

Zbigniew Antczak

DIAGNOZA STANU PROCESU ZARZĄDZANIA KADRAMI W ORGANIZACJACH FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE (TRENDY EWOLUCJI)

Koniec XX i początek XXI w. w Polsce to okres transformacji gospodarczo-społecznej polegającej przede wszystkim na przejściu od gospodarki scentralizowanej do wolnego rynku. Na proces ten nałożyło się oddziaływanie wielu zmieniających, m.in. globalizacji i wzrostu konkurencji. Wskutek tego zaszły (oraz dalej zachodzą) istotne przeobrażenia w wielu dziedzinach funkcjonowania organizacji, w tym – w obszarze mającym fundamentalne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, jakim jest zarządzanie kadrami (ZK – funkcja personalna, FP). Przyjęto, że zarządzanie kadrami/funkcja personalna to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników; trend to zdiagnozowany kierunek, nurt przeobrażeń, tendencja rozwojowa [Listwan 1995, s. 25-26; Antczak 2005a, s. 17 i nast.; *Słownik języka...* 1992, t. III, s. 529].

Bogactwo literatury, dynamiczny rozwój problematyki zarządzania kadrami, zarządzania zasobami ludzkimi, funkcją personalną wskazują, iż jest ona nośna i niezwykle istotna dla działania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach [Zarządzanie kadrami... 2006; Zarządzanie zasobami... 2006b; Poczrowski 2007]. W literaturze przedmiotu na określenie działań związanych z zatrudnionymi (lub kooperującymi zleceniobiorcami w ramach sieci) w organizacji/przedsiębiorstwie można znaleźć wiele terminów, m.in. np. funkcja personalna, polityka/gospodarka kadrowa, marketing/proces kadrowy, administrowanie/zarządzanie/kierowanie (niekiedy z przymiotnikiem: „strategiczne”) personelem, kadrami, zasobami ludzkimi, wartością zasobów ludzkich, zasobami pracy, potencjałem ludzkim/pracy/społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem społecznym/ludzkim/intelektualnym itd. [Słownik języka... 1992, t. I, s. 619; Zieleniewski 1969, s. 398; Antczak 2005a, s. 17 i nast.; Poczrowski 1993, s. 13-22; Stalewski 1997, s. 9-22]. Zdarza się, iż autorzy używają niektórych terminów zamiennie.

Ta **różnorodność pojęciowa** wskazywałaby m.in. na: brak systematyzacji pojęć, ich nieprecyzyjność, wielorakość szkół/podejść do badanego obszaru oraz ewoluowanie samej problematyki, jej rozwój [Król 2002, s. 24 i nast.]. W procesie ewolucji FP można zauważyć zarówno **ciągłość**, jak i **zmianę**, bowiem „przedmiotem refleksji [...] pozostają [w badanych okresach – Z.A., T.L.] te same lub podobne problemy [...] zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii”. Powroty do pewnych koncepcji „odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy” [Listwan 2000b, s. 35; Pocztowski 2000b, s. 58 i nast.]. Te różnorodne podejścia można potraktować jako **swoiste sposoby** systematyzowania problematyki FP w specyficznych (dla danego badacza, prowadzonej analizy, funkcjonowania państwa, społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorstwa, systemów wartości itd.) warunkach [Pocztowski 1995, s. 42; *Zarządzanie zasobami...* 2006b, s. 60].

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania oraz zdiagnozowania nurtów/ trendów przeobrażających stan realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Duże znaczenie miały dane pozyskane dzięki literaturze fachowej i krytyce piśmienniczej. Jednak podstawą do diagnozowania trendów rozwojowych w zakresie funkcji personalnej były w pierwszym rzędzie kompleksowe **badania**¹ **własne** oraz **innych** autorów² z różnych okresów w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie **Polski**³. Podczas stosowania metod triangulacji, sędziów kompetentnych oraz reinterpretacji przy wnioskowaniu jakościowym istotne były wiedza zawodowa i własne doświadczenia badawcze.

Choć np. okres, liczba, formy własności, wielkość i fazy życia organizacji itd. były zmiennymi labilnymi, to przyjęto *explicite* założenie (paradygmat?), że przedsiębiorstwa, by istnieć – przystosowują się do wyzwań płynących z otoczenia, a część z nich podejmuje działania antycypujące prognozowany bieg wydarzeń. Jednym z istotnych elementów owego dostosowania się są zmiany zachodzące w zakresie FP w organizacji⁴.

