



Katarzyna Włodarczyk, Sandra Misiak-Kwit, Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński,

Instytut Zarządzania, Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Szczecin, Polska

e-mail: katarzyna.wlodarczyk@usz.edu.pl, sandra.misiak-kwit@usz.edu.pl, ewa.mazur-wierzbicka@usz.edu.pl

WYBRANE PROCESY ZARZĄDZANIA PERSONELEM W POLSKICH I SŁOWACKICH ORGANIZACJACH

SELECTED PERSONNEL MANAGEMENT PROCESSES IN POLISH AND SLOVAK ORGANIZATIONS

Słowa kluczowe: Zarządzanie zasobami ludzkimi, funkcje ZZL, badania ankietowe, porównanie krajów

Keywords: Human resource management, HRM functions, surveys, country comparison

Streszczenie

Artykuł porusza zagadnienia nawiązujące do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz organizacji ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce i na Słowacji. Jako cel przyjęto porównanie wybranych elementów realizacji funkcji ZZL przez organizacje w badanych krajach. Badania ilościowe przeprowadzono przy pomocy anonimowego kwestionariusza ankiety na próbie 430 przedsiębiorstw w Polsce i 381 na Słowacji. Wyniki badań wskazują podobieństwa i różnice w zakresie realizowania poszczególnych funkcji ZZL, zlecenia wybranych obszarów ZZL na zewnątrz czy ponoszenia odpowiedzialności za sprawy kadrowe.

Abstract

The article discusses issues related to the functions of human resource management (HRM) and the organization of HRM in enterprises in Poland and Slovakia. The aim of the paper was to compare selected elements of the implementation of the HRM functions by organizations in the analysed countries. Quantitative study was carried out using an anonymous questionnaire on a sample of 430 companies in Poland and 381 in Slovakia. The research results indicate similarities and differences in the implementation of individual HRM functions, outsourcing selected areas of HRM or taking responsibility for personnel work.

WPROWADZENIE

W ostatnich latach zarządzanie jako obszar naukowy dynamicznie rozwija się, co skutkuje powstawaniem nowych idei, rozwojem teorii, koncepcji czy metod zarządzania. Dotyczy to również wpisującego się w nurt zarządzania - zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Z perspektywy przedsiębiorstw jest to wręcz naturalne zjawisko, gdyż osiągnięcie długookresowych celów organizacji nie byłoby możliwe bez „(...) najbardziej wartościowego zasobu organizacji jakim są pracownicy, którzy zarówno indywidualnie oraz zespołowo przyczyniają się do osiągnięcia najważniejszych założeń przedsiębiorstwa” (Harasim, 2016, s.6).

W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się trzy główne elementy, które są ze sobą wzajemnie powiązane i tworzą spójną całość. Należą do nich: polityka personalna, funkcje ZZL oraz organizacja ZZL. W niniejszym artykule szczególna uwaga zostanie skierowana na dwa ostatnie tj. funkcje ZZL oraz organizację ZZL (w rozumieniu przypisania odpowiedzialności za zadania). Zostaną one odniesione do organizacji funkcjonujących w dwóch krajach w Polsce i na Słowacji. Słowacja, oprócz tego, iż jest partnerem Polski w różnych stowarzyszeniach, porozumieniach na forum międzynarodowych, jest również szóstą co do wielkości gospodarką w UE, ma opinię kraju przyjaznego dla biznesu.

Celem rozważań podjętych w niniejszym artykule jest zatem porównanie wybranych elementów realizacji funkcji ZZL w polskich i słowackich organizacjach. W ramach prowadzonych rozważań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jakie elementy realizacji funkcji ZZL są różnie postrzegane przez polskie i słowackie organizacje? Jakim elementom realizacji funkcji ZZL polskie i słowackie organizacje nadają tę samą rangę? Czy organizacje w Polsce i na Słowacji zlecają realizację wybranych funkcji ZZL na zewnątrz?

Z realizacją funkcji ZZL w organizacji ściśle powiązane jest ponoszenie odpowiedzialności za pracę personelu, dlatego też postawiono pogłębić prowadzone w artykule analizy o tę kwestię. W tym celu sformułowano dodatkowe pytania badawcze: Jak rozłożone jest ponoszenie odpowiedzialności za pracę personelu polskich i słowackich organizacjach? Czy występują w tym obszarze różnice? Jeśli tak, to jakie?

