

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: zbigniew.antczak@ue.wroc.pl

WPLYW NARZĘDZI INFORMATYCZNYCH NA KIERUNKI EWOLUCJI FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE W XXI WIEKU

Streszczenie: Autor przeprowadził wieloletnie badania nad wpływem narzędzi technologii informatycznych (*tools IT*) na funkcję personalną (FP, *HR function*) w jej różnorodnych formach (m.in. administrowanie/zarządzanie kadrami/zasobami ludzkimi/kapitałem ludzkim itd.) w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski w XXI wieku. Poziom upowszechnienia podstawowych rozwiązań oraz narzędzi IT związanych z realizacją funkcji personalnej (RFP) w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim był (i jest) niewystarczający w stosunku do konkurencji funkcjonującej na polskim rynku.

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

DOI: 10.15611/ie.2014.2.01

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój narzędzi informatycznych (*tools information technology, tools IT*), technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT, *Information and Communications Technology*) wywiera wpływ na funkcjonowanie współczesnych korporacji i umożliwia zdalną realizację wielu procesów biznesowych, która urzeczywistnia się m.in. przez transformację organizacji w kierunku struktur sieciowo-wirtualnych.

1.1. Założenia rozpatrywanego horyzontu zdarzeń

Autor przez wiele lat badał kształt i ewolucję *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 2014], w przedsiębiorstwach działających w ostatnim ćwierćwieczu na terenie Polski (m.in. pod wpływem narzędzi informatycznych). Określenie: *realizacja funkcji personalnej* (dalej: RFP) akcentuje aspekt wykonawczy, wskazuje, że dotyczy konkretnej praktyki. W literaturze przedmiotu na określenie działań związanych

z zatrudnionymi w przedsiębiorstwie można znaleźć wiele terminów, m.in. funkcja personalna, polityka/gospodarka kadrowa, marketing/proces kadrowy, administrowanie/zarządzanie/kierowanie (też z przymiotnikiem: strategiczne) personelem/kadrami/zasobami ludzkimi, wartością zasobów ludzkich, zasobami pracy, potencjałem ludzkim/pracy/społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem ludzkim/społecznym/intelektualnym itd. Część autorów używa ich zamiennie. Ta różnorodność pojęciowa wskazuje m.in. na ich nieprecyzyjność, deficyty w zakresie systematyzacji pojęć, wielorakość szkół/podejść do badanego obszaru, ewoluowanie samej problematyki [Król 2002]. *Ewolucja* to m.in.: „1. proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów bardziej złożonych lub doskonalszych; wszelki rozwój (...)”; *kierunek* to m.in. „1. strona, ku której zwraca się jakiś ruch (...) droga, linia prowadząca do jakiegoś miejsca, celu (...)”, zamiennie używany z pojęciem *trendu* („zdiagnozowanym kierunkiem, nurtem/prądem przeobrażeń, zauważoną tendencją rozwojową (...)” [Słownik języka polskiego]).

