

Zbigniew Antczak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

GLOBALIZACJA A TRENDY EWOLUCJI FUNKCJI PERSONALNEJ

1. Wstęp

Celem rozważań jest zdiagnozowanie trendów ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Procesy przeobrażeń, zwłaszcza gospodarczych, dawno przekroczyły granice poszczególnych krajów, regionów czy kontynentów – objęły, jeśli nie całą naszą planetę, to znaczne jej przestrzenie. Pojęcie globalizacji upowszechniło się w II połowie XX w. i było używane w różnych kontekstach (np. zamiennie z pojęciem: internacjonalizacja) i zakresach znaczeniowych (np. ogólny, całkowity, ujmowany w całości, ale też: odnoszący się do całego świata/głobu/Ziemi/kuli ziemskiej). „Globalny”, początkowo używany jako przymiotnik w kontekście procesów ekologicznych i ekonomiczno-społecznych, przede wszystkim jednak w odniesieniu do procesów/zjawisk transgranicznych, obecnie jest zbiorczym określeniem późnokapitalistycznej „restrukturyzacji świata”, polegającej m.in. na zmianie pojmowania narodu i zmiennych narodotwórczych: kultury – poprzez presję kultury masowej, rynku narodowego – internacjonalizację gospodarki, terytorium i państwa – malejące znaczenie granic i suwerenności.

Termin globalizacja odnoszony jest więc do różnorodnych procesów transgranicznych, obejmujących znaczne obszary kuli ziemskiej [Krzysztofek, Szczepański 2002, s. 247-304]. Na przykład fakt, że nie można obecnie wygrać wojny jądrowej, sprzyja (oprócz deprecjacji rozstrzygnięć militarnych) spoglądaniu na Ziemię jako na pewną unikatową całość/system, wspólnotę między-/ponadnarodową. Wzrost współzależności między rozwojem a bezpieczeństwem, gospodarką a środowiskiem, procesami wymiany gospodarczej, naukowo-technicznej, finansowej czy kulturowej zmieniły współczesną rzeczywistość: odległości straciły na znaczeniu. Uznanie integralności Ziemi rodzi świadomość istnienia całościowego systemu (mimo istniejących podziałów) i funkcjonowania wspólnych, ogólnoludzkich wartości. Pogłębiające się procesy globalizacji gospodarczej przekładają się na konkurowanie gospodarek poszczególnych krajów, branż czy przedsiębiorstw, a także na sytuację na rynkach pracy (np. na lokalnym, regionalnym, krajowym itd.).

2. Systematyzacja istotniejszych użytych pojęć

Przyjęto zakresy znaczeniowe pojęć: funkcja personalna (FP) to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników; trend to zdiagnozowany kierunek, nurt/prąd przeobrażeń, zauważona tendencja rozwojowa. Różnorodność pojęciowa spotykana w literaturze przedmiotu, np. używanie terminów administrowanie/zarządzanie/kierowanie personelem, kadrami, zasobami ludzkimi czy kapitałem ludzkim – wskazywałaby m.in. na brak systematyzacji pojęć, ich nieprecyzyjność, wielorakość szkół/podejść do badanego obszaru oraz na ewoluowanie samej problematyki, jej rozwój. W tym procesie ewolucji FP można zauważyć zarówno ciągłość, jak i zmianę, „przedmiotem refleksji [...] pozostają (w badanych okresach – Z.A.) te same lub podobne problemy [...] zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii” [Listwan 2000, s. 35]. Powroty do pewnych koncepcji „odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy” [Pocztowski 2000b, s. 58 i n.]. Te różnorodne podejścia można potraktować jako swoiste sposoby systematyzowania problematyki FP w warunkach specyficznych dla danego badacza, prowadzonej analizy, funkcjonowania społeczeństwa, przedsiębiorstwa itd.

3. Założenia

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania oraz zdiagnozowania nurtów/trendów przeobrażających realizację funkcji personalnej w organizacjach. Duże znaczenie miały dane pozyskane dzięki literaturze fachowej i krytyce piśmiennictwa. Jednak podstawą do diagnozowania trendów rozwojowych w zakresie funkcji personalnej były w pierwszym rzędzie kompleksowe badania własne oraz innych autorów (zob. spis literatury) z różnych okresów w celowo dobranych przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski (np. w latach 1998-2003: 16/18; 1998-2000: 100; 2001-2006: 164 w II etapie; 2005/2006: 31/35; 2006: 93/101). Przy stosowaniu metod triangulacji, sędziów kompetentnych oraz reinterpretacji przy wnioskowaniu jakościowym – istotne były wiedza zawodowa i własne doświadczenia badawcze.

