



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji

**Author:** Anna Wziętek-Staśko, Dagmara Lewicka

**Citation style:** Wziętek-Staśko Anna, Lewicka Dagmara. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji. W: B. Kozusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 40-50). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



*Anna Wziątek-Staśko*

Uniwersytet Śląski

*Dagmara Lewicka*

Akademia Górniczo-Hutnicza

## **ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM WOBEĆ WYZWAŃ ERY GLOBALIZACJI**

### **GLOBALIZACJA I JEJ WPŁYW NA EWOLUCJĘ ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJI**

Globalizacja stała się faktem. Nieustannie postępujące procesy umiędzynarodowienia wielu zjawisk zrodziły określone konsekwencje dla organizacji i zatrudnionych w nich pracowników. Jeszcze nie tak dawno wystarczało nieelegancko brzmiące określenie „zarządzanie kadrami”, z czasem bardziej popularne stało się „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL) czy „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Współcześnie coraz głębszego sensu nabiera „międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi”.

O tym, że globalizacja wywiera istotny wpływ na zarządzanie ludźmi w organizacji, przekonuje wielu autorów, między innymi Stanisława BORKOWSKA (2005), która twierdzi, że: „Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ulega istotnym zmianom pod wpływem co najmniej trzech czynników: globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, trendów demograficznych i zmian w zbiorowych stosunkach pracy”. O tym, iż od międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi nie ma odwrotu, pisze w jednej ze swych prac także Aleksy POCZTOWSKI (2002), wymieniając wiodące przesłanki, które przyczyniły się do tak znacznego wzrostu znaczenia tegoż obszaru życia organizacji. Po pierwsze, istotny wzrost poziomu mobilności na rynkach pracy jako rezultat umiędzynarodowienia

gospodarki i nasilającej się konkurencji. Po drugie, dostrzeżenie faktu, że jakość zasobów ludzkich jest strategicznym czynnikiem sukcesu nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także międzynarodowym. Po trzecie, zwrócenie uwagi na niedostateczną efektywność pracowników delegowanych za granicę, wymuszające potrzebę większej profesjonalizacji w zakresie przygotowywania ludzi do pracy w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstw. Po czwarte, niedobór kadry kierowniczej mającej doświadczenie międzynarodowe, zwłaszcza w zakresie wdrażania globalnej strategii, potraktowane jako wiodąca bariera zagranicznej ekspansji wielu przedsiębiorstw. Po piąte, wzrost międzynarodowego zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw uwypuklający problem braku rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi adekwatnych do specyfiki tych firm, odmiennych od rozwiązań stosowanych w dużych korporacjach. Po szóste, obserwowane zmiany w organizacji przedsiębiorstw — odchodzenie od struktur mocno zhierarchizowanych w kierunku sieciowych, potraktowane jako przyczyna wzrostu znaczenia relacji międzyludzkich i wielokierunkowego komunikowania się. Po siódme, dostrzeżenie faktu, iż to nie opracowanie strategii organizacji jest problemem, lecz jej wdrożenie w odmiennych warunkach kulturowych, co podkreśliło szczególną rolę ZZL w modelowaniu kultury organizacyjnej (Pocztowski, 2002). Należy dodać, że wskazane czynniki nie wyczerpują obszaru zmiennych determinujących współczesny obraz organizacji. Wymienione przesłanki pozwalają zidentyfikować pewne obszary, które mogą stanowić domenę zainteresowania pracowników nowoczesnych działów zarządzania zasobami ludzkimi.

## **DLACZEGO SPECJALIŚCI OD ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI POWINNI STUDIOWAĆ WSKAŹNIKI MAKROEKONOMICZNE?**

Odpowiedź wydaje się prosta. Chcąc umiejętnie wykorzystywać kompetencje pracowników zatrudnionych w organizacji, należy przede wszystkim rozumieć cel jej istnienia. To misja firmy i jej strategia są lokomotywą ciągnącą organizację do przodu. Nie można więc zapominać, iż uruchamianie instrumentów zarządzania ludźmi musi podążać w ślad za nimi. Działy HRM (*Human Resources Management*) nie funkcjonują same dla siebie, pełnią funkcję podrzędną względem innych komórek organizacyjnych i im w istocie służą. Chcąc to czynić umiejętnie, nie mogą się opierać wyłącznie na wiedzę z dziedziny psychologii czy zarządzania, dziś to za mało. Globalizacja wymusza przede wszystkim szybkość w działaniu,

elastyczność, konieczność zdobywania wciąż nowych kompetencji, umiejętność efektywnego poruszania się w wielokulturowej rzeczywistości. Wymusza konieczność wyjścia poza organizację, zrozumienia problemów ekonomicznych, prawnych, finansowych. Nie sposób zapomnieć, iż priorytetem w życiu organizacji nie jest troska o ludzi, a zysk!

