizowanego NHRD ze względu na styl przywódczy, który zniechęca do podejmowania przedsiębiorczych, samodzielnych czy osobistych inicjatyw. (Wydaje się, że charakterystyka ta nie powinna dotyczyć obecnej sytuacji Polski, lecz jej historii przed 1989 r. Analiza dopasowania stanu HRD do jednej z wyżej wymienionych strategii jest jednym z celów niniejszego artykułu.

Wang (2007, s. 304) podkreślił, że obecnie literatura poświęcona koncepcjom NHRD odnosi się do niektórych pojęć ekonomicznych, „takich jak ubóstwo, rynek pracy, bezrobocie, wydajność narodowej gospodarki, wzrost gospodarczy *etc.* (np. Lynham, Cunningham, 2006; Cho, McLean, 2004) bez odwoływania się do literatury poświęconej rozwojowi gospodarczemu”, co wydaje się być kluczowe przy identyfikowaniu obecnej wiedzy i praktyk związanych z NHRD, jak też może wpływać na rozwój wspólnot międzynarodowych. Zmiany społeczne i gospodarcze w Polsce dokonały się gwałtownie. Łatwo zauważyć fazy rozwoju i ich efekty na różnych polach. Wang (2007, s. 310) sugeruje powoływanie się na ostatnie, najświeższe raporty poświęcone rozwojowi społecznemu, ponieważ dostarczają one źródeł historycznych, pokazują kulturowy i społeczny kontekst danego kraju. Z tego powodu w niniejszym artykule znajduje się odniesienie do kilku wskaźników dotyczących NHRD, ukazanych w tego typu raportach.

Pytania badawcze oraz metoda badawcza

Pytania badawcze

Artykuł dostarczyć ma odpowiedzi na następujące pytania:

- Które czynniki różnicują NHRD w Polsce? Jak silny jest związek między HRD a czynnikami historycznymi, gospodarczymi, kulturowymi, politycznymi i społecznymi? Jak te czynniki kontekstowe i oddziaływanie środowiska wpływają na kształt i rozwój HRD?
- W jaki sposób obecnie praktykuje się HRD w Polsce?
- Którą ze strategii NHRD Cho i McLeana Polska aktualnie reprezentuje?

Metoda badawcza

Opierając się na wyżej przedstawionych ramach teoretycznych, główne pytanie badawcze koncentruje się na czynnikach kształtujących HRD w Polsce. By osiągnąć ten cel, zdecydowano się na zebranie danych jakościowych i ilościowych oraz, za pomocą metody porównawczej, na analizę m.in. liczby istniejących organizacji HRD, kierunków studiów (I, II stopnia oraz podyplomowych) z zakresu HRD czy polityki rządowej dotyczącej HRD itp.

Dane zaczerpnięto z przeglądu literatury oraz źródeł wtórnych. Co ważne, znacząca część studium opiera się, zgodnie z zaleceniami Wanga (2007), na danych m.in. Banku Światowego, Eurostatu, OECD, PISA, NBP czy internetowych stron rządowych: Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Zgodnie z wymiarami HRD McLeana i McLeana (2001), dane zostały skategoryzowane według kluczowych czynników kształtujących HRD, tj. czynników rządowych związanych z biznesem, edukacją oraz uwarunkowaniami środowiskowymi: politycznymi, gospodarczymi/ekonomicznymi, technologicznymi i społeczno-kulturowymi. Sprawdzone również, czy historia ma wpływ na obecny kształt HRD w Polsce. Na koniec zbadano, czy wyłonione w trakcie badań czynniki wpływają na kształt definicji HRD, którą następnie dopasowano do jednej ze strategii Cho i McLeana.

Bieżąca sytuacja w Polsce

Jako członek Unii Europejskiej, Polska zobligowana jest do takiej rekonstrukcji polskiego prawa, która nie tylko dopasuje to prawo do unijnych przepisów, ale przyspieszy wzrost gospodarczy i wyeliminuje różnice ekonomiczne między Polską a innymi krajami członkowskimi. Od roku 2004 wprowadzono w tym celu dwa narodowe plany rozwoju: na lata 2004–2006 oraz 2007–2013. Realizacja celów strategicznych planów obejmowała m.in. wspieranie przedsiębiorstw, rozbudowę infrastruktury czy rozwój zasobów ludzkich. Zadania zdefiniowane w planach finansowane były zarówno z funduszy europejskich, jak i krajowych (National Development Plan 2004–2006, 2013; National Strategic Reference Framework 2007–2013, 2013).

Od czasów upadku komunizmu Polska osiąga bardzo wysokie pozycje w rankingach dotyczących rozwoju społecznego. Indeks Rozwoju Ludzkiego/Społecznego (Human Development Index, HDI) pokazuje pozycję kraju w zależności od wskaźników długości życia, wykształcenia oraz dochodów. Wartość indeksu za lata 2011–2012 wyniosła 0,821, co oznaczało 39. pozycję Polski oraz „bardzo wysoki rozwój społeczny” (*Summary Human...*, 2013, s. 15–16).

