

Znaczenie i efekty wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach

Impact and role of virtualization in implementing personal function in enterprises

Marcin Gołembski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: marcin.golembski@ue.poznan.pl, ORCID 0000-0003-3787-6543

Streszczenie

Celem artykułu jest próba wskazania znaczenia oraz efektów wirtualizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach. W artykule zaprezentowano wyniki badań, w których przyjętą metodą był sondaż diagnostyczny, a narzędziem badawczym formularz ankiety. Przedmiotem badania był stan faktyczny w zakresie wirtualizacji funkcji personalnej oraz deklarowane efekty jej stosowania przez badane przedsiębiorstwa. Badaniu poddano 226 przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Wynika z nich, że stan wirtualizacji w analizowanych podmiotach uznać należy za stosunkowo niewielki, co świadczyć może m.in. o tym, że proces wirtualizacji jest długotrwałym wyzwaniem organizacyjnym i technicznym. Ponadto można wysnuć wniosek, że deklarowane efekty wirtualizacji funkcji personalnej mogą stanowić źródło zarówno korzyści, jak i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, co stanowi jednocześnie przesłankę do dalszych badań w przedmiotowym obszarze.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, wirtualizacja, digitalizacja.

Abstract

The aim of this article is to identify the place and role of virtualization of the personnel function in contemporary companies. The paper presents the results of the research, in which the method was a diagnostic survey and the research tool survey form. The subject of the study was to examine the current state of the virtualization of the personnel function, and the declared effects of its use by the examined companies. 226 companies operating in Poland were surveyed. Research shows that despite the global trend, virtualization is considered relatively small in the surveyed enterprises, as demonstrated by the fact that the virtualization process is a long-term organizational and technical challenge. In addition, the study concludes that the declared effects of virtualisation of a personal function can be a source of both benefits and risks to an enterprise, which is at the same time a prerequisite for further research in the area.

Keywords: personnel function, virtualisation, digitalisation.

Wstęp

Powszechnie wiadomo, że siłą napędową współczesnego biznesu jest postęp technologiczny, który ma swój wyraz w rozwoju technologii informacyjnych i informatycznych [Williams 2015, s. 18]. Uniwersalnymi wyznacznikami pozycji konkurencyjnej w globalnej gospodarce są m.in. elastyczność we wszystkich obszarach działalności, szybkość reakcji na szeroko rozumiane zmiany w otoczeniu czy potencjał innowacyjności [Martin, Reddington 2009, s. 517]. Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zdobywać, a przede wszystkim utrzymać przewagę na zmieniającym się rynku, zmuszane są do poszukiwania rozwiązań opartych na najnowszych technologiach, co owocuje zjawiskiem „wirtualizacji” poszczególnych procesów, jak i całych dziedzin działalności [Ruel, Bondarouk 2008, s. 163 i nast.]. Jednym z ważniejszych obszarów działalności przedsiębiorstwa, którego procesy wspomnianej wirtualizacji szczególnie dotyczą, jest funkcja personalna, w ramach której obserwować można stosowanie coraz szerszego spektrum rozwiązań opartych na najnowszych technologiach. Śledząc zmiany zachodzące w sferze zarządzania organizacjami w ciągu ostatnich kilkunastu lat, zauważyć można, że realizatorzy funkcji personalnej byli pionierami w zakresie implementacji nowoczesnych technologii w przebieg procesów biznesowych. *De facto* bowiem jednym z pierwszych procesów biznesowych w przedsiębiorstwach, który został w pełni zautomatyzowany, był proces administrowania wynagrodzeniami [Lengnick-Hall, Moritz 2003, s. 365]. Od tego czasu w obszarze HR kontynuowana jest absorpcja „nowych” technologii w realizację „starych” czy innymi słowy istniejących procesów. W efekcie we współczesnych organizacjach zarówno menedżerowie liniowi, jak i sami pracownicy są w stanie realizować zadania, które do niedawna były domeną specjalistów w dziedzinie realizacji funkcji personalnej [Lengnick-Hall, Moritz 2003, s. 366]. Uzasadnioną wobec tego przesłanką badań zarówno literaturowych, jak i empirycznych wydaje się pytanie, jaki jest stan faktyczny wirtualizacji funkcji personalnej oraz jakie daje ona efekty?

