

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KU KAPITAŁOWI LUDZKIEMU: TRENDY EWOLUCJI FUNKCJI PERSONALNEJ W OKRESIE ĆWIERĆWIECZA TRANSFORMACJI GOSPODARCZO-SPOŁECZNEJ W POLSCE

Streszczenie: Autor prezentuje wyniki długofalowych badań dotyczących funkcji personalnej w różnych formach (na przykład zarządzania personelem, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kapitałem ludzkim) w firmach działających w ostatnim dwudziestopięcioleciu ekonomiczno-społecznej transformacji w Polsce. Autor określił poziom rozwoju funkcji personalnej wynikający ze zwiększenia zwrotu inwestycji z kapitału ludzkiego.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie kadrami, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.01

1. Wstęp

Okres 25 lat transformacji ekonomiczno-społecznej w Polsce to przejście od scentralizowanej gospodarki do tzw. wolnego rynku oraz oligarchicznego społeczeństwa. Doszło do zmian w funkcjonowaniu organizacji, w tym – w obszarze określanym pojęciem funkcji personalnej (dalej: FP) rozumianej jako „całościowy kształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników” [Antczak 2005; Antczak, Listwan 2007]; trend to „zdiagnozowany kierunek, nurt/prąd przeobrażeń, zauważona tendencja rozwojowa ...” [Słownik języka polskiego ... 1991-1992].

Założenia. Celem rozważań było zidentyfikowanie trendów ewolucji form realizacji FP (dalej: RFP) w przedsiębiorstwach działających w okresie ostatniego ćwierćwiecza w Polsce. Duże znaczenie miały dane pozyskane dzięki literaturze fachowej i krytyce piśmiennictwa. Podstawą do diagnozowania kierunków przeobrażeń FP były badania własne i innych autorów (m.in. [ADP 2012; Andersen 2006; Antczak 2005; 2013; Antczak, Listwan 2007; BCG 2007; 2009; CBI 2012; CGMA 2012; CRF 2012; Deloitte 2013; 2011; 2009; 2007; DP 2012; HRC 2010;

HRPA 2010; IES 2008; Ipsos Mori 2012; KPMG 2012; Listwan 1999; 2000; 2005; Ludwicyński 2003; Poczowski, Urbaniak 2006; Stolarska 2003; Strużyna 2005; Urbaniak, Bohdziewicz (raporty) 2000-2012]). Przy stosowaniu metod triangulacji, sędziów kompetentnych i reinterpretacji przy wnioskowaniu jakościowym – istotne były wiedza ekspercka i własne doświadczenia badawcze. Tłem dla ewolucji FP były zmiany ekonomiczno-demograficzne w Polsce, np. szybkie starzenie się populacji, powolny wzrost zamożności, narastający dług publiczny, bezrobocie, emigracja zarobkowa, *boom* edukacyjny [Antczak, Mężyk 2013; Korus 2013; Kryńska 2011; Orłowska 2009; *Polska 2025 ...* 2010; Szafranec 2011; *World at Work ...* 2011]. W Polsce istnieją rozległe sfery ubóstwa i nędzy. Wiele dziedzin (np. służba zdrowia itd.) znajduje się w stanie krytycznym. Towarzyszy temu długookresowe utrzymywanie płac na niskim poziomie, nielegalny wywóz kapitału, degradacja środowiska społecznego [Antczak 2013a; Antczak, Listwan 2007; Bieńkuńska 2013; Krakowiak 2013; Nagaj 2009; Nojszewska 2010; Orłowska 2009; Panek 2013; *Rynek ...* 2007; Rząsa 2012; Szarfenberg 2011; *Unia ...* 2013].

