

Aleksy Pocztowski, Beata Buchelt

Trendy i problemy występujące w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach

Zmiany ekonomiczno-polityczne, jakie mają miejsce w Polsce od początku lat 90. nie tylko wpłynęły na polską gospodarkę, ale również na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zarówno tych publicznych, jak i prywatnych. Obserwowana zmiana w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw dotyczy również systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy czym w przedsiębiorstwach, które działały w Polsce przed rozpoczęciem zmian systemowych dokonuje się ona przez restrukturyzację działających już systemów. Natomiast w firmach prywatnych, których historia jest relatywnie krótka, zmiany przejawiają się w konieczności wpisania kwestii zarządzania personelem w określone ramy, które definiowałyby ich cele, organizowały procesy i rozwijały techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest przedstawienie zmian, jakie dokonały się w obszarze funkcji zarządzania personelem po roku 1989 w warunkach polskiej gospodarki. Autorzy podjęli starania by ukazać je w świetle zmian organizacyjnych i w nawiązaniu do strategii ZZL, roli działów ZL i wybranych problemów związanych z realizacją funkcji personalnej, z którymi zmagać się musi wielu polskich menadżerów.

Wstęp

Zmiany systemowe, jakie miały miejsce w Polsce w ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci znalazły swoje odzwierciedlenie w obszarze funkcji personalnej (ZL) przedsiębiorstw. Fakt ten odnosi się zarówno do przedsiębiorstw państwowych, jak i prywatnych. Te pierwsze, dokonując modyfikacji w systemie zarządzania, wprowadzają nowe rozwiązania w sferze zatrudnienia. Z kolei firmy prywatne, których historia jest nierzadko dość krótka, stają w obliczu konieczności wpisania kwestii zarządzania personelem w określone ramy, które definiowałyby ich cele, organizowały procesy i rozwijały techniki ZL.

Celem artykułu jest przedstawienie zmian, jakie w warunkach polskiej gospodarki dokonały się w obszarze funkcji ZL po roku 1989. Autorzy podjęli starania, by ukazać je w świetle zmian organizacyjnych i w nawiązaniu do strategii ZL, roli działów ZL i niektó-

rych problemów związanych z tą dziedziną, a z którym zmagać się musi wielu polskich menedżerów.

Artykuł ten powstał na podstawie dwóch badań empirycznych przeprowadzonych w 2006 roku. Obydwa badania zostały przeprowadzone przy pomocy ustrukturyzowanego kwestionariusza. Pierwsze z nich zostało wykonane przez zespół Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badanie to nosiło nazwę „Restrukturyzacja funkcji HR w Polsce. Diagnoza i kierunki zmian”. Badaniem objęto 20 przedsiębiorstw z całej Polski, głównie przemysłowych i handlowych. Większość z nich to przedsiębiorstwa prywatne, a połowa to firmy z udziałem kapitału zagranicznego. Drugim źródłem informacji dla tego artykułu jest badanie przeprowadzone wśród uczestników siódmej edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi zorganizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Celem tego przedsięwzięcia jest promowanie najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Badaniem objęto 22 przedsiębiorstwa z różnych dziedzin, przede wszystkim przemysłu i usług tradycyjnych. Połowa z nich to firmy prywatne, a jedna trzecia to firmy z udziałem kapitału zagranicznego.

Zmiany w funkcji ZL jako część procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw

Kadra kierownicza przedsiębiorstw będących przedmiotem badania została poproszona o zdefiniowanie przemian, jakie miały w tych przedsiębiorstwach miejsce po transformacji systemowej, która rozpoczęła się w 1989 roku (tabela 1). Najbardziej fundamentalna zmiana, w opinii większości respondentów, dotyczyła formy własności przedsiębiorstwa. Większość opisywanych zmian miała charakter częściowy. Odnosiły się one do następujących aspektów: wielkość firmy (podział), struktury organizacyjnej, zadań i funkcji, technologii, wymiany personelu na kluczowych pozycjach, sposobu wypełniania funkcji ZL.

Tabela 1. Rodzaje zmian organizacyjnych, jakie miały miejsce w badanych przedsiębiorstwach

Dziedzina zmiany	Zmiana ogólna	Zmiana częściowa	Zmiana minimalna
Forma własności	7	2	–
Rozmiar firmy (podział)	4	7	1
Forma organizacji	4	11	1
Zadania i funkcje	1	11	3

Dziedzina zmiany	Zmiana ogólna	Zmiana częściowa	Zmiana minimalna
Technologia	2	12	2
Wymiana personelu na kluczowych pozycjach	6	12	1
Funkcja ZL	7	8	1

