

Zbigniew Antczak

**WPLYW AKCESJI DO UNII EUROPEJSKIEJ
ORAZ GLOBALIZACJI NA FUNKCJĘ PERSONALNĄ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH
NA TERENIE POLSKI (WYNIKI BADAŃ)**

Okres transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce to przede wszystkim przejście od gospodarki scentralizowanej do wolnego rynku, akcesja do Unii Europejskiej, globalizacja i wzrost konkurencji. Wskutek tego zaszły – i dalej zachodzą – istotne zmiany w wielu dziedzinach funkcjonowania organizacji, w tym – w obszarze mającym fundamentalne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, jakim jest funkcja personalna. Przyjęty zakres znaczeniowy pojęcia funkcja personalna (FP) to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników. Trend zaś to zdiagnozowany kierunek, nurt przeobrażeń, tendencja rozwojowa, np. w danej dyscyplinie [Listwan 1995, s. 25-28, Antczak 2005a, s. 17 i nast.; *Słownik...* 1992, t. 3, s. 529].

Wielość i bogactwo literatury, dynamiczny rozwój problematyki ludzkiej – wskazują, iż FP jest nośna i niezwykle istotna dla funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennych warunkach (zob. np. [Listwan 2006; Król, Ludwiczynski 2006; Pocztoński 2007]. W literaturze przedmiotu na określenie działań (są to więc swoiste formy realizacji FP [Pocztoński 1995, s. 43; Król, Ludwiczynski 2006, s. 60]) związanych z zatrudnionymi (lub zleceniobiorcami w ramach sieci) w organizacji/przedsiębiorstwie stosowanych jest wiele terminów – bywa, że używanych zamiennie, np. administrowanie/zarządzanie/kierowanie (również z przymiotnikiem: strategiczne) personelem, kadrami, zasobami ludzkimi, wartością zasobów ludzkich, zasobami pracy, potencjałem ludzkim/pracy/społecznym, polityka/gospodarka kadrowa, marketing/proces kadrowy, kierowanie/zarządzanie kapitałem społecznym/ludzkim/ intelektualnym itd. [*Słownik...* 1992, t. 1, s. 619; Zieleniewski 1969, s. 398; Antczak 2005a, s. 17 i nast.; Pocztoński 1993, s. 13-22; Stalewski 19997, s. 9-22]. Ta **różnorodność pojęciowa** wskazuje 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 i **ciągłość**, i **zmianę**, gdyż „przedmiotem refleksji (...) pozostają [w badanych okresach – Z.A.] 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 2000, s. 35; Poczowski 2005, s. 58 i nast.].