Pod koniec XX w. w rozwiniętych krajach nakłady korporacyjne na niematerialne zasoby wzrosły o $\frac{1}{3}$ (przy względnym spadku na strukturę materialną). Funkcjonowanie rozbieżnych tendencji wobec kapitałów ludzkiego i intelektualnego między Polską a krajami rozwiniętymi nasila zależności ekonomiczne. Według zasady V. Pareto **20%** przystosowuje się do globalnego społeczeństwa i korzysta z dobrobytu (tzw. hiper-/multi-specjaliści; Prokurat 2013), a **80%** zostaje wykluczona; są to nisko płatni pracownicy. Kryzys lat 2007-2013 zlikwidował kilka milionów miejsc pracy. W ciągu dekady połowa miejsc pracy wymagających powszechnie dostępnych kompetencji ulegnie likwidacji (wyparta przez tzw. nowe technologie). Stagnacji na rynku pracy towarzyszy poprawa produktywności w gospodarce. Korporacje bogacą się, optymalizując koszty (w tym koszty zatrudnienia) i restrukturyzując zatrudnienie. Następuje różnicowanie miejsc pracy poprzez wzrost bezrobocia i nisko płatnych miejsc pracy oraz generowanie segmentu (też związanego z postępem technologicznym) dobrze płatnego zatrudnienia, wymagającego wysokich kwalifikacji (*jobless recovery*). Ponadnarodowe korporacje dokonują drenażu wykształconych pracowników, łamią prawa człowieka i prawa pracownicze (także w Polsce: [Antczak 2005; 2013a; *Bрудny ...* 2013; Frey, Osborne 2013; MGI 2011; 2013; Panek 2013; Wróbel 2014]).

2. Funkcja personalna po wprowadzeniu tzw. gospodarki rynkowej

Wprowadzenie elementów tzw. rynkowej gospodarki po 1989 r. spowodowało szereg przeobrażeń w RFP. W przedsiębiorstwach państwowych (spółkach Skarbu Państwa) często brakowało konstruktywnych zmian, a w niektórych obszarach/subfunkcjach zauważalny był regres. Dawne koncepcje wespół z nowymi tworzyły nieciągłą, pełną różnorodności mozaikę *quasi-dopełniających się, współwystępujących roz-*

wiązań [Lichtarski 1999; Szambelańczyk 1995]. Organizacje posiadały „strategię na miarę XXI wieku”, lecz ich realizację utrudniały „zhierarchizowane struktury organizacyjne typowe dla przedsiębiorstwa XX-wiecznego oraz obowiązujące w nich XIX-wieczne podejście do zarządzania pracownikami” [Pocztowski 2000]. W zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach w FP doszło do szeregu istotnych zmian. Nastąpiło jej przekształcanie w całościowy system, wzbogacony ze względu na liczbę i jakość używanych narzędzi. Nastąpiła profesjonalizacja, racjonalizacja oraz częściowa decentralizacja RFP. Bardziej podmiotowo traktowano pracowników, demokratyzowano stosunki pracy. Mniej było oddziaływań polityczno-ideologicznych, wzrosło wykorzystanie zewnętrznych podmiotów w RFP i outsourcingu. Stopień wykryształizowania FP i jej merytoryczne zaawansowanie nadal były niewielkie. Krótki okres przeobrażeń z systemu nakazowo-rozdzielczego w stronę niejasnego modelu wolnego rynku, przy wysokiej inflacji, nieokreślonej roli państwa w procesach transformacji, powolnej prywatyzacji i gwałtownej dywersyfikacji – powodował, że była ona zróżnicowana „ze względu na status prawny organizacji, segment rynku, relacje do rynków i firm zagranicznych, zagrożenie upadłością bądź likwidacją itp.” [Wawrzyniak 1999]. Strategie wielu polskich przedsiębiorstw zdominowało podejście funkcjonalne, a RFP obfitowała w sprzeczności [Antczak, Listwan 2007; Gableta, Bodak, Bilińska 2000; Gruszczyńska-Malec, Strużyna 1998].

Koniec XX w. to dla wielu polskich przedsiębiorstw brak stabilnych perspektyw rozwoju, duża zmienność i niepewność otoczenia, co, zwłaszcza dla małych lub średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem, przekładało się w sposób destrukcyjny i zubażający na RFP. Problemy kadrowe były pogłębiane niskimi kwalifikacjami konceptualno-zarządczymi znacznej części menedżerów. Duże korporacje z zagranicznym kapitałem, realizując FP na zaawansowanym poziomie, utrwały swoją przewagę. Dekompozycja hierarchicznych struktur powodowała zanikanie części subelementów FP [Dobrzyński 2003]. RFP skupiała się wokół obszaru delimitowanego przepisami prawa i zachowaniem strategicznych kompetencji. Przeobrażanie korporacji w strukturę sieciowo-wirtualną nadało FP częściowo charakter wirtualny, a w części – przerzucało jej realizację na uczestników sieci [Antczak 2000; 2001; 2004; 2005; Antczak, Gałwa 2001; Antczak, Listwan 2007]. Przemiany RFP miały charakter nieliniowy. Często dochodziło do regresu, o czym świadczą np. wyniki badań w 100 polskich przedsiębiorstwach z listy 500 najlepszych [Ludwiczynski 2003; Stolarska 2003]. RFP ukierunkowana była tylko na wybrane obszary, a nie na tworzenie wartości organizacji. W nielicznych przedsiębiorstwach została sformułowana strategia FP, a w niewielu ją wdrożono. Często komórki personalne skupiały się na redukcjach, przy braku całościowego planowania. Część organizacji, m.in. wskutek presji bezrobotnych, bez selekcji – przyjmowała szukających pracy. Systemy wynagrodzeń były mało elastyczne, nie powiązane z wynikami pracy. Między innymi dlatego FP nie sprzyjała zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez organizacje z polskim kapitałem [Antczak, Listwan 2007; Gruszczyńska-Malec, Strużyna 1998].