¹ Starsze oraz nowsze – zarówno indywidualne autorów, jak i zespołowe Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Z nowszych badań (celowo dobrane organizacje), np. w latach 1998-2003: 16/18; 1998-2000: 100; 2001-2006: 164 (w II etapie); 2005/2006: 31/35; 2006: 93/101.

² M.in. raporty z badań: Andersen Business Consulting (opr. A. Kaźmierczak, K. Sowińska-Bonder), [Andersen...] oraz [Kaźmierczak, Sowińska-Bonder 2006, s. 115-126] (skrócona mutacja poprzedniego raportu w języku angielskim, sygnowana już nie jako Andersen BC, a Deloitte); Pocztowski, Urbaniak 2006, s. 105-114] (skrócona mutacja raportu w języku angielskim); [Ludwiczynski 2003 nr 13-14, s. 8 i nast.; 2003 nr 15-16, s. 24-28; Stolarska 2003, s. 150 i nast.; Urbaniak, Bohdziewicz 2006a, s. 30-59] (raport podsumowujący z 6. lat); [Urbaniak, Bohdziewicz 2006b, s. 175]..

³ Ponieważ ostatnie badania miały miejsce już po wejściu Polski do Unii Europejskiej i dotyczyły także przedsiębiorstw transnarodowych – wpływ globalizacji na polską gospodarkę i recepcję pewnych rozwiązań z zakresu FP znalazł odbicie w diagnozowanych trendach.

⁴ Tzn. mamy do czynienia z **quasi-ciągłym/-i procesem/-ami** przeobrażeń w wielu podmiotach. Zob. np.: [Listwan 1999]. Zmienne, które brano pod uwagę podczas badań przedsiębiorstw, można

Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX w. w Polsce. Przed 1989 r. w społeczeństwie przemysłowym funkcję personalną charakteryzowały niska ranga i skuteczność. W przedsiębiorstwach znajdowało to wyraz m.in. w przerostach zatrudnienia (tzw. ukryte bezrobocie), dużej rotacji pracowników czy niskiej efektywności pracy itd. W okresie poprzedzającym transformację gospodarczo-społeczną w Polsce [Jakubów 2000, s. 166-214] w dużych, hierarchicznych organizacjach **FP cechowała się** [Listwan 1993; 1999a, s. 1-17; 1999b; 2000a; 2000b]:

- działaniami doraźnymi, akcyjnymi, brak było systematyzacji i wykonywania programu wcześniej ustalonych zadań;
- małą liczbą/brakiem narzędzi (często niskiej jakości) wspomagających FP;
- brakiem ujęcia całościowego, systemowego, słabym powiązaniem poszczególnych składowych, co prowadziło do poznawania wielu jego istotnych elementów, relacji między nimi itd.;
- dominacją kryteriów polityczno-ideologicznych m.in. prowadzącą do obsadzenia kierowniczych stanowisk przez osoby wywodzące się z tzw. nomenklatury partyjnej;
- silnym wpływem podmiotów zewnętrznych (zwłaszcza partii politycznych) zarówno na działania gospodarcze, jak i dobór kadr;
- centralizmem, który ułatwiał oddziaływanie podmiotów zewnętrznych i eliminował (istotnie ograniczał) wpływ bezpośrednich przełożonych (menedżerów liniowych);
- brakiem instytucjonalizacji, wydzielenia i zaawansowania/sublimacji, co znajdowało wyraz m.in. w niskiej pozycji sztabu personalnego i jego nikłej specjalizacji itd.

Urynkowanie gospodarki po 1989 r. spowodowało zmiany stanu 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 [Szambelańczyk 1995, s. 26-28;

m.in. usystematyzować następująco: wielkość, forma prawno-organizacyjna oraz źródło kapitału. Np. w raporcie Andersen BC [Andersen...] wielkość (zatrudnienie osób: $< 100 \geq < 250 \geq < 1000 \geq$: małe – średnie – duże – bardzo duże; lub dochód w mln zł: $< 500 \geq < 1000 \geq < 3000 \geq$: małe – średnie – duże – bardzo duże), forma prawno-organizacyjna (spółka akcyjna, z ograniczoną odpowiedzialnością, instytucja państwowa; podmiot niezależny, członek grupy kapitałowej, spółka matka grupy kapitałowej) oraz źródło kapitału (przeważający: zagraniczny, polski). W pracy [Antczak 2005a, s. 130] w celu określenia wielkości organizacji przyjęto, że przedsiębiorstwo małe zatrudnia do 50 pracowników, przychód netto nie przekracza zaś 7 mln euro, średnie – ma od 51 do 250 zatrudnionych, przychód netto do 40 mln euro, duże zaś – zatrudnia więcej niż 250 pracowników, a przychód netto jest większy od 40 mln euro. W publikacji [Listwan 2005, s. 8] przyjęto, że przedsiębiorstwa małe mają poniżej 250 zatrudnionych, duże – powyżej 250 osób. Uwagi natury metodologicznej – zob.: [Strużyna 2005].