Założenia. Celem badania było zidentyfikowanie i zdiagnozowanie nurtów/trendów przeobrażających realizację funkcji personalnej w organizacjach. Duże znaczenie miały dane zawarte w literaturze fachowej. Jednak podstawą do diagnozowania trendów rozwojowych w zakresie funkcji personalnej były w pierwszym rzędzie kompleksowe **badania¹ własne** oraz **innych** autorów² z różnych okresów w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie **Polski³**. Oprócz zastosowania metod triangulacji, skorzystania z porad kompetentnych sędziów oraz dokonania reinterpretacji przy wnioskowaniu jakościowym – istotne były wiedza zawodowa i własne doświadczenia badawcze. Czas, liczba, formy własności, wielkość i fazy życia organizacji itd. były zmiennymi labilnymi. Przyjęto *explicit*e założenie (paradygmat), iż przedsiębiorstwa, by istnieć, przystosowują się do wyzwań płynących z otoczenia (część z nich podejmowała działania antycypujące). Jednym z istotnych elementów tego dostosowania się były zmiany zachodzące w ramach funkcji personalnej 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 A m.in. raporty z badań: [Andersen Business..., s. 66; Kaźmierczak, Sowińska-Bonder, 2006, s. 115-126 (skrótowa mutacja poprzedniego raportu w języku angielskim, sygnowana już nie jako Andersen BC, a Deloitte); Poczowski, Urbaniak, 2006, s. 105-114 (skrótowa mutacja raportu „=>” w języku angielskim); Ludwicyński 2003, s. 8 i nast. 15-16/2003, s. 24-28; Stolarska 2003, s. 150 i nast.; Urbaniak, Bohdziewicz 2006, s. 30-59 (raport podsumowujący z 6. lat); Urbaniak, Bohdziewicz 2006, 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 znalazły 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 m.in. usystematyzować następująco: wielkość, forma prawno-organizacyjna oraz źródło kapitału. Na przykład w raporcie Andersen BC, *Trendy HR w Polsce w 2006 r.*: wielkość (zatrudnienie osób: < 100 ≥ < 250 ≥ < 1000 ≥ : małe – średnie – duże – bardzo duże; lub dochód w mln zł: < 500 ≥ < 1000 ≥ < 3000 ≥ : 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 2005, s. 130] w celu określenia wielkości organizacji przyjęto, że przedsiębiorstwo małe zatrudnia do 50 pracowników, przychód netto zaś nie przekracza 7 mln euro, średnie ma od 51 do 250 zatrudnionych, przychód netto do 40 mln euro, a duże zatrudnia więcej niż 250 pracowników, a przychód netto jest większy od 40 mln euro. W pracy [Listwan 2005, s. 8] czytamy, że przedsiębiorstwa małe – poniżej 250 zatrudnionych, duże – powyżej 250 osób. Uwagi natury metodologicznej – zob.: [Strużyna 2005].

Urynkowanie gospodarki po 1989 r. spowodowało zmiany w różnym zakresie w realizacji FP. W przedsiębiorstwach państwowych (spółkach Skarbu Państwa) najczęściej brak było pozytywnych zmian, a w niektórych obszarach/subfunkcjach zauważalny był nawet regres. Niekiedy dawne koncepcje wespół z nowymi tworzyły nieciągłą, pełną różnorodności mozaikę *quasi*-dopełniających się, współwystępujących rozwiązań [Szambelańczyk 1995; s. 26-28; Lichtarski 1999, s. 13]. Zdarzało się, iż organizacje miały „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 2000]. W organizacjach, które w wyniku restrukturyzacji odzyskały możliwość rynkowego działania i/lub dostały się w sferę oddziaływania (kapitałowego, organizacyjnego, technologicznego itp.) przedsiębiorstw zagranicznych, w FP można było zaobserwować wiele istotnych procesów i zmian. Nastąpiło jej przekształcanie w całościowy system, wzbogacenie liczby używanych narzędzi i poprawa ich jakości. Towarzyszyła temu profesjonalizacja FP, racjonalizacja oraz częściowa 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 stopień instytucjonalnego wykrystalizowania FP personalnej i merytorycznego zaawansowania jej realizacji w wielu przypadkach był niewielki.

Diagnostując FP w **pierwszej połowie lat 90.** XX wieku, 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 **zróznicowana** „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, 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 FP 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) oraz zaplecza organizacyjno-kapitałowego (np. grupy kapitałowej, organizacji macierzystej, inwestora strategicznego). To, przy dużej zmienności i niepewności otoczenia, niezależnie od branży, zwłaszcza w wypadku 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. Czerpały też z tego tytułu korzyści, m.in. poprzez dystansowanie konkurencji, osiągnięcie większych zysków itd. Zaobserwowano w polskich warunkach jakościowe zróżnicowanie siły oddziaływania na FP w organizacji – wybranych grup zmieniowych, oraz kompensowania wpływu struktur sieciowo-wirtualnych na FP. 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 zanik 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 całkowicie. Jej realizacja była 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 nadawało FP w pewnym zakresie charakter wirtualny, a w części przerzucało 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 przeprowadzonych pod sam koniec XX wieku w stu polskich przedsiębiorstwach wybranych z listy 500 najlepszych [Ludwiczynski 2003, 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 – została 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, nie powiązane z wynikami pracy. Przez to m.in. FP nie sprzyjała zdobyciu przez organizację z kapitałem polskim przewagi konkurencyjnej.