Podjmując decyzje w obszarze planów doboru pracowników na trudnym rynku pracy, specjaliści HR powinni brać pod uwagę wiele czynników branżowych, wynikających z otoczenia konkurencyjnego, czy makroekonomicznych. Jednymi z kluczowych wydają się wskaźniki demograficzne.

Zgodnie z najnowszą prognozą ludności na lata 2008—2035, liczba ludności w Polsce będzie się stale zmniejszać, a tempo tego spadku zwiększać się będzie z upływem czasu. Liczba ludności Polski, która w 2007 roku wynosiła 38,11 mln osób, w ostatnim roku prognozy będzie mniejsza o ponad 2,2 mln osób, co oznacza spadek rzędu 5,6% w stosunku do 2007 roku. Liczba osób w wieku produkcyjnym (18—60/65 lat) będzie maleć systematycznie z 24,55 mln w 2007 roku do 20,74 w roku 2035. Obserwować będziemy starzenie się struktury ludności w wieku produkcyjnym. Zmieni się bowiem proporcja między ludnością w wieku mobilnym (18—44 lata) oraz niemobilnym (45—60/65 i więcej). Zmniejszanie się i starzenie zasobów pracy, a w konsekwencji pogarszanie się podaży siły roboczej nie mogą być ignorowane przez pracodawców. Wiele organizacji i branż odczuło skutki czasowych emigracji, dlatego wiele z nich przygotowuje się do ostrej konkurencji, szczególnie na rynku rekrutacji absolwentów (NOWAK, WALIGÓRSKA 2008). Prognozy utrzymania wzrostu gospodarczego na poziomie powyżej 5% PKB, napływ inwestycji i rozwój rynku wewnętrznego wskazują na dalszy wzrost popytu na pracę. Oznacza to, że pozyskanie i utrzymanie pracowników zaczyna być jednym z największych wyzwań dla pracodawców<sup>1</sup>. Negatywną tendencją, którą można zauważyć na przestrzeni lat 2000—2007, jest malejący współczynnik aktywności zawodowej Polaków. W 2007 roku wyniósł on 53,7% (*Mały rocznik...*). Jak wskazują dane, procenty zatrudnionych w poszczególnych grupach wiekowych w Polsce są również niższe niż średnia UE. Największe różnice występują w grupach 15—19 lat (19,1% — UE, 6,2% — Polska), 20—24 lata (54,8% — UE, 43,3% — Polska) 50—64 lata (55,6% — UE, 43,4% — Polska)<sup>2</sup>. Niestety, z poziomem produktywności pracy na zatrudnionego również w Polsce nie jest najlepiej (produktywność pracy określona jest jako stosunek PKB — liczonego z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej — do liczby osób zatrudnionych w danym

<sup>1</sup> Na podstawie badań przeprowadzonych przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

<sup>2</sup> Eurostart (*Labour productivity per person employed*).

kraju). Wskaźnik ten wynosił w Polsce w roku 2007 — 65,7, podczas gdy w Luksemburgu — 180,3; w Irlandii — 135,6; w Belgii — 130,2; we Francji — 124,3; w Austrii — 119,9; w Szwecji — 115,3 itd. Tylko Litwa (60,7), Łotwa (53,6), Rumunia (41,0) i Bułgaria (35,7) zajęły miejsca za Polską.

Faktem, którego z pewnością nie należy ignorować, jest to, że Polacy są narodem coraz bardziej mobilnym. Aż 93,8% Polaków biorących udział w badaniu zadeklarowało gotowość wyjazdu za granicę (Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*). W reakcji na dochodzące z rynku sygnały o zapotrzebowaniu na pracowników rosną szanse kandydatów z zagranicy. W pierwszej połowie 2007 roku wydano prawie 8 tys. zezwoleń na pracę, a w całym roku 2006 około 10,8 tys. Należy pamiętać, że ze względu na zniesienie od 17 stycznia 2007 roku wymogu uzyskania zezwoleń na pracę dla obywateli wszystkich państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii, całościowe dane za rok 2006 i 2007 nie mogą być w pełni porównywalne<sup>3</sup>.