Lichtarski 1999, s. 13]. Zdarzało się, iż organizacje posiadały „strategię na miarę XXI w., 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 zaobserwowano szereg istotnych procesów i zmian. Nastąpiło jej przekształcanie w całościowy system, wzbogacanie, jeśli chodzi o liczbę, i jakość używanych narzędzi. Towarzyszyły temu racjonalizacja FP, profesjonalizacja oraz częściowa jej decentralizacja. Obserwowano tendencję do bardziej podmiotowego podejścia do pracowników oraz demokratyzowania 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 stan FP w **pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w.**, badacze wskazywali, że m.in. zbiory zmiennych opisujących krótki okres przeobrażeń z systemu nakazowo-rozdzielczego 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 stan FP obfitował w niespójności i sprzeczności, zawierał 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 [Wawrzyniak 1999, s. 12 i nast.; Gableta, Bodak, Bilińska 2000, s. 488 i nast.; Nosal 1997, s. 24 i nast.].

Koniec wieku XX to dla wielu polskich przedsiębiorstw brak stabilnych perspektyw rozwoju (w tym ze strony państwa, np. sformułowania kierunków rozwoju gospodarki, stabilnej polityki gospodarczej itd.) oraz zaplecza organizacyjno-kapitałowego (np. grupy kapitałowej, organizacji macierzystej, inwestora strategicznego). 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 stan realizacji FP. Zjawisko to było pogłębiane niskimi kwalifikacjami konceptualno-zarządczymi części menedżerów. Duże organizacje z zagranicznym kapitałem, realizując FP na wysoko zaawansowanym poziomie, utrzymywały swoją strategiczną przewagę konkurencyjną

na polskim rynku. Czerpały też z tego tytułu korzyści, m.in. poprzez dystansowanie konkurencji, osiąganie większych zysków itd. Zaobserwowano w polskich warunkach jakościowe zróżnicowanie siły oddziaływania wybranych grup zmiennej oraz kompensowania wpływu struktur sieciowo-wirtualnych [Antczak 2005a, s. 85-93, 38-42] na FP w organizacji. Oznaczało to krytyczne zweryfikowanie (przynajmniej w części) spotykanego w literaturze poglądu o korzystnym oddziaływaniu struktur sieciowych i wirtualnych na FP. Postępujące przeobrażenia i dekompozycja hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa spowodowały zanikanie pewnych subfunkcji FP, przede wszystkim w jej tradycyjnym kształcie [Dobrzyński 2003, s. 34 i nast.]. W części przedsiębiorstw w niektórych subelementach FP nie była realizowana⁵. Nie zanikła ona jednak całkowicie. Jej realizacja została skupiona wokół pewnego obszaru. Jego 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 nast.].

Diagnozowane przemiany w realizacji FP miały charakter **nieliniowy**. Można było w wybranych przypadkach mówić o regresie, o czym świadczyły np. wyniki badań przeprowadzone pod koniec XX w. w stu polskich przedsiębiorstwach z listy 500. najlepszych [Ludwiczynski 2003, nr 13-14, s. 8 i nast., nr 15-16, s. 24-28; Stolarska 2003, s. 150 i nast.]. 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 przeprowadzało 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. Między innymi z tego względu FP nie sprzyjała zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez organizacje z kapitałem polskim.

Na początku wieku XXI coraz częściej stan realizacji FP nabierał 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, mającego wysokie kwalifikacje top managementu lub sztabu personalnego. W dużych organizacjach wzo-

⁵ Przede wszystkim w zakresie działań dystrybucyjno-aprowizacyjno-wypoczynkowych. Zob.: [Antczak 2000, s. 82-93; 2001, s. 1-8; Antczak, Gałwa 2001, s. 22-31].