3. Realizacja funkcji personalnej w organizacjach w Polsce w XXI wieku

Na początku XXI w. coraz częściej RFP, rozumianej jako całość, nabierała wymiaru strategicznego. Menedżerowie personalni częściej systemowo postrzegali związane z FP procesy. Towarzyszyły temu znamienne przeobrażenia i różnicowanie. Część subfunkcji została scentralizowana i znalazła się w gestii nielicznego, o wysokich kwalifikacjach, *top management* (i/lub sztabu personalnego). W niektórych dużych organizacjach, wzorowanych na korporacjach z obcym kapitałem, powstawały wyspecjalizowane komórki kadrowe, centra usług wspólnych (*shared services*). Wiele elementów FP delegowano kierownikom i samodzielnym grupom zadaniowym. Wnikanie przestrzeni wirtualnej w struktury korporacji prowadziło do wirtualizacji FP [*e-FP/e-HRM*; ADP 2012; Antczak 2005; HRP 2011; Kuczyński 2003; Partyka 2004; Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002]. Informatyzacji podlegało głównie zarządzanie wynagrodzeniami (na poziomie podstawowym; należałoby tu mówić o automatyzacji administrowaniem). W 2011 r. w Polsce 96% przedsiębiorstw korzystało z komputerów, 94% miało dostęp do Internetu, 66% posługiwało się wymianą danych EDIFACT (*electronic data interchange for administration, commerce and transport*; częściej korzystały z niej duże organizacje: 86%). Następnym etapem wirtualizacji subfunkcji zarządzania wynagrodzeniami związany był z jego outsourcingiem [ADP 2012; Andersen 2006; Antczak, Listwan 2007; Urbaniak, Bohdziewicz (raporty) 2000-2012; Rozkrut 2011; *Wykorzystanie ...* 2012). Kolejną fazą wirtualizacji innych subfunkcji niż zarządzanie wynagrodzeniami znajduje wyraz np. we wdrażaniu systemów informatycznych do obsługi procesów rekrutacji, oceniania, motywowania, szkolenia lub klimatu/kultury organizacyjnej.

Więcej średnich i dużych korporacji w Polsce stosowało programy HRMS (*human resource management systems*), wspierające je w RFP i pozwalające na integrację związanych z nią baz danych. Pracownicy mogą monitorować postęp prac, planować ich czas, wstawiać różnego rodzaju wnioski w trybie *on-line*, 24 h/dobę z każdego miejsca na świecie. Programy HRMS posiadają możliwości naliczania wynagrodzeń czy elektronicznych szkoleń (*e-learning*). Zawierają szereg dodatkowych narzędzi m.in. do działalności socjalnej, bhp, obsługi umów cywilnoprawnych, tworzenia i kontroli budżetów działów HR, zarządzania rozwojem pracownika, prowadzenia *call-center* dla pracowników (*employee relationship management* – ERM), wspomagają procesy rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej, planowanie ścieżek kariery, przeprowadzanie ocen pracowniczych. Aplikacje umożliwiają dostęp za pomocą smartfonów i tabletów poprzez przeglądarkę internetową (ESS – *employee self-service*, MSS – *manager self-service*). Powstają moduły audytujące relacje między liczbą zatrudnionych, ich kwalifikacjami a strukturą organizacyjną, np. w celu analizy deficytów kompetencji czy kosztów FP oraz precyzyjniejszego mierzenia zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki [Antczak 2008; Antczak, Listwan 2007; Borkowska 2010; Guryn, Berłowski, Wach 2004]. Według raportu *Wykorzystanie*

technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2007 r. 13% polskich firm posiadało systemy ERP (*enterprise resource planning*), a 21% dysponowało programami CRM (*customer relationship management*). Obecnie ERP używa co drugie duże przedsiębiorstwo, co czwarte – średnie i niespełna co dziesiąte – małe; częściej też korzystają z systemów CRM [*Wykorzystanie ... 2012*].