Rynek pracy nieustannie się zmienia. To implikuje konieczność stałego monitoringu owych przemian jako warunku istnienia i efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji. Pozostają pytania: W zakresie czyich kompetencji powinno znaleźć się prowadzenie tej weryfikacji? Czy zakresy kompetencji nakreślone dla specjalistów HR będą w obliczu owych przemian i ich konsekwencji wystarczające?

## **WSPÓŁCZESNY WIZERUNEK DZIAŁU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT I JEGO ZADANIA — PRÓBA KREACJI**

Kim jest współczesny specjalista do spraw polityki personalnej w organizacji? Jakie ma kompetencje? Jaka jest jego rola? Próba odpowiedzi na te pytania rodzi wiele wątpliwości, które w istocie mogą wydawać się nieco kontrowersyjne.

Od kiedy dostrzeżono, że tak naprawdę wszystko w organizacji zależy od człowieka, zaczęto kreować jego podmiotowy, a nie przedmiotowy wizerunek. Troska o pracowników zrodziła nowe pojęcia: polityki personalnej, kapitału ludzkiego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania talentami. Zaczęły powstawać nie tylko komórki organizacyjne, mające po-

<sup>3</sup> Dane udostępnione przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [www.mps.gov.pl/index.php?gid=339&news\\_id856](http://www.mps.gov.pl/index.php?gid=339&news_id856) (5 sierpnia 2008 r.).

święcać szczególną uwagę pracownikom zatrudnionym w organizacji, ale nawet całe pionory funkcjonalne z dyrektorami ds. personalnych włącznie. Dotychczasowe funkcje administrowania kadrami, czyli: prowadzenie dokumentacji pracowników, ich akt, nadzorowanie urlopów pracowniczych, wypisywanie kart urlopowych, ewidencja czasu pracy, uczestniczenie w procesie wartościowania stanowisk pracy, przyjmowanie oraz zwalnianie ludzi z pracy — miały zostać zastąpione bardziej ambitnymi i kreatywnymi zadaniami, co miało wejść w poczet zadań realizowanych przez działy ZZL. Tymczasem, jak się twierdzi: „W wielu przedsiębiorstwach menedżer HR to kontynuacja »kadrowca« z poprzedniej epoki, czyli administrator i kontroler. Nawet jeśli używa nowoczesnych metod rekrutacji, selekcji, motywowania, oceny i rozwoju personelu, dzieje się to w oderwaniu od funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Dział zasobów ludzkich istnieje po trosze na zasadzie izolowanej, nieobjętej wolnorynkową grą, lecz »subwencionowanej« przez zarząd jednostki usługowej” (SAWISZ, 2002, s. 18). Również inny autor wyraża pogląd podobny. Podsumowując wyniki swoich badań, zauważa: „Prowadzenie prac i dokumentacji administracyjnej wynikających ze stosunku pracy jest ciągle, według opinii respondentów, dominującą i niezbywalną funkcją biur personalnych” (STELMACH, 2002, s. 18). Tymczasem, jak uważa Grażyna GRUSZCZYŃSKA-MALEC: „Działy personalne to zespoły specjalistów z dziedziny zarządzania ludźmi, których zakres działalności wykracza daleko poza obszar zbierania i segregowania danych pracowniczych” (2002, s. 66). Michael Armstrong spojrział na problem dość jednostronnie, dostrzegając korzyści z istnienia działu personalnego prawie wyłącznie dla kadry kierowniczej. Do najważniejszych zadań specjalisty ds. zasobów ludzkich autor zaliczył:

- 1) interpretację potrzeb firmy oraz doradzanie, jaką rolę mogą w ich realizowaniu odgrywać strategie rozwoju kadry kierowniczej;
- 2) działanie w charakterze rzeczników rozwoju kadry kierowniczej sterowanego przez firmę;
- 3) opracowywanie propozycji formalnych i nieformalnych metod rozwoju kadry kierowniczej;
- 4) opracowywanie wraz z menedżerami liniowymi ram kompetencji, które mogą być wykorzystane jako podstawa rozwoju kadry kierowniczej;
- 5) udzielanie menedżerom wskazówek, w jaki sposób powinni realizować działania rozwojowe;
- 6) dostarczanie materiałów szkoleniowych, których menedżerowie potrzebują do osiągnięcia swoich celów szkoleniowych;
- 7) działanie w charakterze nauczycieli i mentorów poszczególnych menedżerów lub grup;
- 8) doradzanie w zakresie wykorzystania i doboru programów edukacyjnych opracowanych poza firmą (ARMSTRONG, 2002, s. 475—476).