Należy wspomnieć również o pięciu wymiarach ukazujących wzorce w myśleniu i zachowaniu Polaków, o jakich pisał Geert Hofstede (2001). Pierwszym z nich jest „dystans władzy”. Wynik uzyskany przez Polskę (68) wskazuje, że społeczeństwo jest hierarchiczne, co oznacza akceptację hierarchicznego porządku i swojego miejsca w społeczeństwie. Hierarchia w organizacji „jest postrzegana jako odzwierciedlenie immanentnych nierówności, powszechna jest centralizacja, podwładni oczekują, że będą prowadzeni za rękę, a idealnym szefem jest życzliwy autokrata” (The Hofstede Centre, 2013). Drugim kluczowym zagadnieniem jest „indywidualizm”, rozumiany jako stopień niezależności akceptowanej przez społeczeństwo. Polskie społeczeństwo jest indywidualistyczne, co potwierdza uzyskany wynik (60). Polacy mają tendencję do stawiania interesów swoich i swojej rodziny ponad interesami grupy. *Management* w organizacjach tworzą indywidualiści, kontrakt między pracodawcą a pracownikami opiera się na obopólnych korzyściach, podczas gdy awans jest wynikiem jedynie zasług. Polacy, choć bardzo indywidualistyczni, potrzebują hierarchii. Zarządzanie pracownikami o takich cechach jest trudne i wymaga delikatności, ale przynosi wiele korzyści. „Męskość/kobiecość”: polskie społeczeństwo wykazuje cechy męskie (wynik 64), w którym ludzie „żyją, by pracować”, „od menedżerów oczekuje się decyzyjności i asertywności, podkreśla się równość, współzawodnictwo oraz wydajność, a konflikty rozwiązuje się, walcząc z nimi”. Czwarty aspekt, „unikanie niepewności”, określa sposoby radzenia sobie z niepewnością przez społeczeństwo. Osiągając wynik 92, Polacy mają duże skłonności do unikania niepewności, co przejawia się w emocjonalnej potrzebie posiadania zasad i przepisów, nawet jeśli one nie do końca się sprawdzają. Ostatnim wymiarem jest „długoterminowa orientacja”. Wynik 32 oznacza orientację krótkoterminową, ponieważ większość Polaków jest bardzo tradycyjna i skupia się na teraźniejszości i przeszłości, natomiast mniej na przyszłości. Polacy przejawiają relatywnie niewielką skłonność do oszczędzania oraz dużą wagę przywiązują do tego, by „nie odstawać od innych” (żyć na podobnej stopie życiowej co sąsiedzi) (The Hofstede Centre, 2013).

Innym miernikiem odzwierciedlającym polską kulturę i specyfikę jest GLOBE, pokazujący efektywność globalnego przywództwa oraz zachowań organizacyjnych (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Twórcy GLOBE’a zaadaptowali wymiary paradygmatu Hofstede’ego, rozszerzając je o kolejne cztery aspekty (Hofstede, 2006, s. 883). Wskaźnik GLOBE wymienia Polskę jako kraj o kulturze wschodnioeuropejskiej, obok takich krajów, jak: Węgry, Litwa, Czechy czy Rosja.

Ostatnim ważnym rankingiem wartym uwagi jest program Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, tzw. PISA, czyli międzynarodowe badanie oceny umiejętności uczniów (Programme for International Student Assessment). Ranking PISA pokazuje kraje, których uczniowie najlepiej radzą sobie z czytaniem, matematy-

ką i naukami przyrodniczymi (OECD, 2010). Uzyskując 495 punktów w czytaniu ze zrozumieniem, 500 punktów z zakresu matematyki oraz 508 punktów w rozumieniu nauk przyrodniczych (podczas gdy średnia dla krajów OECD wynosi dla tych umiejętności odpowiednio: 493, 496 i 501 punktów), polscy piętnastolatki uplasowali się na piętnastym miejscu, tj. ponad średnią dla krajów OECD (2010, s. 8).

Wszystkie wyżej wymienione wskaźniki charakteryzują Polskę przez pryzmat zachowań charakterystycznych raczej dla państw Europy Wschodniej (co wydaje się nieco przestarzałym podejściem), mimo tego, że geograficznie Polska leży w Europie Środkowej. Podsumowując, Polska jest pierwszym krajem, który wyzwolił się spod sowieckiej okupacji i wdrożył reformy gospodarcze bliskie gospodarce wolnorynkowej. Po roku 1989 dokonano w Polsce wielu zmian, które wpłynęły również na praktyki zarządzania ludźmi (*human resource practices*) (Listwan, Poczowski i Stor, 2009, s. 94).

Wyniki badań

Jak zostało już powiedziane, do zdiagnozowania charakteru polskiego HRD posłużono się definicją McLeana i McLeana (2001), zawierającą następujące czynniki: rząd i prawodawstwo, gospodarka, wpływ innych krajów oraz kontekst narodowy (McLean, McLean, 2001, s. 319–321). Kolejnym krokiem było wyodrębnienie sil środowiskowych wpływających na kształt polskiego HRD i próba porównania danych uzyskanych ze źródeł wtórnych do strategii Cho i McLeana (2004).

Tabela 1. Kluczowe czynniki wpływające prawdopodobnie na naturę HRD w Polsce

HRD	Beneficjenci HRD:	Odbiorcy:
	Jednostki Grupy / Zespoły Organizacje Społeczności Narody Ludzkość	Rząd i prawodawstwo Gospodarka Inne kraje Kontekst narodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McLean, McLean, 2001.

Cechy charakterystyczne kształtujące definicję HRD w Polsce

W tabeli 1 ukazano dwa wymiary wpływające na różnice w definiowaniu HRD w różnych krajach (beneficjenci oraz odbiorcy) (McLean, McLean, 2001), mimo iż w Polsce – jak i w innych krajach – nie istnieje zgoda co do sposobu definiowania

rozwoju zasobów ludzkich. Na polu akademickim pojęcie HRD jest często mylone z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM, ZZL), działaniami, takimi jak edukacja czy szkolenia, lub też używa się HRD zamiennie z ZZL (Gibb, 200, s. 4). Różnice między HRD i ZZL mogą też prowadzić do nieporozumień między akademikami a praktykami. I choć praktykowanie HRD rozpoczęło się w Polsce po 1989 r., wciąż uważa się HRD za poddziedzinę ZZL (Róžański, 2008, s. 98).

Rząd i prawodawstwo

Profesjonalne instytucje ds. HRD, polityka rządu

Próżno szukać w Polsce instytucji o profilu działalności zbliżonym do najbardziej znanych na świecie organizacji zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich, jak AHRD (Academy of Human Resource Development) czy UF HRD (University Forum for Human Resource Development). Istnieje wprawdzie podmiot o nazwie Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, jednakże jest to jednostka budżetowa, utworzona w 2007 r. decyzją Ministra Pracy i Polityki Społecznej, która pośredniczy w procesie realizacji projektów dofinansowywanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Celami jej działalności są m.in.: wzrost zatrudnienia i spójności społecznej, uczynienie Polski miejscem atrakcyjnym dla przyszłych inwestorów, rozwijanie wiedzy poprzez „rozwój zasobów ludzkich” (Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013).