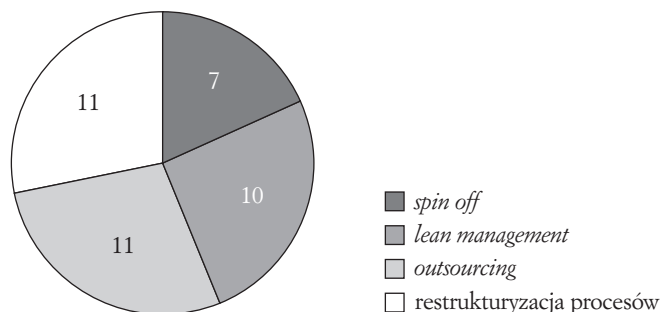
Na podstawie analizy otrzymanych odpowiedzi można stwierdzić, iż wyżej wymienione zmiany dokonywały się poprzez następujące działania: *spin off*, *lean management*, *outsourcing* i całościową restrukturyzacją procesów biznesowych (wykres 1).

Wyniki tych samych badań wskazują, iż w większości przypadków dokonane zmiany nie były wyłącznym dziełem samych firm, lecz zachodziły przy wsparciu ze strony różnego rodzaju konsultantów: wysłanych przez centralę, pracowników firm konsultingowych i niezależnych doradców.

90% respondentów przyznało, iż w ich przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich 15 lat miały miejsce zmiany w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. W większości firm (65%) zmiany te dokonały się stosunkowo niedawno, w latach 2001 – 2005. Co więcej, na podstawie tych deklaracji można przyjąć, iż przeważnie rozpoczęły się one po roku 1996. Oznacza to, iż na początku transformacji inne obszary zarządzania uznawano za bardziej strategiczne. W większości przedsiębiorstw zmiany miały charakter zarówno ciągły, jak i sporadyczny/przerywany.

W części badanych firm zmiany w dziedzinie funkcji ZL dotyczyły redukcji zatrudnienia w dziale ZL, co wynikało z ogólnego zmniejszenia przedsiębiorstwa (35%) oraz „odchudzenia” warstwy kierowniczej (40%). Tylko kilka firm zdecydowało się na *outsourcing* w dziedzinie funkcji ZL.

Wykres 1. Działania podjęte w badanych przedsiębiorstwach w okresie restrukturyzacji



W stronę nowej architektury funkcji ZL

Wpływ transformacji systemowej na wypełnianie przez polskie przedsiębiorstwa funkcji ZL jest zauważalny także w wymiarze instytucjonalnym. Sedno tych zmian ujawnia się w zadaniach podejmowanych przez jednostki i kształtowaniu się nowej architektury funkcji ZL. Na podstawie danych zawartych w wynikach wielu badań można wyróżnić pewne ogólne cechy tej nowej architektury. Pierwszą z nich jest zmiana w znaczeniu wyspecjalizowanych działów ZL w przedsiębiorstwach. Badanie przeprowadzone w 2006 roku na próbie polskich firm ujawniło, iż przed transformacją systemową dział ZL uważany był za mało istotny i raczej o charakterze „pomocniczym”. Obecnie rola ta uległa (co prawda nie zasadniczej) przemianie.

W większości firm dział ten nadal uważany jest za „pomocniczy”, ale w niektórych zaczęto go postrzegać jako strategiczny. Co więcej, niemal wszyscy respondenci zadeklarowali, iż w przyszłości dział ten powinien pełnić kluczową funkcję w organizacji. Wzrastające znaczenie działów ZL daje się zauważyć także poprzez zmieniającą się strukturę organizacyjną przedsiębiorstw.

Tabela 2. Pozycja działów ZL w badanych przedsiębiorstwach

Okres	Pozycja działu ZL		
	Kluczowa	Wspierająca	Podrzędna
Przed zmianami	1	9	9
Obecnie	8	12	–
Oczekiwana w przyszłości (w ciągu 5 lat)	13	7	–

Biorąc pod uwagę miejsce działu ZL w strukturze organizacyjnej firmy, przeprowadzone na terenie całego kraju badanie wykazało, iż jest on podporządkowany CEO albo dyrektorowi generalnemu przedsiębiorstwa. Przed transformacją kierownik działu ZL należał do kadry zarządzającej średniego szczebla. W konsekwencji wspomnianych zmian systemowych znalazł się on wśród menadżerów najwyższego szczebla. Fakt ten potwierdzają dane pochodzące od firm, które wzięły udział w siódmej edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W 64% przedsiębiorstw, które uczestniczyły w konkursie, osoba odpowiedzialna za zarządzanie działem ZL należała do grona top menadżerów. W 9% firm należała nawet do rady dyrektorów [Urbański, Bohdziewicz 2006].