Rozważania mają charakter poznawczy, oparte zostały na literaturze przedmiotu oraz badaniach własnych przeprowadzonych wśród polskich i słowackich przedsiębiorstw.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI

Trudno wyobrazić sobie dzisiejsze funkcjonowanie organizacji przez adekwatnego, dostosowanego do jej specyfiki systemu zarządzania. Podejście do zarządzania znacząco ewaluowano na przestrzeni ostatnich lat, czego dowodem jest wielość sposobów interpretacji tego pojęcia. Przykładowo według B. Gilińskiego „zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzającemu, na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi” [1996, s. 28]. Zgodnie natomiast z definicją R.W. Griffina: „zarządzanie to zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji” [2017, s. 10]. Z kolei J. Bogdanienko oraz W. Piotrowski uznają, że zarządzanie to: „(...) oddziaływanie na zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne (symboliczne) wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ukierunkowane na realizację jej celów oraz celów dominującej w organizacji koalicji kluczowych interesariuszy” [2013, s. 23].

Cechą wspólną powyższych definicji jest przyjęcie za podstawę zarządzania zasobów organizacji, wśród których szczególne miejsce zajmują zasoby ludzkie – zasób wskazywany często jako pierwszy i najważniejszy z uwagi na jego unikatowy charakter. Tak, jak w przypadku definiowania terminu zarządzanie, tak i w kwestii definiowania terminu „zasoby ludzkie” brakuje ujęcia jednoznacznego. Pojęcie to wprowadził do literatury P. Drucker, zwracając uwagę na to, iż stanowią one kluczową rolę w podnoszeniu efektywności działania organizacji [Oczkowska, 2019, s. 19]. Z kolei A. Koźmiński i D. Jemieliński określają zasoby ludzkie, jako zebraną energię, wiedzę, umiejętności, które można wykorzystać do realizacji misji i celów, a które mogą również samoistnie oddziaływać na organizację i jej otoczenie [2008, s. 164]. Poprzez zasoby ludzkie powinno rozumieć się zatrudnionych pracowników wraz z ich wykształceniem i doświadczeniem, które jest im potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku [Tyrańska, 2012, s. 11]. Właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, iż organizacja ma ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych.

Zasoby ludzkie stanowią podstawowy element istotnego obszaru zarządzania w organizacji tj. zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzający powinni zwrócić szczególną uwagę na ten obszar zarządzania organizacją, gdyż to dzięki pracownikom, ich wiedzy, kreatywności, talentowi oraz doświadczeniu organizacja może osiągnąć przewagę konkurencyjną. Coraz częściej wskazuje się, iż jeśli do organizacji zostaną zatrudnione odpowiednie osoby, selektywnie dobrane, to wszystko inne „zadba samo o siebie” [Schermerhorn, 2008, s. 212]).

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest w literaturze jako kompleksowe, koherentne i strategiczne podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Jest zorientowane na integrację najważniejszych celów przedsiębiorstwa z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb [Zajac, 2007, s. 13–14]¹. Zatem ZZL oznacza całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów.

W koncepcji ZZL można wyróżnić trzy główne elementy tj. politykę personalną, funkcje ZZL oraz organizację ZZL. Są one ze sobą wzajemnie powiązane i tworzą spójną całość.

Polityka personalna stanowi filozofię organizacji i jej wartości, którymi kieruje się w swym postępowaniu z pracownikami. Zawiera ona zbiór celów i zasad odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi. Zasady stanowią względnie trwałe wytyczne działania i odpowiadają systemowi wartości zarządzających [por. Sidor-Rządkowska, 2020]. Bazują one na ogólnych normach, jakie funkcjonują w danym społeczeństwie.

Przez funkcje ZZL rozumie się konkretne działania, które składają się na kształtowanie zasobów ludzkich w organizacji. Zbiór tych funkcji w przedsiębiorstwie ulega ciągłym zmianom, przekształceniom, pewne funkcje tracą na znaczeniu oraz pojawiają się nowe. Dynamika tych zmian związana jest z przekształceniami zarządzania w praktyce, pojawiającymi się nowymi koncepcjami oraz zmianami w prawie pracy [Kubik, 2012, s. 88]. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są różnie klasyfikowane przez autorów – w literaturze przedmiotu występuje duże ich zróżnicowanie (od kilku do ponad dwudziestu funkcji). I tak np. A. Pochtowski wyróżnia: planowanie zasobów ludzkich, kształtowanie stanu i struktury personelu, zarządzanie efektywnością, kształtowanie wynagrodzeń, rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie warunków i stosunków pracy, administrowanie sprawami personalnymi, doskonalenie organizacji i zarządzania funkcją personalną [2018, s. 37]. Według T. Listwana są to natomiast: dobór kadr, doskonalenie kadr, motywowanie, ocena [1993, s. 169–172]. Z kolei J. Penc klasyfikuje je jako: planowanie, dobór i selekcja, przenoszenie pracowników na inne stanowiska, szkolenia i doskonalenie pracowników, motywowanie, postępowanie z pracownikami odchodzącymi [2010, s. 17]. Dokonując analizy literatury przedmiotu za główne funkcje ZZL przyjąć można: analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, dobór pracowników, ocenę pracowników, rozwój pracowników, wynagradzanie pracowników, zwalnianie pracowników (tabela 1).