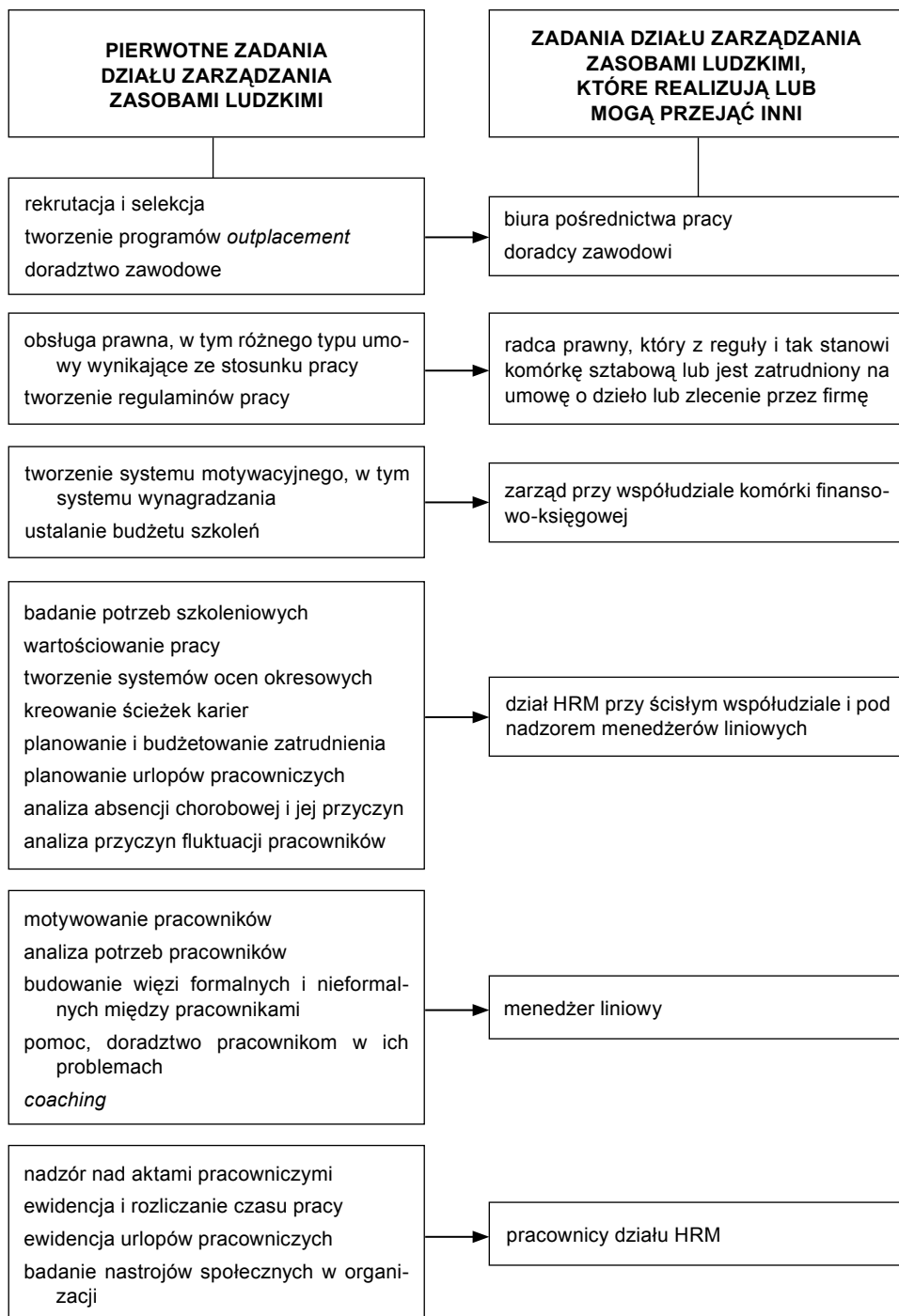
Nieco odmienny ich zakres przedstawiono w sposób następujący:

- 1) planowanie i budżetowanie zatrudnienia,
- 2) rekrutacja,
- 3) *public relations*,
- 4) nadzór nad narzędziami selekcji kandydatów,
- 5) pomoc merytoryczna i organizacyjna w selekcji,
- 6) optymalizowanie systemu wynagrodzeń,
- 7) doradztwo w zakresie zawartych umów o pracę,
- 8) nadzór nad systemem motywacyjnym,
- 9) badanie potrzeb szkoleniowych ogólnorozwojowych i strategicznych,
- 10) rozwój technik i metod zarządzania organizacją,
- 11) doradztwo zawodowe,
- 12) opracowywanie strategii innowacyjności,
- 13) tworzenie ścieżek karier i programów typu *outplacement*,
- 14) wsparcie prawne,
- 15) badanie nastrojów społecznych w organizacji (BŁASZKIEWICZ, 2001, s. 12).

Skrupulatnie analizując treść zadań, jakie przewidziano dla specjalisty ds. personalnych, nie sposób nie wyrazić pewnych wątpliwości. Propozycje M. Armstronga, z uwagi na ich dość jednostronny charakter, zostaną pominięte w niniejszych rozważaniach. Dość istotnie odbiegają one bowiem od rozwiązań rozpowszechnie proponowanych w obszarze modelowania funkcji działu personalnego we współczesnej organizacji. Wśród zadań wymienionych przez P. Błaszkiwicza zwłaszcza trzy wydają się niejasne: „rozwój technik i metod zarządzania organizacją”, „nadzór nad systemem motywacyjnym” oraz „opracowywanie strategii innowacyjności”. Czy w istocie takie zadania zaliczyć można w poczet obszaru zainteresowań „profesjonalnego personalnego”? Ich zakres wydaje się wykraczać daleko poza nie.

W świetle przedstawionych propozycji można się pokusić o stworzenie jeszcze jednego modelu kompetencyjnego działu, jak się mówi powszechnie — HRM. Przedstawiono go na rysunku 1.

Jak wynika z zaprezentowanego (rys. 1) modelu, funkcje przypisane działowi HRM z dużym prawdopodobieństwem mogą być lub już są w rzeczywistości wykonywane przez innych, zwłaszcza menedżerów liniowych. Można się zastanowić, jak funkcjonowałoby przedsiębiorstwo zupełnie pozbawione działu HRM w swoich strukturach. Czy jest to realne? Może gdyby warunkiem objęcia przez wszystkich menedżerów liniowych ich funkcji, niezależnie od rodzaju komórki organizacyjnej, było legitymowanie się ugruntowaną wiedzą z dziedziny zarządzania nie tyle zasobami, ile kapitałem ludzkim, to istotnie — pracownicy działów personalnych przestali by być potrzebni? Przecież tak naprawdę każdy menedżer liniowy pracuje



Rys. 1. Funkcje działu HRM (opracowanie własne)



z ludźmi i aby mógł swą pracę wykonywać dobrze, musi nie tylko posiadać wiedzę z dziedziny, którą reprezentuje, ale musi także znać się na ludziach, aby wykrzesać z nich to, co mają najcenniejszego. W ludziach tkwi ogromny potencjał, trzeba tylko wiedzieć, jak do niego dotrzeć i spożytkować go dla dobra organizacji. A to już nosi znamiona nie tylko nauki, ale pewnej sztuki. A więc menedżerowie liniowi: uwierzcie w swoje możliwości!

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W POLSCE — NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Najnowsze badania dotyczące stanu kapitału ludzkiego w Polsce, według analizy za rok 2008, dostarczają interesujących wniosków. Rekrutacja pracowników jest przeszkodą w rozwoju coraz większej liczby firm w Polsce. Coraz więcej przedsiębiorców ma problemy z pozyskaniem kompetentnych pracowników. 48% badanych menedżerów i dyrektorów personalnych wskazuje, że najbardziej brakuje im pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań operacyjnych, wystandaryzowanych i wykonywanych pod kontrolą. Brak specjalistów, czyli pracowników samodzielnych posiadających dużą wiedzę, kompetencje w wyspecjalizowanych obszarach, doskwiera 44% badanych. W podziale funkcjonalnym największe problemy z rekrutacją pracowników występują, podobnie jak rok wcześniej, w pionie operacyjnym oraz w pionie wsparcia biznesu (odpowiednio 58% i 21% wskazań respondentów). Zmniejszyły się natomiast problemy z rekrutacją informatyków (zaliczanych do pionu wsparcia biznesu). Na problemy z pozyskaniem pracowników do działów IT wskazuje tylko 6% badanych (rok wcześniej ponad 10%). Wydłuża się niestety proces rekrutacyjny na wszystkie stanowiska, co należy postrzegać jako zjawisko negatywne (Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*). Dotyczy to w szczególności metody Assessment Center. Trudno się nie zgodzić z opinią Pani Prof. Marty JUCHNOWICZ, iż „Do niedawna rozwijaliśmy i chwaliliśmy skuteczność takich procedur jak np. metody Assessment Center czy inne rozbudowane metody oceny. Teraz to podejście zwyczajnie się nie sprawdza. Kiedyś procedura zatrudnienia wybitnego specjalisty mogła trwać kilka miesięcy. Dzisiaj musimy zdecydować się w ciągu kilku godzin, bo w przeciwnym wypadku inne przedsiębiorstwo może nas wyprzedzić. Wielkim wyzwaniem jest więc uproszczenie, skrócenie, zdynamizowanie, zwiększenie skuteczności i efektywności procesów selekcji” (s. 13).