Wobec powyższego celem niniejszego artykułu jest próba wyeksponowania znaczenia oraz efektów wirtualizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach, a także wskazanie potencjalnych korzyści, jakie niesie ze sobą opieranie procesów HR na nowoczesnych technologiach. W części teoretycznej tekstu na podstawie badań literaturowych dokonano systematyzacji pojęć z zakresu wirtualizacji oraz funkcji personalnej oraz identyfikacji zakresu stosowania wspomnianej wirtualizacji w realizacji procesów personalnych. W części empirycznej natomiast zaprezentowano wyniki badań autora, przeprowadzonych na próbie 226 przedsiębiorstw działających na terenie Polski, poświęconych między innymi zagadnieniom będącym przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

1. Pojęcie i narzędzia wirtualizacji funkcji personalnej w świetle literatury

Postępujące zmiany w procesie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, związane z dynamicznym postępowaniem technologicznym, dosyć powszechnie określane są mianem „wirtualizacji” procesów zarządzania [Overby 2008, s. 278]. W celu

systematyzacji pojęć zasadne jest podjęcie próby zdefiniowania terminu „wirtualizacja” (łac. *virtualis* – skuteczny), którą określić można jako szeroką kategorię odnoszącą się do abstrakcji zasobów w różnych aspektach informatyki [Karwatka (red.) 2013, s. 176]. W innym ujęciu, „wirtualizacja” może być rozumiana jako przełamanie ograniczeń czasu i miejsca w zakresie realizacji procesów w przedsiębiorstwie [Sułkowski, Morawski 2012, s. 142], co zdaniem autora najlepiej opisuje omawiane zjawisko w kontekście biznesowym, gdyż podkreśla cel, a nie wyłącznie rozwiązania informatyczne.

Obserwuje się, że w powszechnym użyciu ze zjawiskiem wirtualizacji zamiennie stosowane są takie pojęcia, jak „informatyzacja”, „digitalizacja” oraz „cyfryzacja”. Tymczasem informatyzacja to po prostu zastosowanie technologii informacyjnej, czyli komputeryzacja [The English Oxford Dictionary 2017]. Digitalizację z kolei definiuje się jako zamianę danych analogowych na formę cyfrową (zapisaną w systemie binarnym) [Culture Digitally 2014]. Business Dictionary [2017] opisuje ten proces jako włączenie technologii cyfrowych do życia codziennego poprzez konwersję analogowo-cyfrową możliwie dużej liczby rzeczy. Natomiast IT Glossary tłumaczy digitalizację jako wykorzystanie technologii cyfrowych w celu wypracowania nowego modelu tworzenia wartości [Gartner 2017]. Pojęcie cyfryzacji jest zwrotem trudnym do zdefiniowania. *Słownik języka polskiego PWN* utożsamia je z digitalizacją [Słownik języka polskiego PWN 2017]. Jednakże, zdaniem autora, zamiennie stosowanie wspomnianych pojęć nie jest praktyką do końca uzasadnioną. W praktyce biznesowej cyfryzacja to strategia, która ma na celu optymalne wykorzystanie zasobów informatycznych, aby wykorzystać potencjał cyfrowych zasobów organizacji. Przez cyfrowe zasoby rozumie się nie tylko sprzęt komputerowy, ale również sieć internetową, umiejętności cyfrowe pracowników i inne zasoby informatyczno-informacyjne [Rojek, (za:) CEO.com.pl 2016]. Z takiej definicji jasno wynika, że informatyzacja jest warunkiem koniecznym, żeby mogła nastąpić digitalizacja, dzięki której powstają zasoby możliwe do zorganizowania w procesie cyfryzacji. To z kolei prowadzi do możliwości sprawnego funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej.