Na początku XX wieku 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 narzędzi związanych z tą funkcją, pozostających do dyspozycji menedżerów. Jednocześnie nastąpiło pewne jej rozszczepienie i rozproszenie. Część subfunkcji została scentralizowana i znalazła się w gestii nielicznego, o wysokich kwalifikacjach, top managementu i/lub sztabu personalnego. W dużych organizacjach, wzorowanych na przedsiębiorstwach z obcym kapitałem, powstawały też wyspecjalizowane komórki

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

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; 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 [Portyka 2004, s. 28 i nast.]. Informatyzacji podlegało przede wszystkim zarządzanie (ponieważ dzieje się to w wielu przypadkach na poziomie podstawowym, właściwie należałoby mówić o automatyzacji administrowania) wynagrodzeniami. Z najnowszych badań wynika,⁶ iż około **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). Następnym etapem 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); kolejny zaś 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 zanalizowania 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*) (zob. [Gunyn, Berłowski, Wach 2004, s. 30-44]) pozwalały na integrację zarządzania bazami danych związanych z FP, ocenę pracowników (np. *MS Review Microsoft*), prowadzenie *call-center* dla pracowników (w podobnej formie jak dla klientów: systemy *Employee Relationship Management* – ERM), dostęp (tzw. samoobsługę) pracowników i menedżerów do informacji zawartych w intrane-

⁶ Na przykład według [Andersen Business..., s. 49]: 44%, ale według: [Urbaniak, Bohdziewicz 2006, 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: Chępa 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”).

cie poprzez przeglądarkę internetową (*Employee Self-Service* – ESS, *Manager Self-Service* – MSS) oraz elektroniczne szkolenia (*e-learning*: wdrożyło 16% badanych organizacji).

Strukturyzacja poziomów wirtualizacji FP w procesie informatyzacji pozwala wyróżnić pułapy: **podstawowy** – jest to automatyzacja administrowania w ramach przedsiębiorstwa, oraz **zaawansowany** – to *outsourcing* zinformatywowanej 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 wsparciem [Sajkiewicz 2001, s. 38; Sajkiewicz 2000, s. 285 i nast.; krupski 2003, s. 24 i nast.].

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 Business...]:

- pionierów: w większości są to 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 roku 2006 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 im przejście do tej roli, były operacyjne zaangażowanie w administrację kadrowo-płacową oraz niedostateczne wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego (zwłaszcza że tylko w niewielkim zakresie planują one 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 osiągnięcie strategicznych celów organizacji [Andersen Business...]⁹. Przywraca to (w tendencji) pozytywną korelację między wynikami pracy a płacami pracowników. Obecnie komórki/działy FP zostały postawione – m.in. ze względu na wejście Polski do Unii Europejskiej i masową migrację zarobkową Polaków – przed pro-

⁸ Na przykład część obowiązków przejmują menedżerowie/kierownicy liniowi oraz liderzy grup, którzy otrzymują wsparcie/doradztwo drogą tele-informatyczną 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.

⁹ Pułap 30% na 99 zbadanych organizacji, ale w przedsiębiorstwach z kapitałem obcym 80%.

blemem strategicznego dopasowania poziomu kwalifikacji pracowników/potencjału kadrowego do wyzwań stających przed ich organizacjami. W tym celu m.in. część z nich realizowała program stopniowej automatyzacji (poprzez informatyzację) administracji kadrowej.

Duże organizacje z kapitałem zagranicznym dążyły – 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 wykorzystywały – w przeciwieństwie do małych przedsiębiorstw z kapitałem polskim – strategie personalne (FP) jako siłę napędową swojej strategii i kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej. Doceniali to akcjonariusze, którzy zauważyli przekładanie się inwestycji w kapitał ludzki na wyniki finansowe. W końcu lat 90. 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 stosowały je skutecznie przede wszystkim duże organizacje z kapitałem zagranicznym [Andersen Business...].

