

Borkowska S. (red.) (2007)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszość, terażniejszość, przyszłość

Seria HR, Oficyna: a Wolters Kluwer business, Kraków

„Skąd przybyliśmy, dokąd zmierzamy...” – tak najkrócej można określić zawartość merytoryczną recenzowanej książki, odwołując się do słów prof. S. Borkowskiej, redaktorki tomu, a zarazem jednej z wybitnych postaci w polskim środowisku naukowym specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W omawianej publikacji czytelnik może odnaleźć zatem wiele refleksji i diagnoz stanowiących próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak przedstawia się obecnie pozycja zarządzania zasobami ludzkimi jako specjalności naukowej? Czy i w jakim stopniu spełnia ono standardy statusowe wymagane od każdej nauki (m. in., czy posiada jasno sprecyzowane pole zainteresowań teoretyczno–eksploracyjnych oraz własne metody weryfikowania hipotez naukowych i prowadzenia badań)?
- W czym wyraża się tożsamość zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w odniesieniach porównawczych do innych nauk z zakresu ekonomii i zarządzania?
- Gdzie sytuują się merytoryczne źródła specjalności naukowej zwanej zarządzaniem zasobami ludzkimi, i jaki jest ich charakter?
- Jak przedstawia się mapa wiodących w Polsce ośrodków naukowych zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w płaszczyźnie konceptualno-badawczej i dydaktycznej, oraz w czym wyrażają się ich najważniejsze osiągnięcia na tych polach?
- Na jakim poziomie kształtują się realne standardy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących w Polsce, w tym, w szczególności, w firmach stanowiących własność kapitału polskiego? Które z praktycznych aspektów tego zarządzania ocenić należy jako obszary krytyczne, a w których notuje się stany relatywnie korzystniejsze?
- Na jakich mechanizmach opiera się dynamika rozwojowa zarządzania zasobami ludzkimi jako specjalności naukowej oraz w jakiej mierze można przewidywać kierunki jej przyszłego rozwoju?

Już przedstawiona wyżej enumeracja zagadnień poruszanych w recenzowanej książce pokazuje, że jest to pozycja nietypowa i unikatowa na polskim rynku wydawniczym. Zarówno refleksje natury bardziej ogólnej, odnoszące się do kondycji zarządzania zasobami ludzkimi jako dyscypliny naukowej, oraz następujących w jej obrębie przemian o charakterze paradygmatycznym, jak i syntetyzujące diagnozy pragmatyki organizacyjnej w tym zakresie, i to podejmowane przez różnych autorów, z różnych punktów widzenia oraz na podstawie różnych zbiorów danych empirycznych, stanowią o wyjątkowości omawianej książki. Publikacji o podobnym profilu merytorycznym, a przy tym prezentującej oryginalne i częstokroć kontrowersyjne poglądy różnych autorów (niejednokrotnie nawet poglądy wzajemnie sprzeczne, co w żadnej mierze nie jest słabą stroną książki, lecz stanowi jej atut prowokujący u czytelnika twórczą refleksję) daremnie byłoby poszukiwać wśród pozostałej oferty wydawniczej z zakresu ZZL.

Recenzowana książka składa się z czterech części, w przybliżeniu odpowiadających przedstawionym wyżej kwestiom.

W części I, *Idee. Szkoły. Ludzie. Drogi do zarządzania zasobami ludzkimi*, znajdujemy dość szczegółowe charakterystyki dorobku koncepcyjnego i badawczego najważniejszych ośrodków naukowo-dydaktycznych w Polsce, grupujących wiodącą kadrę specjalistów z zakresu ZZL (Gdańsk, Katowice, Kraków, Lublin, Łódź, Poznań, Toruń, Warszawa, Wrocław). Zapoznajemy się z dorobkiem na polu zarządzania zasobami ludzkimi nie tylko wyższych uczelni, ale także PAN (Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej oraz Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania).

Znajdujemy tu także dwa eseje, których autorzy omawiają niektóre procesy rozwoju różnych dyscyplin i specjalności naukowych, na bazie których – w perspektywie historycznej – ukształtowało się ZZL w Polsce.