rowanych 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-ZK*, *e-ZZL*, *e-HRM*) [Antczak 2005b, s. 17-31; Bodak, Cierniak 2001, s. 18; Kuczyński 2003, s. 25-28; Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 53-72, 106-118; Śliwa 2000, s. 333-336]. Oznaczało to budowanie – na bazie podzielanych systemów wartości – więzi (także elektronicznych) między menedżerami liniowymi/liderami grup zadaniowych i menedżerami sztabowymi/centralnymi w celu przepływu informacji/koordynowania współpracy związanej z realizacją FP [Partyka 2004, s. 28 i nast.]. 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 wynika⁶, iż ok. **40%** przedsiębiorstw wdrożyło tego typu systemy (ale nie zamierza tego uczynić aż ¼ 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, oceniań, szkoleń 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 korelację liczba zatrudnionych (i ich kwalifikacje)⁷ a struktura organizacyjna, m.in. w celu analizy luk kwalifikacyjnych/kompetencyjnych, poznania rzeczywistych kosztów realizacji FP oraz poprawniejszego mierzenia zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Informatyczne systemy zarządzania kadrami (HRMS – *human resource management systems*) [Guryn, Berłowski, Wach 2004, s. 30-44] pozwalają już na integrację zarządzania bazami danych związanych z funkcją personalną, oceną pracowników

⁶ Np. według Andersen Business Consulting [Andersen..., s. 49]: **44%**, ale według: [Urbaniak, Bohdziewicz 2006b, s. 32] (dane zaokrąglone): 2003 – **51%**, 2004 – **57%**, 2005 – **62%**, 2006 – **73%** (pamiętając, że do konkursu zgłaszały się najlepsze organizacje).

⁷ Zdefiniowanie pojęcia kwalifikacji kierownika/pracownika (używane w miejsce modnych, ale pojęciowo i metodologicznie niejednoznacznych kompetencji (zob. [Pijawska 2003, s. 82 i nast.] za: [Chełpa 2003, s. 18]): „system intrapersonalnych własności [...] posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawić umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi”.

(np. *MS Review Microsoft*), prowadzenie *call-center* dla pracowników w podobnej formie, jak dla klientów (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 go 16% badanych organizacji).

Strukturyzacja poziomów wirtualizacji FP w procesie informatyzacji pozwala wyróżnić pałępy: **podstawowy** – automatyzacja administrowania w ramach przedsiębiorstwa, oraz **zaawansowany** – outsourcing z informatyzowanej danej subfunkcji. Może on być – z punktu widzenia likwidowanej komórki kadrowej – **zewnątrzny** (czyli dane oraz wyniki ich obróbki są przesyłane elektronicznie/wirtualnie poza granice organizacji) oraz **wewnętrzny**⁸. Inne systematyzacje wirtualizacji FP pozwalają mówić o jej trzech wymiarach/obszarach związanych z: tzw. rdzeniem kwalifikacji, miękką integracją oraz ze wsparciem [Sajkiewicz 2001, s. 38 i nast.; Sajkiewicz 2000, s. 285 i nast.; Krupski 2003, s. 24 i nast.].

Ostatnie uwzględnione badania 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..., s. 66]:

- pionierów: w większości należą tu przedsiębiorstwa (przede wszystkim duże) z kapitałem zagranicznym, najszybciej wdrażające nowe koncepcje,
- wczesnych naśladowców, którzy stosunkowo szybko wdrażają rozwiązania, wzorując się na pionierach (głównie spółki giełdowe, duże i średnie organizacje z polskim kapitałem),
- kunktatorów, którzy wdrażają rozwiązania, gdy stały się standardem (najczęściej są to przedsiębiorstwa małe i średnie z polskim kapitałem).

W 2006 r. poziom rozpowszechnienia podstawowych rozwiązań i narzędzi związanych z FP w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim nadal był stosunkowo niewielki. Komórki/działy FP w tych organizacjach przejawiały aspiracje do strategicznego partnerstwa w osiągnięciu celów rynkowych swoich organizacji. Jednak zmiennymi, które utrudniały ich przejście do tej roli, były operacyjne zaangażowanie w administrację kadrowo-płacową oraz niedostateczne korzystanie z narzędzi zarządzania strategicznego (zwłaszcza, że 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 osiąga-

⁸ Np. część obowiązków przejmują menedżerowie/kierownicy liniowi oraz liderzy grup, którzy otrzymują wsparcie/doradztwo drogą teleinformatyczną od tzw. zewnętrznego działu kadr, firmy konsultingowej, ewentualnie komórki sztabowej usytuowanej w przedsiębiorstwie matce czy też utworzonego centrum usług wspólnych (*shared services*) dla danej korporacji, część realizują pracownicy w ramach tzw. samoobsługi, a część ulega zanikowi.

anie strategicznych celów organizacji⁹. Przywraca to tendencję do pozytywnej korelacji między wynikami pracy a płacami pracowników. 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 stojących przed ich organizacjami. Część z nich realizuje program stopniowej automatyzacji (poprzez informatyzację) administracji kadrowej.