Najważniejszym dokumentem odnoszącym się do HRD jest „Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020” (SRKL). Poprzednie strategie (narodowe plany rozwoju na lata 2004–2006 i 2007–2013) proklamowała Rada Ministrów i poddała konsultacjom społecznym. Wśród najważniejszych celów wszystkich trzech strategii znalazły się przede wszystkim: wzrost zatrudnienia; wydłużenie życia zawodowego i zapewnienie osobom starszym lepszej jakości życia; poprawa sytuacji życiowej ludzi i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym; poprawa zdrowia oraz systemu opieki zdrowotnej; rozwój umiejętności i kompetencji społecznych.

Wdrożenie działań zawartych w SRKL 2020 może do roku 2020 zaowocować podniesieniem standardu życia. Jeśli to założenie zostanie zrealizowane, wartość wskaźnika HDI powinna wzrosnąć do 0,865 (*Strategia rozwoju...*, 2013, s. 8). Zakres i znacznie planu strategicznego pozwalają uświadomić sobie, co polski rząd rozumie pod pojęciem rozwoju zasobów ludzkich. Dokument podkreśla kluczową rolę rozwoju kapitału ludzkiego, który należy tak zagospodarować, by ludzie partycypowali w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym we wszystkich okresach swojego życia. By te cele osiągnąć, należy nie tylko zwiększyć poziom zatrudnienia, ale

także rozwijać społeczne i zawodowe kompetencje osób niepełnosprawnych oraz osób starszych. Wskazania te zawierają szereg działań zorientowanych na współpracę między szkołami wyższymi i przedsiębiorstwami, zwiększanie liczby praktykantów w trakcie trwania procesu edukacyjnego czy szkolenia zawodowego (*Strategia rozwoju...*, 2013, s. 19–24).

Edukacja

Mówiąc o systemie edukacji w Polsce, można założyć, że sama jego struktura, mimo dopasowania do postanowień procesu bolońskiego, nie zmieniła się diametralnie od 1989 r. Nastąpiły jednak zmiany w liczbach: w latach 1989–2011 pięciokrotnie wzrosła liczba studentów (z 403 tys. w 1990 r. do niemal dwóch milionów w 2013), liczba szkół wyższych zwiększyła się czterokrotnie (ze 112 w 1990 r. do 470 w 2013) (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013). Interesujące, że wydatki na studenta szkół publicznych były dwa razy niższe niż w wiodących krajach europejskich (patrz: podrozdział „Sily technologiczne”). Przykładowo w 2010 r. całkowite wydatki publiczne na studenta studiów III stopnia (doktoranckich) wyniosły w Polsce 20,9% PKB *per capita*, podczas gdy w Szwecji było to 41,8%, w Holandii 42,7% czy 37,1% w Finlandii (The World Bank, 2013a).

Obecnie polscy studenci mogą się kształcić na ponad dwustu kierunkach. Największe centra akademickie znajdują się w: Warszawie, Wrocławiu, Krakowie, Gdańsku, Łodzi, Poznaniu, Lublinie, Toruniu i Katowicach (*Higher Education ...*, 2013).

Pomimo implementacji założeń procesu bolońskiego, nie zmieniła się wystarczająco filozofia procesu nauczania. Formalnie jednolite studia magisterskie zastąpione zostały trzyletnimi studiami zawodowymi oraz dwuletnimi studiami uzupełniającymi, jednakże w świadomości społecznej nadal panuje opinia, że studia zawodowe nie zasługują na miano „studiów” (absolwentem studiów jest osoba, która ukończyła studia II stopnia lub równorzędne). Z tego też powodu około 60% studentów kontynuuje swoją edukację na poziomie magisterskim, podczas gdy średnia europejska wynosi 25% (*Human Capital ...*, 2013, s. 19–20). Szalkowski i Jankowicz (2004, s. 351) obawiają się, że wzrost liczby studentów prowadzić może do „obniżenia standardów akademickich spowodowanych częściowo przez niedostateczne finansowanie ze środków publicznych oraz przez nadmierną koncentrację na masowej produkcji absolwentów jedynie trzech specjalności (...)”.

Obecnie polska gospodarka potrzebuje wysoko wykwalifikowanych absolwentów nauk przyrodniczych, technicznych i medycznych. Absolwenci innych kierunków mają trudności w znalezieniu pracy, a czas na zdobycie pierwszej pracy zaraz po zakończeniu nauki również się wydłuża (*Human Capital ...* 2020, 2013, s. 9). Mimo to absolwenci raczej pozytywnie oceniają swoje umiejętności. Orientacja edu-

kacyjna uczestników menedżerskich studiów podyplomowych została szeroko opisana przez Różańskiego w 2008 r. Autor dowiódł, że większość studentów studiów podyplomowych ma jasną wizję swojego rozwoju oraz pozytywnie ocenia swoje edukacyjne i zawodowe doświadczenie, a także umiejętności intelektualne (Różański, 2008). Mimo iż uczniowie twierdzą, że nauka przynosi im wymierne korzyści, liczba osób podejmujących kształcenie zgodne z zapotrzebowaniem społecznym i ekonomicznym jest wciąż niewystarczająca. By odpowiedzieć na palącą potrzebę godzenia nauki i pracy, konieczna jest promocja praktyk studenckich i staży, podczas których studenci mogą zyskać nową wiedzę i umiejętności praktyczne. Pracodawcy są zgodni: doświadczenie zawodowe (nawet jeśli zdobyte w innej branży) jest kluczowym kryterium zatrudniania absolwentów (*Human Capital ...*, 2013, s. 20). Owocna współpraca między uczelniami i przedsiębiorstwami może uczynić ofertę edukacyjną bardziej dostosowaną do wymogów rynku pracy, a także ułatwić przepływ wiedzy i innowacji między uczelniami, gospodarką, sektorem publicznym oraz organizacjami pozarządowymi.