W. Golnau w rozdziale „Rozwój ekonomiki i ekonomii pracy” stwierdza, że zarządzanie zasobami ludzkimi powstało na skutek transformowania się ekonomiki pracy (w Polsce po 1989 r.) i odnosi się do poziomu organizacji, wyraźnie odróżniając się w ten sposób od ekonomii pracy, która jest dyscypliną naukową opisującą zjawiska rynku pracy zachodzące w makroskali.

A. Sajakiewicz, autorka artykułu pt. „Rodowód HRM w Polsce”, dokonuje syntetyzującej diagnozy najważniejszych źródeł współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jako specjalności naukowej z uwzględnieniem realiów polskich. Konstatuje ona, że źródła te sytuują się w obrębie następującej triady nauk: (1) organizacji pracy i kierowania, (2) filozofii i socjologii, (3) ekonomii i ekonomiki pracy. Nauki te stanowią korzenie ZZL w takim zakresie, w jakim zajmują się człowiekiem jako uczestnikiem pracy zespołowej.

Część II recenzowanej publikacji, *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi dziś*, zawiera cztery rozdziały, których autorzy, bazując na własnych zbiorach danych, dokonują niezależnych diagnoz rzeczywistych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach działających w Polsce.

I tak A. Poczowski i B. Urbaniak, autorzy rozdziału „Praktyka HRM w polskich przedsiębiorstwach”, dla sformułowania syntetyzujących ocen w tym zakresie wykorzystali informacje zawarte w ankietach aplikacyjnych składanych przez organizacje uczestniczące w kolejnych edycjach ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Należy podkreślić, że są to na ogół organizacje realizujące podwyższone i wysokie standardy ZZZ. Wymienieni autorzy stwierdzają, że w organizacjach tych zasoby ludzkie traktowane są jako istotny kapitał o charakterze strategicznym, zaś znaczenie funkcji personalnej zdecydowanie w nich rośnie, ponieważ przyczynia się ona do pomnażania wartości dla interesariuszy. Zauważalne jest także wyraźne skracanie dystansu między firmami polskimi i zagranicznymi funkcjonującymi w naszym kraju.

M. Juchnowicz i T. Rostkowski w rozdziale „Diagnoza HRM – badania 2006”, opierając się na wynikach ankietowania menedżerów i specjalistów personalnych stwierdzili, że w wielu polskich przedsiębiorstwach docenia się rolę zarządzania zasobami ludzkimi jako czynnika sukcesu biznesowego. W zbyt małym jednak stopniu polskie firmy nadają funkcji personalnej realne znaczenie strategiczne, często poprzestając w tym zakresie jedynie na praktykach typu reaktywnego, z wyraźną dominacją bieżącej perspektywy działania. Taki stan rzeczy w znacznej mierze jest przyczyną braku należytej integracji między poszczególnymi funkcjami ZZZ. Wiele firm ma trudności z zatrudnieniem samodzielnych, kompetentnych specjalistów, a także wykwalifikowanych pracowników wykonawczych, co prowadzi autorów do konstatacji, że organizacje te przegrywają obecnie „wojnę o talenty”, a wkrótce nie będą w stanie skutecznie konkurować na rynku z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Cz. Szmidt z kolei, w rozdziale „HRM a konkurencyjność małych i średnich firm”, przedstawił, na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród ok. 160 firm zatrudniających nie więcej niż 250 pracowników, stan praktyk ZZZ w tych organizacjach. Diagnostyczny obraz stanu funkcji personalnej w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach, jaki wyłania się z tych analiz, jest niekorzystny – sprowadza się ona bowiem w znacznej mierze do działań administracyjnych, podlega regulacjom przez uwarunkowania bieżące, charakteryzuje się niewielkim zorientowaniem na rozwój kompetencji pracowniczych. Optymistycznym akcentem natomiast, jak wynika z badań relacjonowanych przez Cz. Szmida, jest stosunkowo wysoki poziom wykształcenia kadr kierowniczych małych i średnich przedsiębiorstw i ich dobre przygotowanie merytoryczne do pełnienia swoich funkcji. Co więcej, wielu menedżerów personalnych trafnie uświadamia sobie związki przyczynowe zachodzące między niskim standardem ZZZ w przedsiębiorstwie a obniżonym poziomem jego konkurencyjności na rynku.