Przedsiębiorstwa duże i poważna grupa **średnich** przedsiębiorstw z polskim kapitałem, walcząc o utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, których podkupywały duże, międzynarodowe organizacje, oferujące ciekawe perspektywy kariery w długim horyzoncie czasu, wdrożyły indywidualne ścieżki karier (**53%** z 99 badanych), tworzyły kadre rezerwową dla kluczowych stanowisk kierowniczych (**48%** z 96 badanych), budowały plany sukcesji dla kluczowych grup pracowników (**41%** z 98 badanych). Były to narzędzia o wymiarze strategicznym, obecnie zaliczane do kluczowych zadań komórek/działów FP.

Co drugie duże i co trzecie średnie przedsiębiorstwo wdrożyło systemy informatyczne do obsługi innych procesów FP niż naliczanie wynagrodzeń (najczęściej informatyzacji podlegały szkolenia, ocenianie i motywowanie pracowników). Jednak ¼ badanych podmiotów (wśród małych przedsiębiorstw 56%) nie planowało 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 – przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym). Powodów do niechęci powierzania spraw personalnych firmom zewnętrznym upatrywano w barierach psychologicznych, obawie o bezpieczeństwo danych, jak też w trudnościach z ustaleniem kosztów własnych obsługi FP i ewentualnej opłacalności *outsourcingu* [Andersen Business...].

Stan realizacji FP poddany weryfikacji wskazuje, iż całościowy jej obraz w Polsce w obecnych warunkach jest **mocno zróżnicowany**. Proste wersje **administracyjna** lub **administracyjno-operacyjna** FP często występowały przedsiębiorstwach zarówno w małych, prywatnych, jak i dużych, państwowych. W niektórych małych, częściej natomiast średnich i dużych przedsiębiorstwach prywatnych z kapitałem polskim funkcjonowały wersje operacyjno-taktyczne lub taktyczne FP. W obu przy-

padkach widać **zapóźnienie** w stosunku do dużych organizacji wywodzących się z dobrze rozwiniętych rynkowych systemów gospodarczych (z kapitałem zagranicznym). Najbardziej **rozwinięte** i zaawansowane wersje FP występowały w dużych organizacjach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce. Wskazywałoby to, że wpływ konkurencji, uczenia się i przenikanie *know how* silnie oddziaływał na FP w dużych oraz części średnich przedsiębiorstwach z kapitałem polskim [Listwan 2000, s. 40 i nast.; Mikołajczyk, Stolarska 2000, s. 78 i nast.].

W roku 2006 [Urbaniak, Bohdziewicz 2006, s. 171 i nast.] odzwierciedleniem rangi FP w dużych organizacjach z kapitałem zagranicznym oraz strategicznych aspiracji komórek kadrowych było bezpośrednie zaangażowanie zarządów przedsiębiorstw w te zagadnienia (zob. tab. 1.). Menedżerowie liniowi tradycyjnie natomiast prezentowali postawy braku zaangażowania w wiele subelementów FP, takich jak szkolenia czy wynagradzanie, skupiając się głównie na bieżącym kierowaniu, rozwiązywaniu konfliktów i, ewentualnie, ocenianiu. Standardem stawało się formalizowanie strategii biznesowej oraz personalnej i dążenie do ich synergicznego wdrażania. Działania przedsiębiorstw nastawione były na spójne stosowanie systemów zarządzania szkoleniami, oceniania efektów pracy oraz zachowań, tworzenia kadry rezerwowej, wdrażania programów równowagi praca–życie. Dbały też o kształtowanie wśród pracowników postaw identyfikujących się z celami organizacji, inwestowały w rozwój kwalifikacji/kompetencji zatrudnionych. Coraz częściej stosowane były narzędzia służące do pomiarów efektywności realizacji FP, a zintegrowane systemy informatyczne wspierały wiele związanych z nią procedur działania. Zbyt rzadko natomiast stosowany był *outsourcing*.