Urynkowienie gospodarki po 1989 r. spowodowało zmiany w różnym zakresie w realizacji funkcji personalnej. W przedsiębiorstwach państwowych (spółkach Skarbu Państwa) najczęściej brak było pozytywnych zmian, a w niektórych obszarach/subfunkcjach zauważalny był nawet regres. Niekiedy dawne koncepcje wspólnie z nowymi tworzą nieciągłą, pełną różnorodności mozaikę quasi-dopełniających się, współwystępujących rozwiązań. Zdarzało się, iż organizacje posiadały „strategię na miarę XXI wieku, ale skuteczną ich realizację” utrudniały „zhierarchizowane struktury organizacyjne typowe dla przedsiębiorstwa XX-wiecznego oraz obowiązujące w nich XIX-wieczne podejście do zarządzania pracownikami” [Pocztowski 2000a]. W przedsiębiorstwach, które w wyniku restrukturyzacji odzyskały możliwość rynkowego działania i/lub dostały się w sferę oddziaływania (kapitałowego, organizacyjnego, technologicznego itp.) organizacji

zagranicznych – w funkcji personalnej można było zaobserwować szereg istotnych procesów i zmian. Nastąpiło jej przekształcanie w całościowy system, wzbogacanie jeśli chodzi o ilość i jakość używanych narzędzi. Towarzyszyła temu racjonalizacja FP, profesjonalizacja oraz częściowa jej decentralizacja. W tendencji obserwowano bardziej podmiotowe podejście do pracowników oraz demokratyzowanie stosunków pracy. Nastąpił spadek znaczenia oddziaływań polityczno-ideologicznych, przy rosnącym wykorzystaniu zewnętrznych podmiotów w realizacji FP i stosowaniu w większym zakresie outsourcingu. Mimo tych istotnych zmian nadal stopień instytucjonalnego wykrystalizowania funkcji personalnej i merytorycznego zaawansowania jej realizacji w wielu przypadkach był niewielki.

Diagnostując FP w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w., badacze wskazywali, że m.in. zbiory zmiennych opisujących krótki okres przeobrażeń z systemu nakazowo-rozdziałczego w stronę niejasnego modelu wolnorynkowego, przy wysokiej inflacji, nieokreślonej roli państwa w procesach transformacji, powolnej prywatyzacji i gwałtownej dywersyfikacji – powodują, że jest ona zróżnicowana „ze względu na status prawny organizacji, segment rynku, relacje do rynków i firm zagranicznych, zagrożenie upadłością bądź likwidacją itp.” Strategie wielu polskich przedsiębiorstw zdominowało podejście funkcjonalne. Na tym tle sfera FP obfitowała w niespójności i sprzeczności, zawierała podejście przedmiotowe, degradujące pracowników. Wiele organizacji było na etapie podpatrywania konkurencji (w tym: zagranicznej), która działając na polskim rynku, korzystała ze swoich doświadczeń i zarządzała sferą funkcji personalnej bardziej systemowo i innowacyjnie.

Koniec wieku XX to dla wielu polskich przedsiębiorstw brak stabilnych perspektyw rozwoju (w tym: ze strony państwa) oraz zaplecza organizacyjno-kapitałowego (np. grupy kapitałowej, organizacji macierzystej, inwestora strategicznego). Wszystko to, przy dużej zmienności i niepewności otoczenia, niezależnie od branży, zwłaszcza dla małych lub średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem, w destrukcyjny i zubażający sposób przekładało się na realizację FP. Zjawisko to było pogłębiane niskimi kwalifikacjami konceptualno-zarządczymi części menedżerów. Duże organizacje z zagranicznym kapitałem, realizując FP na wysoko zaawansowanym poziomie, utrwały swoją strategiczną przewagę konkurencyjną na polskim rynku. Postępujące przeobrażenia i dekompozycja hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa spowodowały zanikanie pewnych subfunkcji FP, przede wszystkim w jej tradycyjnym kształcie. Nie zanikła ona jednak całkowicie. Jej realizacja została skupiona wokół pewnego obszaru, którego granicami były – w ramach elastycznego modelu zatrudnienia – wymogi prawne oraz zachowanie strategicznych kwalifikacji w przedsiębiorstwie. Przekraczanie tej granicy i np. przeobrażanie organizacji przedsiębiorstwa w strukturę sieciowo-wirtualną nadaje FP w pewnym zakresie charakter wirtualny, a w części przerzuca jej realizację na podmioty uczestniczące w funkcjonowaniu sieci [Antczak 2004, s. 90-103, 166 i n.].