D. Lewicka i A. Orlińska – Gondor dokonują natomiast, na podstawie własnych badań przeprowadzonych w 12 polskich przedsiębiorstwach z tzw. listy 500 „Rzeczypospolitej”, diagnozy kompetencji menedżerów personalnych. Z relatywnie wysokimi ocenami

spotkały się ze strony załóg firm zwłaszcza takie kompetencje menedżerów personalnych, jak ich specjalistyczna wiedza merytoryczna, doświadczenia zawodowe w dziedzinie ZZL, a także lojalność wobec organizacji. Natomiast niskie oceny przypisano przede wszystkim wiedzy menedżerów personalnych dotyczącej innych obszarów funkcjonowania firmy (procesy produkcji, marketingu i sprzedaży, systemy informatyczne), a ponadto umiejętnościom pomiaru realnej efektywności działań z zakresu ZZL. Autorki rozdziału podkreślają, że takie deficyty kompetencyjne menedżerów personalnych mogą stanowić istotną przeszkodę dla spójnego, zintegrowanego zarządzania firmą.

Część III recenzowanej książki, *Tożsamość HRM*, poświęcona została próbom sprecyzowania zakresu rzeczywistości stanowiącej obszar zainteresowania ZZL, a także refleksjom dotyczącym statusu naukowego tej specjalności. Potrzeba sformułowania definicji przedmiotowych i statusowych jest istotna nie tylko w fazie powstawania nowej dyscypliny naukowej, ale także w warunkach zmian paradygmatycznych. W przypadku ZZL mamy prawdopodobnie do czynienia z tą drugą sytuacją: oto bowiem od ostatniego przelomu stuleci dynamicznie kształtują się różne sektory gospodarki postindustrialnej, opartej na wiedzy jako zasadniczym czynnikiem rozwoju, wymuszając zmiany paradygmatu zarządzania organizacjami.

S. Borkowska, w rozdziale „W sprawie tożsamości HRM”, podkreśla, że przedmiotem zainteresowań ZZL jest zarządzanie pracą ludzką na poziomie organizacji. Zauważa przy tym, że rysuje się nieadekwatność tradycyjnej nazwy tej specjalności w stosunku do jej merytorycznej zawartości. Stwierdza jednak równocześnie, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma już dobrze utrwalony status specjalności naukowej.

Odmienne natomiast zapatruje się na te kwestie J. Szambelańczyk, w rozdziale „Kontrowersje wokół naukowej tożsamości HRM”, poddając w wątpliwość naukowy status tej specjalności. Jego zdaniem przyczyny kontrowersji w tym zakresie wynikają z wielości określeń dotyczących przedmiotu zainteresowań ZZL oraz z faktu posługiwania się przez nią głównie nieswoistymi, zapożyczonymi z innych dziedzin metodami badawczymi.

Ostatnia, IV część książki *Spojrzenie w przyszłość*, dotyczy przewidywanych kierunków rozwoju ZZL zarówno co do podejmowania nowych zagadnień, jak i zmian paradygmatycznych.

Z. Antczak i T. Listwan dokonują w swoim artykule „Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce” przeglądu zmian, jakie dokonywały się w zakresie pragmatyki ZZL w organizacjach funkcjonujących w Polsce, poczynając od przelomu transformacyjnego w 1989 r. Zasadnicze wektory tych przeobrażeń zorientowane są m. in. na decentralizację funkcji personalnej, jej szersze włączanie w procesy realizacji celów firmy oraz informatyzację składających się na nią subfunkcji. Istotne różnice w sposobie realizowania funkcji personalnej wyraźnie zaznaczają się pomiędzy małymi i średnimi a dużymi

organizacjami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i stanowiącymi własność kapitału zagranicznego. Merytoryczny poziom realizacji funkcji personalnej w organizacjach systematycznie się podnosi i procesy te najprawdopodobniej będą kontynuowane w przyszłości.

A. Poczowski, w rozdziale „Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju HRM”, identyfikuje szereg wyzwań stających przed ZZL w kontekście wyłaniających się struktur nowej gospodarki opartej na wiedzy, a także wyzwań pojawiających się w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Do najważniejszych, które zdaniem autora będą kształtować procesy rozwojowe ZZL w perspektywie najbliższych lat, należą: integracja funkcji personalnej ze strategią firmy, orientacja na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników, budowanie kapitału wiedzy w organizacji, kształtowanie zatrudnienia zadaniowo-projektowego, zarządzanie ryzykiem personalnym, informatyzacja i wirtualizacja funkcji personalnej, budowanie społecznej odpowiedzialności firmy, a wreszcie dbałość o budowanie stanu zrównoważenia między pracą a życiem pozazawodowym pracowników.