Obecnie powszechną praktyką jest również przypisywanie wielu pojęciom przedrostków wskazujących na działanie w przestrzeni wirtualnej. Ich znaczenie różni się, chociaż używane są zamiennie, dlatego w tab. 1 dokonano krótkiej charakterystyki niektórych terminów stosowanych zamiennie zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

Jak widać, wirtualizacja procesów biznesowych może być pojmowana i postrzegana na wiele sposobów, niemniej jednak w ujęciu ogólnym wyraźnie wskazuje trend polegający na opieraniu realizacji nawet kluczowych procesów realizowanych w przedsiębiorstwach na najnowszych rozwiązaniach informatycznych i informacyjnych.

Odnosząc problematykę wirtualizacji do funkcji personalnej przedsiębiorstwa, na potrzeby niniejszego tekstu przyjęto, iż funkcja personalna jest mobilnym pojęciem odnoszącym się do działań związanych z ludźmi w organizacji, definiowanym inaczej w zależności od jej ujęcia i kontekstu w przedsiębior-

Tabela 1. Przegląd terminów związanych z pojęciem wirtualizacji

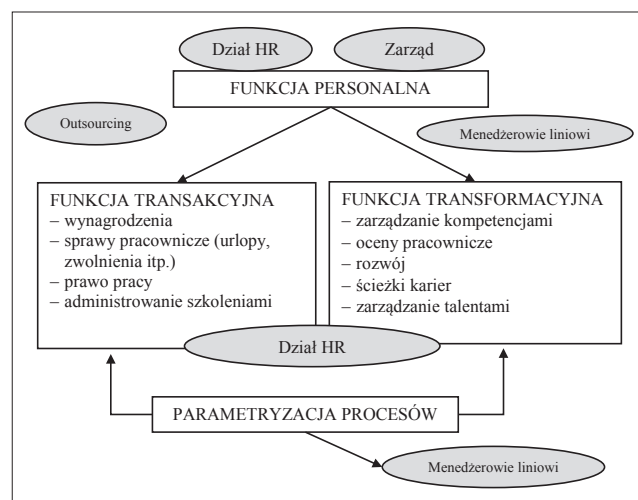
Przedrostek	Znaczenie
Virtual	niematerialny; istniejący w ramach wizualizacji lub cyberprzestrzeni
Online	dokonywany za pośrednictwem sieci komputerowej, głównie Internetu
Net	dokonywany w ramach sieci internetowej
Digital	tworzony w ramach systemu binarnego za pomocą odpowiedniego kodu (wymaga interwencji kodującego)
E-	obsługiwany w systemie informatycznym (niekoniecznie w ramach sieci internetowej)
Cyber-	The English Oxford Dictionary [2017] jako pochodzenie przedrostka cyber- wskazuje skrócenie pojęcia cybernetyka, którą z kolei definiuje jako interaktywną domenę stworzoną z cyfrowych sieci, która jest wykorzystywana do przechowywania, modyfikowania oraz przekazywania informacji. Jej częścią jest Internet, ale zawierają się w niej także inne systemy informacyjne, które obsługują nasz biznes, infrastrukturę oraz wspomagają świadczenie usług [Wasilewski 2013, s. 229].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Słownik języka polskiego PWN 2017; Cambridge Dictionary 2017; The English Oxford Dictionary 2017].

stwie¹. Jak wspomniano we wstępie, funkcja personalna była jednym z pierwszych obszarów działalności przedsiębiorstwa, na potrzeby którego zaczęto adaptować technologie informatyczne oraz informacyjno-komunikacyjne (ICT, *Information and Communications Technologies*). Wykorzystywano (i w dalszym ciągu się wykorzystuje) je głównie w celu automatyzacji procesów administrowania kadrami, czyli realizacji tzw. funkcji transakcyjnej [Ulrich, Brockbank 2005]. Jednakże w ostatnich latach wirtualizacja funkcji personalnej rozwija się jeszcze dynamicznie przez wykorzystywanie technologii związanych z mediami społecznościowymi (*social media technologies*) [Martin, Parry, Flowers 2015, s. 543], określanym mianem Web 2.0² [O'Reilly 2009]. Stosowanie wspomnianych rozwiązań w kombinacji z opisywanymi wcześniej technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT) pozwala racjonalizować czy nawet przeobrażać operacje realizowane w ramach funkcji personalnej. Nasuwa się zatem wniosek, że wirtualizacja funkcji personalnej prowadzi do uzyskania dwóch pozornie przeciwstawnych efektów. Po pierwsze bowiem, w wyniku wirtualizacji dochodzi do „odchudzenia” funkcji HR przez redukcowanie zapotrzebowania na specjalistów potrzebnych do dostarczania usług HR. Z drugiej jednak strony, dzięki wirtualizacji realizatorzy funkcji personalnej są w stanie w sposób

