

Tematyka VIII Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr ZZL nieprzypadkowo została poświęcona refleksji i dyskusji nad specyfiką zarządzania ludźmi w sektorze publicznym i w organizacjach *non profit*. Uwarunkowania zewnętrzne wywołują presję na zmiany w filozofii podejścia do procesów personalnych nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w organizacjach publicznych. Pod wpływem reform instytucje publiczne z biurokratycznych coraz częściej zmieniają się w zorientowane na klienta. Podnoszone analogie pomiędzy sferą biznesu i *non profit* sprawiają, że rosną oczekiwania dotyczące adaptowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi wypracowanych na gruncie biznesu do organizacji publicznych, aby zwiększyć efektywność pracy oraz poprawić stopień satysfakcji wszystkich interesariuszy.

Początkowo nowe praktyki miały zastąpić stare tylko w administracji publicznej, jednak kolejne oczekiwania obejmowały instytucje edukacyjne, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, a także organizacje pozarządowe. Nadeszła więc pora na odniesienie się do praktyk ZZL, jakie sprawdzają się w organizacjach publicznych, jednostkach budżetowych i w organizacjach pozarządowych, oraz poznanie specyficznych problemów występujących w zakresie ich implementacji. Na łamach czasopisma zostały udostępnione najbardziej interesujące i inspirujące opracowania. Ukazują one zarówno innowacyjną, jak i adaptacyjną stronę zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym.

W organizacjach publicznych, ze względu na ich specyfikę, duże znaczenie dla pracowników ma motywacyjna wartość samej pracy, która może sprzyjać rozwojowi zawodowemu. Do tego aspektu organizacji publicznych odnosi się większość opracowań. Artykuł J. Strużyny i I. Marzec podejmuje zagadnienie czynników organizacyjnych sukcesu zawodowego pracowników w sektorze publicznym. Przedstawiono w nim osiem typów organizacji publicznych, które stwarzają odmienne warunki i inaczej ujmują sukces zawodowy. Na podstawie rozważań dotyczących relacji człowiek

– organizacja, koncepcji zawodu oraz specyfiki różnych organizacji publicznych powstała wspomniana typologia uwarunkowań sukcesu zawodowego, co do której stworzono także wstępną inwentaryzację dotychczasowych prac badawczych w tej dziedzinie. Postawione w zakończeniu hipotezy zachęcają do dalszych badań empirycznych. Z kolei w artykule A. Frąckiewicz-Wronki i A. Austen nawiązano do kwestii zatrudnialności w sferze publicznej. W kontekście przedstawionych nowych ról menedżerów publicznych działających w formule partnerstw publiczno-społecznych autorki sugerują potrzebę dowartościowania w procesie rozwoju nowych kompetencji menedżerów.

Do problematyki karier pracowniczych w sektorze publicznym odnosi się artykuł A. Lipki, która zaproponowała typologię ścieżek karier akademickich opartych na analizie danych biograficznych. Wykazała wpływ „przyspieszonych” i „nieprzyspieszonych” typów karier na wartość kapitału ludzkiego, stosując do jego oszacowania metodę zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych (przychodów) Flamholtza. Tekst wpisuje się w aktualne wyzwania profesjonalizacji ZZL w instytucjach akademickich.

Do modnego zagadnienia grywalizacji nawiązuje artykuł A. Winnickiej-Wejs, w którym autorka dowodzi przydatności gier w innowacyjnym podejściu do motywowania i rozwoju pracowników sfery publicznej, prezentując między innymi przykłady już wdrożone (w amerykańskich organizacjach publicznych)¹. Temat rozwoju zawodowego kontynuuje P. Piasecki – na podstawie danych z „Bilansu kapitału ludzkiego” sprawdza, które czynniki związane z pracownikiem, cechami jego kapitału ludzkiego, wykonywaną pracą czy charakterem organizacji zwiększają prawdopodobieństwo uczestniczenia w szkoleniu przez pracowników organizacji publicznych.