Na kształt RFP w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski na początku XXI w. istotny wpływ miała struktura konkurujących grup. Zidentyfikowano: **pionierów**, w większości korporacje z kapitałem zagranicznym, szybko wdrażające nowe koncepcje; **naśladowców**, którzy w miarę szybko adaptowali rozwiązania, wzorując się na pionierach (spółki giełdowe, duże i średnie przedsiębiorstwa z polskim kapitałem); **kunktatorów** wdrażających już obowiązujące standardy (firmy małe i średnie z polskim kapitałem). Komórki FP w części przedsiębiorstw przejawiały zapędy do strategicznego partnerstwa. Przejście do tej roli utrudniało im operacyjne zaangażowanie w administrację kadrowo-płacową i słabe wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego [Antczak, Listwan 2007].

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej komórki/działy FP borykały się m.in. ze skutkami masowej emigracji zarobkowej Polaków, zjawiskiem drenażu talentów przez globalne korporacje (zatrzymanie wartościowych pracowników to drugie co do znaczenia wyzwanie dla menedżerów personalnych) oraz problemami strategicznego dopasowania poziomu kwalifikacji pracowników/potencjału kadrowego do wyzwań stojących przed ich organizacjami. Część z nich realizowała program stopniowej automatyzacji i wirtualizacji RFP. Duże korporacje z kapitałem zagranicznym uznały (polaryzacja, dywersyfikacja rozwiązań) działy/komórki FP za partnera w dążeniu do celów biznesowych [ADP 2012; HRP 2010; KPMG 2012]. Walcząc o utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, których podkupywały międzynarodowe korporacje, duże oraz poważna grupa średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem – wdrożyły narzędzia o wymiarze strategicznym, takie jak indywidualne ścieżki karier (statystycznie co drugie), kadre rezerwową (statystycznie co drugie), plany sukcesji (niemal co drugie). Sytuacja pod względem stosowanych narzędzi dynamicznie się zmieniała. O ile na początku XXI w. ponad $\frac{2}{3}$ przedsiębiorstw działających na terenie Polski nie wdrożyła żadnego programu rozwoju karier, o tyle uczyniło to np. 40% uczestników konkursu *Lider ZZZ*. Rozwój menedżerów i pracowników to obecnie trzecie co do wagi znaczenia wyzwanie, przed którym stoją przedsiębiorstwa. 80% badanych firm wprowadziło zarządzanie kompetencjami. Około 70% organizacji planuje wprowadzenie lub rozszerzenie zastosowania modeli kompetencji oraz profili stanowisk, by móc rozwijać przywództwo, zarządzanie wydajnością i usprawniać rekrutację [ADP 2012; Antczak, Listwan 2007; BCG 2007; 2009; CBI 2012; CGMA 2012; Deloitte 2007; 2009; 2011; 2013; HRC 2010; HRP 2010; Urbaniak, Bohdziewicz (raporty) 2000-2012].

Co drugie duże i co trzecie średnie przedsiębiorstwo wdrożyły systemy ICT (*information and communication technology*) do obsługi innych subfunkcji FP niż naliczanie wynagrodzeń; informatyzacji podlegały procesy szkolenia, oceniania i mo-