ciągły podnosić jakość dostarczanych usług HR [Bissola, Imperatori 2014, s. 377 i nast.], tym samym zwiększając zainteresowanie nimi i ich zastosowanie.

Wprowadzanie i stosowanie opisywanych wyżej rozwiązań w literaturze (oraz praktyce gospodarczej) określa się mianem eHR, które definiowane jest jako wykorzystywanie konwencjonalnych, sieciowych oraz głosowych rozwiązań, ukierunkowanych na poprawę w obszarze administracji HR oraz efektywności procesowej w ramach funkcji personalnej [Kettley, Reilly 2003, s. 9]. Jakościową zmianę w odniesieniu do wirtualizacji funkcji personalnej obserwować można od momentu, w którym w zakres eHR zaczęły być włączane nie tylko transakcyjne, ale również transformacyjne procesy realizowane w ramach funkcji personalnej. Ujęcie funkcji personalnej uwzględniające jej podział na transakcyjną i transformacyjną [Ulrich, Becker, Hauselid 2012] zaprezentowano na rys. 1.



Rysunek 1. Ujęcie funkcji personalnej według modelu Urlicha*

* Na rysunku w ramach funkcji zarówno transakcyjnej, jak i transformacyjnej wymieniono jedynie przykładowe grupy realizowanych działań i zadań, zachowując świadomość, że procesów tych jest więcej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ulrich, Becker, Hauselid 2012].

Znamienne jest, iż procesy transformacyjne w ramach funkcji HR odnoszą się do takich kluczowych obszarów, jak np. kompetencje pracowników czy zarządzanie talentami. Włączanie ich zatem do procesu wirtualizacji stanowi istotną przesłankę do obserwacji i badań ukierunkowanych na identyfikację korzyści i zagrożeń wynikających ze wspomnianej wirtualizacji tak kluczowych (a jednocześnie trudno mierzalnych) z perspektywy organizacji procesów.

¹ Przyjęty cel oraz ograniczenia objętościowe artykułu nie pozwalają na przeprowadzenie szerszego wywodu na temat definicji i natury funkcji personalnej. Zamieszczona w tekście propozycja postrzegania funkcji personalnej, wynika z niejednoznaczności terminologicznej, którą zaobserwować można studiując literaturę przedmiotu. Zdaniem autora wielość ujęć i charakterystyk funkcji personalnej nie pozwala na wyprowadzenie jej jednoznacznej definicji, a wobec rosnącego znaczenia omawianej funkcji we współczesnych organizacjach, definiowanie jej na wysokim poziomie ogólności, wydaje się być niewystarczające.

² Określenie serwisów internetowych, powstałych po 2001, w których działaniu podstawową rolę odgrywa treść generowana przez użytkowników danego serwisu. Wbrew numeracji wersji oprogramowania Web 2.0 nie jest to nowy World Wide Web ani Internet, ale jest to inny sposób na wykorzystanie jego dotychczasowych zasobów. Uważa się, że serwisy Web 2.0 zmieniają paradygmat interakcji między właścicielami serwisu i jego użytkownikami, oddając tworzenie większości treści w ręce użytkowników (szerzej zob.: [O'Reilly 2009]).

