

Czy kontekst ZZL ma znaczenie?

Miejsce i znaczenie kontekstu w zarządzaniu zasobami ludzkimi stanowi przedmiot badań naukowych już od ponad trzech dekad. Jednym z pierwszych opracowań na ten temat był artykuł *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments* (Jackson, Schuler, 1995). Autorzy podkreślali, że trzy kluczowe komponenty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, czyli: specyficzne praktyki, formalne procedury, a także podejścia, uzależnione są od czynników wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Do tych pierwszych zaliczono wykorzystywaną technologię, strukturę organizacji, jej wielkość, etap rozwoju oraz strategię. Wśród zewnętrznych uwzględniono regulacje prawne, kulturę narodową, uwarunkowania polityczne, poziom uzwiązkowienia, rynek pracy oraz specyfikę branży, w jakiej działa firma. Dodatkowo wskazali oni, że czynniki zewnętrzne należy rozpatrywać na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym (Jackson, Schuler, 1995). Zaproponowane przez autorów modelowe ujęcie związku między kontekstem a zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazywało na konieczność podjęcia bardziej ustrukturyzowanych badań, uwzględniających ich bezpośrednie powiązania ze specyficznymi uwarunkowaniami.

W tym miejscu należy podkreślić, że różnorodność prowadzonych badań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, dostęp do dużej ilości danych dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym, a także rozwój nurtu związanego z big data spowodował, że część opracowań naukowych koncentrowała się na szukaniu najlepszych rozwiązań w ZZL, które znajdowałyby zastosowanie w firmach działających w różnych kontekstach. Badania takie prowadzone były w ramach podejścia uniwersalistycznego, umniejszającego znaczenie kontekstu, a ich celem było zidentyfikowanie i opisanie najlepszych praktyk, pozwalających firmom na uzyskiwanie zakładanego poziomu efektywności (Child i wsp., 2001; Beer i wsp., 2015).

Przeciwieństwem dla takiego stanowiska było podejście sytuacyjne, stawiające kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w centrum uwagi. Zgodnie z tym ujęciem nie jest możliwe wypracowanie uniwersalnych standardów działania, gdyż każda organizacja będąca systemem otwartym ulega wpływowi wielu czynników. W badaniach tych kluczową rolę przywiązuje się do dokładnego opisanie i zdefiniowania czynników, które mogą determinować zakres i specyfikę inicjatyw podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowo w ostatnio opublikowanych modelach kluczowego znaczenia nabierają zróżnicowane grupy interesariuszy organizacji, a uwzględnienie ich perspektywy traktowane jest również jako czynnik w istotnym stopniu determinujący rozwiązania w ZZL. Przykładem takiego podejścia jest model opracowany przez E. Farndale i J. Paauwe (Paauwe, Farndale, 2017; Farndale, Paauwe, 2018), w którym pojawiają się zarówno elementy różnicujące działania HRM ze względu na czynniki na zewnątrz organizacji, w jej wnętrzu, jak i uwzględniające oczekiwania różnych grup interesariuszy.

Do uwarunkowań kontekstowych autorzy zaliczyli pięć grup czynników, czyli: związane z konkurencją (produkty, rynki i technologia); związane z dziedzictwem, historią organizacji (struktura, systemy, kultura, kapitał ludzki); instytucjonalne (społeczne, polityczne, kulturalne, prawne, regulacyjne); zdolności organizacyjne (wydajność, efektywność, elastyczność, jakość, innowacyjność, szybkość reakcji) oraz zgodność z normami prawnymi i społecznymi (zgodność z prawem, sprawiedliwość odnosząca się do warunków pracy, czasu, poziomu partycypacji, wykorzystywania know-how, wynagrodzeń). Elementy te kształtują rozwiązania w HRM, prowadzące do uzyskiwania konkretnych efektów, które należy analizować z uwzględnieniem: efektywności firmy, dobrostanu pracowników i dobrostanu społeczności lokalnych lub społeczeństwa.

