

EDYTA BOMBIAK

W KIERUNKU NOWEJ JAKOŚCI FUNKCJI PERSONALNEJ – WYBRANE ASPEKTY DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIM

WPROWADZENIE

Fakt, iż pozycja rynkowa dzisiejszych organizacji coraz częściej zależy od umiejętności wykorzystania posiadanych aktywów niewidocznych, w tym kapitału ludzkiego, jest niezaprzeczalny. Potwierdzają to dane wskazujące na systematyczny wzrost udział tych aktywów w strukturze zasobów przedsiębiorstwa¹. Przewaga aktywów niematerialnych wynika z ich elastyczności, dzięki czemu można je dowolnie wiązać i integrować, uzyskując nowe warianty efektu synergicznego². Turbulencja otoczenia i towarzyszące jej nowe wyzwania wymuszają jednak konieczność ciągłego doskonalenia procesu zarządzania tymi aktywami. Szczególnym obszarem, który podlega nieustannej reorganizacji, jest zarządzanie zasobami ludzki.

Traktowanie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej to jeden z podstawowych wyznaczników sukcesu współczesnych organizacji³. Stopień, w jakim przyczyniają się one do realizacji celów organizacji zależy od efektywności zarządzania nimi. Dlatego doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi to działanie niezbędne z punktu widzenia efektywności funkcjonowania całej organizacji. Obligatoryjność tego procesu, znajdująca wyraz w dążeniu do poprawy efektywności i skuteczności działań kadrowych ukierunkowanych na możliwie najlepsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych, wynika z kluczowej roli czynnika ludzkiego w gospodarce wiedzy. Zasoby ludzkie, mają bowiem decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój współczesnych organizacji, będąc jedynym źródłem innowacji i pierwotnym czynnikiem konkurencyjności⁴. Szczególna rola zatrudnionych jest

¹ J.H. Daum, *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2003, s. 4.

² A. Stosik, M. Morawski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009, s. 56. Zob. też. B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnej*, Antykwa, Kraków 2001, s. 16.

³ P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and Contradiction in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Research” 2005, nr 15(3).

⁴ M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

widoczna w rozwijaniu kapitału intelektualnego. Nie ma bowiem wątpliwości co do tego, że kapitał ludzki stanowi jego komponent bazowy. Odpowiednia jakość kapitału ludzkiego oraz efektywne nim zarządzanie umożliwi zarówno utrzymanie właściwych relacji z interesariuszami zewnętrznym (klientami, dostawcami, partnerami strategicznymi), co stanowi element budowania kapitału relacyjnego, jak też wprowadzanie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i zarządczych niezbędnych dla właściwego kształtowania kapitału strukturalnego. Przyjmując założenie, że jakość kapitału ludzkiego determinuje efektywność zarządzania pozostałymi, materialnymi i niematerialnymi aktywami organizacji, nie ma wątpliwości co do tego, że dążenie do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi gwarant strategii przeżycia i rozwoju organizacji w społeczeństwie wiedzy.

Celem niniejszego opracowania jest systematyzacja wiedzy na temat zasadniczych przekształceń w obszarze funkcji personalnej ukierunkowanych na jej doskonalenie ze zwróceniem uwagi na przyszłe wyzwania stojące przed specjalistami ds. zasobów ludzkich. Dla realizacji przyjętego celu zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. Z uwagi na złożoność i rozległość omawianej problematyki w opracowaniu skoncentrowano się na wybranych trendach ukierunkowanych na poprawę jakości zarządzania zasobami ludzkimi.

1. KIERUNKI DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest podejmowanie takich decyzji i działań, które zapewnią organizacji odpowiedni pod względem ilościowym i jakościowym potencjał kadrowy zdolny do sprawnej realizacji jej misji i strategii. Jest ono osadzone w teorii zasobowej. To koncepcja postrzegająca zasoby ludzkie jako najcenniejszy składnik aktywów firmy, źródło jej konkurencyjności, postulująca potrzebę strategicznej integracji spraw personalnych oraz kształtowania kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów organizacyjnych⁵. Zakłada ona, że ludzie mogą stanowić szczególnie zasób, który nadaje organizacji unikatowy charakter i wyróżnia ją w otoczeniu, pod warunkiem właściwego wykorzystania tego potencjału⁶.

Kierunek doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, wyznacza ewolucja funkcji personalnej, znajdująca wyraz w zmianie podejścia do rozwiązywania problemów kadrowych, głównie pod wpływem przekształceń zachodzących w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Analiza literatury przedmiotu upoważnia do sformułowania tezy, że spośród różnych funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa to właśnie funkcja personalna uległa największym przeobrażeniom. Obszar ten przeszedł ewolucje począwszy od zmian w nazewnictwie, poprzez modyfikację

⁵ Por. A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 36, M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s.13.