Szeroko pojęta wirtualizacja w zakresie funkcji personalnej jest identyfikowana jako trend o zasięgu globalnym w wielu raportach branżowych (por. [Projekt Gamma 2016; Orange, Mercer, Wyman 2016; Projekt Gamma 2017; Randstad 2017; Deloitte, Randstad 2017]). Rezultaty badania realizowanego na całym świecie przez Deloitte oraz Randstad [2017], w których uczestniczyło przeszło 10 tys. osób odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, ze 140 krajów, pozwalają umieścić cyfryzację procesów HR na 7. miejscu w rankingu najważniejszych zadań działów HR. W Polsce obszar ten plasuje się niżej niż w ujęciu globalnym, bo na 9. miejscu. Powyższe uzasadnia potrzebę dokonania przeglądu narzędzi, przy użyciu których w praktyce gospodarczej wirtualizuje się procesy HR, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części niniejszego artykułu.

W ujęciu ogólnym w zakres informatycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resource Management Systems* – HRMS) wchodzi systemy wspierające procesy komunikacji między pracownikami firmy (*Employee Relationship Management* – EMS), praca (*Workforce management*), rozwój pracowników z pomocą platform elektronicznych (e-learning) oraz korzystanie przez menedżerów i innych członków organizacji z informacji gromadzonych w sieci wewnętrznej (intranecie) z poziomu przeglądarki internetowej (*Employee Self-Service* – ESS oraz *Manager Self-Service* – MSS). Narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi można również podzielić ze względu na rodzaj zadań, jakie pomagają one realizować. W ramach funkcji transakcyjnej wyróżnić można takie narzędzia, jak: programy kadrowo-płacowe, oprogramowanie wspierające obsługę administracyjną pracowników tymczasowych, zarządzanie urlopami i delegacjami oraz obiegiem dokumentacji. Natomiast w ramach funkcji transformacyjnej wyróżnić można systemy śledzenia aplikacji (*Application Tracking System* – ATS), które zapewniają elektroniczną obsługę potrzeb rekrutacji, integrację ocen pracowników, zarządzanie ich kompetencjami oraz rozbudowane systemy wspierające programy zarządzania talentami.

Tabela 2. Przegląd narzędzi informatycznych

Funkcja transakcyjna	Funkcja transformacyjna
<ul style="list-style-type: none"> • programy kadrowo-płacowe, • oprogramowanie wspierające obsługę administracyjną pracowników tymczasowych, • oprogramowanie wspierające zarządzanie urlopami i delegacjami, • oprogramowanie wspierające zarządzanie obiegiem dokumentacji 	<ul style="list-style-type: none"> • systemy śledzenia aplikacji, • platformy umożliwiające integrację ocen pracowników, • platformy służące zarządzaniu kompetencjami pracowników, • systemy wspierające zarządzanie talentami

Źródło: opracowanie własne.

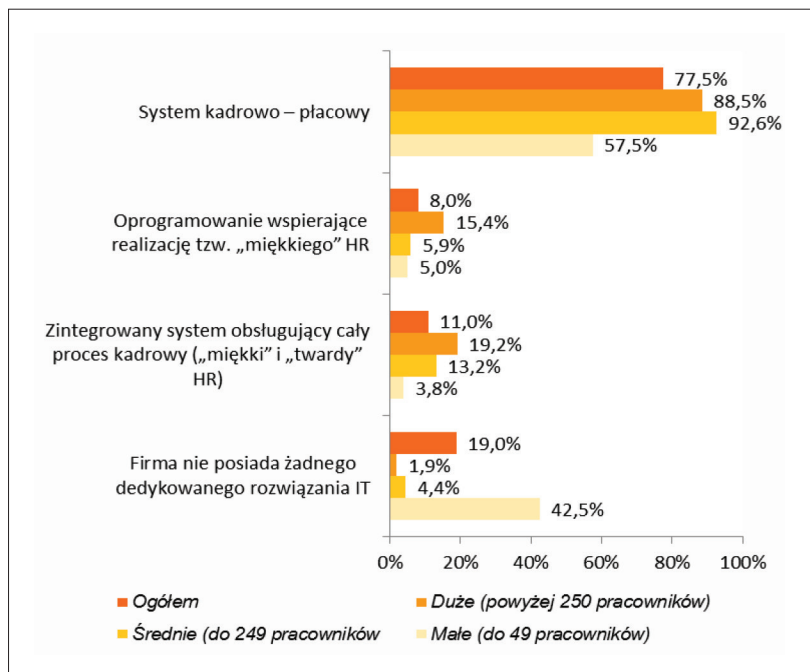
Wiele dużych przedsiębiorstw zdecydowało się na wdrożenie rozbudowanych programów, takich jak SAP-HR, głównie ze względu na ich kompleksowość oraz elastyczność integracji z innymi systemami. System SAP-HR pozwala zatem zintegrować funkcję transakcyjną (m.in. w ramach modułów: Personnel Administration, Organizational Management, Payroll