Tabela 1. Funkcje ZZL

Table 1. Functions of HRM

Funkcja Function	Cel Goal	Opis Description
Analiza zasobów ludzkich	badanie ich stanu w celu określenia możliwości rozwoju	ma charakter diagnostyczny, którego celem jest zbadanie i ocena sytuacji kadrowej, do analizy bierze się pod uwagę sytuację wewnętrzną organizacji i uwarunkowania zewnętrzne, analizie podlegają: potencjał pracy obecnego personelu oraz kandydatów, zachowania ludzi w organizacji, koszty i efekty pracy, rynek pracy
Planowanie zasobów ludzkich	wyznaczenie przyszłego stanu zasobów ludzkich i określenie potrzeb w tym zakresie	polega na ustaleniu ilościowej, jak i zarówno jakościowej struktury zatrudnienia, źródeł i sposobów ich rekrutacji, metod doboru, potrzeb i sposobów doskonalenia pracowników
Dobór pracowników	podejmowanie działań skierowanych na pozyskiwanie ludzi do pracy	składa się z dwóch działań – rekrutacji i selekcji, polega na pozyskiwaniu pracowników poprzez różne metody i techniki zgodnie z planem zatrudnienia, a także na porównywaniu, ocenianiu oraz wybieraniu przez pracodawcę pracowników najbardziej odpowiadających wymogom konkretnych stanowisk pracy

¹ Tak, jak w przypadku wcześniej ujętych terminów, tak i pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu jest definiowane przez autorów w różny sposób. Zob. Pochtowski, 2018, s. 33–34; Armstrong, Taylor, 2016, s. 26–29; Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopec, 2006, s. 21; Stabryła, 1995, s.12.

Ocena pracowników	dokonywanie oceny przydatności danej jednostki dla organizacji oraz ocena wyników na danych stanowiskach, kompleksowa ocena pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów	polega na porównywaniu kwalifikacji pracownika, osiągniętych przez niego efektów pracy, ujawnionych zachowań i posiadanych cech osobowościowych z założonymi normami dla przyjętych kryteriów oceny, obejmuje wykorzystywanie wyników okresowych ocen oraz bieżące oceny przełożonych, wyniki oceny pracowników służą do sporządzania bilansu kompetencji, który jest podstawą do analizowania potrzeb szkoleniowych, planowania ścieżek kariery, a także motywowania, zatem ocenianie realizuje funkcje: informacyjną, ewaluacyjną i motywacyjną
Rozwój pracowników	podnoszenie kompetencji	następuje poprzez poszerzanie wiedzy fachowej oraz doskonalenie umiejętności, co zapewniają specjalistyczne szkolenia, skutkiem rozwoju jest zwiększenie efektywności wykonywania zadań na zajmowanych stanowiskach, w ramach rozwoju może być zastosowany awans lub zaplanowanie ścieżki kariery
Motywacja/ wynagradzanie pracowników	stosowanie określonych form gratyfikacji za wykonanie pracy	w znaczeniu wąskim jest to płaca zależna od rezultatów wykonanej pracy, natomiast w ujęciu szerszym, są to płacowe i pozapłacowe korzyści, jakie można uzyskać za wykonanie pracy, niezależnie od ujęcia, wynagrodzenie stanowi funkcję motywacyjną, co zmierza do kształtowania wymaganych postaw i zachowań wśród pracowników
Zwalnianie pracowników (derekrutacja)	optymalizowanie stanu oraz struktury zatrudnienia przez efektywne sterowanie procesami ruchliwości pracowniczej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, rozwiązywanie stosunku pracy	przyczyny dokonywania zwolnień: potrzeba obniżenia kosztów, przejście na usługi zewnętrzne kosztem pracowników, postęp techniczno-technologiczny, zamknięcie oddziałów organizacji, fuzje i przejęcia, zbyt niska produktywność pracowników, czy też brak odpowiednich kompetencji pracownika

Źródło/Source: opracowanie na podstawie/own elaboration based on Tyrańska 2012, s. 38-39; Oczkowska, 2019, s. 281, 325-326; Pawlak, 2011, s. 38-40