⁶ K. G a d o m s k a - L i l a, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013, s.71.

podejścia do zasobów ludzkich, aż po przekształcenia w zakresie stosowanego instrumentarium. A. Poczowski zauważa, iż „ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym”⁷. Na drodze jej kształtowania można wyróżnić 4 zasadnicze fazy⁸:

1. faza zerowa (do XX wieku) – charakteryzująca się brakiem zinstytucjonalizowanej formy funkcji personalnej, która to była realizowana przez właścicieli w sposób intuicyjny.
2. faza operacyjna (lata 1900–1945), kiedy to dział kadr zajmował się wyłącznie administrowaniem personelem (m.in. przyjmowaniem do pracy, prowadzeniem dokumentacji kadrowej, rejestracją czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianiem, administrowaniem płacami).
3. faza taktyczna lub menedżerska (lata 1945–1980), gdy dział kadr jako komórka sztabowa służył wsparciem członkom zarządu i kierownikom liniowym, zbierając i przetwarzając informacje potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia oraz utrzymując kontakty z rynkiem pracy.
4. faza strategiczna (od lat 80 XX wieku), odkąd dział personalny stał się równie ważny jak inne działy organizacji ponosząc odpowiedzialność za opracowanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną, przy jednoczesnej decentralizacji funkcji personalnej wyrażającej się we współpracy między menedżerami personalnymi i liniowymi w zakresie spraw kadrowych.

Każdy etap ewolucji spowodowany był stopniową kumulacją wiedzy menedżerskiej, umożliwiającą mniej lub bardziej skutecznie reagować na zasadnicze wyzwania danego okresu, które można zogniskować wokół następujących problemów⁹:

- wydajności pracy robotników (podejście klasyczne),
- integracji i motywacji pracowników (podejście psychospołeczne),
- strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi (podejście zasobów ludzkich),
- produktywności wiedzy i pracowników wiedzy (podejście kapitału ludzkiego).

Wiek dwudziesty uważa się za złoty dla zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰ z uwagi na intensywny rozwój badań w tym obszarze, wzrost liczby publikacji, stowarzyszeń profesjonalnych, tematycznych konferencji i znaczenia działów kadr w strukturze organizacyjnej. Koncepcje prowadzące do zarządzania zasobami ludzkimi są uświadamiane, nazywane i układane w pewną logicznie rozwijaną sekwencję, co umożliwia odkrywanie prawidłowości i formułowanie zaleceń praktycznych.

⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 2003, s. 20.

⁸ Por. L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 81–82, H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 47, A. Poczowski, op. cit., s.58 i nast.

⁹ A. Stosik, M. Morawski, op. cit., s.26.

¹⁰ J.A. Katz, T.M. Welbourne (red.), *Managing People in Entrepreneurial Organizations: Learning from the Merger of Entrepreneurship and Human Resource Management*. Elsevier Science, Amsterdam 2002, s. X.

Jednak, jak zauważa A. Strużyna, osiągnięcia te ciągle są niewystarczające w stosunku do wagi, jaką w procesach zarządzania odgrywa człowiek¹¹. Potrzeba dalszego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi wynika przede wszystkim ze stopniowego wkraczania gospodarek narodowych w warunki gospodarki opartej na wiedzy, skutkującego m.in. zmianami wymagań i ról pełnionych przez ludzi w organizacjach. W nowych modelach organizacji uczących się, inteligentnych, wirtualnych czy sieciowych pracownicy zajmują centralne miejsce, gdyż posiadają wiedzę pozwalającą wprowadzać pozostałe zasoby w proces konwersji¹².