1.2. Cel

Celem artykułu było zidentyfikowanie wpływu narzędzi informatycznych (*tools IT*) na kierunki ewolucji form RFP w organizacjach/przedsiębiorstwach działających w Polsce w XXI wieku. Duże znaczenie miały dane pozyskane dzięki literaturze fachowej i krytyce piśmiennictwa. Podstawą do diagnozowania kierunków przeobrażeń FP oraz wpływu IT były badania własne oraz innych autorów i instytucji (m.in. [ADP 2012; Andersen 2006; Antczak 2005; 2013; 2014; Antczak, Listwan 2007; BCG 2007; 2009; CBI 2012; CGMA 2012; CRF 2012; Deloitte 2013; 2011; 2009; 2007; DP 2012; HRC 2010; HRP 2010; IES 2008; Ipsos Mori 2012; KPMG 2012; Listwan 1999; 2000; 2005; Ludwiczynski 2003; Poczrowski, Urbaniak 2006; Stolarska 2003; Stor 2011; Strużyna 2005; Urbaniak, Bohdziewicz 2000–2012]). Przy stosowaniu metod triangulacji, sędziów kompetentnych i reinterpretacji przy wnioskowaniu jakościowym istotne były wiedza ekspercka i własne doświadczenia badawcze. Tłem badań były zmiany polityczno-ekonomiczno-demograficzne w Polsce: przejście od gospodarki scentralizowanej do tzw. wolnego rynku i społeczeństwa oligarchicznego, podporządkowanego interesom światowych oraz regionalnych mocarstw, instytucji i/lub ponadnarodowych korporacji, rosnący dług publiczny oraz fiskalizm państwa, długookresowe utrzymywanie niskich płac, nielegalny wywóz kapitału, wolny wzrost zamożności, boom edukacyjny, drenaż talentów, emigracja zarobkowa, szybkie starzenie się populacji, niski przyrost naturalny, wielowymiarowa degradacja środowiska społecznego (brak stabilnych perspektyw pracy, łamanie praw jednostki oraz praw pracowniczych, wyniszczanie przez pracę i neokapitalistyczny wyzysk, anomia, rozległe sfery bezrobocia, ubóstwa i nędzy, atrofia więzi rodzinnych itd.), zapaść wielu sfer życia i niewydolność struktur państwa (np. służby zdrowia, sądownictwa, edukacji, nauki itd. [Antczak 2013a; Antczak, Listwan 2007; Antczak, Mężyk 2013; Bieńkuńska 2013; Korus 2013; Krakowiak 2013; Kryńska

2011; Nagaj 2009; Nojszewska 2010; Orłowska 2009; Panek 2013; *Polska 2025; Rynek 2007; Rząsa 2012; Szafranec 2011; Szarfenberg 2011; Unia 2013; World 2011*]).

2. Koniec XX wieku a funkcja personalna

Koniec XX stulecia to dla wielu polskich przedsiębiorstw brak stabilnych warunków rozwoju – przede wszystkim ze strony państwa – oraz zaplecza organizacyjno-kapitałowego (np. inwestora strategicznego, grupy kapitałowej itd.). To, przy dużej zmienności i niepewności otoczenia – niezależnie od branży – zwłaszcza dla małych lub średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem, przekładało się w sposób destrukcyjny i zubażający na RFP. Zjawisko było pogłębiane niskimi kwalifikacjami zarządczo-konceptualnymi znacznej części menedżerów. Postępujące przeobrażenia i dekompozycja hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa spowodowały zanikanie pewnych subfunkcji FP, przede wszystkim w jej tradycyjnym kształcie [Dobrzyński 2003; Gruszczyńska-Malec, Strużyna 1998]. W części przedsiębiorstw niektóre subelementy FP nie były realizowane [Antczak 2000; 2001b; Antczak, Gałwa 2001; Listwan 2000], FP nie zanikła jednak. Jej realizacja została skupiona wokół obszaru, którego granicami były – w ramach elastycznego modelu zatrudnienia – wymogi prawne i zachowanie strategicznych kwalifikacji/kompetencji w przedsiębiorstwie. Przekraczanie tych granic i np. przeobrażanie korporacji w strukturę sieciowo-wirtualną nadawało FP w pewnym zakresie charakter wirtualny, a w części przerzucało jej realizację na podmioty uczestniczące w sieci [Antczak 2004; 2005; 2014]. Przemiany identyfikowane w RFP miały charakter **nielinio-owy**; w wielu przypadkach można mówić o regresie [Ludwiczynski 2003; Stolarska 2003]. RFP ukierunkowana była tylko na wybrane obszary, ale nie na tworzenie wartości organizacji. W nielicznych korporacjach została sformułowana strategia FP, a w jeszcze mniejszej ich liczbie wdrożono ją. Wiele komórek personalnych skupiało się na redukcjach zatrudnienia przy braku całościowego planowania w tej sferze. Część organizacji, m.in. wskutek presji bezrobotnych, przyjmowała szukających pracy, lecz wcale nie dokonywała ich selekcji [BARP 2011; 2012; 2013]. Systemy wynagrodzeń były mało elastyczne, niepowiązane z wynikami pracy, przez co RFP nie sprzyjała zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez organizacje z polskim kapitałem [Antczak, Listwan 2007; Gruszczyńska-Malec, Strużyna 1998].