i Time Management) i transformacyjną (m.in. w ramach modułów: Recruitment, Onboarding, Personnel Development, Training & Event Management oraz Performance & Goals) w ramach jednego środowiska. Obecnie popularne staje się oprogramowanie SuccessFactors, czyli produkt spółki zależnej SAP. SuccessFactors to rozwiązanie dostępne w modelu na żądanie, w modelu chmury. Idea chmury dla firm polega na przeniesieniu obciążenia infrastruktury na rzecz dostawcy usług [komputerswiat.pl 2016]. Na rynku funkcjonują również podmioty, które oferują inne rozwiązania wspierające HR w modelu chmurowym SaaS. Jest to najszybciej rozwijający się segment technologii, przede wszystkim ze względu na niskie koszty po stronie klienta. Usługa SaaS obejmuje specyficzne aplikacje funkcjonalne zapewniane przez dostawcę w trybie *online*. Obowiązkiem klienta jest dostarczenie dostawcy danych, a po stronie dostawcy pozostaje zapewnienie bezpieczeństwa danych i dostępu oraz utrzymanie oprogramowania.

Z zaprezentowanego przeglądu stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa rozwiązań wynikają dwa interesujące wnioski. Otóż mnogość możliwości oferowanych na rynku i dedykowanych procesom personalnym wyraźnie wskazuje, że wirtualizacja funkcji personalnej w ujęciu globalnym rozwija się dynamicznie. Pozwala to przypuszczać, że wspomniany trend ma charakter długofalowy, co samo w sobie może być istotną wskazówką dla zarządzających w procesie projektowania przebiegu funkcji personalnej. Nadto stwierdzić należy, że proces wirtualizacji w odniesieniu do omawianej funkcji wykracza dalece poza prostą automatyzację procesów pomocniczych. W tym miejscu pojawia się pytanie o zakres stosowania, ale przede wszystkim o efekty wirtualizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, na które próba udzielenia odpowiedzi znajduje się w części empirycznej tekstu.

2. Zakres i efekty wirtualizacji funkcji personalnej w praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano wyniki badań, stanowiące wycinek z szerszego projektu badawczego realizowanego przez autora w okresie 10.2016-05.2017. Wyniki zamieszczone w tekście dotyczą stanu faktycznego w zakresie wirtualizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski oraz deklarowanych efektów stosowania rozwiązań opisywanych w części teoretycznej artykułu. Przyjętą w postępowaniu metodą badawczą była metoda sondażu diagnostycznego, a narzędziem badawczym formularz ankiety. W badaniu wzięło udział 226 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski zróżnicowanych według przyjętych kryteriów wielkości (duże, powyżej 250 zatrudnionych – $n = 40$, średnie, 50-249 zatrudnionych – $n = 106$, małe, 10-49 zatrudnionych – $n = 80$), branży (produkcja, usługi, handel) oraz źródła pochodzenia kapitału (polski, zagraniczny, mieszany). Ze względu na ograniczenia objętościowe w artykule wykorzystano 2 pytania z ankiety zawierającej ogólnie 30 pytań oraz ograniczono prezentację wyników do kryterium wielkości przedsiębiorstwa oraz zbiorczych wybranych wyni-



Rysunek 2. Obszary funkcji personalnej poddawane wirtualizacji w praktyce przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 3. Efekty wdrażania eHR w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ków dotyczących deklarowanych efektów wirtualizacji funkcji personalnej.