Strategiczne spojrzenie na zarządzanie zasobami ludzkimi, traktujące pracowników jako podstawowy zasób każdej organizacji, znalazło swój wyraz w upowszechnianiu koncepcji marketingu personalnego¹³, na gruncie której zrodziło się zarówno nowe postrzeganie pracownika w organizacji, jak też roli działu kadrowego jako dostawcy usług klientom wewnętrznym i zewnętrznym¹⁴. Służby personalne zaczęły pełnić rolę sformalizowanego łącznika między klientem wewnętrznym (pracownikiem), a pracodawcą reprezentowanym przez kadrę menedżerską, a ich zadaniem stało się przygotowanie atrakcyjnej oferty dla pracownika tak, aby zachęcić go do pozostania w firmie, identyfikowania się z nią i efektywnej pracy¹⁵. Powoduje to, że dział personalny coraz częściej pełni nie tylko funkcję administrowania sprawami pracowniczymi ale przede wszystkim wewnętrznego konsultanta, który dba o satysfakcję pracownika i stara się dostosować pracę do jego potrzeb. Wprawdzie nadal jego głównym zadaniem jest ułatwianie zatrudnionym funkcjonowania w organizacji, jednak stale pojawiają się nowe funkcje i zadania związane z koniecznością zwiększania efektywności procesu pracy zawierające elementy usługowe, doradcze i informacyjne¹⁶. Coraz częściej podkreśla się, że komórki/działy personalne powinny tworzyć wartość dodaną dla firmy poprzez oferowanie usług doradczych (w zakresie efektywnego zarządzania personelem), poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań motywacyjnych, implementowanie nowych i integrowanie dotychczasowych procesów, kierowanie rozwojem pracowników i organizacji¹⁷. Zwraca się też uwagę na jego rolę jako opiekuna socjalnego, w ramach której dział personalny powinien dbać o ochronę

¹¹ A. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 5 i nast.

¹² B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 4 (16).

¹³ Marketing personalny (kadrowy) definiowany jest jako ogół działań podejmowanych w przedsiębiorstwie zorientowanym na zaspokojenie oczekiwań potencjalnych i zatrudnionych pracowników (K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Warszawa 1997, s. 7).

¹⁴ A. Sajkiewicz, *Standardy organizacji zasobów ludzkich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 28.

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie potencjałem ludzkim na poziomie firmy, czyli marketing personalny*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 34.

¹⁶ J. Marciniak, *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 61.

¹⁷ D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 74, A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 22, Częstochowa 2016, s. 176.

zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników oraz relacje panujące w organizacji, a w konsekwencji uczestniczyć w kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy (tzw. employer branding)¹⁸. A. Poczowski wskazuje, że w ramach nowoczesnie sprawowanej funkcji personalnej dział ten pełni przede wszystkim rolę partnera strategicznego, który wykorzystując swoje kompetencje, ustala priorytety i uczestniczy w działaniach strategicznych podejmowanych na najwyższym szczeblu organizacji¹⁹.

Nie sposób pominąć faktu, że jednym z kluczowych megatrendów stymulujących zmiany obszary zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwój zaawansowanych technologii, który prowadzi do informatyzacji i wirtualizacji funkcji personalnej. Współcześnie rozwiązania informatyczne mogą w szerokim zakresie wspierać efektywną realizację funkcji personalnej od etapu planowania zasobów ludzkich, aż po derekrutację poprzez²⁰:

- usprawnianie prac administracyjnych dzięki edytorom tekstów, arkuszom kalkulacyjnym, pakietom graficznym i bazom danych;
- wspomaganie zarządzania pracownikami (rozliczenie czasu pracy, naliczanie wynagrodzeń, ewidencję absencji);
- dostarczanie narzędzi analitycznych pozwalających na samodzielna analizę danych w różnych przekrojach oraz generowanie na ich podstawie raportów;
- usprawnianie komunikacji poprzez wewnętrzne sieci;
- ułatwianie menedżerom podejmowania decyzji kadrowych oraz symulowanie ich skutków.

Wprawdzie obszar personalny wydaje się wciąż opóźniony pod względem wirtualizacji w porównaniu z marketingiem, sprzedażą czy logistyką, to jednak w ostatnich latach dostrzec można istotny postęp również w tym zakresie²¹. Wyniki badania Globalny Barometr 2013 przeprowadzonego wśród 4300 menedżerów HR na całym świecie dowodzą, że coraz więcej kierowników działów personalnych korzysta z narzędzi informatycznych i oprogramowania. W ten sposób systemy informatyczne stają się narzędziami doskonalenia działów HR na drodze do stawiania się centrami wiedzy tworzącymi wartość dodaną²².

W obszarze funkcji personalnej coraz popularniejszy staje się outsourcing wybranych procesów kadrowych. Polega on na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym wykonywania zadań z zakresu funkcji personalnej w zamian za wy-

¹⁸ A. Szymankowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie Nr 8, Częstochowa 2014, s. 358.

¹⁹ P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, A. Poczowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37.

²⁰ M. Karwiński, *Informatyzacja funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 715, Kraków 2006, s. 69–71, J. Kisielnicki, *Technologia informacyjna w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, Nr 3–4, s. 11–12, E. Bombiak, *Funkcja personalna w chmurze – korzyści i zagrożenia*, „Marketing i Rynek” 2017 Nr 4, s. 12–19.

²¹ T. Listwan, Ł. Sułkowski, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016, s.182.