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

3.1. Ku strategii i wirtualizacji

Na początku XXI wieku RFP, rozumiana jako całość, coraz częściej nabierała wymiaru długookresowego, dlatego np. zaczęto mówić o strategicznym zarządzaniu

zasobami ludzkimi/kadrami. Częściej też menedżerowie personalni całościowo, systemowo i w ujęciu dynamicznym postrzegali związane z nią procesy. Aktywniej wykorzystywano, będące do dyspozycji menedżerów, narzędzia IT związane z tą funkcją. Towarzyszyły temu charakterystyczne przeobrażenia i różnicowanie. Część subfunkcji została scentralizowana i znalazła się w gestii nielicznego, o wysokich kwalifikacjach, *top managementu* (i/lub sztabu personalnego). W niektórych dużych organizacjach, wzorowanych na korporacjach z obcym kapitałem, powstawały (jako wsparcie) wyspecjalizowane komórki kadrowe, centra usług wspólnych (*shared services*). Często wiele subelementów FP było delegowanych do obowiązków kierowników liniowych oraz samozarządzających się grup zadaniowych (*empowerment*; samoobsługa pracowników [Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007]).

W konsekwencji wnikania w struktury organizacyjne przedsiębiorstwa przestrzeni pozbawionej tradycyjnych nośników nastąpiła **wirtualizacja funkcji personalnej** (*e-FP*) [ADP 2011; Antczak 2005b; Bodak, Cierniak 2001; HRP 2011; Kuczyński 2003; Partyka 2004; Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002; Śliwa 2000]. W jej fazie **I** – informatyzacji podlegało głównie zarządzanie wynagrodzeniami; najczęściej działało się to na poziomie podstawowym: właściwie należałoby mówić o automatyzacji administrowaniem. W 2011 r. w Polsce **96%** przedsiębiorstw wykorzystywało komputery, **94%** miało dostęp do Internetu (z tego 78% szerokopasmowego), **66%** posługiwało się systemem wymiany danych EDIFACT (*Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*; z automatycznej wymiany danych korzystały najczęściej organizacje duże (86%)). Faza/poziom **II** – wirtualizacji subfunkcji zarządzania wynagrodzeniami często związana była z jego outsourcingiem. Następnym etapem *e-FP* (**III**) to wirtualizacja innych subfunkcji niż zarządzanie wynagrodzeniami – znajduje wyraz np. we wdrażaniu systemów informatycznych do obsługi procesów rekrutacji, oceniania, szkolenia i motywowania pracowników czy też klimatu/kultury organizacyjnej [ADP 2011; Andersen 2006; Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007; Listwan 2000; Urbaniak, Bohdziewicz 2000–2012; Rozkrut 2011; *Wykorzystanie... 2004–2011*].

Coraz więcej firm w Polsce (zwłaszcza średnich i dużych korporacji oraz instytucji) decyduje się na zastosowanie zaawansowanych narzędzi IT – systemów klasy HRMS (*Human Resource Management Systems*), które wspierają je w realizacji zarówno tzw. twardego, jak i miękkiego HR (potoczne rozumienie rozwoju pracowniczego) oraz pozwalają na integrację zarządzania bazami danych związanych z RFP. Platformy internetowe wspomagają rozwiązania programu HRMS i pozwalają na zmniejszenie kosztów związanych z RFP. Programy HRMS posiadają szerokie możliwości i, oprócz modułów kadrowo-płacowych, obsługi administracji kadr, naliczania wynagrodzeń, elektronicznych szkoleń (*e-learning*), zawierają również szereg dodatkowych narzędzi m.in. do obsługi umów cywilnoprawnych, działalności socjalnej, BHP, zarządzania rozwojem pracownika, kas zapomogowo-pożyczkowych, prowadzenia *call-center* dla pracowników (ERM, *Employee Relationship Management*). Wspomagają tworzenie i efektywne wykorzystanie budżetów dzia-