Trzecim głównym elementem ZZL jest organizacja zarządzania zasobami ludzkimi. Polega to na podziale pracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za zasoby ludzkie w organizacji. Podział taki ustalony jest zgodnie z wewnętrznymi przepisami organizacyjnymi i przyjętymi zwyczajami. Podmioty te można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych podmiotów należą: kierownictwo naczelne, które odpowiedzialne jest za całość zarządzania zasobami ludzkimi, koordynuje działania innych podmiotów, tworzy politykę personalną, ustala strategię zatrudnienia, podejmuje decyzje odnośnie kluczowych stanowisk; kierownictwo średniego i niższego szczebla, podejmujące decyzje w obrębie danej komórki lub grupy komórek organizacyjnych, które dotyczą przede wszystkim: oceny, premii, awansów, szkoleń, wyznaczenia pracowników do rezerwy kadrowej; służba pracownicza, składająca się ze stanowisk i komórek organizacyjnych, realizuje zadania na potrzeby organizacji, jak i zarówno na rzecz poszczególnych pracowników, prowadzi sprawy personalne, którymi z różnych powodów nie może zająć się kadra kierownicza. Podmiot ten pełni rolę organu sztabowego naczelnego kierownictwa; reprezentacja załogi, która obejmuje rady pracownicze i samorządy załogi organizacji, uczestnictwo w ZZL tych podmiotów ma charakter doradczy, opiniodawczy, wnioskowy oraz kontrolny, zadania obejmują sprawy bieżące, a także te realizowane okresowo, jak na przykład ocenianie, ustalanie planów zatrudnienia, dokonywanie analizy pracy, badanie zasobów ludzkich, przygotowanie sprawozdań dotyczących zatrudnienia; komisje, służące do rozwiązywania okresowych lub jednorazowych przedsięwzięć, jak na przykład przeprowadzenie okresowych ocen, przegląd kadrowy, czy badanie warunków pracy. Natomiast do zewnętrznych podmiotów zajmujących się ZZL zaliczają się wyspecjalizowane firmy, świadczące konkretne usługi. Można zaliczyć do nich firmy doradztwa personalnego oraz firmy szkoleniowe. Pierwsze pomagają w doborze pracowników poprzez prowadzenie rekrutacji i selekcji, wykonują analizę i badania personalne, dokonują oceny pracowników, opracowują projekty danych

systemów i procedur oraz pomagają w ich wdrażaniu. Firmy szkoleniowe z kolei organizują i prowadzą inicjatywy szkoleniowe dla pracowników [Pawlak, 2011, s. 41–44].

Liczba i charakter podmiotów ZZZL w organizacji może się różnić w zależności od wielkości zatrudnienia, modelu struktury organizacyjnej i terytorialnego zasięgu działania.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ASPEKTY METODOLOGICZNE, OPIS WYNIKÓW BADAŃ

Badanie ilościowe mające na celu zebranie informacji związanych z funkcjami ZZZL, ale także procesami zlecanymi na zewnątrz czy odpowiedzialnością za sprawy kadrowe przeprowadzono przy pomocy anonimowego kwestionariusza ankiety. W Polsce badanie przeprowadzono od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku, na Słowacji zaś od października 2017 roku do sierpnia 2019 roku. Liczba poprawnie wypełnionych ankiet wyniosła 430 w Polsce i 381 na Słowacji, przy czym ich zwrotność osiągnęła wysokość odpowiednio 7,34% i 9,53%. Odnosząc się do charakterystyki próby badawczej, warto podkreślić, że w badaniach wzięły udział w większości przedsiębiorstwa prywatne, włączając w to organizacje non-profit i ich udział wyniósł 75,81% w Polsce i 88,19% na Słowacji. Analizując dane wskazujące na podział badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość, struktura odpowiedzi rozkładała się następująco: 23,26% przedsiębiorstw zatrudniających do 10 pracowników, 26,28% od 10 do 49 pracowników, 21,63% do 50 do 249 pracowników i 28,84% powyżej 250 pracowników w Polsce oraz odpowiednio 22,83%, 28,87%, 31,50% i 16,80% na Słowacji. W Polsce najczęściej badanych organizacji zatrudniało więc ponad 250 pracowników, na Słowacji zaś od 50 do 245 pracowników.

Mając na uwadze cel artykułu, którym jest porównanie wybranych elementów realizacji funkcji ZZZL, w tabeli 2 przedstawiono wyniki badań ukazujące udział procentowy przedsiębiorstw realizujących wybrane funkcje w Polsce i na Słowacji.