Duże organizacje z kapitałem zagranicznym dążą – w przeciwieństwie do małych przedsiębiorstw z kapitałem polskim – do uczestnictwa komórek/działów FP w tworzeniu, a następnie osiąganiu celów biznesowych na etapie zarówno planowania, jak i bieżącego funkcjonowania.

Duże organizacje z kapitałem zagranicznym wykorzystują strategię personalną (FP) (w przeciwieństwie do małych przedsiębiorstw z kapitałem polskim) jako siłę napędową swojej strategii i kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej. Doceniają to akcjonariusze, którzy widzą przekładanie się inwestycji w kapitał ludzki na wyniki finansowe całej organizacji (tzw. stopa zwrotu). W końcu lat dziewięćdziesiątych w organizacjach funkcjonujących w rozwiniętych społeczeństwach m.in. Europy i USA wdrażano modele kompetencyjne umożliwiające ocenę kwalifikacji zatrudnionych pracowników oraz ich potrzeby szkoleniowe. Obecnie w Polsce wdrażają je skutecznie przede wszystkim duże organizacje z kapitałem zagranicznym [Andersen...].

Walcząc o utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, których podkupywały duże, międzynarodowe organizacje, oferujące ciekawe perspektywy kariery w dłuższym czasie, duża grupa **średnich** przedsiębiorstw z polskim kapitałem:

- wdraża indywidualne ścieżki karier (**53%** z 99),
- tworzy kadrę rezerwową dla kluczowych stanowisk kierowniczych (**48%** z 96),
- buduje plany sukcesji dla kluczowych grup pracowników (**41%** z 98).

Są to narzędzia o wymiarze strategicznym, zaliczane obecnie do kluczowych zadań komórek/działów FP.

Duże – co drugie – i średnie – co trzecie – przedsiębiorstwa wdrożyły systemy informatyczne do obsługi innych procesów FP niż naliczanie wynagrodzeń (najczęściej informatyzacji podlegały szkolenia, ocenianie i motywowanie pracowników). Jednak ¼ badanych podmiotów (56% wśród małych przedsiębiorstw) 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 zagranicznym). Przyczyna niechęci powierzania spraw personalnych firmie zewnętrznej upatrywana jest w barierach psychologicznych, obawie o bezpieczeń-

⁹ Pułap **30%** na 99 zbadanych organizacji, ale w przedsiębiorstwach z kapitałem obcym: **80%** [Andersen...].

stwo danych, ale również w trudnościach z ustaleniem kosztów własnych obsługi FP i ewentualnej opłacalności outsourcingu [Andersen...].

Zweryfikowany stan realizacji FP wskazuje, iż całościowy jej obraz w Polsce w obecnych warunkach jest **mocno zróżnicowany**. Proste wersje **administracyjna** lub **administracyjno-operacyjna** FP często występują w zarówno małych przedsiębiorstwach prywatnych, jak i dużych, państwowych. W niektórych małych (część średnich i dużych) przedsiębiorstwach prywatnych z kapitałem polskim funkcjonuje wersja operacyjno-taktyczna lub taktyczna FP. 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. Wskazywałoby to, że wpływ konkurencji, uczenia się i przenikania *know how* silnie oddziałują na FP w dużych przedsiębiorstwach oraz części średnich przedsiębiorstw z kapitałem polskim [Listwan 2000b, s. 40 i nast., Mikołajczyk, Stolarska 2000, s. 78 i nast.].

W roku 2006 [Urbaniak, Bohdziewicz 2006b, s. 171 i nast.] odzwierciedleniem znaczenia FP w dużych organizacjach z kapitałem zagranicznym oraz strategicznych aspiracji komórek kadrowych jest bezpośrednie zaangażowanie zarządów przedsiębiorstw w te zagadnienia (zob. tab. 1). 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. Organizacje dbają też o kształtowanie wśród pracowników postaw identyfikujących 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 stosowany jest outsourcing.