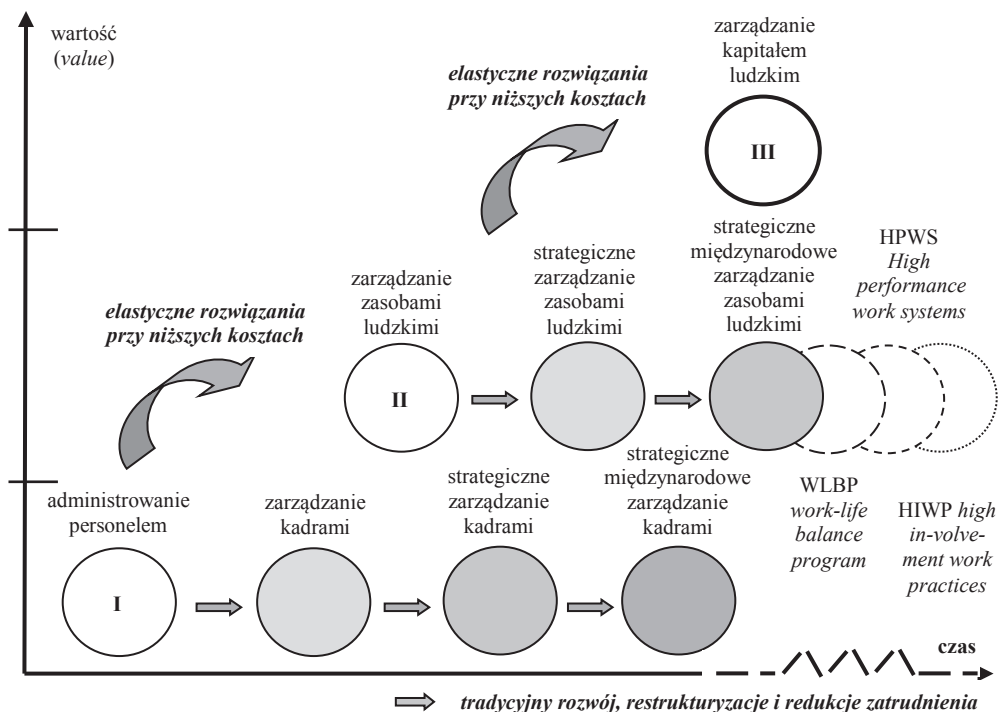
tywowania pracowników. Jednak $\frac{1}{4}$ badanych podmiotów (wśród małych firm więcej niż co drugie) nie planowała wdrożenia takich systemów. Ogółem średnio 10% przedsiębiorstw korzysta z outsourcingu w zakresie co najmniej jednego procesu FP. Od $\frac{1}{4}$ do $\frac{1}{5}$ (w kolejności malejąco) firm wdrożyło *outsourcing* wynagrodzeń, szkoleń, bhp, rekrutacji lub innych procesów kadrowych (zrobiło to $\frac{2}{3}$ dużych organizacji; podobna grupa – z kapitałem zagranicznym [ADP 2012; Andersen 2006; Antczak, Listwan 2007]).

Stan RFP w Polsce jest mocno zróżnicowany. Proste wersje: administracyjna czy administracyjno-operacyjna występują i w małych przedsiębiorstwach prywatnych, i dużych, państwowych. W niektórych małych, częściej średnich i dużych przedsiębiorstwach prywatnych z kapitałem polskim – funkcjonuje wersja operacyjno-taktyczna lub taktyczna FP. Obie formy są zapóźnione wobec zaawansowanych wersji RFP istniejących w globalnych korporacjach [Antczak, Listwan 2007; Mikołajczyk, Stolarska 2000]. Odzwierciedleniem rangi FP w dużych korporacjach z kapitałem zagranicznym i strategicznych aspiracji komórek kadrowych było zaangażowanie zarządów w te zagadnienia [ADP 2012; Antczak, Listwan 2007; BCG 2007; CBI 2012; CGMA 2012; Deloitte 2007; 2009; 2011; 2013; HRC 2010; HSPA 2010; Urbaniak, Bohdziewicz (raporty) 2000-2012]. Menedżerowie liniowi bowiem częściej mało angażowali się w realizację subelementów FP (np. szkolenia), skupiając się głównie na kierowaniu, rozwiązywaniu konfliktów czy ocenianiu. Formalizowanie strategii biznesowej i personalnej, dążenie do ich synergii stają się standardem. Działania menedżerów personalnych nakierowane są na spójne zarządzanie szkoleniami, ocenianie efektów pracy, tworzenie kadry rezerwowej. Uboczne skutki usamodzielniania się i profesjonalizacji hiper-zawodowców usiłują zniwelować przez programy integrująco-motywacyjne, np. równowaga praca – życie (WLBP – *work-life balance program*), wysoce efektywne systemy ZZL (HPWS – *high performance work systems*), zarządzanie przez zaangażowanie (HIWP – *high involvement work practices*) itd. [Antczak, Listwan 2007; Borkowska 2010; 2011].