Przechodząc zatem do analizy wyników badań, należy stwierdzić, że w praktyce potwierdzenie znajduje (zob. rys. 2) plasowanie wirtualizacji przez firmy działające w Polsce dopiero na 9. miejscu wśród wyzwań stojących przed realizatorami funkcji personalnej.

Wobec ogólnoświatowego trendu (opisywanego wyżej) wyniki przeprowadzonych badań uznać należy za zaskakujące, gdyż o ile stosowanie rozwiązań informatycznych w odniesieniu do procesów transakcyjnych w obszarze funkcji personalnej deklaruje prawie 80% badanych przedsiębiorstw, o tyle wirtualizację obejmującą również procesy transformacyjne stosu-

je zaledwie 11% podmiotów. Największą grupą z nich, czego nie należy odbierać w kategoriach zaskoczenia, są organizacje duże, niemniej jednak jest to co piąte przedsiębiorstwo w tej grupie (19,2%). Świadczyć to może o tym, że mimo świadomości potrzeby wirtualizacji procesów wdrażanie opisywanych rozwiązań, szczególnie w obszarze funkcji transformacyjnej, jest przedsięwzięciem długotrwałym pod kątem organizacyjnym oraz adaptacyjnym w odniesieniu do narzędzi informatycznych. Jednakże z perspektywy celu niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na wyniki badań (zob. rys. 3) opisujące deklarowane efekty wynikające z wirtualizacji funkcji personalnej. W tekście zaprezentowano odpowiedzi przedsiębiorstw, które potwierdziły stosowanie zintegrowanych

systemów obejmujących zarówno transakcyjny, jak i transformacyjny wymiar funkcji personalnej³.

Analizując deklarowane korzyści wynikające z wirtualizacji funkcji personalnej, jakie badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały, należy bliżej wyjaśnić niektóre z nich. Otóż „wzrost zadowolenia klientów wewnętrznych” dotyczy opinii na temat jakości dostarczanych usług HR, natomiast „obniżenie kosztów procesów HR” mierzone jest m.in. zmniejszaniem się zapotrzebowaniem na pracowników obsługujących omawiane procesy. Zaprezentowane wyniki pozwalają wyciągnąć wnioski, że do kluczowych, zdaniem autora, korzyści wynikających z rozwoju eHR we współczesnych organizacjach zaliczyć należy przede wszystkim większą mierzalność procesów personalnych, którym do niedawna przypisywano głównie charakter jakościowy.

Zakończenie

W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania znaczenia i efektów wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych oraz zaprezentowanych wyników badań empirycznych sformułować można kilka wniosków oraz przesłanek do dalszych badań w przedmiotowym obszarze. Po pierwsze, deklarowane korzyści wynikające z rozwoju eHR w badanych organizacjach potraktować można jako wyraźne wskazanie do wirtualizacji procesów HR bez względu na wielkość organizacji. Owo wskazanie dotyczy właśnie przedsiębiorstw małych, spośród których niemal połowa (42,5%) nie stosuje żadnego informatycznego wsparcia realizacji omawianych procesów. Po drugie, coraz wyraźniejszy trend do włączania funkcji transformacyjnej do procesu wirtualizacji uwalnia potencjał do coraz szerszego stosowania outsourcingu tej części procesów HR. Po trzecie, na podstawie wyników badań przewidywać można, że koszty społeczne wirtualizacji funkcji personalnej mogą być w niedalekiej przyszłości wysokie. Powyższe wnioski pozwalają z kolei wskazać przesłanki do dalszych badań, z których najważniejszą jest pytanie o granice wirtualizacji funkcji personalnej. Ponadto, mając na uwadze wspomniane koszty społeczne, należy również podjąć próbę identyfikacji i analizy potencjalnych zagrożeń i dysfunkcji wynikających ze stosowania rozwiązań będących przedmiotem rozważań.