Mówiąc o nauczaniu dorosłych, Polacy są zainteresowani kształceniem formalnym, zwłaszcza edukacją pomaturalną. Mimo to uczestnictwo dorosłych w kształceniu i szkoleniach gwałtownie spada po zakończeniu nauki. Liczba Polaków między 25. a 64. rokiem życia, którzy uczestniczą w dodatkowych formach kształcenia, jest niewielka (wyniosła 4,5% w 2011 r., podczas gdy średnia unijna wyniosła 8,9%) (*Human Capital ...*, 2013, s. 24). Różnica ta dotyczy udziału w edukacji pozafORMALNEJ (wprawdzie zinstytucjonalizowanej i prowadzącej do powszechnie uznanych kwalifikacji, jednakże pozostającej poza formalnymi programami kształcenia i uczenia się). W rzeczywistości można więc powiedzieć, że udział dorosłych w kształceniu formalnym nie odbiega od średniej europejskiej.

Obecnie nie istnieje w Polsce wewnątrznie spójny i kompleksowy system finansowania edukacji dorosłych, co może być przyczyną niewielkiej liczby uczestników takich form kształcenia. Oprócz szkół publicznych i publicznych placówek oświatowych dla dorosłych, inne formy edukacji finansowane są również głównie ze środków publicznych, rzadziej przez przedsiębiorców czy samych kształcących się (*Human Capital Development ...*, 2013, s. 24).

Edukacja w obszarze HRD

Żadna uczelnia w Polsce nie oferuje HRD jako osobnego kierunku studiów. Nie oznacza to wcale, że HRD jest w polskim szkolnictwie wyższym nieobecne¹. Jednosemestralne, obowiązkowe zajęcia z przedmiotu rozwój zasobów ludzkich można

1 Podana lista ta może nie być wyczerpująca, aczkolwiek autorka dołożyła wszelkich starań, by lista była aktualna i kompletna. Stan na maj 2013 roku.

podjąć na studiach II stopnia w Śląskiej Wyższej Szkole Zarządzania w Katowicach oraz na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie ma w swej ofercie trwający jeden semestr przedmiot szkolenia i HRD dla studentów psychologii w zarządzaniu. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oferuje HRD jako główną specjalność na magisterskim kierunku pedagogika. W ramach jednorocznych studiów podyplomowych Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w Środowisku Międzynarodowym w Wyższej Szkole Zarządzania w Warszawie znajduje się przedmiot szkolenie i rozwój pracowników. Jako przedmiot HRD: *coaching i mentoring* istnieje również w ofercie Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach na studiach podyplomowych ZZL. Z kolei przedmiot rozwój zasobów ludzkich obowiązkowym jest dla słuchaczy studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Zarządzania w Katowicach.

Porównując niektóre definicje HRD (np. Woodall i wsp., 2001, s. 39–40) z programami studiów oferowanymi przez wyżej wymienione uczelnie, nierzadkie jest mieszanie pojęć ZZL i HRD. Rozwój zasobów ludzkich (w wymienionych wypadkach) mógł oznaczać szkolenia lub kształcenie, innym razem sesje szkoleniowe, czy *coaching* lub *mentoring*. Faktyczne pomieszanie pojęć winno skłonić naukowców do ich doprecyzowania i próby ustalenia, czym faktycznie jest HRD – jeśli nie w naukach o zarządzaniu, to przynajmniej w programach studiów, nawet jeśli są autorzy, którzy twierdzą, że relacja HRD-ZZL może być wyrazem szczególnego sposobu rozwoju ZZL, które dzieje się w towarzystwie HRD (Strużyna i wsp., 2008, s. 63).

W Polsce nie istnieje też czasopismo poświęcone głównie HRD. Mimo że istnieją pozycje zajmujące się tematyką ZZL, jak „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” czy „Organizacja i Kierowanie”, to brakuje ofert odnoszących się bezpośrednio do HRD.

Gospodarka

Uważa się, że trwający w Polsce od 1989 r. proces transformacji miał cztery główne fazy rozwoju: 1990–1993, 1994–1997, 1998–2001, 2002–2003 (Listwan i wsp., 2009, s. 91). Pomimo wzrostów i spadków (wzrost PKB, deficyt budżetowy czy rosnące bezrobocie w niektórych fazach), transformacja ekonomiczna pozytywnie wpłynęła na życie codzienne Polaków (m.in. w zakresie ochrony zdrowia, edukacji czy administracji publicznej). Głównym czynnikiem wpływającym na wzrost PKB po roku 1998 było zwiększenie wydajności czynników produkcji. Znacząco wzrosła średnia jakość kapitału, poziom zarządzania, a także kultura i wydajność pracy (*National Strategic...*, 2005)

Mimo to prywatne przedsiębiorstwa wykazują relatywnie małe zainteresowanie wewnętrznym rozwojem zasobów ludzkich. Brakuje zwyczajnie kształcenia poprzez

analizę własnych działań (*action learning*) i, co podkreślają Szalkowski i Jankowicz, poza przedsiębiorstwami międzynarodowymi, *joint-ventures* czy kilkoma firmami konsultingowymi, podejście OD (*organizational development*) jest właściwie nieznanne (Szalkowski, Jankowicz, 2004, s. 352).

Co więcej, jako że w środowisku naukowym nie ma zgody co do definicji HRD (McLean, 2004, s. 269; Wang, McLean, 2007, s. 97), nie dziwi fakt, że w Polsce, a szczególnie w biznesie, HRD jest często mylone z ZZL lub, co bywa znacznie częściej, wydziały ds. ZZL są często odpowiedzialne za realizowanie obu funkcji, zarówno personalnej, jak i szeroko pojętego rozwoju pracowników. I choć zdarza się, że w niektórych przedsiębiorstwach – zwłaszcza z kapitałem zagranicznym – istnieją oddzielne działy HRD, to sytuacja ta nie jest jeszcze powszechna (Strużyńska, 2008, s. 63).