W wielu przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, zwłaszcza małych, część subfunkcji FP, np. rekrutacja, odbywało się tzw. wypróbowanymi metodami i z wykorzystaniem tradycyjnych kanałów pozyskiwania (choć i tu zauważalny był wzrost znaczenia narzędzi teleinformatycznych). Organizacje z kapitałem zagranicznym (przede wszystkim: duże) w swoich działaniach docierały do szerokiego kręgu zainteresowanych, wykorzystując w tym celu m.in. spotkania na uczelniach, targi kariery, giełdy pracy itp. W większości organizacji były sporządzane profile kwalifikacyjne/kompetencyjne i opisy stanowisk pracy. W około połowie przedsiębiorstw z kapitałem polskim (przede wszystkim: w dużych i w części średnich) podejmowane były działania zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników, w tym: poprzez lepsze ich wynagradzanie (w porównaniu z konkurencją) [Król, Rafał 2007, s. 141, 150 i nast.]. 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.

Tabela 1. Tendencje ewolucji funkcji personalnej w Polsce od lat 80. XX wieku

Elementy	Ewolucja	
	od	do
1	2	3
Otoczenie organizacji	względnie stabilne , zagęszczające się, o słabej konkurencji	gęste, turbulentne, zmiennie , o ostrej konkurencji , procesy gospodarcze przekraczają granice państw: globalizacja
Funkcjonuje w strukturach o dystansie między przełożonym a podwładnym	hierarchicznych , biurokratyzowanych, racjonalizujących, ekonomiczujących, o dużym dystansie władzy	heterarchicznych , wyszczuplonych, spłaszczonych, elastycznych, sieciowych i wirtualnych (telepraca, elastyczne modele zatrudnienia), samo-uczących się (zarządzanie wiedzą, talentami), stosujących outsourcing , o malejącym dystansie władzy
Znaczenie FP; jej ujęcie i orientacja, realizacja jej zmierza do	ograniczone; cząstkowe ; brak koordynacji i oglądu całości; operacyjna lub operacyjno-taktyczna	procesowe, holistyczne, całościowo- systemowe ; rosnące, jakościowo nowe znaczenie; strategiczna , tworzące kapitał wiedzy/ludzki/intelektualny , służące wdrażaniu idei organizacji uczącej się, również 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 zintegrowane i służebne wobec celów organizacji, synergetyczne zorientowanie na strategię przedsiębiorstwa i generowanie wiedzy (organizacja ucząca się)
Liczba narzędzi (również: informatycznych) wspomagających realizację FP	mala , o niewielkiej przydatności	dynamicznie rosnąca ich liczba i przydatność będąca pochodną poziomu informatyzacji i wirtualizacji FP, przywracająca relację między pracą (jej wynikami, osiągnięciem celów organizacji) a wynagrodzeniem
Podjęcie instytucjonalne podmiotów do FP; nacisk położony na; jej realizacja 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

1	2	3
<p>Rola pracownika: jego postępowanie; o kulturze organizacyjnej</p>	<p>niewielka (metafora: niewiele znaczące kółko w organizacji); jako koszt; lokalna kultura organizacyjna</p>	<p>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</p>
<p>Rola menedżera</p>	<p>istotna rola personalnych menedżerów sztabowych, nikła menedżerów liniowych</p>	<p>rosnąca rola menedżerów liniowych oraz liderów i samych pracowników (ewentualnie wspieranych teleinformatycznie przez tzw. zewnętrzne działy kadr lub odciążanych przez zlecenie na zewnątrz – <i>outsourcing</i>), którzy zajmują się subfunkcjami związanymi z bieżącym zarządzaniem, zaś malejąca rola menedżerów personalnych, którzy coraz częściej zajmują się działaniami strategicznymi; pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja</p>
<p>Metauwarunkowanie aksjologiczno-etyczne FP</p>	<p>zawłaszczanie, wyzysk, przedmiotowe, manipulacyjne</p>	<p>wyższy 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</p>

