

## Od redakcji

Zarządzanie zasobami ludzkimi osiągnęło stan rozwoju określane często jako strategiczne, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwój w tym kierunku jest skutkiem rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego jako strategicznego czynnika konkurencyjności współczesnych organizacji oraz umiędzynarodowienia gospodarki, w tym rosnącej mobilności osób na rynkach pracy. Strategiczny i międzynarodowy wymiar ZZL widoczny jest zarówno pracach teoretycznych, jak i projektach wdrażanych w praktyce. Zagadnienia te są również przedmiotem obecnego wydania „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, wpisując się w takie nurty tej dyscypliny naukowej i dziedziny wdrożeń praktycznych, jak: międzynarodowe porównawcze ZZL i ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Wnoszą one wkład w toczącą się dyskusję na temat konwergencji i dywergencji w tej dziedzinie zarządzania, choć nie odnoszą się do tej kwestii w sposób bezpośredni.

Numer otwierają dwa artykuły przedstawiające ewolucję w obszarze funkcji HR, jaka miała miejsce na Węgrzech po 1990 roku (J. Poóra) i w Estonii po 1991 roku (T. Kaarelsona i R. Alas). Zmiany te zostały omówione w szerszym kontekście przemian ustrojowych, wprowadzanej gospodarki rynkowej, prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, a co za tym idzie, zmian na rynku pracy. Artykuł J. Poóra stanowi swoiste podsumowanie studiów literaturowych dotyczących funkcji HR jako czynnika konkurencyjności w organizacjach biznesowych. Autor, opisując kilkunastoletnie obserwacje zmian w tej dziedzinie zarządzania, wyprowadza wnioski dotyczące stanu ZZL na Węgrzech w pierwszej dekadzie nowego wieku. Z kolei T. Kaarelson i R. Alas, opierając się na wynikach badań poglądów menedżerów, przeprowadzonych w 2007 roku, a dotyczących polityki personalnej, praktyk rekrutacyjnych oraz kryteriów selekcji pracowników, jak również polityki wynagrodzeń i elastycznych form organizacji pracy w ich firmach, przedstawili wybrane aspekty charakteryzujące praktyki ZZL w estońskim sektorze prywatnym.

Problematyka zmian w obszarze funkcji HR prezentowana jest również w kolejnym artykule A. Poczrowskiego i B. Buchelt. Autorzy omawiają aktualne problemy i wyzwania w ZZL w polskich przedsiębiorstwach na tle procesów ich restrukturyzacji w okresie po 1990 roku. Podstawą analizy strategii ZZL, roli działów HR i innych kwestii stały się badania empiryczne przeprowadzone w 2006 roku przez autorów oraz wyniki badań prowa-

dzonych w ramach konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, organizowanego przez IPiSS w Warszawie. Uzyskane wyniki badań potwierdzają tezę, że w Polsce rośnie znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy stwierdzają, iż w przyszłości miejsce i znaczenie funkcji HR będzie uzależnione od umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie nabywania i wykorzystywania wiedzy niezbędnej do generowania wartości dodanej dla interesariuszy.

Jedną z kwestii będącej przedmiotem dyskusji w środowisku specjalistów zajmujących się ZZL jest zmieniająca się rola działu HR. Zagadnienie to stanowi przedmiot kolejnego artykułu, napisanego przez J. Brandl, M. Fink, S. Kraus. Przedstawiają oni opracowany na podstawie badań empirycznych model działu HR. Wyjaśniając działania i kryteria oceny działów HR, czynią to z perspektywy austriackich menedżerów wyższego szczebla. Model szczegółowo opisuje warunki delegowania odpowiedzialności na pracowników działów HR oraz identyfikuje odpowiednie kryteria używane przez menedżerów do ich oceny. Zespala też funkcjonalne i instytucjonalne podejście do ZZL i stara się wyjaśnić przyczyny krytyki działów HR, jaka spotyka je ze strony menedżerów. Artykuł wpisuje się w nurt publikacji o rolach i kompetencjach działów HR we współczesnych organizacjach.

O ile cztery pierwsze artykuły traktują o zmianach w zarządzaniu zasobami ludzkimi z perspektywy krajów środkowoeuropejskich (Węgry, Estonia, Polska i Austria), o tyle przedmiotem rozważań kolejnego opracowania są zmiany obserwowane w ostatnich latach w Japonii. Autorka, A. Szczerbak wychodząc od tradycyjnego modelu japońskiego ZZL, rysuje nowe tendencje takie, jak: odchodzenie od dożywotniego zatrudnienia, podział rynku pracy na część stałą i peryferyjna. Charakteryzuje także grupę „wolnych strzelców” na rynku pracy zwanych „Freeters”, podnosi kwestie społeczne starzejącego się społeczeństwa, zmiany w prawie pracy i zagadnienie równości szans na rynku pracy. W artykule odnosi się także do kwestii HR takich, jak: derekrutacja pracowników, wynagrodzenia, czy też ocenianie. Artykuł wpisuje się w nurt dyskusji nad wpływem globalizacji na zmiany w obszarze funkcji HR.

Kontynuacją wątku dalekowschodniego zarządzania zasobami ludzkimi jest, prezentowany w dziale Forum Liderów, wywiad A. Marek z Mutong Ma, chińskim ekspertem w dziedzinie kultury organizacyjnej. Wywiad dostarcza ciekawych informacji na temat zmian kulturowych w chińskich przedsiębiorstwach wywołanych procesami transformacji gospodarczej i społecznej w tym kraju. Podnosi kwestię zróżnicowania kulturowego oraz wskazuje typowe różnice kulturowe między firmami chińskimi i *joint venture*, firmami państwowymi i prywatnymi oraz przedstawia podejście do zarządzania zmianami kulturowymi w przedsiębiorstwach.

W dziale Komunikaty przedstawiamy artykuł M. Bratnickiego, M. Majowskiej i J. Strużyny na temat relacji między strategiami przedsiębiorczości a polityką wynagra-

dzania w przedsiębiorstwie. Zagadnienie strategicznego zespolenia ZZL, w tym wynagrodzenia ze strategiami konkurencyjności przedsiębiorstw, należy do kluczowych kwestii w procesie doskonalenia praktyki, jak również rozwoju teorii. Autorzy formułują tezę, że efektywność polityki wynagrodzenia zależy od dopasowania strategii, organizacji i otoczenia. Opracowanie to wpisuje się w nurt strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Sygnalizując treść poszczególnych artykułów zawartych w tym wydaniu „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, gorąco zachęcam do ich lektury w nadziei, że będą one inspiracją do podejmowania dyskusji naukowej oraz prowadzenia dalszych badań w tym dynamicznie rozwijającym się obszarze międzynarodowego i strategicznego ZZL.

*Redaktor naukowy numeru  
prof. dr hab. Aleksy Poczowski*