Tabela 2. Funkcje ZZZL w polskich i słowackich organizacjach

Table 2. Functions of HRM in Polish and Slovak organizations

Wybrane funkcje ZZZL Chosen functions of HRM	PL	SK
Adaptacja i rekrutacja pracowników	74.88%	86.61%
Szkolenie i doskonalenie pracowników	69.77%	82.68%
Selekcja pracowników	68.14%	90.81%
Ocenianie pracowników	67.44%	79.00%
Planowanie liczby i struktury pracowników	66.28%	71.65%
Opracowanie strategii, polityk i innych planów	62.56%	49.87%
Analiza stanowiska pracy	59.77%	55.91%
Dobrobyt pracowników	57.67%	79.53%
Ocena pracy (tworzenie systemu płacowego)	56.98%	36.22%
Zwalnianie pracowników (rozwiązanie zatrudnienia)	54.19%	51.44%
Administracja kadrowa	49.30%	78.22%
Zarządzanie talentami	28.14%	17.85%
Controlling personelu	26.74%	41.47%

Źródło/Source: opracowanie na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań/elaboration based on the conducted research

Według danych przedstawionych w tabeli 2 wśród funkcji, które są najczęściej realizowane w Polsce można wymienić adaptację i rekrutację pracowników (74,88%), ich szkolenie i doskonalenie (69,77%), selekcję (68,14%) oraz ocenianie (67%,44%). Na Słowacji zaś funkcje o najwyższym priorytecie to selekcja pracowników (90,81%), ich adaptacja i rekrutacja (86,61%) oraz szkolenie (82,68%). Warto tu podkreślić, że na 13 wymienionych funkcji, jedynie w przypadku pięciu z nich odsetek przedsiębiorstw realizujących je jest większy w Polsce niż na Słowacji. Do funkcji tych należą opracowanie strategii,

polityk i innych planów, analiza stanowiska pracy, ocena pracy (tworzenie systemu płacowego), zwalnianie pracowników oraz zarządzanie talentami.

Kolejne pytanie badawcze postawione w artykule odnosi się do organizacji zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach tego zagadnienia postawiono pytania o to, które obszary ZZL są zlecane na zewnątrz i jakie jest doświadczenie przedsiębiorstw w tym zakresie (tabela 3) oraz o odpowiedzialność za sprawy kadrowe (tabela 4).

Tabela 3. Outsourcing w polskich i słowackich organizacjach

Table 3. Outsourcing in Polish and Slovak organizations

Outsourcing	PL	SK
Doświadczenie Experience		
Pozytywne	31.40%	26.77%
Negatywne	10.46%	6.04%
Żadne	58.14%	67.19%
Obszary zlecane na zewnątrz Outsourced areas		
Żadne	51.63%	67.19%
Rekrutacja pracowników	20.00%	18.37%
Administracja kadr	11.63%	2.36%
Administracja płac	11.40%	9.71%
Zapewnianie pracownikom benefitów	10.93%	2.62%
Szkolenia, trening	29.07%	5.25%
Inne	1.16%	5.25%

Źródło/Source: opracowanie na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań/elaboration based on the conducted research

Wyniki badań wskazują, iż badane przedsiębiorstwa w Polsce mają większe doświadczenie w zakresie zlecenia wybranych funkcji ZZL na zewnątrz, przy czym wyraźnie przeważa doświadczenie pozytywne. Należy jednak zaznaczyć, że największy jest odsetek przedsiębiorstw, które dotychczas nigdy nie zdecydowały się na outsourcing. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej zlecały na zewnątrz obszary związane ze szkoleniem pracowników (29,07%), następnie ich rekrutacją (20,00%). Na Słowacji zaś przedsiębiorstwa najczęściej zlecały rekrutację pracowników (18,37%) oraz administrację płac (9,71%).

Tabela 4. Odpowiedzialność za sprawy kadrowe w polskich i słowackich organizacjach

Table 4. Personnel work responsibility in Polish and Slovak organizations

Odpowiedzialność za sprawy kadrowe Personnel work responsibility	PL	SK
Osoba ponosząca największą odpowiedzialność na procesy kadrowe Person bearing the greatest responsibility for personnel work		
Właściciel	27.84%	24.13%
Dział kadr / spraw osobowych	59.14%	30.48%
Tylko menedżer liniowy	0.70%	4.2%
Główny menedżer	5.81%	12.54%
Dział płac	6.51%	25.71%
Inne	0.00%	2.94%

Liczba pracowników odpowiedzialnych za sprawy kadrowe Number of employees responsible of personnel work		
1	31.16%	46.47%
2	20.70%	27.03%
3	14.42%	5.77%
4	7.44%	2.89%
5	6.28%	5.77%
>5	20.00%	12.07%