W wielu przedsiębiorstwach z kapitałem polskim (zwłaszcza małych) część subfunkcji FP, np. rekrutacja, odbywa się metodami tzw. wypróbowanymi i przy wykorzystaniu tradycyjnych kanałów pozyskiwania, choć i tu można zauważyć wzrost znaczenia narzędzi ICT. Organizacje z kapitałem zagranicznym (głównie duże) docierają do szerokiego kręgu zainteresowanych, wykorzystując w tym celu np. spotkania na uczelniach, giełdy pracy itp. W większości organizacji sporządza się profile kompetencyjne i opisy stanowisk pracy. Mniej więcej w połowie przedsiębiorstw z kapitałem polskim (dużych i w części średnich) podejmuje się działania zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników (np. poprzez lepsze ich wynagradzanie). Istotnymi cechami polityki wynagrodzeń było stawianie na działania prokonkurencyjne i prorozwojowe oraz pobudzanie do wzrostu efektów pracy w długim okresie. W organizacjach dysponujących nowoczesnymi technologiami oraz opartych na wiedzy – proces podwyższania płac był pozytywnie skorelowany z indywidualnymi efektami pracy i sytuacją na rynku [Antczak 2013a; Antczak, Listwan 2007].

W większości przedsiębiorstw z polskim kapitałem upowszechnia się diagnozowanie deficytów kompetencyjnych, systemowe zarządzanie szkoleniami, audytowanie efektywności szkoleń. W nich też szkolenia były nakierowane na rozwój tzw. twardych umiejętności (specjalistycznych). Natomiast w korporacjach z kapitałem zagranicznym inwestowano w rozwijanie tzw. miękkich kwalifikacji (np. związanych z komunikowaniem, pokonywaniem stresu, kierowaniem zespołem, organizowaniem pracy własnej, podejmowaniem decyzji itd.). W nich też częściej bada się stan satysfakcji i opinie pracowników. Wpływ na silną, podmiotową pozycję pracownika w ramach elastycznego modelu zatrudnienia mają jego rzadkie kwalifikacje/kompetencje [Antczak, Listwan 2007; Borkowska 2006].

Konkludując: można stwierdzić powolny wzrost rangi FP, choć jej poziom w wielu przedsiębiorstwach ciągle nie jest wysoki. Ewolucyjne przeobrażanie RFP następuje w wymiarze długookresowym. Rośnie jej udział w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i generowaniu kapitałów: ludzkiego oraz intelektualnego. Pogłębia się specjalizacja i profesjonalizacja podmiotów. Towarzyszy temu centralizacja FP w wymiarze strategicznym, połączona z dywersyfikacją pewnych



Rys. 1. Wartości zwrotu zainwestowanego kapitału jako poziomy zaawansowania (i rozwijane na nich scenariusze) konkurowania w ramach jakościowo różnych form realizacji FP

Źródło: opracowanie własne.

subfunkcji. Globalne korporacje przewodzą tym procesom, częściej też realizują FP na zaawansowanym poziomie, z wykorzystaniem szeregu narzędzi, i odnoszą znaczne korzyści (np. zwrotu w postaci wzrostu ceny ich akcji przewyższający od $\frac{1}{5}$ do $\frac{1}{3}$ indeks giełdy, czy redukcji kosztów pracy o $\frac{1}{4}$ – $\frac{1}{3}$ [Andersen 2006; Bassi, McMurrer 2004; Drucker 2003; Frey, Osborne 2013; MGI 2011; 2013]). Organizacje z polskim kapitałem – przede wszystkim małe i średnie – niekorzystnie odstają od ich poziomu, za to część dużych podpatruje konkurencję i próbuje zaadaptować stosowane tam rozwiązania. Analizując dotychczasowe rozważania, można zauważyć charakterystyczną zależność: przedsiębiorstwo uzyskuje wyższy poziom wartości zwrotu z inwestycji w RFP, gdy (współ-)pracownicy – dysponując wysokimi/rzadkimi kompetencjami – funkcjonują w przestrzeni elastycznych struktur organizacyjnych i relacji. Wizualizując tę zależność – otrzymujemy ciągi możliwych ścieżek rozwojowych/scenariuszy (rys. 1).