Kolejną cechą nowej architektury ZL jest postępująca profesjonalizacja tych działów jako samodzielnych jednostek organizacyjnych, które stają się partnerami biznesowymi dla kadry zarządzającej. Profesjonalizacja działów ZL może być zidentyfikowana na podstawie analizy roli, jaką jednostki te pełnią w organizacji. By dokonać tej analizy sięgnęliś-

my po model wielorakich ról D. Urlicha [Urlich 1997, s. 24], dodając do niego kategorię roli wewnętrznego doradcy. Badania wskazują, iż przed transformacją systemową realizowana była rola administracyjna (tabela 3). Oznacza to, iż działy ZL koncentrowały się na: administrowaniu danymi osobowymi i inną dokumentacją związaną z procesem zatrudnienia, realizacji zadań administracyjnych związanych z wydawaniem różnego rodzaju zaświadczeń, udzielaniu urlopów i zwolnień chorobowych, zarządzaniu dokumentacją związaną z ZUS i innymi materiałami statystycznymi, przeprowadzaniu analizy zatrudnienia. Pozostałe role, takie jak partnera strategicznego, inicjatora zmian, przedstawiciela zatrudnionych i wewnętrznego doradcy realizowane były na poziomie minimalnym. Obecnie ta sytuacja zmieniła się. W większości badanych przedsiębiorstw działy ZL pełni wszystkie wspomniane role.

Tabela 3. Role pełnione przez dział ZL przed i po restrukturyzacji

Rola działu ZL	Przed restrukturyzacją			Obecnie		
	Poziom wypełniania roli					
	duży	mały	nie pełnił	duży	mały	nie pełnił
Partner strategiczny	1	7	10	10	8	2
Inicjator zmian	2	9	7	13	4	3
Przedstawiciel pracowników	4	12	1	13	7	1
Ekspert administracyjny	17	1	–	17	3	–
Wewnętrzny doradca	5	13	–	17	3	–

Trzecią cechą nowej architektury funkcji personalnej jest rosnąca rola usług konsultingowych, jeśli chodzi o tworzenie wartości dla udziałowców. Tego typu usługi różnią się w zależności od ich rodzaju, zakresu oraz stopnia zaangażowania samych konsultantów. W wąskim znaczeniu termin „doradzać” oznacza wyrażanie opinii w określonych sprawach. W przypadku działów ZL termin ten należy rozumieć szerzej, tzn. jako szereg działań polegających na poszukiwaniu rozwiązań dla określonych problemów, które zostały zidentyfikowane przez przedsiębiorstwa i których rozwiązanie zostało zlecone. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, iż również po transformacji przeszłość silnie ciążyła na funkcjonowaniu przedsiębiorstw w tej dziedzinie. Przed restrukturyzacją tylko w kilku firmach postrzegano dział ZL jako źródło rad i rozwiązań. Obecnie, niemal wszystkie przedsiębiorstwa deklarują wykorzystywanie usług konsultingowych dostarczanych przez te działy. Należy jednakże zauważyć, iż jakość i wydajność tych usług zależy od profesjonalizmu pracowników działu ZL. Co więcej, powinniśmy pamiętać, iż zmiany

systemowe miały wpływ także na polski system szkolnictwa tak, iż obecni i przyszli pracownicy działów ZL mają więcej możliwości kształcenia i rozwoju swoich kompetencji w tej dziedzinie. Jednocześnie, firmy, obok korzystania z usług konsultingowych dostarczanych w samym przedsiębiorstwie, kontraktują te usługi również z zewnątrz. Zgodnie z danymi pochodzącymi z badania ogólnopolskiego, 60% badanych przedsiębiorstw regularnie korzysta z usług konsultingowych dostarczanych przez wyspecjalizowane firmy. 20% przedsiębiorstw czyni tak od czasu do czasu, a 20% wcale. Dane zebrane podczas konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi są niemalże identyczne: 22% firm nie korzysta z zewnętrznych usług konsultingowych, podczas gdy 68% przeciwnie, kontraktuje je poza firmą [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Czwarta cecha nowej architektury zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy zaangażowania menadżerów jako zarządców ZL. Porównanie danych zgromadzonych na podstawie szóstej i siódmej edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazało, iż zaangażowanie menadżerów w zarządzanie zasobami ludzkimi znacząco wzrosło. 97% spośród firm uczestniczących w konkursie zadeklarowało, iż menedżerowie pełnią aktywną rolę w realizowaniu procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże zasięg i dziedzina ich zaangażowania znacznie się różnią. W 78% przedsiębiorstw menedżerowie często angażują się w ten proces. W 19% firm zaangażowanie to jest sporadyczne. Główne dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, w jakie angażują się menedżerowie to: zarządzanie zespołem, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie pracą zespołu, rekrutacja i zwolnienia [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Tworzenie strategii i procedur zarządzania zasobami ludzkimi