Wśród sposobów przeciwdziałania deficytowi wykształconych pracowników wymienia się przede wszystkim działania związane z kształtowaniem strategii *employer branding* oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Według 93% respondentów, wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy ma decydujący wpływ na skuteczność procesów rekrutacyjnych. 76% badanych firm planuje w najbliższym roku opracować lub zrewidować strategię *employer branding*. Tylko 3,5% spośród 230 dużych firm objętych badaniem PSZK i SGH ma natomiast opracowaną strategię CSR. Za największe przeszkody podejmowania aktywności CSR uważa się niewystarczającą działalność rządu w promowaniu CSR, brak wiedzy z zakresu budowania strategii CSR oraz brak dobrych praktyk na polskim rynku. Zdecydowanie priorytetowym obszarem CSR dla polskich firm jest społeczność lokalna.

Zmiany na rynku pracy wywarły także istotny wpływ na sposób realizacji funkcji motywacyjnej w badanych organizacjach. Według 40% uczestników badania, głównym czynnikiem decydującym o ogólnych zmianach w poziomie wynagrodzeń były zmiany na rynku pracy, czyli przede wszystkim problemy rekrutacyjne polskich przedsiębiorstw. 35% badanych uważa, że wpływ na poziom wynagrodzeń mają lepsze wyniki finansowe ich przedsiębiorstw. Zaledwie 11% respondentów wskazało na powiązanie wzrostu wynagrodzeń ze wzrostem indywidualnej efektywności. W połowie badanych organizacji premie i nagrody otrzymuje ponad 90% zatrudnionych pracowników. Jednak jednocześnie w 22% firm szanse na otrzymanie premii i nagród ma tylko od 50% do 89% pracowników, a w 29% firm — nawet poniżej 50% zatrudnionych. W 15% badanych firm udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym był niższy niż 5%, a w 18% firm udział ten był w granicach od 6% do 10%. Można więc stwierdzić, że w co trzeciej organizacji ruchoma część wynagrodzenia nie przekracza progu skuteczności motywacyjnej. W 15% firm część ruchoma osiąga poziom powyżej 40%. Motywowanie pozafinansowe nadal pozostaje jedną ze skutecznych metod zwiększania satysfakcji pracowników. W Polsce najbardziej atrakcyjnymi świadczeniami pozapłacowymi są szkolenia, studia oraz opieka medyczna finansowane przez pracodawcę. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej oferują telefony komórkowe i finansowanie szkoleń czy studiów.

Wśród najczęściej dostrzeganych potrzeb rozwojowych menedżerów personalnych są takie obszary tematyczne, jak: wynagradzanie pracowników, rekrutacja i selekcja oraz prawo pracy. W roku 2007 co trzecia badana organizacja przeprowadziła szkolenia z zakresu umiejętności interpersonalnych. Ta tematyka szkoleń dominowała także w 2008 roku. Na polskim rynku szkoleniowym niedostatecznie rozwinięte są takie formy edukacji, jak warsztaty, praca indywidualna i otwarte spotkania klubowe.