Źródło/Source: opracowanie na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań/elaboration based on the conducted research

Kolejnym zagadnieniem nawiązującym do organizacji ZZL jest odpowiedzialność za sprawy kadrowe. Dane w tabeli 4 pozwalają na stwierdzenie, iż w obu analizowanych państwach jednostką, która ponosi największą odpowiedzialność za sprawy kadrowe jest dział kadr lub spraw osobowych. Na drugim miejscu w Polsce respondenci wskazali właściciela, zaś na Słowacji – dział płac. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę, że 46,47% badanych organizacji na Słowacji i 31,16% w Polsce zaznaczyło, że odpowiedzialność za sprawy kadrowe pełni tylko i wyłącznie jedna osoba. Odpowiedzialność ta rozłożona jest na więcej niż pięciu pracowników w 20,00% badanych organizacji w Polsce i 12,07% na Słowacji.

DYSKUSJA

Każda z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (tabela 1) może być może być realizowana na różne sposoby, ale istotne jest aby poszczególne działania były powiązane zarówno ze sobą, jak i ze strategią organizacji. Przyjęta bowiem do realizacji strategia działania firmy rzutuje na sposób wykonywania poszczególnych funkcji z zakresu ZZL. Według R. Schuellerera i S. Jacksona (1987) zarówno możliwe, jak i wskazane jest różnorodne podejście do zarządzania zasobami ludzkim w każdej organizacji w ramach realizacji poszczególnych funkcji ZZL. Dobór działania odpowiedniego dla firmy odbywa się pomiędzy różnorodnymi, często skrajnymi praktykami (co zostało zaprezentowane w tabeli 5). Autorzy tego podejścia dowodzą, że decyzja o tym, jakie działania na rzecz realizacji koncepcji ZZL w ramach poszczególnych funkcji zostaną wybrane w organizacji, zależy zarówno od celów firmy i jej polityki personalnej, jak i zatrudnionych pracowników.

Tabela 5. Praktyki w realizacji funkcji ZZL w organizacji

Table 5. Practices in the implementation of the HRM function in the organization

Funkcja ZZL HRM function	Praktyki na rzecz realizacji funkcji ZZL Practices in the implementation of the HRM function	
Analiza i planowanie zasobów ludzkich	działania nieformalne planowanie krótkoterminowe jawna analiza pracy uproszczone opisy i wymagania dotyczące stanowiska niskie wymagania w zakresie zaangażowanie pracowników	działania formalne planowanie długoterminowe ukryta analiza pracy rozbudowane opisy i wymagania dotyczące stanowiska wysokie wymagania w zakresie zaangażowanie pracowników
Dobór pracowników	rekrutacja wewnętrzna wąskie ujęcie proste, pojedyncze kryteria kryteria jawne ograniczona socjalizacja procedury zamknięte	rekrutacja zewnętrzna szerokie ujęcie złożone, wielorakie kryteria kryteria niejawne rozszerzona socjalizacja procedury otwarte

Ocena pracowników	na podstawie zachowań niski udział pracowników w realizacji celów kryteria krótkookresowe kryteria indywidualne	na podstawie wyników wysoki udział pracowników w realizacji celów kryteria długookresowe kryteria grupowe
Rozwój pracowników	szkolenia krótkoterminowe wąska specjalizacja nacisk na efektywność i produktywność szkolenie spontaniczne i nieplanowane ukierunkowane indywidualnie niski udział pracowników w podejmowaniu decyzji o szkoleniach	szkolenia długoterminowe wieloaspektowe szkolenia nacisk na podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracownika szkolenia planowane i systematyczne ukierunkowane grupowo wysoki udział pracowników w podejmowaniu decyzji o szkoleniach
Motywacja/ wynagradzanie pracowników	niskie wynagrodzenia podstawowe kapitał wewnętrzny kilka benefitów standardowy pakiet motywacyjny niski udział pracowników w tworzeniu systemu motywacyjnego niewiele lub całkowity brak czynników motywujących krótkoterminowa motywacja brak bezpieczeństwa zatrudnienia hierarchiczny układ wynagrodzeń	wysokie wynagrodzenia podstawowe kapitał zewnętrzny wiele benefitów elastyczny pakiet motywacyjny wysoki udział pracowników w tworzeniu systemu motywacyjnego wiele czynników motywujących długoterminowa motywacja wysokie bezpieczeństwo zatrudnienia wyrównany system wynagrodzeń
Zwalnianie pracowników (derekrutacja)*	jawne procedury i przepływ informacji rozbudowane systemy wsparcia zwalnianych pracowników	niejawne procedury i przepływ informacji brak systemów wsparcia zwalnianych pracowników

* opracowanie własne

Źródło/Source: opracowanie na podstawie/own elaboration based on: Schuler, Jackson, 1987, s. 207-219.