Transformacja systemowa, jaka miała miejsce w Polsce zmusiła firmy do zmiany ich podejścia do rynku. Sednem zarządzania strategicznego, także w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, jest wytworzenie wartości dodanej. Stąd też narodziła się potrzeba przeniesienia zarządzania zasobami ludzkimi z poziomu operacyjnego na strategiczny. A wszystko to w celu stworzenia, implementacji i monitoringu długoterminowych programów służących wykorzystaniu kapitału ludzkiego tak, by osiągnąć względną przewagę ekonomiczną. Dane empiryczne uzyskane w trakcie naszych badań wykazały, iż niemalże każda z przebadanych firm posiadała strategię biznesową, w większości przypadków w formie pisemnej. Co więcej, każde z przebadanych przedsiębiorstw posiada strategię zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast w połowie z nich strategia ta istnieje w formie dokumentu. Pozostałe przedsiębiorstwa również posiadają strategię, choć nie ma ona formy pisemnej. Tymczasem 91% firm, które uczestniczyły w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi opracowało strategię biznesową. 73% z nich sformalizowało ją w formie pisemnego dokumentu, a nie uczyniło tak tylko 18%. Co więcej, 81% przedsię-

biorstw wykształciło strategię zarządzania zasobami ludzkimi (w tym 64% w formie pisemnej, a 18% bez oficjalnego dokumentu) [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Przejsie od poziomu operacyjnego na strategiczny jest zauważalne także na podstawie formalizacji działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Stworzenie procedur okazuje się tu niezbędne w celu zapobieżenia podejmowaniu przez firmy działań niezaplanowanych i jednorazowych. Na podstawie danych empirycznych uzyskanych w trakcie naszego badania można stwierdzić, iż niemalże wszystkie firmy sformalizowały swoje działania, jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi (tabela 4). Należy jednocześnie podkreślić, iż nie wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi zostały dostatecznie wzięte pod uwagę, np. zarządzanie w wielokulturowym środowisku. Zważywszy, iż polskie firmy prowadzą swoją działalność coraz częściej w wymiarze międzynarodowym należy przyjąć, iż dziedzina ta również, prędzej czy później, ulegnie formalizacji.

Tabela 4. Stopień sformalizowania działań zsz w przedsiębiorstwach

Nazwa procedury zarządzania zasobami ludzkimi	Obecnie		W przeszłości	
	obecność sformalizowanych procedur	brak procedur	obecność sformalizowanych procedur	brak procedur
Planowanie ZL	16	2	5	13
Rekrutacja	15	3	7	11
Adaptacja	11	6	3	15
Zwolnienia	9	8	3	15
Szkolenia	18	–	9	8
Planowanie kariery	11	7	3	14
Ocena pracowników	12	6	3	15
Kształtowanie systemów wynagradzania	17	2	13	6
Działania administracyjne	17	2	13	6
Postępowanie w sprawach spornych i konfliktowych	6	12	5	13
Przygotowanie do pracy w środowisku wielokulturowym	4	14	1	16
Controlling personalny	8	10	3	15

Problemy bieżące w dziedzinie ZL

Restrukturyzacja funkcji personalnej widoczna jest także w strukturze zadaniowej w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa ograniczają działania czysto administracyjne na rzecz tworzenia większej wartości dodanej. Do działań generujących wartość dodaną należą: zmiana kierownictwa, doskonalenie zawodowe pracowników pod względem organizacji pracy i zarządzania, profesjonalne planowanie kariery, rozwój systemu wypłaty wynagrodzeń, zwiększenie wydajności procesów komunikacji wewnątrz organizacji. Poszukując sposobów na zwiększenia możliwości generowania wartości dodanej, przedsiębiorstwa zastępują tradycyjny model zarządzania personelem podejściem procesualnym. Kształtując indywidualne procesy personalne ich koszty zostają ograniczone i powinny być określone z góry. Racjonalizacja kosztów pracy jest jednym z priorytetów funkcji personalnej. Jednakże, należy również podkreślić, iż tworzenie wartości dodanej w dziedzinie funkcji personalnej dokonuje się nie tylko poprzez obniżenie kosztów pracy, ale także wykorzystanie efektu dźwigni zasobów ludzkich, tzn. zwiększeniu wydajności pracy.