łów HR. Analizery zapewniają bieżącą kontrolę nad procesami zarządzania kadrami i administracją personalną przedsiębiorstwa. Systemy HRMS wspomagają procesy rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej (np. *e-recruiter*, *humanway*), planowanie ścieżek kariery, przeprowadzanie ocen pracowniczych (od planowania przez wprowadzanie ocen do systemu aż po raportowanie wprowadzonych ocen, np. *MS Review Microsoft*). Posiadają aplikacje umożliwiające dostęp do procesów kadrowych za pomocą smartfonów i tabletów, wspierają samoobsługę pracowniczą – dostęp w intranecie poprzez przeglądarkę internetową (*ESS*, *Employee Self-Service*, *MSS*, *Manager Self-Service*), optymalizują procesy HR. Powstają moduły, które cyklicznie audytują korelacje między liczbą zatrudnionych (i ich kwalifikacjami) a strukturą organizacyjną, np. w celu identyfikowania deficytów kompetencji, poznania kosztów RFP oraz precyzyjnego mierzenia zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Według sporządzanego przez GUS raportu pn. *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach* – np. w 2007 r. **13%** polskich firm posiadało systemy do kompleksowego planowania zasobów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*), a **21%** było wyposażonych w systemy zarządzania informacjami o klientach CRM (*Customer Relationship Management*). Obecnie ERP używa co drugie duże przedsiębiorstwo, co czwarte średnie i niespełna co dziesiąte małe. Częściej wykorzystywane przez polskie firmy są systemy CRM [Antczak 2008; 2014; Antczak, Listwan 2007; Borkowska 2010; Guryn, Berłowski, Wach 2004; Pijawska 2003; shrm 2013; *Wykorzystanie...*, 2004–2011].

3.2. Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w Polsce na początku XXI wieku

Na kształt RFP w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski na początku XXI w. istotny wpływ miała struktura konkurujących grup. Zidentyfikowano trzy klasy [Andersen 2006; Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007]: **pionierów**: w większości przedsiębiorstwa (głównie: duże) z kapitałem zagranicznym, najszybciej wdrażające nowe koncepcje; **naśladowców**, którzy stosunkowo szybko wdrażali rozwiązania, wzorując się na pionierach (przede wszystkim spółki giełdowe, duże i średnie organizacje z polskim kapitałem itd.); **kunktatorów**, wdrażających wtedy, gdy rozwiązania stały się powszechnym standardem (najczęściej przedsiębiorstwa małe i część średnich, z polskim kapitałem). Komórki/działy FP w tych organizacjach przejawiały ambicje do strategicznego partnerstwa w realizacji celów rynkowych swoich organizacji. Przejście do tej roli utrudniało im operacyjne zaangażowanie w administrację kadrowo-płacową oraz niedostateczne korzystanie z narzędzi zarządzania strategicznego – szczególnie że w niewielkim zakresie planowały swoje działania długookresowe. Na przykład około **40%** komórek/działów FP w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem wdrożyło systemy/programy nagradzania pracowników za ich wkład i udział w realizacji strategicznych celów organizacji (a w przedsiębiorstwach z kapitałem obcym: **90%**). Komórki/działy FP borykały się (i nadal