Współczesne ZZL w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, sektora, czy położenia geograficznego, napotyka na różnorodne problemy. Realizacja polityki personalnej, funkcji ZZL oraz ich organizacja są we współcześnie zmieniającym się świecie ogromnym wyzwaniem dla firmy. Ponadto osoby odpowiadające za działy HR powinny posiadać zarówno wiedzę z zakresu działania firmy, praktyk zarządzania, ale także być dobrymi obserwatorami, a często psychologami, gdyż dynamicznie zmiany w otoczeniu gospodarczo-polityczno-społeczno-kulturowym odbijają się nie tylko na samej działalności firmy, ale także na jej pracownikach. Warto zaznaczyć, że współczesne podejście do ZZL to podejście kompleksowe, w którym łączą się aspekty strategii zarządzania personelem i strategii przedsiębiorstwa. Osoby lub zespoły odpowiedzialne za ZZL w organizacji obserwując otoczenie i jego zmiany mogą przewidywać nadchodzące trendy, przygotowywać się do rozwiązywania potencjalnych problemów, planować strukturę zatrudnienia, a także inne kwestie związane z zasobami ludzkimi organizacji. Współcześni pracownicy to osoby, którym organizacje powinny oferować, poza stanowiskiem pracy, m.in. pomoc i doradztwo, różnorodność motywatorów, czy szeroki wachlarz możliwości kreowania własnego rozwoju. Spełnienie oczekiwań i potrzeb pracowników może być traktowane obecnie jako miara efektywności procesów i funkcji ZZL w organizacji [Raczek, 2016, s. 168–184]. O efektywnej realizacji funkcji ZZL w organizacji świadczą także inne kwestie, takie jak chociażby zainteresowanie pracowników własną pracą, znajomość celów wśród zatrudnionych, poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwości, relacje ze współpracownikami i przełożonymi, poziom wsparcia, przestrzeganie etyki i przepisów wynikających z prawa pracy [Nieżurawski i in., 2018, s. 339–352].

Można zatem stwierdzić, że prawidłowe zarządzanie personelem w organizacji przyczynia się do lepszego dystrybuowania i wykorzystania posiadanych kompetencji pracowników. Ważne są wszystkie aspekty, a tym samym efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i ponoszenie pełnej odpowiedzialności za zatrudnione osoby. Prawidłowe, elastyczne, a przede wszystkim dopasowane do oczekiwań zatrudnionych, zarządzanie personelem, w dobie dynamicznie zmieniającej się gospodarki globalnej,

stanowi niewątpliwie duże wyzwania, a zarazem konieczność dla każdej firmy, która zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Na podstawie przedstawionych rozważań na temat procesów zarządzania personelem w organizacjach istotnym wydaje się zatem prowadzenie dalszych szczegółowych analiz, dokonywanie porównań i wnioskowanie.

GŁÓWNE WNIOSKI

Przeprowadzone badania w polskich i słowackich organizacjach wskazały, że część realizowanych funkcji z zakresu ZZL ma najwyższy priorytet niezależnie od położenia geograficznego. Według przyjętego umownie podziału, na potrzeby niniejszego opracowania, funkcje ZZL o najwyższym priorytecie realizuje co najmniej dwie trzecie organizacji (ponad 66%). W badanych organizacjach, zarówno polskich, jak i słowackich, do funkcji ZZL o najwyższym priorytecie zaliczone zostały działania z zakresu adaptacji i rekrutacji, szkolenia i doskonalenia, selekcji, oceniania oraz planowania liczby i struktury pracowników. Ciekawym spostrzeżeniem może być w tym przypadku fakt, że porównując odsetek organizacji w których realizowano wymienione działania, w organizacjach słowackich są one na wyższym poziomie. Różnica ta nie jest znacząca w przypadku planowania personelu, jednakże w przypadku pozostałych funkcji jest już bardziej widoczna. Największa różnica dotyczy selekcji pracowników. Wyniki badań wskazują także, że do funkcji ZZL o najwyższym priorytecie w organizacjach słowackich zaliczono dbanie o dobrobyt pracowników oraz administrację kadrową. Te funkcje według deklaracji realizowane były w 8 na 10 słowackich organizacjach, podczas gdy w Polsce o dobrobyt pracowników dbało 6 na 10 organizacji, zaś działania z zakresu administrowania kadrą prowadziła tylko połowa polskich firm.