Systemy IT

Jak to już zostało wcześniej wspomniane, jednym z dowodów na dążenie firm do zwiększenia wydajności funkcji ZL jest rozpowszechnienie zastosowania nowoczesnej technologii w funkcji personalnej. Zjawisko to dobrze opisuje termin „e-ZL”. Mimo, iż pojęcie to nie ma jednoznacznej definicji, używane jest do określenia nowych metod rozwiązywania problemów dotyczących personelu w organizacji przy wykorzystaniu komputerów, internetu, multimediów i sieci wewnętrznych. Na podstawie zebranych przez nas danych można stwierdzić, iż niemalże wszystkie firmy skłaniają się w stronę zastosowania systemów IT w systemie wypłaty wynagrodzeń i administracji. Ponad 50% firm popiera prowadzenie szkoleń, rozwój wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji oraz zarządzania (organizacji). Aż 50% badanych przedsiębiorstw prowadzi rekrutację pracowników oraz ich ocenę przy wykorzystaniu systemów IT (tabela 5). Tymczasem spośród firm uczestniczących w siódmej edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi aż 95% zadeklarowało, iż stosowane są w nich systemy e-ZL. Dodatkowo, 73% z nich oświadczyło, iż wykorzystuje zintegrowane systemy informatyczne, a 23% inne ich rodzaje. Należy również zauważyć, iż wśród przedsiębiorstw uczestniczących w ostatnich czterech edycjach konkursu zastosowanie e-ZL, a szczególnie zintegrowanych systemów, wzrosło [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Tabela 5. Wykorzystanie systemów IZZL

Nazwa funkcji ZL	Liczba przedsiębiorstw wykorzystujących systemy IT
Rekrutacja	9
Selekcja	5
Ewaluacja	8
Wynagrodzenia	19
Szkolenia	12
Administracja	17
Komunikacja wewnętrzna	15
Komunikacja zewnętrzna	11
Kierowanie pracą (organizaowanie, kontrolowanie)	10

Outsourcing

W ciągu kilku ostatnich lat poprawa efektywności funkcji personalnej została połączona z outsourcingiem niektórych jej elementów. Wyniki badań wskazują, iż dziedzina ta jest jednym z wyzwań rysujących się w najbliższej przyszłości. Wśród ogólnych celów outsourcingu możemy wyróżnić właściwe dla funkcji personalnej: ograniczenie kosztów osobowych, a w szczególności administracyjnych, zróżnicowanie ryzyka związanego z zatrudnieniem personelu poprzez jego rozłożenie także na partnerów biznesowych, zwiększenie dostępu do nowoczesnych zaawansowanych technologii i wyspecjalizowanych *know-how*, skupienie na kluczowych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, czyli na takich, które generują wartość dodaną, poprawa obsługi klienta.

Główny trend, jaki można zaobserwować w dziedzinie outsourcingu funkcji personalnej jest kontraktowanie usług, które powodują wysokie koszty, a tym samym nie generują w zadawalającym stopniu wartości dodanej. Tym niemniej, należy zauważyć także, iż funkcje te mogą być realizowane o wiele lepiej, i to nie tylko bardziej efektywnie, jeśli kontraktujące firmy nawiążą strategiczne więzi z firmami outsourcingowymi. Jeżeli firmy te zastosują *outsourcing* w celu wypełnienia innych funkcji zarządzania i zawiążą strategiczne sojusze ze strukturami zarówno wewnętrznymi (wśród strategicznych jednostek organizacyjnych), jak i zewnętrznymi (z wyspecjalizowanymi firmami) *outsourcing* może stać się dla nich źródłem przewagi ekonomicznej.

Wyniki naszych badań wskazują, iż działania, które najczęściej kontraktowane są na zewnątrz w ramach outsourcingu to: szkolenia, rekrutacja, analiza zarobków, analiza poziomu zadowolenia pracowników, *coaching*, administracja (tabela 6).

Tabela 6. *Outsourcing* działań ZZL

Nazwa funkcji ZL	Liczba przedsiębiorstw, które wykorzystują outsourcing działań ZL
Administracja	3
Szkolenia	9
Rekrutacja	7
Analiza wynagrodzeń	7
Analiza zadowolenia pracowników	4
<i>Coaching</i>	4

Elastyczne formy zatrudnienia

Zmiany zauważalne są również w wielkości zatrudnienia na stałe w pełnym wymiarze godzin i zatrudnienia czasowego w niepełnym wymiarze. Badanie wskazuje, iż, jak dotąd, stała forma zatrudnienia nadal przeważa. Jednakże przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po bardziej elastyczne formy zatrudnienia. Spośród różnych elastycznych form zatrudnienia badane firmy najczęściej korzystały z: umów na czas określony (85%), zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin (30%), elastycznych godzin pracy (30%).

Należy jednocześnie zauważyć, iż telepraca nadal należy do stosunkowo rzadkich zjawisk w większości przedsiębiorstw. Tym niemniej, pomimo iż elastyczne formy zatrudnienia jeszcze nie dominują, częstotliwość ich zastosowania, w porównaniu do tradycyjnych form zatrudnienia, rośnie. Wszystkie wspomniane formy zatrudnienia znajdują umocowanie prawne w Kodeksie Pracy. W Polsce istnieją jednak także formy zatrudnienia, które swoją podstawę znajdują w Kodeksie Cywilnym. Te ostatnie stają się coraz bardziej popularne w polskich przedsiębiorstwach. 50% firm, które wzięły udział w ogólnopolskim badaniu, stosuje umowy o dzieło, a także umowy o praktyki/staże i współpracuje z agencjami pracy tymczasowej. Stwierdzono tendencję wzrostową wykorzystania tych form zatrudnienia.