Odmienne, a przy tym oryginalne spojrzenie na mechanizmy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi jako specjalności naukowej prezentuje w swym artykule „Tendencje w niszy HRM” J. Strużyna. Autor ten wyróżnia dwa możliwe sposoby przedstawiania zmian dokonujących się w obrębie ZZL: po pierwsze, lokowania ich w perspektywie historycznej, co sprowadza się do opisywania kolejnych etapów rozwoju tej specjalności („poukładana liniowo historia”), po wtóre, w perspektywie ekologii populacji, polegającej na odwołaniu się do mechanizmów znanych z teorii ewolucji. Populacją jednostek ZZL mogą być w takim ujęciu konkurujące między sobą koncepcje ZZL, które, co oczywiste, są kreowane i podtrzymywane przez różne ośrodki i grupy. Odnosząc założenia i mechanizmy teorii ekologii populacji do problematyki rozwoju ZZL można przyjąć, że pomiędzy różnymi, istniejącymi już oraz nowo powstającymi koncepcjami mogą występować relacje konkurowania, koewolucji, bądź przystosowania do warunków niszy. W wyniku tych procesów jedne z nich są zastępowane i „wchłaniane” przez inne, bądź zachodzą w ich obrębie zmiany typu adaptacyjnego. Pojawiają się nowe koncepcje „genetycznie” powiązane z ZZL jako odpowiedź na nowe czynniki zewnętrzne, w tym na potrzeby organizacji (np. koncepcja zarządzania wiedzą). Autor formułuje także wniosek, że „HRM w swojej niszy ma się jeszcze, przynajmniej w Polsce, bardzo dobrze”.

Kończąc prezentację książki *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość* trzeba postawić pytanie o jej adresatów. Bez wątplenia pierwszoplanowym adresatem recenzowanej publikacji jest środowisko naukowe specjalistów zajmujących się zagadnieniami teorii, badania oraz dydaktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione w książce poglądy i refleksje prowokują czytelników do przemyśleń w kwestii tożsamości ZZL, jego założeń paradygmatycznych oraz nara-

stających w tym zakresie przeobrażeń, mogą zatem stanowić czynnik istotnie kształtujący samowiedzę osób specjalizujących się w tym zakresie problemowym.

Z podobnych powodów recenzowaną książkę można także rekomendować konsultantom współpracującym z organizacjami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zamknięcie się w kręgu działań zorientowanych narzędziowo może prowadzić do swoistej rutyny myślowej i obniżyć jakość procesu doradczego. Refleksje prowokowane treściami prezentowanymi w recenzowanej publikacji mogą natomiast kształtować bardziej twórcze spojrzenie na szereg praktycznych, wymagających rozwiązania, problemów z zakresu ZZL.

Z wielkim pożytkiem dla siebie po recenzowaną książkę powinni także sięgać studenci nauk o zarządzaniu, a zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalności pokrewnych, ogniskujących się wokół problematyki pracy ludzkiej. Czytelnicy ci odnajdą tu szeroką perspektywę uogólnień, pozwalającą na lepsze rozumienie zmian zachodzących współcześnie w sferze gospodarczej.

W jakim natomiast stopniu recenzowaną tutaj publikację można rekomendować praktykom zajmującym się na codzień realizowaniem funkcji personalnej w swoich organizacjach? Na pewno nie znajdą oni zaleceń typu „narzędziowego”, gotowych do implementowania ich w zbiór organizacyjnych praktyk zarządczych, natomiast z zainwestowania własnego czasu i wysiłku w lekturę wielu fragmentów tej publikacji mogą odnieść korzyść innego rodzaju: będzie to choćby refleksja nad wewnętrzną logiką i rzeczywistym standardem zarządzania zasobami ludzkimi w ich organizacjach oraz uzyskanie wglądu w perspektywę pożądaną zmian w tym zakresie.

Piotr Bobdziewicz