W wielu przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, zwłaszcza małych, nadal część subfunkcji FP, np. rekrutacja, odbywa się tzw. wypróbowanymi metodami i przy wykorzystaniu tradycyjnych kanałów pozyskiwania pracowników, choć i tu zauważalny jest wzrost znaczenia narzędzi teleinformatycznych. Organizacje z kapitałem zagranicznym (przede wszystkim duże) w swoich działaniach docierają do szerokiego kręgu zainteresowanych, wykorzystując w tym celu m.in. spotkania na uczelniach, targi kariery, giełdy pracy itp. W większości organizacji sporządza się profile kwalifikacyjne/kompetencyjne i opisy stanowisk pracy. W około połowie przedsiębiorstw z kapitałem polskim (przede wszystkim w dużych i w części średnich) podejmowane są działania zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników, w tym poprzez lepsze ich wynagradzanie w porównaniu z konkurencją.

Tabela 1. Tendencje ewolucji funkcji personalnej w Polsce od lat osiemdziesiątych XX w.

Elementy	Ewolucja	
	od	do
1	2	3
Otoczenie organizacji	względnie stabilne , zagęszczające się, o słabej konkurencji	gęste, turbulentne, zmienne , o ostrej konkurencji , procesy gospodarcze przekraczają granice państw: globalizacja
Funkcjonuje w strukturach o dystansie między przełożonym a podwładnym	hierarchicznych , zbiorokratyzowanych, racjonalizujących, ekonomizujących, o dużym dystansie władzy	heterarchicznych , wyszczuplonych, spłaszczonych, elastycznych, sieciowych i wirtualnych (telepraca, elastyczne modele zatrudnienia), samouczących się (zarządzanie wiedzą, talentami), stosujących outsourcing , o malejącym dystansie władzy
• Znaczenie FP • Ujęcie FP • Orientacja FP • Realizacja FP zmierza do	• ograniczone; częst-kowe • brak koordynacji i oglądu całości • operacyjna lub operacyjno-taktyczna	• procesowe, holistyczne, całościowo-systemowe • rosnące, jakościowo nowe znaczenie • strategiczna, tworzące kapitał wiedzy/ludzki/in-telektualny • służące wdrażaniu idei organizacji uczącej się, też w wymiarze trans-(wielo-, ponad-)narodowym
Relacja FP do innych obszarów zarządzania	względna izolacja , niska współpraca i współprzyczynianie się do osiągnięcia celów	rosnące, usługowe, pełniej zintegrowanie i służebne wobec celów organizacji, synergiczne zorientowanie na strategię przedsiębiorstwa i generowanie wiedzy (organizacja ucząca się)
Liczba narzędzi (też: informatycznych) wspomagających realizację FP	mała , o niewielkiej przydatności	dynamicznie rosnąca ich liczba i przydatność będąca pochodną poziomu informatyzacji i wirtualizacji FP , przywracająca relację między pracą (jej wynikami, osiąganiem celów organizacji) a wynagrodzeniem
• Podejście instytucjonalne podmiotów do FP • Nacisk położony na • Realizacja FP przez	• statyczne, pasywne, biurokratyczne • nacisk na pracę administracyjną • realizacja przez: menedżerów personalnych sztabowych i liniowych	• bardziej dynamiczne, aktywne • nacisk na pracę z ludźmi/zespołami • rozproszona realizacja przez: menedżerów sztabowych i liniowych (wspieranych przez centrum usług wspólnych), zespoły zadaniowe/pracowników, zewnętrzne podmioty (wirtualizacja części subfunkcji, pozostałe są centralizowane lub delegowane, poddane outsourcingowi itp.), a pracownicy partycypują w ich realizacji: samoobsługa
• Rola pracownika • Jego postrzeganie • O kulturze organizacyjnej	• niewielka (metafora: niewiele znaczące kółko w organizacji) • jako koszt • lokalna kultura organizacyjna	• rosnąca, podmiotowa (w wyznaczonych przedziałach/ zakresach – funkcjonuje tzw. zjawisko człowieka organizacji), z celowym uzależnieniem/powiązaniem jego interesu z interesem organizacji; upowszechnianie tzw. elastycznego modelu zatrudnienia wskazuje na istotne znaczenie kwalifikacji pracownika • jako kapitał (wartość dodana, inwestycja) dająca konkurencyjną przewagę; • kultura organizacyjna złożona, wielopoziomowa, z przenikaniem (fuzją) wielu wartości różnych społeczeństw