Różnice w tych dwóch podejściach można sprowadzić do poszukiwań odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy w obszarze HRM wskazane jest stosowanie strategii „najlepszych praktyk” czy „najlepszego dopasowania” (Veld, 2017) lub też wspólniania, lub różnicowania (Goderham i wsp., 2004; Brewster, Mayrhofer, 2012; Mayrhofer i wsp., 2019). Niemniej jednak na podstawie prowadzonych rozważań można stwierdzić, że kontekst zarządzania zasobami ludzkimi jest zagadnieniem bardzo istotnym i wciąż aktualnym zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce. Wynika to z faktu, że nie jest on jednakowy dla wszystkich firm, a ponadto nie można go traktować jako stałego, niezmiennego elementu, który nie oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Oznacza to, że poszukiwanie rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, cechujących się wysokim stopniem dopasowania zarówno do sytuacji w otoczeniu, jak i oczekiwań interesariuszy, ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia możliwości osiągnięcia zakładanych przez poszczególne organizacje celów.

Numer 6 dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” zawiera artykuły naukowe dotyczące różnych podejść i praktyk ZZL z uwzględnieniem kontekstu jako kluczowego czynnika determinującego ich kształt. Podstawowym założeniem przyjętym w przygotowywaniu tego numeru było to, że zarządzanie zasobami ludzkimi zawsze uwarunkowane jest zestawem pewnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na jego poszczególne praktyki (związane np. z zatrudnianiem, wynagradzaniem czy rozwojem pracowników), a także definiują ogólne polityki dotyczące kwestii personalnych w organizacji (Farnham, 2017). Powyższe czynniki determinujące podejście i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie stanowią zamkniętej listy, pozwalają jednak wskazać, że badanie i interpretowanie stosowanych rozwiązań jest bardzo złożone i utrudnione (Markoulli i wsp. 2017). Wymusza to stosowanie zróżnicowanych metod i narzędzi w pracach badawczych, w szczególności zaś wskazuje na potrzebę dokładnego opisanie badanej próby oraz przeprowadzenia analizy adekwatności formułowanych uogólnień i wniosków również w innych organizacjach działających w innych kontekstach (Madden i wsp., 2017).

Przedstawione poniżej artykuły odnoszą się do różnych aspektów związanych z kontekstem zarządzania zasobami ludzkimi i pozwalają na przybliżenie czytelnikowi złożoności tego zagadnienia, jak również prezentują możliwe sposoby jego badania.

Artykułem otwierającym numer jest tekst Aleksego Pocztownskiego pt. *Kontekst w praktyce ZZL i badaniach naukowych*. W pierwszej części artykułu została przedstawiona istota kontekstu i klasyfikacja czynników, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi. W dalszej części omówiono najczęściej występujące w polskich publikacjach po 2000 r. aspekty kontekstowe, a mianowicie: transformację systemu społeczno-gospodarczego; umiędzynarodowienie i globalizację; rozwój gospodarki i przedsiębiorstw opartych na wiedzy; nowe formy organizacyjno-prawne świadczenia pracy; zróżnicowanie zasobów ludzkich oraz specyfika branżowa organizacji. Na podstawie przeprowadzonych analiz został sformułowany wniosek, wskazujący, że kontekst jest obecny w polskich badaniach ZZL, niemniej jednak stanowi on najczęściej ogólną charakterystykę tła badanego problemu. Zdaniem autora zagadnienia związane z analizą czynników wpływających na stosowanie konkretnych rozwiązań w ZZL nie stanowią głównej osi prowadzonych rozważań, co powoduje, że konieczne jest poszerzenie zakresu badania czynników kontekstowych w kierunku analizowania zależności między nimi a politykami i praktykami w tej dziedzinie.

Drugi artykuł – autorstwa Bogusławy Urbaniak – *Starzenie się zasobów pracy przejawem zmienności uwarunkowań demograficznych tworzących kontekst ZZL* koncentruje się na uwarunkowaniach demograficznych, jako jednym z kluczowych czynników zewnętrznych determinujących działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównym celem artykułu jest ukazanie starzenia się zasobów pracy jako czynnika kontekstowego wpływającego na decyzje zatrudnieniowe. Prowadzone rozważania uwzględniają dynamiczne zmiany w strukturze zasobów pracy, w szczególności te związane ze starzeniem się populacji osób w niemobilnym wieku produkcyjnym. W artykule wykorzystano analizę danych obrazujących przemiany demograficzne na rynku pracy wraz z odwołaniem do wybranych wyników badań jakościowych, przeprowadzonych wśród pracodawców sektora MŚP w Polsce – w ramach projektu STAY „Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca”, realizowanego w latach 2016–2019.