Diagnostowane przemiany w realizacji FP miały charakter nieliniowy. Można było w wybranych przypadkach mówić o regresie, o czym świadczyły np. wyniki badań przeprowadzone pod sam koniec XX w. w 100 polskich przedsiębiorstwach wziętych z listy 500 najlepszych. FP ukierunkowana była na poszczególne obszary

tego procesu, ale nie na tworzenie wartości organizacji. W niewielkiej tylko liczbie przedsiębiorstw została sformułowana strategia FP, a w jeszcze mniejszej była ona wdrażana. Wiele komórek personalnych realizowało przede wszystkim redukcję zatrudnienia, przy dotkliwym braku kompleksowego planowania w tej sferze. Część organizacji, m.in. wskutek presji bezrobotnych, przyjmowała ludzi szukających pracy, a nie dokonywała selekcji kandydatów. Systemy wynagrodzeń były mało elastyczne, niepowiązane z wynikami pracy, przez co FP nie sprzyjała zdobyciu przez organizacje z kapitałem polskim przewagi konkurencyjnej.

Na początku XXI w. coraz częściej realizacja FP nabierała długookresowego wymiaru – m.in. dlatego zaczęto mówić o strategicznym zarządzaniu np. kadrami/zasobami ludzkimi. Częściej też menedżerowie całościowo, systemowo i dynamicznie postrzegali procesy z nią związane. Aktywniejsze było wykorzystywanie, będących do dyspozycji menedżerów, narzędzi związanych z tą funkcją. Jednocześnie nastąpiło pewne jej rozszczepienie i rozproszenie. Część subfunkcji została scentralizowana i znalazła się w gestii nielicznego, o wysokich kwalifikacjach, *top managementu* lub sztabu personalnego. W dużych organizacjach, wzorowanych na przedsiębiorstwach z obcym kapitałem, powstawały też wyspecjalizowane komórki kadrowe, centra usług wspólnych (*shared services*). Równocześnie wiele subelementów FP zostało delegowanych i znalazło się w gestii kierowników liniowych oraz samozarządzających się grup zadaniowych pracowników o wysokich kwalifikacjach i ich liderów (*empowerment*; pozbywanie się pewnych subfunkcji FP przez zarząd: samoobsługa pracowników).

Zaobserwowano też, że w konsekwencji wnikania w struktury organizacyjne przedsiębiorstwa przestrzeni pozbawionej tradycyjnych nośników (czyli przestrzeni wirtualnej) nastąpiła wirtualizacja funkcji personalnej (e-FP, e-HRM) [Antczak 2005b]. Informatyzacji przede wszystkim podlegało zarządzanie (ponieważ dzieje się to w wielu przypadkach na poziomie podstawowym, właściwie należałoby mówić o automatyzacji administrowania) wynagrodzeniami. Z najnowszych badań wynika, iż ok. 40% przedsiębiorstw wdrożyło tego typu systemy (ale nie zamierza tego uczynić aż 1/4 ankietowanych przedsiębiorstw, z tego większość – 71% – to organizacje małe i średnie). Kolejna faza/poziom wirtualizacji subfunkcji zarządzania wynagrodzeniami związana jest z jego outsourcingiem (15% organizacji). Następny etap wirtualizacji FP innych subfunkcji niż zarządzanie wynagrodzeniami znajduje wyraz we wdrażaniu systemów informatycznych do obsługi np. procesów rekrutacji, oceniania, szkolenia i motywowania pracowników czy też klimatu/kultury organizacyjnej (ok. 30% przedsiębiorstw; następny – to ich outsourcing: 6% organizacji).