jest to poważny problem) po wejściu Polski do Unii Europejskiej m.in. z masową migracją zarobkową Polaków, drenażem talentów (wysoko wykwalifikowanych pracowników; *braindrain*) przez globalne korporacje (zatrzymanie wartościowych pracowników to drugie co do znaczenia wyzwanie dla menedżerów personalnych badanych przedsiębiorstw) oraz z problemami strategicznego dopasowania potencjału kadrowego i poziomu kwalifikacji pracowników do wyzwań stających przed ich organizacjami. Część z nich realizowała program stopniowej automatyzacji (poprzez informatyzację, outsourcing itd.) administracji kadrowej. Duże korporacje z kapitałem zagranicznym uznały – wybierając odmienne rozwiązanie (polaryzacja, dywersyfikacja) w odniesieniu do dominującej praktyki w małych przedsiębiorstwach z kapitałem polskim – działy/komórki FP za partnera w tworzeniu i realizacji celów biznesowych zarówno na etapie planowania, jak i bieżącego funkcjonowania [ADP 2010; HRP 2010; KPMG 2012]. Wykorzystują one m.in., w przeciwieństwie do małych przedsiębiorstw z kapitałem polskim, jako siłę napędową swojej strategii i kluczowy czynnik sukcesu w walce konkurencyjnej – strategię personalną. Walcząc o utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, których podkupywały duże, międzynarodowe korporacje, oferujące ciekawe perspektywy kariery w długim horyzoncie czasu, duże przedsiębiorstwa oraz poważna grupa średnich przedsiębiorstw z polskim kapitałem rozpoczęły wdrażanie indywidualnych ścieżek karier (statystycznie: co drugie), tworzyły kadrę rezerwową dla kluczowych stanowisk kierowniczych (statystycznie: co drugie), budowały plany sukcesji dla kluczowych grup pracowników (statystycznie: niemal co drugie). Są to narzędzia o wymiarze strategicznym, zaliczane do kluczowych zadań komórek/działów FP. Sytuacja pod tym względem dynamicznie się zmieniała i była daleka od jednorodności. O ile na początku XXI w. w ponad $\frac{2}{3}$ przedsiębiorstw działających na terenie Polski nie wdrożono żadnego programu rozwoju karier zawodowych, o tyle uczyniło to np. około 40% uczestników ogólnopolskiego konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Rozwój menedżerów oraz pracowników to obecnie trzecie co do wagi znaczenia wyzwanie, przed którym stoją współczesne korporacje. 80% badanych przedsiębiorstw wprowadziło system zarządzania kompetencjami, z czego 44% stosowało go do wszystkich pracowników, a 36% ukierunkowało go na wybrane grupy. Około 70% organizacji chce wprowadzić lub rozszerzyć zastosowanie modeli kompetencji oraz profili stanowisk, by móc rozwijać przywództwo, zarządzanie wydajnością, identyfikować pracowników o wysokim potencjale i usprawnić rekrutację. Tak więc do powszechnej na początku XXI w. w organizacjach działających w rozwiniętych społeczeństwach wiedzy tendencji wdrażania modeli kompetencyjnych, umożliwiających ocenę kwalifikacji zatrudnionych pracowników oraz ich potrzeb szkoleniowych, dołączyły przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce; tu przede wszystkim wdrażają je duże korporacje, najczęściej z kapitałem zagranicznym [ADP 2010; 2011; 2012; Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007; BCG 2007; 2009; CBI 2012; CGMA 2012; Deloitte 2007; 2009; 2011; 2013; HRC PWC 2010; HRP 2010; Stolarska 2003; Urbaniak, Bohdziewicz 2000–2012].