Kolejny artykuł *Kontekst pracy opartej na wiedzy i zarządzanie zasobami ludzkimi w narracjach pracowników sektora usług wiedzyochłonnych KIBS – analiza dyskursu* – autorstwa Agnieszki Wojtczuk-Turek i Dariusza Turka – poświęcony jest analizie warunków pracy w organizacjach bazujących na wiedzy i świadczących wyspecjalizowane usługi dla innych podmiotów rynkowych. W badaniach tych wykorzystane zostały informacje pozyskane z indywidualnych wywiadów, a także grup fokusowych. Uzyskane wyniki wskazują, że uwzględnienie wymagań klientów i koncentrowanie się na dostarczaniu pożądanej przez nich wartości powoduje wykreowanie specyficznych warunków pracy, które mogą stwarzać liczne wyzwania w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Joanna Purgal-Popieła w artykule *Kontekst zarządzania inpatriacją: znaczenie dystansu instytucjonalnego oraz relacji między filią zagraniczną a centralą przedsiębiorstwa międzynarodowego* analizuje charakter powiązań między filią a centralą oraz ich wpływ na strategię i praktyki organizacyjne w ekspatriacji i inpatriacji. W rozważaniach uwzględnia również odmiennosć otoczenia instytucjonalnego, występującego w krajach, gdzie znajduje się centrala i filia. Na podstawie przeprowadzonych badań zostały przedstawione cztery scenariusze inpatriacji, uwzględniające rodzaje relacji filia–centrala oraz dystans instytucjonalny.

Ostatni artykuł *Wartości integrujące pokolenia w miejscu pracy* – autorstwa Marty Młokosiewicz – koncentruje się na problematyce wielopokoleniowości. Zasadność podjęcia badań uwzględniających kontekst demograficzny potwierdza fakt, że w wielu przedsiębiorstwach pracownicy reprezentują cztery generacje, które nie tylko kształtowały swoje postawy, ale też rozwijały wiedzę i umiejętności w znacząco odmiennych warunkach. Z tego powodu zarządzanie wielopokoleniowością jest obecnie istotnym wyzwaniem dla pracodawców. Autorka na podstawie analizy danych wtórnych zawartych w aktualnej literaturze przedmiotu oraz w dostępnych raportach firm konsultingowych wyodrębniła pięć kategorii wartości, które mogą stanowić łącznik dla różnych wiekowo pracowników. Efektem przeprowadzonych

badania jest opracowanie rekomendacji służących lepszemu wykorzystaniu wielopokoleniowości w budowaniu sukcesu organizacji.

W numerze tym znajduje się również recenzja książki *Macro Talent Management: A global Perspective on Managing Talent in Developed Markets (Zarządzanie talentami na poziomie makro – globalna perspektywa zarządzania talentami w krajach rozwiniętych)*, której redaktorami są Vlad Vaiman, Paul Sparrow, Randall Schuler i David G. Collings. W książce tej zaprezentowano analizy poszczególnych czynników, które stanowią kontekst zarządzania talentami na poziomie całego kraju. W poszczególnych rozdziałach przedstawiona jest specyfika kluczowych systemów (politycznego, edukacyjnego, społeczno-kulturowego, ekonomicznego, rynku pracy, a także innych), które kształtują podejścia i działania w zarządzaniu talentami. Można zatem uznać, że treść książki w pełni wpisuje się w tematykę tego numeru.

Przedstawione artykuły podkreślają istotne znaczenie kontekstu w prowadzeniu badań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Uwzględniają one zarówno zróżnicowanie pod względem praktyk (zatrudnianie, tworzenie odpowiednich warunków pracy, ekspatriacja i inpatriacja, budowanie zaangażowania); czynników zewnętrznych (zmiany demograficzne, otoczenie instytucjonalne, zasięg działania); czynników wewnętrznych (realizowane procesy, zależności strukturalne); jak i poszczególnych grup interesariuszy (społeczeństwo, grupy wiekowe, klienci, pracownicy). Istotną wartością jest również to, że w wybranych artykułach zostały wykorzystane zróżnicowane metody badawcze, uwzględniające analizę danych statystycznych, analizę literatury, analizę dyskursu, wywiady pogłębione, grupy fokusowe. Można mieć zatem nadzieję, że artykuły te spotkają się z zainteresowaniem zarówno badaczy, jak i praktyków, zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

prof. dr. hab. Aleksy Pocztomski (ORCID: 0000-0001-7966-7251)

dr Urban Pauli (ORCID: 0000-0002-0196-451X)

redaktorzy naukowcy numeru

Literatura

Beer M., Boselie P., Brewster C. (2015), Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago, *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 3.