1	2	3
Rola menedżera	istotna rola personalnych menedżerów sztabowych, nikła menedżerów liniowych	rosnąca rola menedżerów liniowych oraz liderów i samych pracowników (ewentualnie wspieranych teleinformatycznie przez tzw. zewnętrzne działy kadr lub odciążanych przez zlecenie na zewnątrz, outsourcing), którzy zajmują się subfunkcjami związanymi z bieżącym zarządzaniem, tendencja do malejącej roli menedżerów personalnych, którzy coraz częściej zajmują się działaniami strategicznymi , pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja
Metauwarunkowanie aksjologiczno-etyczne FP	zawłaszczanie, wyzysk, przedmiotowe , manipulacyjne	wyzysk przy społecznie rosnącym znaczeniu wartości i norm etycznych , ich instytucjonalizacji w grupach/warstwach w postaci kodeksów zawodowych, uświadamianie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz społecznego partnerstwa biznesu ; wielopoziomowo (pracownik współdecyduje, jest podmiotem w wyznaczonym przedziale) – manipulacyjne, programy równowagi praca-życie

Źródło: na podstawie: [Listwan 2006, s. 11; Antczak 2005a, s. 104].

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 przede wszystkim były nakierowane na rozwój tzw. **twardych** umiejętności (specjalistycznych). Natomiast w organizacjach z kapitałem zagranicznym rozwijane były tzw. **miękkie** kwalifikacje (np. związane z inteligencją emocjonalną, umiejętnościami komunikowania się, pokonywaniem stresu, kierowaniem zespołem, organizowaniem pracy własnej, podejmowaniem decyzji 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, stosujące zaawansowane technologie. Podobnie jest z coraz szerszym uwzględnianiem **zagadnień etycznych** w prowadzonej działalności biznesowej – począwszy od określenia etycznych zasad własnego działania, poprzez elementy kodeksu etycznego, po jego całościowe sformułowanie. Upowszechnia się

pojęcie/podejście tzw. **społecznej odpowiedzialności biznesu** (zarówno wąsko, jak i szeroko rozumiane) oraz zagadnienia **społecznego partnerstwa** biznesu¹⁰. Podejmowane są również próby nowego spojrzenia na różne formy realizacji FP¹¹.

Konkludując: stan poziomu realizacji FP nadal nie jest wysoki, choć można stwierdzić wzrost jej rangi. Następuje ewolucyjne przeobrażanie FP w wymiarze **strategicznym** oraz odnotowywany jest jej udział w tworzeniu wkładu w konkurencyjną pozycję organizacji i współgenerowanie cennego **kapitału: ludzkiego** oraz **wiedzy** (wdrażanie idei organizacji samouczącej się). Ma miejsce pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja podmiotów w ramach realizacji funkcji personalnej¹². Duże przedsiębiorstwa z kapitałem **zagranicznym** zajmują ważne miejsce w tych procesach, częściej też realizują FP na wysoko **zaawansowanym** poziomie, z wykorzystaniem wielu narzędzi, i – m.in. stosując outsourcing – odnoszą znaczne korzyści¹³. Organizacje z **polskim** kapitałem – przede wszystkim małe i średnie – niekorzystnie **odstają** od poziomu dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, za to część dużych **podpatruje** konkurencję i próbuje zaadaptować stosowane tam rozwiązania.

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., *Przeobrażenia organizacyjne a funkcja personalna w firmach usługowych*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywa badawcza i praktyka* AE, Wrocław 2000.

¹⁰ Np. w części VII podręcznika pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego [*Zarządzanie zasobami ludzkimi...* 2006, s. 549-590], co jest niezwykle ważne i co należy podkreślić, gdyż praktycznie nie jest to spotykane w książkach poświęconych zagadnieniom ZZL, zaprezentowano istotne kwestie społecznego partnerstwa w tzw. triadzie (USA, zachodnia Europa, Japonia) i w Polsce oraz ewolucję modelu unijnego jako nowego sposobu socjalnego dialogu.

¹¹ Np. jako logistykę czy marketing personalny – zob.: [Makowski 2005, s. 256-267].

¹² Można mówić też o specyficznej centralizacji FP (strategicznej) w połączeniu z rozproszeniem realizacji pewnych subfunkcji (outsourcing, samoobsługa pracowników, w części liderzy grup oraz menedżerowie liniowi).

¹³ Np. statystyczne przedsiębiorstwo notowane na liście Fortune 500 w 1997 r. dzięki zleceniu prowadzenia FP firmie zewnętrznej zredukowało koszty pracy o **25-33%** [Drucker 2003]; analiza wpływu wysokości nakładów na rozwój pracowników na ceny akcji (przeprowadzona w 2004 r. w USA na próbie ok. 600 przedsiębiorstw) firm notowanych na giełdzie papierów wartościowych wykazała zwrot w postaci wzrostu ich ceny przewyższający od **1/5** do **1/3** indeks giełdy [Bassi, McMurter 2004] (za: [Andersen..., s. 35, 51]).