²² Nowe oblicza HR – Globalny Barometr HR 2013 <http://www.hrtrendy.pl/2013/07/10/nowe-oblicza-hr-globalny-barometr-hr-2013-wyniki/> (dostęp: 29.07.2017).

nagrodzenia w ustalonej wysokości²³. Outsourcing HR, postrzegany jako przejście na wyższy poziom rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim, wpisuje się w trend dążenia do „odchudzenia organizacji” czyli koncentracji na działalności podstawowej i zlecania na zewnątrz wszystkiego, co do niej nie należy²⁴. Ja wynika z badań najczęściej na zewnątrz przenoszone są²⁵:

- funkcje administracyjne w zakresie kadr i płac,
- działalność szkoleniowa,
- rekrutacja pracowników.

Outsourcing nie tylko sprzyja profesjonalizacji wybranych działań kadrowych, które są realizowane przez specjalistów posiadającymi wysokie kompetencje w danym obszarze, ale daje też możliwość wdrożenia nowych technologii w obszarze HR przy jednoczesnej optymalizacji kosztów oraz zwiększeniu elastyczności firmy dzięki koncentracji na działalności kluczowej²⁶.

Jednak o doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi można mówić jedynie wówczas, gdy możliwe jest określenie jego aktualnego poziomu. Stanowi to bowiem punkt wyjścia do zdefiniowania luki kompetencyjnej i projektowania działań ukierunkowanych na jej redukcję lub całkowitą likwidację. Stąd aspektem, którego nie sposób pominąć omawiając problematykę doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi jest pomiar efektywności tego procesu.

2. POMIAR W SŁUŻBIE DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Na znaczenie pomiaru w zarządzaniu wskazywał już Peter Drucker stwierdzając, że kto nie mierzy, ten nie zarządza²⁷. Dlatego praktycy zarządzania stale poszukują możliwych do zastosowania rozwiązań dotyczących mierzenia funkcji personalnej mających na celu ulepszenie i/lub racjonalizacja zarówno procesów HR jak też usprawnienie funkcjonowania samego działu personalnego²⁸. Pomiar jest konieczny ze względu na potrzebę²⁹:

- optymalizacji budżetu przeznaczone na realizację procesu kadrowego,
- identyfikacji mechanizmów oszczędności oraz wzrostu rentowności inwestycji w kapitał ludzki,
- wykazania korelacji między inwestycjami w kapitał ludzki a wartością dodaną firmy i jej pozycją na rynku,
- ograniczania ryzyka personalnego.

²³ M. F. C o o k, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21.

²⁴ P. S i e r o c i ń s k i, *Skazani na outsourcing funkcji personalnej*, „Personel i Zarządzanie” 2014, 5.

²⁵ Nowe oblicza HR – Globalny Barometr HR 2013 <http://www.hrtrendy.pl/2013/07/10/nowe-oblicza-hr-globalny-barometr-hr-2013-wyniki/> (dostęp: 29.07.2017).

²⁶ Z. A n t c z a k, *Odejścia pracowników z organizacji*, [w:] T. L i s t w a n, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck Warszawa 2010, s. 273.

²⁷ P. D r u c k e r, *Innovate or die*, „The Economist” 1999, September, vol. 25.

²⁸ J. M a r c i n i a k, *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 283.

²⁹ P o r. D. L e w i c k a, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 40.

Poprawnie skonstruowany system pomiarowy umożliwi ocenę działalności personalnej danej firmy z punktu widzenia strategii firmy, ułatwi identyfikację obszarów wymagających bieżących działań naprawczych oraz ustalenie przyszłych kierunków doskonalenia³⁰.

Analizując literaturę przedmiotu zauważyć można, że w obszarze pomiaru funkcji personalnej dominuje podejście wskaźnikowe. Wskaźniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi określane też mianem wskaźników kadrowych lub wskaźników funkcji personalnej można zdefiniować jako kategorię ekonomiczną odzwierciedlającą zdarzenia i fakty dotyczące zasobów ludzkich, zaistniałe w procesie zarządzania tymi zasobami. Przedstawiają one empirycznie obserwowalne i mierzalne stany faktyczne w zakresie stopnia osiągnięcia celów zarządzania zasobami ludzkimi i umożliwiają wczesne rozpoznanie pozytywnych i negatywnych tendencji (funkcja wczesnego rozpoznania), a także przyczynia się do sterowania procesami personalnymi (funkcja sterująca)³¹.