Brewster C., Mayrhofer W. (2012), Comparative Human Resource Management: An Introduction, w Brewster C. Mayrhofer W. (eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

- Child J., Faulkner D., Pitkethley R. (2001), *The Management of International Acquisition*, New York, Oxford University Press.
- Cooke F. L. (2018), Concepts, Context, and Mindsets: Putting Human Resource Management Research in Perspectives, *Human Resource Management Journal*, Vol. 28, No. 1.
- Dundon T., Rafferty A. (2018), The (Potential) Demise of HRM?, *Human Resource Management Journal*.
- Farndale E., Paauwe J. (2018), SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5, No. 3.
- Farnham D. (2017), Context, w Wilkinson A., Johnstone S. (eds.), *Encyclopedia of Human Resource Management*, Cheltenham, U.K., Northampton, Massachusetts, U.S.A, Edward Elgar Publishing.
- Gooderham P., Morley M., Brewster C., Mayrhofer W. (2004), Human Resource Management: A Universal Concept?, w *Human Resource Management in Europe*, Oxford, Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Jackson S., Schuler R. S. (1995), Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their Environments, *Annual Review of Psychology*, Vol. 46.
- Madden A., Bailey C., Alfes K., Fletcher L. (2017), Using Narrative Evidence Synthesis in HRM Research: An Overview of the Method, Its Application, and the Lessons Learned, *Human Resource Management*, <<https://doi.org/10.1002/hrm.21858>>.
- Markoulli M., Lee C. I. S. G., Byington E., Felpse W. A. (2017), Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions, *Human Resource Management Review*, No. 27.
- Mayrhofer W., Gooderham P. N., Brewster C. (2019), Context and HRM: Theory, Evidence and Proposals, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 49, No. 4.
- Młokosiewicz M. (2019), Values Integrating Generations in the Workplace [Wartości integrujące pokolenia w miejscu pracy], *Human Resource Management [Zarządzanie Zasobami Ludzkimi]*, No. 6 (131).
- Paauwe J., Farndale E. (2017), *Strategy, HRM and Performance: A Contextual Approach*, 2nd ed., Oxford, Oxford University Press.
- Pocztowski A. (2019), Context of knowledge-based work and HRM in the narratives of employees from kibs sector – discourse analysis [Kontekst ZZZL w praktyce i w badaniach naukowych], *Human Resource Management [Zarządzanie Zasobami Ludzkimi]*, No. 6 (131).
- Purgal-Popiela J. (2019), The Context of Managing Inpatriation: institutional Distance and Relationship between a Foreign Subsidiary and the Headquarters of a MNC [Kontekst zarządzania inpatriacją: znaczenie dystansu instytucjonalnego oraz relacji między filią zagraniczną a centralą przedsiębiorstwa międzynarodowego], *Human Resource Management [Zarządzanie Zasobami Ludzkimi]*, No. 6 (131).
- Ralston D. A. (2008), The Crossvergence Perspective: Reflections and Projections, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, Iss. 1.

Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, University of Economics Press.

Urbaniak B. (2019), Labour force ageing as a manifestation of changes in the demographic context of HRM [Starzenie się zasobów pracy przejawem zmienności uwarunkowań demograficznych tworzących kontekst ZZL], *Human Resource Management [Zarządzanie Zasobami Ludzkimi]*, No. 6 (131).

Veld M. (2017), Human Resource Strategy, w Wilkinson A., Johnstone S. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Cheltenham, U.K., Northampton, Massachusetts, Edward Elgar Publishing.

Wojtczuk-Turek A., Turek D. (2019), Context of knowledge-based work and HRM in the narratives of employees from kibs sector – discourse analysis [Kontekst pracy opartej na wiedzy i zarządzanie zasobami ludzkimi w narracjach pracowników sektora usług wiedzyochłonnych KIBS – analiza dyskursu], *Human Resource Management [Zarządzanie Zasobami Ludzkimi]*, No. 6 (131).