Umiejdzynarodowienie

Wejście Polski do Unii Europejskiej stało się jednym z głównych czynników powodujących kulturową dywersyfikację rynku pracy tak, iż przedsiębiorstwa zaczęły zauważać tę tendencję. W obliczu innych, równoległych trendów, takich jak emigracja polskich specjalistów z kraju, napływ cudzoziemców do Polski można założyć, iż zjawisko to stawa się nowym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Wyzwanie stanowi bowiem przy-

gotowanie wszystkich pracowników do funkcjonowania w wielokulturowym środowisku. Badania wskazują, iż problem ten nabiera znaczenia strategicznego, kiedy okazuje się, iż menedżerowie oddelegowani zagranicę, poza główną siedzibą firmy, nie są w stanie sprostać swoim nowym obowiązkom. Jednym z głównych powodów ich niepowodzenia jest nieumiejętność działania w wielokulturowym i zróżnicowanym środowisku. Co więcej, nie tylko oddelegowani menedżerowie, ale i różni specjaliści nie są w stanie poradzić sobie z tzw. szokiem kulturowym, gdyż nie zdają sobie sprawy z faktu, iż szacunek dla innych kultur może nie tylko zapobiegać konfliktom, ale i stać się źródłem przewagi nad konkurentami. Z naszych badań wynika, iż dla menedżerów przygotowanie pracowników do funkcjonowania w międzynarodowym środowisku najwyraźniej nie jest priorytetem. Tylko 20% firm uczestniczących w badaniu wykształciło formalne procedury służące temu celowi. Mimo wszystko, oznacza to poprawę w stosunku do okresu sprzed transformacji systemowej, kiedy procedury takie posiadało tylko 5% firm.

Wydajność pracy

Jednym z największych wyzwań, jakie powstały w dziedzinie funkcji personalnej jest doprowadzenie do wzrostu konkurencyjności firm poprzez wzrost wydajności i racjonalizację kosztów pracy. Waga tego problemu wynika z faktu, iż wydajność pracy w Polsce wynosi jedynie ok. 60% przeciętnej wydajności pracy w Unii Europejskiej. Choć jednocześnie należy zauważyć, iż w ciągu ostatnich kilku lat wzrost wydajności pracy w Polsce był większy niż średnio w Unii Europejskiej. To oczywiście nie zmienia faktu, iż polska wydajność pracy nadal jest niższa i z tego powodu pozostaje jednym z głównych problemów zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też znalezienie sposobu na jej zwiększenie w całej gospodarce jest jednym z najpoważniejszych wyzwań. Należy bowiem pamiętać, iż zwiększenie wydajności, głównie poprzez redukcję zatrudnienia, prowadzi do efektów ubocznych, takich jak wzrost bezrobocia i zmniejszenie stopy zatrudnienia.

Problem związany z wydajnością pracy został zauważony także przez przedsiębiorstwa, które uczestniczyły w naszych badaniach. Co więcej, uznano w nich, iż jest to jedno z największych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi w najbliższej przyszłości. Wyniki badań wskazują, iż większość firm dokonuje analiz kosztów pracy i wydajności pracy. Respondenci wskazywali, iż konieczne jest wdrożenie systemu, który poprawiłby mierzalność i analizę wielu działań prowadzonych w danej firmie, np. SAP, BSC, *controlling*.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Nowoczesny model przedsiębiorstwa zakłada, iż firma powinna być nie tylko wydajna ekonomicznie, ale także działać zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Od-

powiedzialność ta odnosi się nie tylko do udziałowców firmy, ale także do środowiska, w którym ona działa. Jest to jedno z podstawowych założeń wzrostu nowoczesnych przedsiębiorstw. Wiele elementów, składających się na Korporacyjną Odpowiedzialność Społeczną (*Corporate Social Responsibility* – CSR), związanych jest z szeroko pojmowanym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ideę CSR można odnaleźć w deklarowanych celach firmy, jej procedurach i metodach zarządzania. Dane na ten temat zostały ujęte w tabeli 7. Na podstawie ich analizy można stwierdzić, iż praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa w deklarowanych celach zawierają odniesienie do jakości (90%) i potrzeb klientów (80%). Wyniki te potwierdzają informacje uzyskane w trakcie konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. 95% z przebadanych firm – uczestników konkursu, identyfikuje się z tymi wartościami [Urbaniak, Bohdziewicz 2006]. Większość przedsiębiorstw, które wzięły udział w tym ogólnopolskim badaniu, odwołuje się także do potrzeb pracowników oraz wartości etycznych (65%). Jeśli zaś chodzi o uczestników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi to odsetek ten wyniósł 59% [Urbaniak, Bohdziewicz 2006]. Fakty te świadczą, iż przedsiębiorstwa nie są nakierowane wyłącznie na zysk, ale także biorą pod uwagę odpowiedzialność społeczną. Co więcej, ta ostatnia zdaje się zyskiwać na znaczeniu.