Literatura

- ADP, Corporate Leaders, *Wyzwania i rozwiązania w zakresie funkcjonowania działów kadrowych. Plac i administracja kadrowa*, 2012, www.adp.com (12.12.2013).
- Andersen Business Consulting, *Trendy HR w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*, www.andersenbc.pl (10.12.2006).
- Antczak Z. (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Difin, Warszawa 2013.
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013a.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Wyd. Antykwa, Warszawa 2004.
- Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Antczak Z., *Przeobrażenia organizacyjne a funkcja personalna w firmach usługowych*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Antczak Z., *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania w XXI wieku*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 5.
- Antczak Z., Gałwa S., *Transformacje firmy usługowej w polskich warunkach. Refleksje i wnioski*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, t. 1, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Antczak Z., Listwan T., *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] S. Borkowska (red.), *ZZL. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Antczak Z., Mężyk P., *Demograficzne tło zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce*, [w:] Z. Antczak (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Difin, Warszawa 2013.
- Bassi L., McMurrer D., *Jaki uzyskujesz zwrot z inwestowania w ludzi?*, „HBR Polska”, czerwiec 2004.
- BCG, eapm, *Creating people advantage in times of crisis. How to address HR challenges in the recession*, Boston Cons. Group/European Ass. for People Manag., 2009, www.bcg.com (10.11.2009).
- BCG, eapm, *The Future of HR in Europe. Key Challenges through 2015*, Boston Consulting Group/European Association for People Management, 2007, www.bcg.com (10.11.2009).