3.3. Diagnoza stanu funkcji personalnej

Analiza diagnozy stanu RFP poddana weryfikacji wskazuje, że całościowy jej obraz współcześnie w Polsce jest mocno **zróznicowany**. Proste wersje: **administracyjna** lub **administracyjno-operacyjna** często 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** w stosunku do dużych korporacji wywodzących się z rozwiniętych gospodarek rynkowych. Najbardziej **rozwinięte** i zaawansowane wersje FP występują w dużych korporacjach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce. Poprzez konkutowanie, uczenie się i dyfuzję *know how* zaawansowane formy realizacji FP wpływają na jej kształt w dużych oraz części średnich przedsiębiorstwach z kapitałem polskim [Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007; Listwan 2000b; Mikołajczyk, Stolarska 2000]. W wielu przedsiębiorstwach z kapitałem polskim (zwłaszcza małych) nadal część subfunkcji FP, np. rekrutacja, odbywa się metodami tzw. wypróbowanymi i przy wykorzystaniu tradycyjnych kanałów pozyskiwania, choć i tu można zauważyć wzrost znaczenia narzędzi IT. Organizacje z kapitałem zagranicznym (przede wszystkim duże) w swoich działaniach docierają do szerokiego kręgu zainteresowanych, wykorzystując w tym celu np. spotkania na uczelniach, targi kariery, giełdy pracy itp. W większości organizacji sporządza się profile kwalifikacyjne/kompetencyjne i opisy stanowisk pracy. Mniej więcej w połowie przedsiębiorstwach z kapitałem polskim (przede wszystkim w dużych i w części średnich) podejmowane są działania zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników, w tym: poprzez lepsze ich wynagradzanie w porównaniu z konkurencją. Istotnymi cechami **polityki wynagrodzeń** było stawianie na działania prokonkurencyjne i prorozwojowe oraz pobudzanie do wzrostu efektów pracy w długim okresie. To proefektywnościowe przeobrażenie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw z polskim kapitałem ma istotne, **jakościowe**, aksjologiczno-etyczne oraz kulturowe konsekwencje. W przedsiębiorstwach dysponujących nowoczesnymi technologiami IT oraz opartych na wiedzy proces podwyższania płac był pozytywnie skorelowany z indywidualnymi efektami pracy i sytuacją na rynku [Antczak 2013; 2013a; 2014; Antczak, Listwan 2007].

4. Podsumowanie

Rekapitulując rozważania: co drugie duże i co trzecie średnie przedsiębiorstwo wdrożyło systemy informatyczne do obsługi innych subfunkcji FP niż naliczanie wynagrodzeń; najczęściej informatyzacji podlegały procesy szkolenia, oceniania i motywowania pracowników. Jednak $\frac{1}{4}$ badanych podmiotów (wśród małych przedsiębiorstw: więcej niż co drugie) nie planowała wdrożenia takich systemów w najbliższych latach. Ogółem średnio 10% przedsiębiorstw korzysta z outsourcingu w zakresie co najmniej jednego procesu kadrowego. Od $\frac{1}{4}$ do $\frac{1}{5}$ (w kolejno-

ści malejącej) firm wdrożyło outsourcing wynagrodzeń, szkoleń, BHP, rekrutacji lub innych procesów kadrowych (zrobiło to $\frac{2}{3}$ dużych organizacji; podobny odsetek – z kapitałem zagranicznym [ADP 2010; Andersen 2006; Antczak 2014; Antczak, Listwan 2007]). Strukturyzacja wymiarów wirtualizacji RFP w procesach informatyzacji i outsourcingu pozwala najogólniej wyróżnić poziomy: **podstawowy** – automatyzacji administrowania w ramach przedsiębiorstwa (tu też należy zaliczyć modułową obsługę poszczególnych subfunkcji FP, np. płace), oraz **zaawansowany** – *outsourcing* z informatyzowanej danej subfunkcji. Może on być – z punktu widzenia likwidowanej komórki kadrowej – **zewnątrzny** (czyli dane oraz wyniki ich obróbki są przesyłane elektronicznie poza granice organizacji) oraz **wewnętrzny** (np. gdy w sieci część obowiązków przejmują menedżerowie/kierownicy linio- wi oraz liderzy grup, którzy otrzymują wsparcie drogą teleinformatyczną od tzw. zewnętrznego działu kadr, firmy konsultingowej, komórki sztabowej usytuowanej w przedsiębiorstwie-matce czy też centrum usług wspólnych (*shared services*) danej korporacji, część realizują pracownicy (samoobsługa), a część ulega zanikowi). Inne systematyzacje wirtualizacji RFP identyfikują trzy jej obszary: związany z tzw. rdzeniem funkcjonalnym/kwalifikacji (*hard core, core competencies*), miękką integracją oraz wsparciem (zdiagnozowanie kierunków przeobrażeń RFP, w tym jej wirtualizacja, jest wkładem/dorobkiem własnym autora [Antczak 2013; 2014; Antczak, Listwan 2007]). **Ocena jakościowa (wniosek końcowy): poziom** upowszechnienia narzędzi IT związanych z RFP w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem był (i jest) **niewystarczający** w stosunku do konkurencji funkcjonującej na polskim rynku.