Wpływ innych krajów

Środowisko akademickie i biznesowe nie wypracowało wspólnej definicji HRD również w Polsce. Co więcej, dzięki porównaniu modeli narodowego HRD Cho i McLeana (2004, s. 383–385) niniejsza analiza sygnalizuje, że model polskiego NHRD ewoluuje: z kraju o scentralizowanym podejściu do rozwoju zasobów ludzkich Polska zaczyna wykazywać cechy zdecentralizowanego czy wolnorynkowego podejścia. Można powiedzieć, znajdujemy się w fazie przejściowej i najlepiej charakteryzuje nasz kraj strategia leżąca między modelem przejściowym (*transitional*) oraz modelem wolnorynkowym. Praktyki w obszarze HRD wydają się być coraz bardziej zorientowane na rynek, przypominając tym samym rozwiązania stosowane w Stanach Zjednoczonych czy Kanadzie, jak np. te w zakresie edukacji czy biznesie (np. coraz więcej studentów MBA podejmuje kształcenie na kierunkach, na jakie jest zapotrzebowanie na rynku; w procesach kształcenia coraz częściej wykorzystuje się zdobycze technologii; w przedsiębiorstwach oddziela się działy HRD od działów zarządzania kadrami).

Czynniki wpływające na powstanie i kształt HRD w Polsce

Czynniki polityczne

Wśród czynników politycznych mających wpływ na HRD w Polsce wymienić należy przede wszystkim wdrożenie „Strategii rozwoju kapitału ludzkiego 2020”, która w rzeczywistości jest jednym z najważniejszych projektów rządowych koncentrujących się na rozwoju kapitału ludzkiego. Skutkiem realizacji tego projektu powinien być wzrost udziału dorosłych w edukacji. Zgodnie z rezolucją Rady UE z listopada

2011 roku, liczba ta powinna wzrosnąć z 4,5% do 15% w 2020 roku. W „Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020” wskazuje się również na potrzebę kooperacji między sektorem publicznym i prywatnym, dzięki czemu umiejętności absolwentów będą bardziej odpowiadały potrzebom rynku pracy. Podnoszenie standardów w systemie edukacji, chociażby poprzez realizację ustawy o szkolnictwie wyższym, może zwiększyć liczbę studentów, poprawić jakość nauczania, wyposażyć studentów w wiedzę, umiejętności praktyczne i społeczne, ale jest również ważnym krokiem w przygotowaniu do podjęcia zatrudnienia, dzięki realizacji polityki rynku pracy czy pracą nad własnym rozwojem objawiającą się w kształceniu dorosłych. Rezultatem tych działań może być faktycznie wyższy indeks rozwoju społecznego (HDI) w roku 2020.

Czynniki ekonomiczne

W XXI wieku coraz więcej organizacji będzie musiało konkurować na rynkach światowych. Zwiększy się potrzeba zatrudniania pracowników z różnych krajów. „Zarówno zdolności globalne, jak i wrażliwość kulturowa wobec lokalnych pracowników, klientów i obowiązujących wzorców staną się kluczem do sukcesu organizacji” – twierdzi Marquardt (2003, s. 77). Na stan ten wpływa również wysoki poziom kumulacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*Foreign Direct Investment*), który w 2010 roku osiągnął 198,196 milionów dolarów amerykańskich i uplasował Polskę na 22. miejscu wśród 88 krajów (Narodowy Bank Polski, 2012). Dlatego też roli HRD w działających w Polsce międzynarodowych przedsiębiorstwach upatrywać można np. w międzykulturowych szkoleniach, wsparciu ekspatriantów i repatriantów, rozwijaniu umiejętności kulturowych, jak choćby poprzez naukę języków obcych.

Zmniejszenie zależności od węgla i innych paliw kopalnych może wprowadzić nową jakość w rozwijanie zasobów ludzkich, ponieważ dzięki eksploracji nowych obszarów i źródeł konkurowanie na skalę globalną przyczyni się do rozwoju ludzkich kompetencji i umiejętności. Siły wpływające na HRD w zakresie edukacji kładą nacisk na szkolenia i/lub przeszkolenia pracowników w nowych sektorach gospodarki. Badania pokazują pozytywny związek między rozwojem menedżerskim a postrzeganymi wynikami zagranicznych i krajowych spółek funkcjonujących w ramach międzynarodowych korporacji (Sheehan, 2012, s. 126–127). Sheehan twierdzi, że inwestowanie w pracowników jest pozytywnie skorelowane z postrzeganą wydajnością (*perceived performance*), a ankietywane firmy przyczyniły się do szybkiego rozwoju i wysokiej jakości wskaźnika kapitału ludzkiego we współczesnej Polsce, „co jest kluczowym czynnikiem dla przyszłego wzrostu ekonomicznego oraz rozwoju” (Sheehan, 2012, s. 128).

Bazując na wynikach badań uzyskanych przez Sheehan, większy nacisk należy położyć na szkoleniach i podnoszeniu umiejętności personelu, co powinno skutkować sukcesem komercyjnym. Właściwie rozwój pracowników stał się już w większości polskich przedsiębiorstwach standardem (Listwan i wsp., 2009, s. 116–120), niemniej poprawa w tej dziedzinie jest wciąż konieczna.