W trakcie tworzenia są moduły, które cyklicznie audytowałyby korelacje: liczba zatrudnionych i ich kwalifikacje a struktura organizacyjna, m.in. w celu analizy luk kompetencyjnych, poznania rzeczywistych kosztów realizacji FP oraz poprawniejszego mierzenia zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Informatyczne systemy zarządzania kadrami (HRMS – *Human Resource Management Systems*) pozwalają już na integrację zarządzania bazami danych związanych z funkcją personalną, oceną pracowników (np. *MS Review Microsoft*), prowadzenie *call-center* dla pracowników

(systemy ERM – *Employee Relationship Management*), dostęp (tzw. samoobsługa) pracowników i menedżerów do informacji zawartych w intranecie poprzez przeglądarkę internetową (ESS – *Employee Self-Service*, MSS – *Manager Self-Service*) oraz elektroniczne szkolenia (e-learning; wdrożyło 16% badanych organizacji). Strukturyzacja poziomów wirtualizacji FP w procesie informatyzacji pozwala wyróżnić pułapy: podstawowy – automatyzacja administrowania w ramach przedsiębiorstwa, oraz zaawansowany – outsourcing z informatyzowanej danej subfunkcji.

Ostatnie badania, które uwzględniono, objęły rok 2006. Okazało się, iż na kształt FP w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski istotny wpływ miała struktura konkurujących grup, wśród których wyróżniono [Andersen... 2006]:

- pionierów – w większości stanowią ją przedsiębiorstwa (przede wszystkim duże) z kapitałem zagranicznym, najszybciej wdrażające nowe koncepcje,
- wczesnych naśladowców, którzy stosunkowo szybko wdrażają rozwiązania (głównie spółki giełdowe, duże i średnie organizacje z polskim kapitałem),
- kunktatorów, którzy wdrażają rozwiązania, gdy stały się standardem (najczęściej przedsiębiorstwa małe i średnie z polskim kapitałem).

Współcześnie, tj. w 2006 r., poziom rozpowszechnienia podstawowych rozwiązań i narzędzi związanych z FP w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim nadal jest stosunkowo niewielki. Komórki/działy FP w tych organizacjach przejawiają aspiracje do strategicznego partnerstwa w osiąganiu celów rynkowych swoich organizacji. Jednak zmiennymi, które utrudniają ich przejście do tej roli, są operacyjne zaangażowanie w administrację kadrowo-płacową oraz niedostateczne korzystanie z narzędzi zarządzania strategicznego (tylko w niewielkim zakresie planują swoje długofalowe działania). Co gorsza, większość badanych organizacji nie planuje zmian w tym obszarze FP w najbliższych latach.

Dotychczas ok. 1/3 komórek/działów FP w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem wdrożyła systemy/programy nagradzania pracowników za ich wkład w realizację strategicznych celów organizacji. Przywraca to (w tendencji) pozytywną korelację między wynikami pracy a płacami zatrudnionych. Obecnie komórki/działy FP stają – m.in. ze względu na wejście Polski do Unii Europejskiej i masową migrację zarobkową Polaków – przed problemem strategicznego dopasowania poziomu kwalifikacji pracowników/potencjału kadrowego do wyzwań stających przed ich organizacjami. Część z nich realizuje program stopniowej automatyzacji (poprzez informatyzację) administracji kadrowej.

Walcząc o utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, których podkupywały duże, międzynarodowe organizacje, oferujące ciekawe perspektywy kariery w długim horyzoncie czasu, duże i poważne grupy średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem wdrażają indywidualne ścieżki karier (53% z 99), tworzą kadre rezerwową dla kluczowych stanowisk kierowniczych (48% z 96), budują plany sukcesji dla kluczowych grup pracowników (41% z 98). Są to narzędzia o wymiarze strategicznym, zaliczane obecnie do kluczowych zadań komórek/działów FP.

Co drugie z dużych przedsiębiorstw i co trzecie ze średnich wdrożyły systemy informatyczne do obsługi innych procesów FP niż naliczanie wynagrodzeń (najczęściej informatyzacji podlegały szkolenia, ocenianie i motywowanie pracowników).

Jednak 1/4 badanych podmiotów (wśród małych przedsiębiorstw: 56%) nie planuje wdrożenia takich systemów w najbliższych latach. Tylko 23% (z badanych 96) wdrożyło outsourcing wynagrodzeń, a 14% – outsourcing innych procesów kadrowych (ale zrobiło to 60% dużych organizacji; podobny odsetek – z kapitałem obcym).