Literatura

- ADP, CorporateLeaders, 2012, *Wyzwania i rozwiązania w zakresie funkcjonowania działów kadrowych. Place i administracja kadrowa*, www.adp.com (12.12.2013).
- Andersen Business Consulting, *Trendy HR w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*, www.andersenbc.pl (12.10.2006).
- Antczak Z., 2005, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Antczak Z. (red.), 2013, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Difin, Warszawa.
- Antczak Z., 2013a, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Antczak Z., 2004, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa.
- Antczak Z., 2014, *Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- Antczak Z., 2008, *Kwalifikacje a kompetencje*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Antczak Z., 2000, *Przeobrażenia organizacyjne a funkcja personalna w firmach usługowych*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

- Antczak Z., 2001b, *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania w XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Antczak Z., 2005a, *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Antczak Z., Gałwa S., 2001, *Transformacje firmy usługowej w polskich warunkach. Refleksje i wnioski*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Antczak Z., Listwan T., 2007, *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] S. Borkowska (red.), *ZZL. Przeszość, terażniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Antczak Z., Mężyk P., 2013, *Demograficzne tło zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce*, [w:] Z. Antczak (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Difin, Warszawa.
- BARP, *Badania ankietowe rynku pracy*, Raport 2011, Warszawa 2011, Instytut Ekonomiczny NBP.
- BARP, *Badania ankietowe rynku pracy*, Raport 2012, Warszawa 2012, Instytut Ekonomiczny NBP.
- BARP, *Badania ankietowe rynku pracy*, Raport 2013, Warszawa 2013, Instytut Ekonomiczny NBP.
- BCG, eapm, 2009, *Creating people advantage in times of crisis. How to address HR challenges in the recession*, Boston Cons. Group/European Ass. for People Manag., www.bcg.com (11.10.2009).
- BCG, eapm, 2007, *The Future of HR in Europe. Key Challenges through 2015*, Boston Consulting Group/European Association for People Management, www.bcg.com (11.10.2009).
- Bieńkuńska A., 2013, *Ubóstwo w Polsce w świetle badań GUS*, GUS, Warszawa.
- Borkowska S., 2010, *HRM a innowacyjność*, C.H. Beck, Warszawa.
- CBI, 2012, *Facing the future. Employment trends survey*, Confederation of British Industry/Harvey Nash, www.cbi.org.uk (11.11.2012).
- CGMA, 2012, *Talent pipeline draining growth. Connecting human capital to the growth agenda*, American Inst. of Certified Public Acc./Chartered Inst. of Manag. Acc., www.cgma.org (11.11.2012).
- CRF, 2012, *Planning for succession in changing times*, Corporate Research Forum, www.crforum.co.uk (11.11.2012).
- Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, www.deloitte.com/pl/(12.12.2013).
- Deloitte, 2006, *2007 HRM trends in Poland* (rep.), „HRM” No. 6.
- Deloitte, 2011, PSZK, *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom. Trendy HRM w Polsce*, wrzesień, www.deloitte.com/pl/, www.deloitteCE.com, www.pszk.org.pl (13.12.2013).
- Deloitte, 2009, PSZK, *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce*, www.deloitte.com/pl/, www.deloitteCE.com, www.pszk.org.pl (13.12.2013).
- Dobrzyński M., 2003, *Czy funkcja kadrowa przetrwa w nowych formach zarządzania firmą?*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- DP, 2012, *The role of HR – executive’s expectations*, www.adp-es.co.uk/the-role-of-HR (10.11.2012).
- Drucker P.F., 2003, *To nie pracownicy, to ludzie*, „HBR Polska”, maj.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyńska J., 1998, *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach na tle tendencji światowych*, [w:] C. Sikorski (red.), *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Guryn H., Berłowski P., Wach S. (opr.), 2004, *Oprogramowanie HRM – praktyczna pomoc dla działów personalnych*, „Personel”, nr 5.
- HRC PWC, PSZK, 2010, *Czas próby. HR po kryzysie*, www.pwc.com/pl/hrc (19.12.2012).
- HRPA, Knightsbridge, 2010, *The role and future of HR. The CEO’s perspective*, Human Resources Professionals Association and Knightsbridge Hum. Capital Sol., 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 (10.11.2012).