Niedostosowanie do potrzeb rynkowych polskiego rynku szkoleniowego nie uległo znacznemu zmniejszeniu w stosunku do 2007 roku. W większości organizacji układany jest roczny plan edukacyjny dla każdego pracownika z działu HR. Jako przyczynę braku planów edukacyjnych w organizacjach najczęściej podawano brak systemu zarządzania kompetencjami. Menedżerowie personalni mają przeważnie duży lub bardzo duży wpływ na planowanie szkoleń w organizacji oraz biorą udział w procesie badania efektywności szkoleń. Najpopularniejszą metodą oceny efektywności szkoleń są badania ankietowe. Wzrasta odsetek firm stosujących badania efektywności szkolonych pracowników oraz wywiady i dyskusje z pracownikami.

Najbardziej znaczącym czynnikiem decydującym współcześnie o zatrudnieniu absolwenta jest znajomość języków obcych. Pracodawcy wskazują, że obecnie absolwentom brakuje zdolności do nabywania nowych umiejętności, wiedzy kierunkowej oraz znajomości języków obcych. Największe szanse zatrudnienia w większości departamentów mają absolwenci zarządzania i ekonomii oraz psychologii. Znacząca większość studentów myśli o swoim rozwoju zawodowym. Wejście studentów na rynek pracy ułatwiają uczelnie wyższe, organizując wydarzenia związane z tą tematyką. Zdaniem studentów, powinna nastąpić znaczna poprawa organizacji praktyk studenckich, które są istotnym elementem kształcenia przyszłych pracowników.

## WNIOSKI

Zaprezentowane wybrane wyniki badań dotyczące stanu HRM w Polsce za rok 2008 pozwalają zapoznać się z ważniejszymi problemami, z jakimi borykają się współczesne działy personalne. Analiza wyników pozwala wyciągnąć wniosek, iż nadal polskim personalnym bliżej jest do administrowania kadrami niż do zarządzania nimi. Wniosek o tyle interesujący, że wśród poddanych badaniu podmiotów w głównej mierze znalazły się przedsiębiorstwa duże, w których dział personalny powinien stanowić wyraźnie zarysowane ogniwo. W odniesieniu do wielu obszarów pozostają tak naprawdę na początku drogi. Częściej zdają się twierdzić, iż coś robią, niż w istocie tak jest. Problemy dotyczą różnych dziedzin. Wciąż bolączką wydaje się nieskuteczna realizacja funkcji motywacyjnej. Nie sprawdzają się powszechnie polecane konwencjonalne metody rekrutacji i selekcji. Menedżerowie nadal wśród obszarów, w których mają braki kompetencyjne, wymieniają wspomniane sfery. Jest to o tyle interesujące, że Polska

wyduje najwięcej pieniędzy na szkolenia swoich pracowników w całej Unii Europejskiej. Rysuje się więc pytanie: Dlaczego tak znikoma jest wartość dodana i czy nie należy się baczniej przyjrzeć efektywności wykorzystywania środków z kasy unijnej? Polskie organizacje deklarują, iż wdrażają programy zarządzania talentami. Jednak przyznają też, że raczej rzadko dokonują pomiaru ich efektywności. Trudno nie pokusić się w tym miejscu o wnioski, że polski HR funkcjonuje w sposób chaotyczny, bez wyraźnej, jasnej koncepcji, opierając się na krótkofalowych zadaniach w miejsce skrupulatnie przemyślanej strategii. Raczej nadąża za modą, niż w istocie podejmuje wyzwania na miarę organizacji światowych. Pozostaje więc pytanie: Jak z takim dorobkiem HR poradzi sobie z wyzwaniami, które stawia era globalizacji?

## BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG M., 2002: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUETZ. Kraków 2002, s. 475—476.
- BŁASZKIEWICZ P., 2001: *Partnerstwo w zadaniach i współodpowiedzialności*. „Personel i Zarządzanie”, nr 21, s. 12.
- BORKOWSKA S., 2005: *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 47.
- GRUSZCZYŃSKA-MALEC G., 2002: *Dział personalny bez stereotypów*. „Personel i Zarządzanie”, nr 15—16, s. 66.
- Mały rocznik statystyczny z lat 2000—2007*, GUS; za: Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*, s. 15.
- NOWAK L., WALIGÓRSKA M.: *Prognoza ludności Polski na lata 2008—2035*. Materiały na konferencję prasową w dniu 25 lipca 2008 roku; za: Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*, s. 8.
- POCZTOWSKI A., 2002: *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 16—17.
- Raport PSZK: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*.
- SAWISZ A., 2002: *Parasol na złą pogodę*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, s. 18.
- STELMACH W., 2002: *Ramię w ramię!?* „Personel i Zarządzanie”, nr 10, s. 18.