Literatura

- Bissola R., Imperatori B., 2014, *The unexpected side of relational e-hrm: developing trust in the hr department*, employee relations, vol. 36, iss. 4, s. 376-397.
- Business Dictionary, 2017, *Digitalization*, <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html> [dostęp 12.10.2017].
- Cambridge Dictionary, 2017, *Digital*, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital> [dostęp: 28.09.2017].
- CEO.com.pl, *Czym jest cyfryzacja?*, <https://ceo.com.pl/marcin-rojek-czym-jest-cyfryzacja-79635> [dostęp: 9.10.2017].
- Culture Digitally, 2014, *Digitalization and digitization*, <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> [dostęp: 14.10.2017].
- Deloitte, Randstad, 2017, *Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*.
- Gartner, 2017, *Digitalization*, <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> [dostęp 12.10.2017].
- Karwatka P. (red.), 2013, *Technologia w ecommerce. Teoria i praktyka. Poradnik menedżera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kettley P., Reilly P., 2003, *eHR: An Introduction*, IES Report 398, The Institute for Employment Studies, Brighton.
- Komputerswiat.pl, 2016, *Co powinna oferować chmura dla firm?*, <http://www.komputerswiat.pl/centrum-wiedzy-konsumenta/uslugi-online/wszystko-o-chmurach/co-powinna-oferowac-chmura-dla-firm.aspx> [dostęp: 13.10.2017].
- Lengnick-Hall M.L., Moritz S., 2003, *The impact of e-HR on the human resource management function*, Journal of Labor Research, vol. 24, no. 3.
- Martin G., Parry E., Flowers P., 2015, *Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time?*, Human Resource Management Journal, vol. 25, issue 4, s. 541-562.
- Martin G., Reddington M., 2009, *Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations*, Employee Relations, vol. 31, iss. 5, s. 515-537.
- Orange, Mercer, Olivier Wyman, 2016, *What role for HR in 2020-2025?*
- O'Reilly T., 2009, *What is Web 2.0?*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Overby E., 2008, *Process virtualization theory and the impact of information technology*, Organization Science, vol. 19, no. 2, s. 277-291.
- Projekt Gamma, 2016, *Raport HR Forward 2016*.
- Projekt Gamma, 2017, *Raport HR 2016/2017*.
- Randstad, 2017, *2017 Talent Trends Report – Beyond The Limits: the New Frontier of Talent*.
- Ruel H.J.M., Bondarouk T.V., 2008, *Exploring the Relationship between e-HRM and HRM Effectiveness: Lessons Learned from Three Companies*, [w:] Martin G., Reddington M., Alexander H. (red.), *Technology, Outsourcing and HR Transformation*, Butterworth Heinemann, Oxford, s. 161-92.
- Słownik języka polskiego PWN, 2017, *cyfryzacja*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/cyfryzacja.html> [dostęp: 12.10.2017].
- Słownik języka polskiego PWN, 2017, *elektroniczny*, <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/elektroniczny;5425841.html> [dostęp: 02.10.2017].
- Słownik języka polskiego PWN, 2017, *online*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/online.html> [dostęp: 02.10.2017].
- Słownik języka polskiego PWN, 2017, *wirtualny*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/wirtualny;2536590.html> [dostęp: 02.10.2017].
- Sułkowski Ł., Morawski P., 2012, *Wirtualizacja procesów logistycznych z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych (e-Logistyka)*, [w:] Kolańska-Morawska K. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, Łódź, t. 13, z. 16, s. 141-158.
- The English Oxford Dictionary, 2017, *cyber*, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cyber> [dostęp: 15.10.2017].
- The English Oxford Dictionary, 2017, *informatization*, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/informatization> [dostęp: 15.10.2017].
- Ulrich D., Brockbank W., 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich D., Becker B.E., Hauselid M.A., 2012, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wasilewski J., 2013, *Zarys definicyjny cyberprzestrzeni*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, nr 9(5), s. 225-234.
- Williams G., 2015, *Cloud Technology in the HR Operating Model*, [w:] *Changing HR Operating Models. A Collection of Thought Pieces*, CIPD.

³ Na wykresie zamieszczono odpowiedzi o największej liczbie wskazań.