- Antczak Z., *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej w firmach wysokiej technologii*, [w:] *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania XXI wieku*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- Antczak Z., Gałwa S., *Transformacje firmy usługowej w polskich warunkach. Refleksje i wnioski*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 2001.
- Bassi L., McMurrer D., *Jaki uzyskujesz zwrot z inwestowania w ludzi?*, „HBR Polska”, czerwiec 2004.
- Bodak A., Cierniak A., *Krócej czy lepiej*, „Personel” 2001 nr 4.
- Borkowska S., *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
- Chępa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych*, Monografie i Opracowania nr 155, AE, Wrocław 2003.
- Dobrzyński M., *Czy funkcja kadrowa przetrwa w nowych formach zarządzania firmą?*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2003.
- Drucker P.F., *To nie pracownicy, to ludzie*, „HBR Polska”, maj 2003.
- Gableta M., Bodak A., Bilińska M., *Przestanki i perspektywy zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach na tle tendencji światowych*, [w:] *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. C. Sikorski, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Guryn H., Berłowski P., Wach S., *Oprogramowanie HRM – praktyczna pomoc dla działów personalnych. Programy wspomagające zarządzanie kadrami według informacji producentów i w opinii użytkowników*, „Personel” 2004 nr 5.
- Jakubów L., *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000.
- Każmierczak 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:] *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.
- Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2003.
- Kuczyński K., *E-HRM, czyli rozwiązania informatyczne dla działów personalnych*, „Personel” 2003 nr 8.
- Lichtarski J., *Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 11.
- Listwan T., *Diagnoza zarządzania kadrami w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorstwo i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Warszawa 1999a.
- Listwan T., *Ewolucja funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław 2000a.
- Listwan T., *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji” 1993 nr 3.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, Wyd. „Kadry”, Wrocław 1995.
- Listwan T., *Praktyka zarządzania kadrami przedsiębiorstw w okresie transformacji ustrojowej w Polsce*, [w:] *Dylematy transformacji społecznej w Polsce*, 2005.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 3, C.H. Beck, Warszawa 2006a.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999 nr 1-2.

- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., ZZZ – postęp, zastój, regres?, „Personel” 2003 nr 13-14, 15-16.
- Makowski K., *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZZ)*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Wyd. OE, Kraków 2005.
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2000.
- Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. PSB, Kraków 1997.
- Partyka P., *Informatyzacja – zadanie z niejednym rozwiązaniem*, „Personel” 2004 nr 5.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Pijawska L., *Ośrodki ocen w czasach recesji*, „Personel” 2003 nr 15-16.
- Pocztowski A., *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie? (referat powielony na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Menedżer personalny I dekady XXI wieku”)*, Łódź, 24-25 października 2000a.
- Pocztowski A., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, red. A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdziel, AE, Kraków 1995.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 1993.
- Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Trends in Human Resource Management (Poland)*, „HRM. Human Resource Management” 2006 nr 6.
- Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Wyd. OE, Kraków 2005.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie personelem w organizacji uczącej się*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, AE, Wrocław 2000.
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1992.
- Stalewski T., *Human resource management jako sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- Stolarska M., *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2003.
- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, red. A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdziel, AE, Kraków 1995.
- Śliwa K.R., *Organizacja bez granic (granice teorii organizacji)*, [w:] *Nowe warunki zarządzania przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000.

- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczone w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Ku doskonałości HRM*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006a.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kreowanie nowoczesności. Raport 2006*, IPiSS, Warszawa 2006b.
- Wawrzyniak B., *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 3, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Ku doskonałości HRM*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2006a.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006b.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

THE DIAGNOSING PERSONNEL FUNCTION (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT) IN A COMPANY'S FUNCTIONING IN POLAND

Summary

The results in the paper come from the autor's scientific research and diagnosing personnel function (Human Resources Management) in selected several hundred companies' functioning in socio-economic transformations and globalized Polish economy. Apart from my own research, I have also made use of research of different authors and research which is commissioned by economic subjects. I have also used information which can be found in conference materials and Internet, statistical data and extensive internal documentation of many enterprises.

Zbigniew Antczak – dr hab., prof. nadzwyczajny w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.