Tabela 7. Obecność elementów CSR w deklarowanej misji firmy

Elementy występujące w deklaracji na temat misji przedsiębiorstwa	Obecnie	W przeszłości
Zysk	12	7
Koszty	11	9
Jakość	18	9
Potrzeby udziałowców	10	5
Potrzeby pracowników	13	5
Potrzeby klientów	16	6
Oczlona środowiska naturalnego	9	3
Potrzeby lokalnej społeczności	7	4
Wielokulturowość	9	2
Zasady etyczne	13	4

W trakcie badań, większość przedsiębiorstw zadeklarowało, iż promuje CSR nie tylko wewnątrz firmy (7%), ale i na zewnątrz (70%). Co więcej, odsetek firm wspierających te wartości wzrósł w ostatnich latach. Podobne wyniki uzyskano w trakcie badania przeprowadzonego z uczestnikami konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, gdzie 80% przedsiębiorstw twierdzi, iż popiera te idee [Urbaniak, Bohdziewicz 2006]. Najczę-

ściej występujące działania związane z CSR prowadzone przez przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 8. Między innymi, realizowane były następujące działania:

- udzielanie wsparcia dla potrzeb lokalnych społeczności (75% spośród badanych przedsiębiorstw),
- wspieranie badań naukowych (55% badanych przedsiębiorstw),
- inicjatywy proekologiczne (50% badanych przedsiębiorstw) i ich promocja (30% badanych przedsiębiorstw).

Tabela 8. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami CSR

Rodzaj działalności	Obecnie	W przeszłości
Prospołeczne	15	10
Proekologiczne	10	6
Wspieranie przedsiębiorczości	4	4
Wspieranie rozwoju badań naukowych	11	5
Zaangażowanie w inną działalność promującą ideę CSR	6	2

Wyniki badania przeprowadzonego na terenie całego kraju podobne są do tych, uzyskanych na podstawie badań uczestników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Firmy z grona tych ostatnich podejmują następujące inicjatywy: prospołeczne (91%), promowanie idei CSR (77%), wspieranie rozwoju badań naukowych (68%), inicjatywy proekologiczne (50%), wspieranie przedsiębiorczości (36%) [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Symptomem poparcia dla implementacji idei CSR jest m.in. przeprowadzenie badania opinii pracowników na temat różnorodnych aspektów ich pracy. Wyniki badań ogólnopolskich wskazują na wzrost zainteresowania firm tą dziedziną. 70% przedsiębiorstw zadeklarowało wykonywanie takich badań, w tym 40% regularnie. W przeszłości, odsetek ten odpowiednio wynosił 35% i 25%. Kwestie, o jakie pytano to: zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, klimat panujący w organizacji i kultura organizacyjna, samorealizacja pracowników, zaangażowanie w pracę, szanse na rozwój, środowisko pracy. W celach porównawczych warto przyrzeć się także danym uzyskanym w trakcie badania uczestników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. 95% firm biorących udział w konkursie deklaruje, iż przeprowadza badania opinii pracowników, a 59%, iż czyni to regularnie [Urbaniak, Bohdziewicz 2006].

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

Dynamiczne zmiany w zewnętrznym i wewnętrznym środowisku organizacji powodują konieczność gotowości pracowników do ustawicznego dostosowywania się. Co więcej, pracownicy żyją w poczuciu braku stabilności sytuacji zawodowej związanej z, często dotykającymi ich osobiście, redukcjami zatrudnienia i nowymi modelami kariery. Z tychże powodów wielu pracowników wystawionych jest na długotrwałe działanie stresu, co z kolei często prowadzi do zawodowego „wypalenia się”. Coraz więcej osób zdenerwowanie związane ze środowiskiem pracy przenosi na życie prywatne, co nieuczłonne prowadzi ich do wniosku, iż kariera zawodowa dezorganizuje, a może nawet niszczy ich życie prywatne. Należy więc założyć, iż utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym staje się jednym z priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego też powodu wszyscy uczestnicy procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a więc sami pracownicy, kierownicy zespołu oraz kierownicy działu ZL, powinni odgrywać aktywną rolę w rozwiązywaniu tego problemu. Pracownicy powinni być przy tym wspierani przez konsultantów. W ten, czy inny sposób, ważne jest przede wszystkim jednak, by firmy radziły sobie z tym problemem. W tym zaś celu muszą oczywiście najpierw nauczyć się go identyfikować. Następnie, należy odnaleźć przyczynę problemu i przygotować propozycję jego rozwiązania. Kluczowe dla przedsiębiorstw jest zidentyfikowanie nawet najslabszych sygnałów nadchodzących problemów i umiejętność radzenia sobie z nimi.

Utrzymywanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym było przedmiotem naszego projektu badawczego. 30% spośród przebadanych przez nas przedsiębiorstw uważało tę kwestię za jedno z największych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi. Co więcej, firmy te uczyniły stosunek do niej częścią prowadzonej przez siebie oficjalnej polityki. Niestety, 65% przebadanych przedsiębiorstw uważa ten problem za indywidualną sprawę pracowników. Podobne wyniki otrzymano w badaniach przeprowadzonych wśród uczestników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi [Urbaniak, Bohdziewicz 2006]. Badania te pozwalają stwierdzić, iż w większości firm w Polsce kwestię tę uważa się za indywidualną sprawę pracowników. Dane uzyskane w ich wyniku umożliwiają także identyfikację działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu wspierania swoich pracowników w ich wysiłkach utrzymania tej równowagi. Należą do nich: pomoc w rozwiązywaniu problemu (50%), zapewnienie wyspecjalizowanych doradców (45%), szkolenie pracowników, jak mają sobie radzić z tym problemem (25%), pomoc w identyfikacji problemu (20%). Tak więc, na podstawie tychże badań, można stwierdzić, iż kwestia osiągnięcia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym jest obecna w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Jednakże najczęściej nie zostaje ona „przetłumaczona” na język praktyki.

Uwagi końcowe

Dane uzyskane w wyniku dwóch cytowanych powyżej badań empirycznych, a także innych projektów badawczych na temat praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, pozwoliły na stworzenie pewnych generalizacji, co do obecnego stanu funkcji ZL i innych zaobserwowanych tendencji/zmian. Po pierwsze, wzrosła świadomość konieczności poprawy zarządzania zasobami ludzkimi w celu polepszenia kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego jest zainteresowanie podwyższeniem standardów zarządzania zasobami ludzkimi wykazywane nie tylko przez organizacje biznesowe, ale także administrację rządową i szpitale. Nasza analiza wskazuje na znaczenie wielkich korporacji międzynarodowych dla kreowania modelu i najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dzięki czemu dystans pomiędzy nimi a firmami rodzimymi, pod tym względem, systematycznie się zmniejsza. Wyniki badań świadczą również, iż zdecydowana większość firm uczestniczących w obydwu badaniach wykształciła strategię ZL i posiada narzędzia do ich implementacji. Technologia informacyjna jest powszechnie wykorzystywana w badanych przedsiębiorstwach. Coraz więcej aspektów zostaje poddanych analizie ekonomicznej i społecznej, przede wszystkim zaś wydajność pracy i koszty pracy, wykorzystanie czasu pracy, atmosfera panująca w organizacji i zadowolenie z pracy. Zauważalna jest także świadomość odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, jeśli chodzi o takie dziedziny, jak zasady etyczne czy utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Wszystkie te fakty przemawiają na rzecz tezy, iż w Polsce rośnie znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi. Można też przypuszczać, iż w przyszłości miejsce i znaczenie funkcji ZL będzie uzależnione od umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie nabywania i wykorzystywania wiedzy niezbędnej do generowania wartości dodanej w warunkach postępującej internacjonalizacji. Dla menedżerów działów ZL oznacza to konieczność koncentracji na skutecznym rozwiązywaniu bieżących problemów i przewidywaniu nadchodzących wyzwań.

Literatura

- Borkowsk S. red. (2003), *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Brewster Ch. (2003), *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- ZL doskonały – 10 przykazań. *Diagnoza stanu obecnego i perspektywy rozwoju polskiego rynku zarządzania ludźmi* (2002), Raport jubileuszowy, Instytut Zarządzania, Warszawa.
- Pocztowski A. red. (2002, 2003, 2004, 2005), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. red. (2006), *Restrukturyzacja funkcji personalnej w Polsce. Diagnoza istniejącego stanu i kierunki zmian*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering*

results, Harvard Business School Press, Boston.

Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2006*, IPISS, Warszawa.

Aleksy Poczowski – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Prowadzi zajęcia dydaktyczne i badania naukowe w zakresie strategicznego i międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Stypendysta DAAD oraz Volkswagen Stiftung.

Beata Buchelt – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Stopień doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu ekonomicznych zdobyła w 2006 roku. Jest konsultantem oraz trenerem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Od roku 2002 współpracuje z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych pełniąc funkcję audytora ogólnopolskiego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.