- Bieńkuńska A., *Ubóstwo w Polsce w świetle badań GUS*, GUS, Warszawa 2013.
- Borkowska S., *HRM a innowacyjność*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Borkowska S., *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *ZZL. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S., *Zaangażowanie pracowników behawioralną dźwignią przewag konkurencyjnych*, [w:] B. Pasierb, M. Stor (red.), *W kręgu ludzi, przywództwa i organizacji*, Wyd. UE, Wrocław 2011.
- Brudny zysk. Jak korporacje, banki i fundusze inwestycyjne czerpią zyski z łamania praw człowieka*, (rap.), http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2013/10/Raport_Brudny-Zysk.pdf (06.01.2014).
- CBI, *Facing the future. Employment trends survey*, Confederation of British Industry/Harvey Nash, 2012, www.cbi.org.uk (11.11.2012).
- CGMA, *Talent pipeline draining growth. Connecting human capital to the growth agenda*, American Inst. of Certified Public Acc./Chartered Inst. of Manag. Acc., 2012, www.cgma.org (11.11.2012).
- CRF, *Planning for succession in changing times*, Corporate Research Forum, 2012, www.crforum.co.uk (11.11.2012).
- Deloitte, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, www.deloitte.com/pl/, (12.12.2013).
- Deloitte, *2007 HRM trends in Poland* (rep.), „HRM” 2006, No. 6.
- Deloitte, PSZK, *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom. Trendy HRM w Polsce*, wrzesień 2011, www.deloitte.com/pl/, www.deloitteCE.com, www.pszk.org.pl (2013-12-13).
- Deloitte, PSZK, *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce*, 2009, www.deloitte.com/pl/, www.deloitteCE.com, www.pszk.org.pl (13.12.2013).
- Dobrzyński M., *Czy funkcja kadrowa przetrwa w nowych formach zarządzania firmą?*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- DP, *The role of HR – executive’s expectations*, 2012, www.adp-es.co.uk/the-role-of-HR (10.11.2012).
- Drucker P.F., *To nie pracownicy, to ludzie*, „HBR Polska”, maj 2003.
- Frey C.B., Osborne M.A., *The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?*, September 17, 2013, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (06.01.2014).
- Gableta M., Bodak A., Bilińska M., *Przesłanki i perspektywy zmian w zsl*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wrocław 2000, Wyd. AE.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach na tle tendencji światowych*, [w:] C. Sikorski (red.), *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Guryn H., Berłowski P., Wach S. (opr.), *Oprogramowanie HRM – praktyczna pomoc dla działów personalnych*, „Personel” 2004, nr 5.
- HRC PWC, PSZK, *Czas próby. HR po kryzysie*, 2010, www.pwc.com/pl/hrc (19.12.2012).
- HRPA, Knightsbridge, *The role and future of HR. The CEO’s perspective*, Human Resources Professionals Association and Knightsbridge Hum. Capital Sol., 2010, www.hrpa.ca (11.10.2010). <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0606vocino.aspx> (31.08.2013).
- IES, *What customers want from HR*, rep. 453, 2008, www.employment-studies.co.uk (11.10.2010).
- Ipsos MORI, *Captains of industry survey*, 2012, www.ipsos-mori.com (10.11.2012).
- Korus J., *Cykl emigracyjny. Polskie drogi, czyli emigracja XXI wieku*, „Newsweek” 17.06.2013.
- KPMG, *Rethinking human resources in a changing world*, 2012, www.kpmg.com (20.11.2012).
- Krakowiak A., *Taniocha Made in Poland*, www.rp.pl (18.12.2013).
- Król H., *Czynnik ludzki w organizacji*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zsl*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.
- Kryńska E. (red.), *Prognozowanie zatrudnienia według zawodów – dorobek teoretyczny i wdrożeniowy – świat i Polska* (raport I.), Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- 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., *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 1-2.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003, nr 13-14, s. 15-16.
- MGI (McKinsey Global Institute), *An economy that works. Job creation and America's future* (Tech. Rep. 2011), MGI_US_job_creation_full_report.pdf (06.01.2014).
- MGI, *Disruptive technologies. Advances that will transform life, business, and the global economy* (Tech. Rep. 2013), MGI_Disruptive_Technologies_Full_Report_May 2013.pdf (06.01.2014).
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Nagaj R., *Cykl koniunkturalny a bezrobocie w Polsce*, [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Nojszewska E., *Polski system ochrony zdrowia w okresie transformacji*, [w:] E. Adamowicz (red.), *Transformacja po latach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Orłowska R., *Wpływ emigracji Polaków na koniunkturę gospodarczą Polski*, [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Panek T., *Polska biednieje. To widać w liczbach. Pierwszy raz od lat liczba skrajnie ubogich wzrosła*, <http://wyborcza.pl/0,0.html> (30.10.2013).
- Partyka P., *Informatyzacja – zadanie z niejednym rozwiązaniem. Kryteria wyboru i sposoby zastosowania oprogramowania dla działów personalnych*, „Personel” 2004, nr 5.
- Pocztowski A., *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?* (referat na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Menedżer personalny I dekady XXI wieku”, Łódź 24-25.10.2000).
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Trends in human resource management (Poland)*, „HRM. Human Resource Management” 2006, no. 6.
- Polska 2025*. Centrum Informacyjne Rządu, Wyd. Press, Warszawa 2000 (26.07).
- Prokurat S., *Work 2.0. Nowhere to hide*, 2013, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Rynek pracy, a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Filantropii, Warszawa 2007.
- Rzasa D., *W Polsce dokonał się skok cywilizacyjny: z bardzo biednych staliśmy się biedni*, <http://www.interia.pl/raporty/.../w-polsce-dokonal-sie-skok-..., 1848797.htm> (03.20.2012).
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1991-1992.
- Stolarska M., *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. WWSZIP, Wałbrzych 2005.
- Szafraniec K., *Młodzi 2011*, Wyd. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
- Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdiel (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995.
- Szarfenberg R. (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce* (raport krajowy PKSW i PKEA-PN), Warszawa 2011, Wyd. Kampania Przeciw Homofobii, www.kph.org.pl (28.12.2013).
- Unia biednieje, w Polsce rośnie rozwarstwienie*, PAP, www.onet.pl/biznes (28.12.2013).
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Lider ZZL* (raporty), IPiSS, Warszawa 2000-2012.
- Wawrzyniak B., *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.

World at Work. Survey on workforce flexibility, The Total Rewards Association, February 2011.

Wróbel Ł., *Krecia robota robota, czyli komu automaty odbierają pracę*, www.interia.pl/praca (204.01.014-01).

Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w latach 2004-2011 (raport), GUS, Warszawa 2012.

TOWARDS HUMAN CAPITAL: TRENDS OF EVOLUTION OF PERSONAL FUNCTION IN THE QUARTER OF A CENTURY OF ECONOMIC-SOCIAL TRANSFORMATION IN POLAND

Summary: The author presents the unique results of longitudinal research on personal function (PF) in different forms (for example personnel management, human resources management, human capital management, etc.) in companies operating in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland. The author diagnosed levels of advancement of personnel function derived from the increase of return on human capital.

Keywords: personal function, personnel management, human resources management, human capital management.