

Świat się zmienia. Zmienia się otoczenie organizacji i one same: ich strategie, struktura i kultura oraz rodzaj działalności. Zmienia się praca i sami pracownicy. W łącznej strukturze ich zatrudnienia coraz więcej pracowników wiedzy i coraz większe oczekiwania ich wobec pracy. ZZL może się dostosowywać do nich pasywnie lub aktywnie – przewidując przyszłe kierunki zmian, a nawet je inspirując, by z wyprzedzeniem wprowadzać zmiany w obszarze funkcji personalnej. Podejście aktywne zwiększa szanse na wydatny efektywny wpływ HRM na efekty pracy (*performance outcomes*) i efektywność finansową firmy (*financial effectiveness*). Nieodparcie nasuwa się zatem pytanie o spodziewane czy też niezbędne kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Niniejsza edycja „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” podejmuje próbę nakreślenia spodziewanych kierunków tych zmian.

Pierwszy artykuł zamieszczony w tym numerze – „*Quo vadis HRM?*” – koncentruje się na zmianach dotyczących całego HRM postrzeganego jako system. Zawiera on enumerację spodziewanych kierunków zmian, jak też elementy dyskusji nad trendami przedstawianymi przez innych autorów (*scientists*). Wolno sądzić, że on sam może stanowić kanwę skądinąd potrzebnej dyskusji.

Zdecydowana większość publikacji z obszaru HRM podejmuje problemy związane z organizacjami biznesowymi. Tymczasem w każdym kraju występuje mniej czy bardziej rozwinięty sektor publiczny. Sprawny HRM rzutuje na jakość i skuteczność funkcjonowania tego sektora, na dobrostan pracowników w nim zatrudnionych i generalnie społeczeństwa. I w tym sektorze następują tak ukierunkowane, mniej czy bardziej radykalne zmiany. Zachodzi zatem potrzeba poświęcania więcej uwagi zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, w tym w administracji. Artykuł pióra W. Zielińskiego, nowego członka naszego kolegium redakcyjnego, prezentuje kierunki zmian w HRM w służbie

cywilnej administracji rządowej. Nie wybiegają one daleko w przyszłość, lecz są to zmiany, których wdrażanie już się zaczęło i które będą wprowadzane w bliskiej perspektywie. Polegają one na przenoszeniu do służby cywilnej rozwiązań HRM, stosowanych w sektorze biznesu – oczywiście po odpowiedniej ich adaptacji.

O ile dwa pierwsze artykuły ujmują HRM raczej holistycznie, o tyle kolejne podejmują wybrane, kluczowe problemy z obszaru HRM i traktują o nich w sposób bardziej rozwinięty.

I tak A. Czerw i J. Babiak wskazują na imperatyw stosowania transformacyjnego kierowania ze względu na potrzebę kreowania dobrostanu (*well-being*) pracowników i budową organizacji pozytywnej, opartej na takiej dynamice zjawisk, która „(...) prowadzi do rozwoju pracowników, wspiera ich potencjał witalności i twórczość, kultywuje ponadprzeciętne osiągnięcia – zarówno samej organizacji, jak i ludzi w niej pracujących”. Artykuł zawiera też enumerację korzyści związanych z rozwojem pozytywnej organizacji.

Także kwestii rozwoju, ale indywidualnego rozwoju pracowników, poświęcony jest artykuł autorstwa Marzeny Fryczyńskiej. Chodzi przy tym o rozwój poprzez sieci, czyli o prorozwojowy *networking*, który stanowi splot pewnych opcji powstających w następnym funkcjonowaniu w sieci. Stanowi on trend o wyraźnie rosnącym znaczeniu.

Uwagze Czytelników polecam też artykuł autorstwa B. Sajkiewicz. Przedstawia kierunki zmian w wynagradzaniu pracowników związane z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Autorka wskazuje na wyodrębnianie się odmiennych podejść do wynagradzania talentów, wynagradzania wspierającego zachowania proinnowacyjne, na budowę ich zaangażowania zarówno w wykonywanie zadań, jak i zaangażowania organizacyjnego. Wskazuje także na konieczność holistycznego oddziaływania na motywację pracowników tak poprzez wynagrodzenia pieniężne, jak i niepieniężne, lecz materialne, a wreszcie na konieczność radykalnego wzmocnienia roli motywowania niematerialnego (środków niematerialnego oddziaływania na pracowników, takich jak uznanie itd).