Czynniki technologiczne

Z perspektywy rozwoju zasobów ludzkich nowe technologie mogą być użyteczne w szkoleniach technicznych w miejscu pracy, jak również mogą zapewniać szerszy dostęp do edukacji i szkoleń. Co więcej, zmiany technologiczne odzwierciedlają zmiany w samej organizacji. Wprowadzenie nowej technologii może skutkować przesunięciem pracownika na inne stanowisko lub jego zwolnieniem. Inną kwestią technologiczną związaną z HRD jest zwiększanie dostępu do wiedzy technicznej (*know-how*), technologicznej i specjalistycznej, a także inwestowanie w badania nad technologiami, wspieranie innowacji i rozwoju organizacyjnego. Wśród związanych z HRD implikacji zwrócić uwagę należy na potrzebę szkoleń technicznych, co pozwoli pracownikom na produktywnie korzystanie z nowinek technicznych i technologicznych. Szalkowski i Jankowicz 2004, s. 350) wyrażają przekonanie, że mimo iż sektor kształcenia zawodowego w Polsce jest relatywnie niewielki, „to porównywanie do bardziej rozwiniętych krajów sprawia, że wydaje nam się, że mamy tu [w Polsce] niski standard wiedzy komercyjnej i umiejętności społecznych, a także nieadekwatne wydatki na szkolenia z zakresu specjalnych umiejętności technologicznych i umiejętności, których potrzebują pracownicy”. Należy zauważyć, że według danych Eurostatu, Polska planuje przeznaczyć 0,4% PKB na edukację, podczas gdy wskaźnik ten dla Stanów Zjednoczonych wynosi 1,19%, dla Korei Południowej 1,09%, a średnia dla 27 krajów UE – 0,76% PKB (Eurostat Pocketbooks, 2012, s. 22). Suma ta wydaje się być niewystarczająca, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę to, że nauka wpływa na gospodarkę, społeczeństwo i jakość życia. Zakładając, że wskaźnik ten może być w jakiś sposób zniekształcony przez niektóre wydatki na szkolnictwo prywatne, należy odwołać się do dwóch innych mierników, tj. procentu pracowników z wykształceniem II lub III stopnia oraz wydatków (*per capita*) na edukację. Tabela 2 ukazuje poziom zatrudnienia według uzyskanego poziomu wykształcenia w Polsce, 27 krajach UE, Niemczech oraz Czechach w latach 2010–2012, a także wydatki rządowe na edukację w roku 2009 (liczone jako procent PKB *per capita* oraz % całej kwoty).

Tabela 2. Wskaźniki zatrudnienia osób z najwyższym poziomem edukacji w % (II lub III stopnia) oraz wydatki rządowe na studia III stopnia

	Edukacja II stopnia			Edukacja III stopnia			Wydatki w 2009	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	na studenta (III stopnia), % PKB <i>per capita</i>	% całości wydatków rządowych
27 EU	68,3	68,4	68,1	82,2	82,0	81,8	n-a	n-a
Polska	62,0	62,2	61,7	82,7	82,4	82,1	19,0	11,4
Czechy	70,4	71,0	71,7	81,0	81,0	81,1	25,5	9,8
Niemcy	74,7	76,0	76,2	86,7	87,6	87,6	n-a	10,5

Źródło: opracowanie własne na bazie danych z Eurostatu 2013 'Lfsa_ergaed' oraz Banku Światowego (2013a, b), dostęp lipiec 2013

Mimo że Polska na tle innych krajów nie wypada źle, jednak by osiągnąć wzrost gospodarczy, wydatki te należałoby zwiększyć. Ostatnim zagadnieniem, na jakie warto zwrócić uwagę, jest konieczność prowadzenia badań przez specjalistów ds. HRD nad istotnością narodowych i kulturowych czynników przy wprowadzaniu nowych technologii.

Czynniki socjokulturowe

Różnorodność kulturowa pociąga za sobą konieczność adaptacji do ograniczonych zasobów środowiskowych oraz przeciwdziałanie podległości politycznej czy ekonomicznej. Normy i wartości społeczno-kulturowe odgrywają kluczową rolę we wpływniu na życie i zachowania jednostki. Specjaliści ds. HRD mogą wspierać zmiany dzięki adaptacji niektórych wartości z bardziej zglobalizowanych krajów zachodnich, jak równość płci czy równość płac za tę samą pracę, utrzymując jednocześnie polską specyfikę, tradycję, kulturę i historię.

Biorąc pod uwagę aspekty historyczne i socjokulturowe, zwłaszcza zaszłości z czasów komunistycznych, badania wskazują na piętno komunizmu, które może wpływać na życie społeczne i ekonomiczne, ale które, na szczęście, nie oddziałuje na wydajność organizacji (Strużyna i wsp., 2008). Zaszłości komunistyczne są zbędne dla gospodarki, i choć nie wydają się być szkodliwe, to – w niektórych warunkach – mogą obniżać zaufanie do liderów czy kwestionować porządek oparty na kapitale i bogactwie. Na szczęście ich wpływ słabnie (Strużyna i wsp., 2008).

Aktualizacja strategii Cho i McLeana

Cho i McLean (2004, s. 383) zaproponowali pięć podejść do strategii rozwoju zasobów ludzkich, klasyfikując Polskę jako mającą scentralizowany NHRD ze względu na styl zarządczy, niechętny inicjatywom osobistym i przedsiębiorczym (Szalkowski i Jankowicz, 2004, s. 347). Trzeba zgodzić się z Szalkowskim i Jankowiczem, ponieważ rząd odgrywa główną rolę w definiowaniu HRD w Polsce. Wciąż silne jest zainteresowanie polityką społeczną, artykułowane w planach pięcioletnich (*Strategia rozwoju kapitału...*, 2013). Można jednak zastanowić się, czy ta charakterystyka nie odnosi się jedynie do czasów, w których Polską rządziła partia komunistyczna. Obecnie warto skłonić się do rewizji strategii Cho i McLeana i rekatagoryzacji Polski – zamiast charakteryzować Polskę przez pryzmat strategii centralistycznej, można wykorzystać cechy strategii pośredniej (przejściowej) oraz – w pewnej części – zdecentralizowanej.