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

W większości przedsiębiorstw z polskim kapitałem upowszechniło 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 badano stan **satysfakcji i opinii** pracowników oraz tzw. klimat organizacyjny. Upowszechnianie się elastycznego modelu zatrudnienia wskazywałoby, iż wpływ na silną, podmiotową pozycję pracownika miały jego wysokie/rzadkie kwalifikacje. Różnorodne działania osłonowe dla zwalnianych pracowników częściej stosowały duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, dysponujące zaawansowanymi technologiami. Podobnie było z coraz szerszym uwzględnianiem wymiaru/**zagadnień etycznych** w prowadzonej działalności biznesowej – począwszy od określenia etycznych zasad własnego działania, poprzez elementy kodeksu etycznego, aż po jego całościowe formułowanie. Upowszechnianiu się tzw. **społecznej odpowiedzialności biznesu** (zarówno wąsko, jak i szeroko rozumianej) towarzyszyło **społecznemu partnerstwu** biznesu¹⁰. Podejmowane były próby nowego spojrzenia na różne formy realizacji FP¹¹.

Konkludując: poziom realizacji FP nadal nie jest wysoki, choć można stwierdzić wzrost jej rangi. M.in. wskutek akcesji Polski do Unii Europejskiej i istotnych zmian na rynku pracy następowało ewolucyjne przeobrażanie FP w wymiarze **strategicznym** oraz odnotowano jej udział w tworzeniu wkładu w konkurencyjną pozycję organizacji i współgenerowanie cennych **kapitałów: ludzkiego** oraz **wiedzy** (wdrażanie idei organizacji samouczącej się). Miała miejsce pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja podmiotów w ramach realizacji FP¹². Duże przedsiębiorstwa z kapitałem **zagranicznym** zajmowały przodujące miejsce w tych procesach, częściej też realizowały FP na wysoce **zaawansowanym** poziomie, z wykorzystaniem wielu narzędzi, i – m.in. stosując *outsourcing* – uzyskiwały znaczne korzyści¹³.

¹⁰ Na przykład w części VII. podręcznika pod redakcją H. Króla i A. Ludwicyńskiego [2006, s. 549-590], co niezwykle ważne – i należy to podkreślić, gdyż praktycznie niespotykane w książkach poświęconych zagadnieniom ZZL – zaprezentowano istotne kwestie społecznego partnerstwa w tzw. triadzie (USA, zachodnia Europa, Japonia) oraz w Polsce, wraz z ewolucją modelu unijnego jako nowego sposobu socjalnego dialogu.

¹¹ Na przykład 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 Na przykład statystyczne przedsiębiorstwo notowane na liście Fortune 500 w 1997 r. dzięki zleceń 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 około 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, McMurrer 2004; za: Andersen Business..., s. 35, 51].

Organizacje z **polskim** kapitałem, przede wszystkim: małe i średnie, niekorzystnie **odstawały** od ich poziomu, za to część dużych **podpatrywała** konkurencję i próbowała 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., *Przeobrażenia organizacyjne a funkcja personalna w firmach usługowych*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Antczak Z., *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej w firmach wysokiej technologii*, [w:] J. Lerwandowski (red.), *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania XXI wieku*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001a.
- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. HRM” 2005b nt 5.
- Antczak Z., Gałwa Z., *Transformacje firmy usługowej w polskich warunkach. Refleksje i wnioski*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, AE, Wrocław 2001b.
- Bassi L., McMurrer D., *Jaki uzyskujesz zwrot z inwestowania w ludzi?*, „HBR Polska”, czerwiec 2004.
- Borkowska S., *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Q doskonałości HRM*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Chelpa 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:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 2003.
- Drucker P.F., *To nie pracownicy, to ludzie*, „HBR Polska” maj 2003.
- Gableta M., Bodak A., Bilińska M., *Przesłanki i perspektywy zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, AE, Wrocław 2000.
- Gruszczynska-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*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Guryn H., Berłowski P., Wach S. (red.), *Oprogramowanie HRM – praktyczna pomoc dla działów personalnych. Programy wspomagające zarządzanie kadrami według informacji i producentów i w opinii użytkowników*, „Personel” 2004 nr 5.
- 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*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Król H., Rafałat I., *Metody wynagradzania pracowników w świetle badań empirycznych*, [w:] „Współczesna Ekonomia” 2007 nr 1.
- Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 2003.

- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Kuczyński K., *E-HRM, Czyli rozwiązania informatyczne dla działów personalnych*, „Personel” 2001 nr 4.
- Listwan T., *Praktyka zarządzania kadrami przedsiębiorstw w okresie transformacji ustrojowej w Polsce*, [w:] *Dylematy transformacji społecznej w Polsce*, 2005.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. „Kadry”, Wrocław 1995.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (wyd. 3), C.H. Beck, Warszawa 2006.
- 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:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003 nr 13-14, 15-16.
- Makowski K., *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZL)*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wyd. OE, Kraków 2005.
- 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.
- Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. PSB, Kraków 1997.
- Partyka P., *Informatyzacja – zadanie z niejednym rozwiązaniem. Kryteria wyboru i sposoby zastosowania oprogramowania dla działów personalnych*, „Personel” 2004 nr 5.
- Perechuda K., *Dyfuzja 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 24-25.10.2000).
- Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wyd. OE, Kraków 2005.
- Pocztowski A., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] Szałkowski A., Piechnik-Kurziel A. (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, 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:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, 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.
- 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.
- 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:] T. Stalewski, E. Chlebicka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- 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.

- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdziel (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, AE, Kraków 1995.
- Śliwa K.R., *Organizacja bez granic (granice teorii organizacji)*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, AE, Wrocław 2000.
- Urbanik B., Bohdziewicz P., *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczone w konkursie >Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Q doskonałości HRM*, IPiSS, Warszawa 2006a.
- Urbanik 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:] A. Ludwicyński (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

THE RESULTS OF RESEARCH ON INFLUENCE OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION AND GLOBALIZED ECONOMY ON PERSONNEL FUNCTION (HUMAN CAPITAL, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT) OF ENTERPRISES FUNCTIONING IN POLAND

Summary

The results in the paper come from the author's scientific research and diagnosing personnel function (HC, Human Capital; HRM, Human Resources Management) in selected companies functioning in socio-economic transformation and globalized Polish economy. Research on the selected sample of enterprises functioning in Polish conditions lets me conclude (synthetic diagnosis: quality conclusion with restricted range of generalization) that the lack of stable development perspectives and organization-capital base (e.g. a capital group, a home organization or a strategic investor) in the presence of variability and uncertainty of environment – regardless of business – translates in destructive and impoverishing way into the realization of personal function and generating human capital in small and medium enterprises. This phenomenon is often increased by low creative-management qualifications of a part of managers who run a company. Such a situation of an enterprise functioning in Polish realities generates among others a lot of demands from which stability of economic situation (among others from the side of the state) and improvement of a financial-banking system functioning come to the front. The next one is to improve creative-management qualifications of management personnel. The accession to the European Union which is combined with generation personnel replacement may partially contribute to a solution to these problems. Big organizations of leading knowledge societies (global background), generating HC, consolidate their competitive advantage and additionally profit because of that. Valuable human capital serve them among others to build a strategic advantage of an enterprise (both in global and local-regional dimension), to outdistance competition and to profit more. It should be expected that Polish managers, either working in corporate enterprises or competing with them and observing solutions which are used there, learn to function in the realities of global knowledge society. Therefore, they will assimilate and adopt concept of human capital to conditions they will have to take actions in.

Zbigniew Antczak – dr hab., profesor nadzwyczajny UE w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.