- Krakowiak A., *Taniocha Made in Poland*, www.rp.pl (18.12.2013).
- Król H., *Czynnik ludzki w organizacji*, 2002, [w:] H. Król (red.), *Szkiece z zsl*, WSPiZ, Warszawa.
- Kryńska E. (red.), 2011, *Prognozowanie zatrudnienia według zawodów – dorobek teoretyczny i wdrożeniowy – świat i Polska* (raport I), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kuczyński K., 2003, *E-HRM, czyli rozwiązania informatyczne dla działów personalnych*, „Personel”, nr 8.
- Listwan T., 1999, *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1–2.
- Listwan T., 2000, *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Ludwiczynski A., 2003, *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel”, nr 13–14, 15–16.
- MGI (McKinsey Global Institute), 2011, *An economy that works. Job creation and America's future* (Tech. Rep.), MGI_US_job_creation_full_report.pdf (06.01.2014).
- MGI, 2013, *Disruptive technologies. Advances that will transform life, business, and the global economy* (Tech. Rep.), MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May 2013.pdf (06.01.2014).
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., 2000, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Nagaj R., 2009, *Cykl koniunkturalny a bezrobocie w Polsce*, [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nojszewska E., 2010, *Polski system ochrony zdrowia w okresie transformacji*, [w:] E. Adamowicz (red.), *Transformacja po latach*, C.H. Beck, Warszawa.
- Orłowska R., 2009, *Wpływ emigracji Polaków na koniunkturę gospodarczą Polski*, [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa.
- 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., 2004, *Informatyzacja – zadanie z niejednym rozwiązaniem. Kryteria wyboru i sposoby zastosowania oprogramowania dla działów personalnych*, „Personel”, nr 5.
- Pocztowski A., Urbaniak B., 2006, *Trends in human resource management (Poland)*, „HRM. Human Resource Management” No. 6.
- Polska 2025*. Centrum Informacyjne Rządu, Wyd. Press, Warszawa, 26.07.2000.
- Rynek pracy, a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, 2007, Akademia Filantropii, Warszawa.
- 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 (03.10.2012).
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., 2002, *Nowe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa.
- Słownik języka polskiego, 1991–1992*, PWN, Warszawa.
- Stolarska M., 2003, *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Stor M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Strużyna J., 2005, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Szafranec K., 2011, *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Szambelańczyk J., 1995, *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] A. Szalkowski, A. Piechnik-Kurdiel (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Szarfenberg R. (red.), 2011, *Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce* (raport krajowy PKSW i PKEA-PN), Wyd. Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa, 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., 2000–2012, *Lider ZZL* (raporty), IPiSS, Warszawa.

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

Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach w latach 2004–2011 (raport), 2007, GUS, Warszawa.

THE INFLUENCE OF INFORMATION TOOLS ON THE EVOLUTION TRENDS OF HR FUNCTION IN ENTERPRISES IN POLAND IN THE XXIST CENTURY

Summary: The author presents the unique results of longitudinal research on the influence of information technology tools (IT tools) on HR function (personal function) in different forms (among others personnel management, human resources management, human capital management, etc.) in companies operating in Poland in the twenty-first century. The level of dissemination of basic solutions and IT tools related to the implementation of the HR function in companies with Polish capital has been insufficient in relation to the functioning of competition on the Polish market.

Keywords: information technology tools, HR function, personal function, personnel management, human resources management, human capital management.