Następne trzy teksty porównują sytuację w sektorze publicznym i w biznesie. Artykuł M. Juchnowicz poświęcony jest pomijanemu często tematowi wynagrodzeń w organizacjach publicznych. Na podstawie porównania opinii pracowników administracji publicznej i sektora przedsiębiorstw oraz ich przeciętnych zarobków, autorka analizuje uwarunkowania pożądaných zmian w systemie wynagradzania pracowników sektora publicznego oraz rekomenduje konkretne usprawnienia, jak zróżnicowanie wynagrodzenia zasadniczego w zależności od oceny kompetencji i wymagań stanowisk pracy, a także zmiany wewnętrznych relacji w strukturze wynagrodzeń. Do zagadnienia podnoszonej w pierwszych opracowaniach sieciowości odnosi się artykuł M. Fryczyńskiej i J. Fierli, które porównują zachowania sieciowe pracowników w sektorze prywatnym i publicznym. W konsekwencji wykazują

1 Więcej o roli i miejscu grywalizacji w praktykach ZZL w tematycznym numerze „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2/2015.

nizszą skłonność do zachowań sieciowych pracowników sektora publicznego, co osłabia ich kapitał społeczny oraz ogranicza możliwości współpracy i nowatorskiego podejścia do działania. D. Molek-Winiarska przedstawia wyniki badań dotyczących rodzajów i częstotliwości stosowania programów promocji zdrowia w organizacjach publicznych. Z analizy porównawczej z przedsiębiorstwami sektora prywatnego wynika korzystny stan sytuacji – zwłaszcza w zakresie redukcji stresu zawodowego – w placówkach publicznych.

W dalszej części numeru publikujemy teksty prezentujące stan praktyk ZZL w organizacjach publicznych. Opracowanie I. Z. Czaplickiej-Kozłowskiej, zawierające wyniki obszernych badań będących próbą diagnozy sytuacji w zakresie wykorzystania pozapłacowych czynników motywacyjnych, ukazuje wadliwe funkcjonowanie tego systemu w samorządach gminnych. Na podstawie badań własnych przeprowadzonych w powiatowych urzędach pracy województwa dolnośląskiego Z. Hasińska, I. Janiak-Rejno oraz A. Smolbik-Jęczmień charakteryzują rozwiązania organizacyjne w głównych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w powiatowych urzędach pracy. W kontekście realizowanych zadań i funkcji interesujące jest ukazanie stanu kadrowego tych instytucji.

Na tle przedstawionych doświadczeń polskich bardzo pouczający może być *case study*, w którym K. Stankiewicz zaprezentowała sekwencję wdrażania projektu zarządzania wiekiem na przykładzie Urzędu Miasta w Kilonii. Niemcy odznaczają się dużą świadomością sytuacji demograficznej oraz bogatym doświadczeniem w zakresie podejmowanych działań przedłużających aktywność zawodową, dlatego analizowanie czynników sukcesów i porażek może być przydatne podczas implementacji podobnych projektów w Polsce.

W dziele „Recenzje. Omówienia” publikujemy dwie recenzje – książki i poradnika dla pracodawców. Recenzowana przez Kamila Mrocza monografia Tomasza Rostkowskiego „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej” doskonale współgra z tematem numeru. Zaprezentowane w niej modele teoretyczne i przykłady dobrych praktyk nie tylko wzbogacą wiedzę akademików, ale mogą okazać się także wielce inspirujące w procesie planowania i wdrażania modernizacji sposobu zarządzania kadrami urzędniczymi w polskiej administracji publicznej. Autorami poradnika dla pracodawców „Derekrutacja czyli jak skutecznie rozwiązać stosunek pracy” są: radca prawny Lucyna Brayshaw, mecenas Anna Chrobot, senior konsultant Ewa Konior, senior konsultant Aleksandra Pluciennik i radca prawny Grzegorz Wanio – wszyscy związani z Kancelarią Olesiński & Wspólnicy. Jak przyznaje recenzent, prof. Jerzy Wratny: „Z punktu widzenia realizacji założonego przez autorów celu, jakim było dostarczenie pracodawcom pełnego, przystępnego i praktycznego źródła wiedzy, recenzowany poradnik zasługuje na wysoką ocenę”.

Ponadto w dziale „Kronika. Informacje” publikujemy relację z XXI edycji kongresu „Kadry”, którego hasłem przewodnim było „Nowoczesne standardy – efektywny biznes”, informacje o udostępnieniu w internecie pięciu raportów z badań już V edycji „Bilansu kapitału ludzkiego” oraz zaproszenie do Katowic na V Europejski Kongres dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Tradycyjnie numer zamyka „Słownik pojęć ZZL”, prezentujący definicje pojęć ściśle związanych z tematem zeszytu.

Zachęcając do lektury, można wyrazić nadzieję, że wszystkie zamieszczone w numerze teksty staną się inspiracją do dalszych badań i zachętą do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych w Polsce.

prof. dr hab. Aldona Andrzejczak
redaktor naukowa numeru