Tabela 3. Dopasowanie do strategii NHRD zaproponowanych przez Cho i McLeana

Aspekt	Kategoryzacja Cho i McLeana	Nowa kategoryzacja
Strategia NHRD	Model scentralizowany	Między modelem przejściowym a strategią zdecentralizowaną/wolnym rynkiem
Podmioty odpowiedzialne za HRD	Rządowe	Rządowe Podmioty biznesowe
Sily wpływające na kształt HRD	Rząd	Gospodarka (rynek konkurencyjny) Inne kraje Prywatne przedsiębiorstwa, szczególnie firmy z kapitałem obcym
Podmiot odpowiedzialny za rozwój jednostki	Rząd	Rząd Przedsiębiorstwo Jednostka
Beneficjenci praktyk HRD	Naród	Jednostki Organizacje Społeczności Naród

Źródło: opracowanie własne

Z perspektywy tych dwu modeli główne siły wpływające na kształt HRD wywodzą się z rządu oraz rynków konkurencyjnych i wszystko wskazuje, że polski HRD podąża tym tropem. Niestety nie wyłoniły się jeszcze – niezależne od rządu – podmioty odpowiedzialne za ustalanie polityki NHRD. Póki co, polityki te ustalane są

w różnych ministerstwach, jak np. Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej czy Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Cechy obrazujące opisywane strategie ukazane są w tabeli 3. Aspektem wyróżniającym nową kategoryzację Polski jest także grupa beneficjentów praktyk HRD. Podczas gdy przed 1989 r. to rząd grał główną rolę w kształtowaniu rozwoju ludzkiego, a głównym beneficjentem był naród, obecnie zauważalny wzrost nastąpił w obszarze beneficjentów i innych sił wpływających na polski NHRD.

Konkluzje i implikacje dla teorii i praktyki HRD

Niniejszy artykuł jako pierwszy ukazuje spektrum praktyk HRD w Polsce i podkreśla jego szeroką perspektywę w trzech głównych obszarach: rządowym, gospodarczym i wynikającym z wpływu innych krajów.

To rząd podejmuje większość inicjatyw związanych z rozwojem zasobów ludzkich. Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej mają największy wpływ na HRD. Trzeba przyznać rację Szalkowskiemu i Jankowiczowi (2004), którzy podkreślają kluczową rolę kształcenia ogólnego, przepisów finansujących badania oraz politykę edukacyjną.

Z perspektywy biznesowej, chociaż prywatne przedsiębiorstwa często są zarządzane podobnie jak firmy zagraniczne z wydziałami HRD, organizacje nie biorą pod uwagę możliwości lub nie dają pierwszeństwa HRD w kształtowaniu polityki kadrowej, lub ograniczają jego wpływ na funkcję personalną (Szalkowski i Jankowicz, 2004, s. 352).

W porównaniu z latami 90. nastąpiła również poprawa w zaangażowaniu pracownika we własny rozwój. W czasach gospodarki planowanej polscy menedżerowie musieli pracownikami zarządzać, podczas gdy obecnie muszą się skupić bardziej na ich kształceniu i rozwoju. Mówiąc o implikacjach dla praktyków HRD, autorka zgadza się z Różańskim (2008, s. 97), według którego współpraca między uczelniami wyższymi a biznesem powinna być ściślejsza.

Kluczowym czynnikiem sukcesu będzie więc pracownik ze swoją wiedzą, stąd wylaniają się dwa kluczowe obszary dla praktyków ZZL i HRD w Polsce, zarządzanie talentami i ustawiczne kształcenie się – w opozycji do tradycyjnego nauczania (por. Miś, 2011).

Głównym odbiorcą praktyk HRD jest naród, chociaż dzięki zwiększeniu współpracy między rządem i biznesem, zwłaszcza w perspektywie edukacyjnej, jednostki, organizacje oraz społeczności lokalne również czerpią z tej relacji wiele korzyści.

W obliczu rosnącej konkurencji na skalę globalną, kapitał ludzki jest jednym z podstawowych warunków szybkiego rozwoju gospodarczego, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz poprawy jakości życia Polaków. Bez istotnych zmian w jakości kapitału ludzkiego nie uda się dogonić bardziej rozwiniętych krajów.

Silą napędową wzrastającej roli HRD jest zmieniający się charakter pracy, szybko zmieniające się środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonują różne podmioty, konieczność szybkiej transformacji wewnętrznej oraz zmiana procesów biznesowych i ustaleń administracyjnych (Kuchinke, 2008).

Mając na uwadze polski przykład ustanawiania prawie całkowicie nowej dyscypliny na gruncie naukowym, proces ten, choć raczej wolny, wciąż postępuje. Siły rządowe i biznesowe będą w końcu musiały wpłynąć na szkolnictwo wyższe, co zawocować może powstaniem nowych kierunków i wydziałów lub profesjonalnych organizacji, jak AHRD czy UF HRD. Mam nadzieję, że doczekamy się powstania czasopisma poświęconemu głównie zagadnieniom rozwoju zasobów ludzkich.

Dla teorii i praktyki HRD ważne jest zrozumienie sposobu, w jaki czynniki środowiskowe kształtują naturę i rolę polskiego HRD. Wziąwszy pod uwagę ogólny proces powstawania nowej nauki w zglobalizowanym świecie, należy podkreślić wagę pierwiastka narodowego. Autorka nie twierdzi, że polska wizja HRD wpływa na naturę światowego rozwoju zasobów ludzkich, jednakże zdaje sobie sprawę, że zrozumienie fenomenu rozwoju krajów postkomunistycznych może rozwikłać skomplikowane relacje między normami i wartościami społecznymi, kulturowymi i rządowymi regulacjami. Jeśli mamy rozwijać teorię HRD, musimy te relacje badać.

Literatura

Cho E., McLean G.N. (2004), What we discovered about NHRD and what it means for HRD, *Advances in Developing Human Resources*, nr 6 (3).

Eurostat (2013), *Employment rates by sex, age and highest level in education attained (%)*, dostęp lipiec 2013, <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>.

Eurostat Pocketbooks (2012), *Science, Technology and Innovation in Europe*, European Union.