Stan realizacji FP wskazuje, iż całościowy jej obraz w Polsce w obecnych warunkach jest mocno zróżnicowany. Proste wersje FP – administracyjna lub administracyjno-operacyjna – często występują zarówno w małych przedsiębiorstwach prywatnych, jak i w dużych, państwowych. W niektórych małych, częściej średnich i dużych przedsiębiorstwach prywatnych z kapitałem polskim funkcjonuje wersja FP operacyjno-taktyczna lub taktyczna. W obu przypadkach widać zapóźnienie w stosunku do dużych organizacji wywodzących się z dobrze rozwiniętych gospodarek rynkowych (z kapitałem zagranicznym). Najbardziej rozwinięte i zaawansowane wersje FP występują w dużych organizacjach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce.

W 2006 r. [Urbaniak, Bohdziewicz 2006, s. 171 i n.] odzwierciedleniem rangi FP w dużych organizacjach z kapitałem zagranicznym oraz strategicznych aspiracji komórek kadrowych jest bezpośrednie zaangażowanie zarządów przedsiębiorstw w te zagadnienia. Menedżerowie liniowi tradycyjnie natomiast prezentują postawę braku zaangażowania w wiele subelementów FP, takich jak szkolenia czy wynagradzanie, skupiając się głównie na bieżącym kierowaniu, rozwiązywaniu konfliktów i – ewentualnie – ocenianiu. Standardem staje się formalizowanie strategii biznesowej oraz personalnej i dążenie do ich synergicznego wdrażania. Działania przedsiębiorstw nakierowane są na spójne stosowanie systemów zarządzania szkoleniami, oceniania efektów pracy oraz zachowań, tworzenia kadry rezerwowej, wdrażanie programów równowagi praca – życie. Dbają też o kształtowanie wśród pracowników postaw identyfikowania się z celami organizacji, inwestują w rozwój kwalifikacji/kompetencji zatrudnionych. Coraz częściej stosowane są narzędzia służące do pomiarów efektywności realizacji FP, a zintegrowane systemy informatyczne wspierają wiele związanych z nią procedur działania. Zbyt rzadko natomiast wykorzystywany jest outsourcing.

W wielu przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, zwłaszcza małych, nadal część subfunkcji FP, jak np. rekrutacja, odbywa się metodami tzw. wypróbowanymi, z wykorzystaniem tradycyjnych kanałów pozyskiwania, choć i tu zauważalny jest wzrost znaczenia narzędzi teleinformatycznych. W większości organizacji sporządza się profile kompetencyjne i opisy stanowisk pracy. Niemal w połowie przedsiębiorstw z kapitałem polskim (przede wszystkim w dużych i w części średnich) podejmowane są działania zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników, m.in. poprzez lepsze ich wynagradzanie w porównaniu z konkurencją. Istotnymi cechami polityki wynagrodzeń było stawianie na działania prokonkurencyjne i prorozwojowe oraz pobudzanie do wzrostu efektów pracy w długim okresie. Ten proefektywnościowy skok w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw z polskim kapitałem ma istotne, jakościowe, aksjologiczno-etyczne i kulturowe konsekwencje. W przedsiębiorstwach dysponujących nowoczesnymi

technologiami oraz opartych na wiedzy proces podwyższania płac był pozytywnie skorelowany z indywidualnymi efektami pracy i sytuacją na rynku.

W większości przedsiębiorstw z polskim kapitałem upowszechnia się diagnozowanie luk kwalifikacyjnych/kompetencyjnych, systemowe zarządzanie szkoleniami oraz audytowanie efektywności przedsięwzięć szkoleniowych. W nich też szkolenia były nakierowane przede wszystkim na rozwój tzw. twardych umiejętności (specjalistycznych). Natomiast w organizacjach z kapitałem zagranicznym rozwijane były tzw. miękkie kwalifikacje (związane z inteligencją emocjonalną, umiejętnościami komunikowania się itd.). W nich też częściej bada się stan satysfakcji i opinie pracowników oraz tzw. klimat organizacyjny. Upowszechnianie się elastycznego modelu zatrudnienia wskazuje, że wpływ na silną, podmiotową pozycję pracownika mają jego wysokie/rzadkie kwalifikacje. Różnorodne działania osłonowe dla zwalnianych pracowników częściej stosują duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, używające zaawansowanych technologii. Podobnie jest z coraz szerszym uwzględnianiem zagadnień etycznych w prowadzonej działalności biznesowej – począwszy od określenia etycznych zasad własnego działania poprzez elementy kodeksu etycznego, aż po jego całościowe sformułowanie. Upowszechnia się pojęcie tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zagadnienia społecznego partnerstwa biznesu (zob. [Antczak, Listwan 2007, s. 286 i n.]).