W dziale „Komunikaty z badań” Czytelnik znajdzie dwa ciekawe opracowania. Pierwsze z nich to artykuł pióra prof. K.F. Ackermanna. Jego celem jest z jednej strony analiza zachowań niemieckich menedżerów HR w obliczu globalnego kryzysu, z drugiej, prezentacja trendów rozwoju HRM. Podstawą analizy było badanie menedżerów HR w niemieckich firmach notowanych na giełdzie frankfurckiej, przeprowadzone jeszcze przed wystąpieniem globalnej recesji. Z badań wynika m.in., że w trudnej sytuacji gospodarczej nie tylko nie została ograniczona rola menedżerów HR, ale nawet nastąpił jej wzrost. Generalnie nie zredukowano też realizowanych czy planowanych projektów HR,

ale wzrosło znaczenie argumentów ekonomicznych w ich ocenie. Menedżerowie HR są obecnie lepiej przygotowani do ewentualnych przyszłych sytuacji kryzysowych.

W drugiej części artykułu czytelnik znajdzie opis głównych determinant megatrendów HRM i przewidywane ich skutki, czy to zakresie wzrostu roli zarządzania różnorodnością, czy w zakresie zawartości i skuteczności usług świadczonych przez HR dzięki rozwojowi IT i inne. Zachęcam do uważnej lektury. Nie będzie ona stratą czasu!

Drugi komunikat z badań pióra M. Majowskiej nie dotyczy bezpośrednio trendów rozwoju HRM, przedstawia niektóre podejścia badawcze i propozycje autorki; opracowane na podstawie badań mogą być interesujące tak dla teoretyków, jak i praktyków w zakresie HRM. Autorka proponuje dialektyczne ujmowanie polityki wynagrodzeń, a zatem analizę jej sprzeczności (czy może dylematów). Wprawdzie są one ogólnie od dawna znane, to jednak autorka wykorzystwała siatkę profilu ryzyka strategicznego związanego z zespalaniem owych sprzeczności dla oceny profilu tego ryzyka w polityce wynagrodzeń. Przydatność badawcza, a także praktyczna tego podejścia nabiera znaczenia w warunkach wspomnianej dużej dynamiki zmian, która rzutuje także na elastyczność polityki wynagrodzeń.

W Polsce prowadzone są różne programy/konkursy, których celem jest wyłonienie spośród firm w nich uczestniczących tych, w których poziom HRM okazał się najwyższy ze względu na wcześniej określone kryteria. Na podstawie analizy HRM w firmach – laureatach któregośkolwiek z czterech programów/konkursów A. Jawor-Joniewicz dokonała analizy kierunków zmian w HRM w Polsce. Polecam je uwadze Czytelników. Opracowanie to zostało zamieszczone w dziale „Studium przypadków”. Wyniki tej analizy mogą stanowić źródło inspiracji dla naukowców i praktyków HR.

Do trendów można też zaliczyć stały wzrost liczby publikacji z zakresu HRM. Rośnie zatem potrzeba ich recenzowania. W obecnym numerze są zamieszczone recenzje trzech niedawno wydanych książek. Pierwsza to recenzja książki opartej na badaniach empirycznych pióra, poświęconej analizie wpływu HRM opartego na różnych koncepcjach na kreowanie innowacyjności organizacji (S. Borkowska, red., „Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji”) prof. J. Strużyny. Druga recenzja autorstwa prof. M. Gablety dotyczy książki D. Lewickiej pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach”. Trzecia recenzja, także opracowana przez prof. J. Strużynę, dotyczy opracowania pt. „Knowledge Diffusion Methods in Networking Company. Knowledge Business Models”, której autorem jest K. Perechuda. Ma ono odmienny charakter od poprzednich, tzn., jak wskazuje recenzent, raczej dydaktyczny, jako że jest zbiorem zadań i ćwiczeń poprzedzonych bardzo krótkimi komentarzami.

A ponadto, tradycyjnie w dziale „Z witryny wydawniczej” wybór najnowszych publikacji związanych z tematyką dwumiesięcznika oddawanego do rąk Czytelnika. Wierzę, że będzie to dla Państwa satysfakcjonująca lektura.

Życzę Państwu spokojnych i przyjaźnie rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia, a w zbliżającym się 2011 roku – dobrego zdrowia, serdecznej pomyślności i cennych sukcesów tak prywatnych, jak i zawodowych.

prof. dr hab. Stanisława Borkowska
redaktor naukowa numeru