Druga kategoria funkcji ZZL to funkcje o średnim priorytecie, które są realizowane przez 40%-65% badanych organizacji. Do funkcji tych zaliczono: opracowywanie strategii, planów i polityk związanych z personelem, analizowanie stanowisk pracy, tworzenie systemu płacowego oraz zwalnianie pracowników. Podobnie, jak w przypadku funkcji o najwyższym priorytecie, także w przypadku średniego priorytetu, w polskich i słowackich organizacjach znajdowały się podobne działania, ale różnił się ich poziom realizacji. Tym razem to polskie organizacje w większym stopniu realizowały wymienione działania. Niewielkie różnice odnotowano w przypadku realizowania działań z zakresu analizowania stanowisk pracy oraz zwalniania pracowników, ale już znacznie większe różnice były w deklaracjach dotyczących opracowywania strategii zatrudnienia oraz tworzenia systemu płacowego.

Trzecia grupa funkcji ZZL może być określona jako funkcje o najniższym priorytecie, które są realizowane w mniej niż 40% organizacji. Badania wykazały, że do tych funkcji, zarówno w organizacjach polskich, jak i słowackich, należą zarządzanie talentami, controlling personalny, a także działania outsourcingowe z zakresu: rekrutacji, administrowania kadrą, zarządzania, płacami, organizacji szkoleń i rozwoju oraz organizacji benefitów dla pracowników.

Istotnym elementem prowadzonej analizy jest także uzyskanie informacji o ponoszeniu odpowiedzialności za pracę personelu w organizacji. W tym przypadku otrzymane informacje okazały się odmienne. W Polsce odpowiedzialność za sprawy kadrowe spoczywała na osobie kierującej działem spraw osobowych lub na właścicielu. Najczęściej za realizację funkcji ZZL odpowiedzialne były jedna lub dwie osoby, ale zdarzały się także specjalnie powołane zespoły składające się z co najmniej pięciu osób. W organizacjach słowackich odpowiedzialność za procesy kadrowe to efekt pracy działu spraw osobowych, działu płac lub właściciela, ale pełną odpowiedzialność ponosiła jedna lub dwie osoby. Stąd też kwestie odpowiedzialności za sprawy kadrowe w Polsce i na Słowacji kształtują się raczej odmiennie.

Analizując powyższe wyniki badań można wskazać zarówno podobieństwa, jak i różnice w realizacji funkcji ZZL w polskich i słowackich organizacjach. Szczególnie różnice, które zostały wskazane w badaniu, mogą stać się dla badanych organizacji ważnym źródłem wiedzy o tworzeniu procesów zarządzania personelem, ponieważ pozwalają na wymianę informacji, dobrych praktyk i doświadczeń. Na podstawie przedstawionych w niniejszym opracowaniu wyników badania istotnym wydaje się także jego kontynuacja, za czym przemawia ważność podjętej problematyki z punktu widzenia współczesnej organizacji, jak i gospodarki.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M., Taylor, S. 2016: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwert, Warszawa s. 26–29.
- Bogdanienko, J., Piotrkowski, W. 2013: *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 23.
- Giliński, B. 1996: *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 28.
- Griffin, R.W. 2017: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s.10.
- Harasim, W. (red.) 2016: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dodanej organizacji; Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa, s.6.
- Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. 2006: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa, s. 21.
- Koźmiński, A. K., Jemielniak, D. 2008: *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 164.
- Kubik, K. 2012: *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 88.
- Listwan, T. 1993: *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Warszawa s. 28, s. 169–172.
- Nieżurawski, L., Sobków C., Michalak A. 2018: *Pracownik w koncepcji stakeholder organizacji*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, z. 129, s. 339–352.
- Oczkowska, R. 2019: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, s. 19, 281, 325–326.
- Pawlak, Z. 2011: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, s. 38–46.
- Penc, J., 2010: *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 17.
- Pocztowski, A. 2018: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s.37
- Raczek, A. 2016: *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 22, s. 168-184.
- Schermerhorn, J. R. 2008: *Zarządzanie*, PWN, Warszawa, s. 212.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. 1987: *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The Academy of Management Executive (1987-1989), 1(3), 207–219. <http://www.jstor.org/stable/4164753>
- Sidor-Rządkowska, M. 2020: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Stabryła, A. 1995: *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków, s.12.
- Tyrańska, M. (red.) 2012: *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, s. 11, s. 38-39.
- Zając, Cz. 2007: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, s. s. 13-14; 20-23.