Konkludując: poziom realizacji FP nadal nie jest wysoki, choć można zauważyć wzrost jej rangi. Następuje ewolucyjne przeobrażanie FP w wymiarze strategicznym, oraz odnotowywany jest udział w tworzeniu wkładu w konkurencyjną pozycję organizacji i współgenerowanie cennych kapitałów: ludzkiego oraz wiedzy (wdrażanie idei organizacji samouczącej się). Ma miejsce pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja podmiotów w ramach realizacji funkcji personalnej. Duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym zajmują przodujące miejsce w tych procesach, częściej też realizują FP na wysoko zaawansowanym poziomie, z wykorzystaniem szeregu narzędzi, i dzięki stosowaniu m.in. outsourcingu – odnoszą znaczne korzyści. Organizacje z polskim kapitałem, przede wszystkim małe i średnie, niekorzystnie odstają od ich poziomu, za to część dużych podpatruje konkurencję i próbuje adaptować stosowane tam rozwiązania.

Jedną z istotnych przyczyn skłaniających je do tego były m.in. zmiany na rynku pracy po wejściu Polski do UE. Wyjazd tysięcy Polaków wymusił wzrost płac i sięganie zarówno po elastyczne formy zatrudnienia, jak i pracowników z innych grup (np. 45+, matki z dziećmi itp.). Płace Polaków pracujących na Zachodzie należą jednak do najniższych [*Raport IBPR...*]. Ofiarami bowiem globalnego procesu rywalizowania ponadnarodowych korporacji na rynku i obniżania cen towarów i usług padają przede wszystkim pracownicy. W ramach oszczędności albo ich płace ulegają redukcji (m.in. wskutek przyjazdu imigrantów godzących się na niższe płace), albo produkcja jest przenoszona do krajów o tańszej sile roboczej. A zarządy wielu korporacji, m.in. wskutek presji giełdy i inwestorów, dążą do generowania zysków za wszelką cenę [Reich 2007, s. 5 i n.].

Literatura

- Andersen Business Consulting, *Trendy HR w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*.
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, „Monografie i Opracowania” nr 162, AE, Wrocław 2005a.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa 2004.
- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi HRM” 2005b, nr 5.
- Antczak Z., Listwan T., *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Borkowska S., *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach na tle tendencji światowych*, [w:] C. Sikorski (red.), *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.
- Kaźmierczak A., Sowińska-Bonder K., *2007 HRM Trends in Poland: Current State and Development Plans of the HR Function in Poland*, „HRM. Human Resource Management” 2006, nr 6.
- Król H., *Czynnik ludzki w organizacji*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSPiZ, Warszawa 2002.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Krzysztofek K., Szczepański M.S., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002.
- Listwan T., *Praktyka zarządzania kadrami przedsiębiorstw w okresie transformacji ustrojowej w Polsce*, [w:] T. Listwan (red.), *Dylematy transformacji systemowej*, Forum Naukowe, Wrocław-Poznań 2005.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003, 13–14, 15–16.
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Pocztowski A., *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie? Referat na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Menedżer personalny I dekadę XXI wieku”*, Łódź 24–25.10.2000a.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 1993.
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Trends in Human Resource Management (Poland)*, „HRM. Human Resource Management” 2006, nr 6.
- Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000b.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Raport IBPR: *Polscy imigranci opłacani najgorzej*, <http://biznes.interia.pl/news/polacy-najgorzej-oplacani>, 985619 (03.10.2007)
- Reich R.B., *Kapitalizm niszczy demokrację* (wywiad J. Żakowskiego), „Polityka” (dodatek) 2007, nr 39.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Poltext, Warszawa 2001.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie personelem w organizacji uczącej się*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, AE, Wrocław 2000.

- Stolarska M., *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, AE, Wrocław 2003.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczone w konkursie „Lider zarządzania zasobami ludzkimi”*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Qku doskonałości HRM*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kreowanie nowoczesności. Raport 2006*, IPiSS, Warszawa 2006.

THE RESULTS OF RESEARCH ON INFLUENCE OF GLOBALIZED POLISH ECONOMY ON PERSONNEL FUNCTION (HRM) IN A COMPANY

Summary

The author presents the results of scientific research and diagnosis of the evolution of personnel function (HRM, Human Resources Management) in enterprises functioning in Polish conditions in the circumstances of globalizing Polish economy.