Garavan T.N., Carbery R. (2012), A review of international HRD: incorporating a global HRD construct, *European Journal of Training and Development*, nr 36 (2).

Gibb S. (2008), *Human Resource Development: Process, practices and perspectives*, Palgrave, Macmillan.

Gilley A.M., Callahan J.L., Bierema L.L., Editors (2003), *Critical Issues in HRD. A New Agenda for the Twenty-first Century. New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change*, Cambridge, Perseus Publishing.

- Ranking szkół wyższych 2013 (2013), *Wprost*, dostęp marzec 2013, <<http://szkoly.wprost.pl>>.
- Hofstede G.H. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, Sage.
- Hofstede G.H. (2006), What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies*, nr 37.
- International Human Development Indicators (2013), *Poland*, dostęp marzec 2013, <<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/POL.html>>.
- Kuchinke K.P. (2008), The Evolution of Human Resource Development as a Field of Practice in Organizations and a Field of Research and Teaching at Universities, w A. Różański, K.P. Kuchinke, E. Boyar (red.), *Rozwój zasobów ludzkich – teoria i praktyka* [Human Resource Development – theory and practice], Lublin, Poland, Lublin Technical University.
- Listwan T., Poczowski A., Stor M. (2009), Managing human resources in Poland, in Morley M.J., Heraty N., and Michailova S. (red.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London, NY, Routledge.
- Marquardt M.J. (2003), Globalization and HRD, w Gilley, A.M., Callahan, J.L., Bierema, L.L. (red.), *Critical Issues in HRD. A New Agenda for the Twenty-first Century. New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change*, Cambridge, Perseus Publishing.
- McLean G.N. (2004), National human resource development: what in the world is it?, *Advances in Developing Human Resources*, nr 6 (3).
- McLean G.N., and McLean L. (2001), If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?, *Human Resource Development International*, nr 4 (3).
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013), *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego*, dostęp maj 2013, <<http://www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego-srkl---projekt-z-31072012-r.>>.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013), *Dane statystyczne o szkolnictwie wyższym*, dostęp marzec 2013, <<http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym>>.
- Miś A. (2011), Talent Management, w A. Poczowski (red.), *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*, Warsaw, Wolters Kluwer.
- Morley M, Heraty N., Michailova S., red. (2009), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London, New York, Routledge.
- Narodowy Bank Polski (2012), *Dochody zagranicznych inwestorów bezpośrednich z tytułu zainwestowanego w Polsce kapitału w postaci inwestycji bezpośrednich w 2011 roku*, dostęp maj 2013, <http://www.nbp.pl/publikacje/zib/zib_2011_eur.xls>.
- Poprawki do Narodowego Planu Rozwoju 2004-2006, dostęp: marzec 2013, <<http://www.mrr.gov.pl>>.

- Wstępny projekt Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013 (2005), dostęp marzec 2013, <http://www.msap.pl/npr/npr/nsro_en.pdf>.
- OECD (2010), *PISA 2009 Results: Executive Summary*, dostęp maj 2013, <<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46619703.pdf>>.
- Pocztowski A., red. (2011), *Human Resource Management in Transition: The Polish Case*, Warsaw, Wolters Kluwer.
- Różański A. (2008), The educational orientation of participants in postgraduate managerial study programmes in Poland, *Human Resource Development International*, nr 11 (1).
- Sheehan M. (2012), Exploring the link between management development and perceived performance in multinational corporations (MNCs): an analysis of Polish and UK subsidiaries, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (84).
- Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T. (2008), *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Strużyna J., Ingram T., Majowska M. (2008, September 17–19), *The relation between socialists imprinting and organizational effectiveness: the rudiment effect*, Paper presented at the Global Research in Business and Economics Conference, Orlando.
- Summary Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World (2013), w K. Malik, red., *The United Nations Development Programme*, New York.
- Swanson R.A., Holton E.F. (2008), *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Szałkowski A., Jankowicz D. (2004), The Development of Human Resources During the Process of Economic and Structural Transformation in Poland, *Advances in Developing Human Resources*, nr 6 (3).
- The Hofstede Centre (2013), *National Culture: Poland*, dostęp marzec 2013, <<http://geert-hofstede.com/poland.html>>.
- The World Bank (2013a), *Expenditure per student, tertiary (% of GDP per capita)*. dostęp lipiec 2013, <http://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TERT.PC.ZS?order=wbapi_data_value_2010+wbapi_data_value&sort=asc>.
- The World Bank (2013b), *Public spending on education, total (% of government expenditure)*, dostęp lipiec 2013, <<http://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GB.ZS/countries>>.
- Wang G.G. (2007), National HRD: a new paradigm or reinvention the wheel?, *Journal of European Industrial Training*, nr 32 (4).
- Wang X., and McLean G.N. (2007), The Dilemma of Defining International Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, nr 6 (1).
- Woodall J., Alker A., MacNeil Ch., and Shaw S. (2001), Convergence and Divergence in HRD. Research and Practice across Europe, w J. McGoldrick, J. Stewart, S. Watson (red.), *Understanding Human Resource Development. A research-based approach*, London, New York, Routledge.

HRD's trace in Poland

Summary

The main aim of this paper is to outline multifarious factors driving the shape of HRD in Poland. By using a comparison to McLean and McLean's definition (2001) of National HRD, the factors establishing NHRD were distinguished and discussed. Agreeable to Wang's indication (2007) of the need to refer to the latest national Human Development Reports, some important ratings were shown. Finally, assuming that HRD varies at national level, an analysis of the adjustment to one of strategies mentioned by Cho and McLean (2004) was the next objective of this study.

K a t a r z y n a S u s a b o w s k a – jest asystentką naukowo-dydaktyczną na Wydziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Do jej głównych zainteresowań należy socjologia i HRD. Z kolei w badaniach skupia się na jakościowych i ilościowych metodach badań oraz zastosowaniu technologii w badaniach empirycznych i analizie danych.