Jak zauważają A. Baron i M. Armstrong³², istnieje wiele rodzajów wskaźników służących do pomiaru efektywności poszczególnych etapów funkcji personalnej, gdyż jak dotąd nie opracowano jednego wskaźnika syntetycznego, ani też jednolitego systemu pomiaru. Wobec wielości wskaźników diagnozujących obszar kadrowy³³ słuszną wydaje się w pierwszym etapie koncentracja na wskaźnikach strategicznych odzwierciedlających wartość dodaną kapitału ludzkiego³⁴. Wskaźniki te obejmują aspekty ekonomiczne związane z przychodami, kosztami i zyskami, a ich analiza pozwala na wykazanie, czy inwestycje w kapitał ludzki są efektywne tj. czy przynoszą wzrost przychodów lub/i zmniejszenie kosztów. Umożliwiają one zatem kontrolę ilości poniesionych wydatków oraz przyrostu wartości kapitału ludzkiego umożliwiając tym samym dostrzeżenie zależności między zarządzaniem tym specyficznym kapitałem a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Do podstawowych wskaźników strategicznych należą³⁵:

³⁰ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 33 i nast., A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 31.

³¹ K. Hoffmann, D. Gajda, *Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 230, Katowice 2015, s. 152.

³² A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 197–198.

³³ Wielowskaźnikowy model pomiaru mówiono w: A. Sopińska, P. Wachowiak, W. Mierzejewska, *Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego*, [w:] Ł. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 57–58.

³⁴ A. Balcerk-Wieszala, *Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, Nr 3–4, s. 172.

³⁵ J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, nr 2, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec, 2010, s. 93–94, J. Stępień, Mierniki funkcji kadrowej „Personel i Zarządzanie” 2001, Nr 13–14, s. 46–47, M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 191–195.

- wartość dodana kapitału ludzkiego liczona wg formuły: $[\text{przychody} - (\text{koszty operacyjne} - \text{koszty pracy})] / \text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}$;
- wartość rynkowa kapitału ludzkiego liczona wg wzoru: $\text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgową} / \text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}$;
- produktywność zasobów ludzkich liczona wg formuły: $\text{przychody ze sprzedaży} / \text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}$;
- rentowność zatrudnienia liczona wg formuły: $\text{zysk brutto} / \text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}$.

Jednak, jak słusznie zauważył T.W. Schultz „zasoby ludzkie posiadają nie tylko ilościowe, ale i jakościowe aspekty”³⁶, stąd kolejny etap monitorowania efektywności polityki personalnej obejmuje wskaźniki jakościowe odnoszące się do poszczególnych etapów procesu kadrowego³⁷. Główne obszary diagnostyczne zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźniki efektywności poszczególnych etapów procesu kadrowego

Obszar diagnostyczny	Przykładowe wskaźniki
Planowanie zatrudnienia	Czas obsadzenia stanowiska Liczba nowo zatrudnionych Liczba nadgodzin Tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu produkcji Dynamika zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia
Dobór kadr	Czas trwania rekrutacji Koszty rekrutacji Poziom retencji wśród nowych pracowników Poziom satysfakcji klienta wewnętrznego
Ocena okresowa	Liczba pracowników ocenianych Rozkład uzyskanych ocen Liczba pracowników, w stosunku do których podjęto decyzje personalne w wyniku przeprowadzenia oceny
Wynagradzanie	Całkowity koszt robocizny jako odsetek kosztów operacyjnych Koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń Średnia płaca na pracownika
Motywowanie	Poziom satysfakcji pracowników Lojalność pracowników
Rozwój pracowników	Liczba przeprowadzonych szkoleń Liczba pracowników przeszkolonych Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia zatrudnionych Koszty szkoleń na jednego pracownika Koszty szkolenia jako odsetek wynagrodzeń Odsetek pracowników objętych mentoringiem Liczba pracowników mających zaplanowaną ścieżkę rozwoju Odsetek pracowników, którzy po wzięciu udziału w szkoleniach uzyskali awans

³⁶ T.W. Schultz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, California 1981, s. 21

³⁷ Szerzej na ten temat w: E. Bombiak, *Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, [w:] M. Cisek, B. Suchodolski, *Determinanty i wyznaczniki ekonomiczno-społecznego rozwoju regionów*, UPH, Siedlce 2017, s. 50–56.

Tabela 1. Wskaźniki efektywności poszczególnych etapów procesu kadrowego (dokończenie)

Obszar diagnostyczny	Przykładowe wskaźniki
Efektywność pracy	Wydajność pracy na jednego zatrudnionego Wydajność pracy na jedną roboczogodzinę Wskaźnik wykonania norm przez pracowników Poziom kosztów pracy Rentowność kosztów pracy
Fluktuacja i derekretacja	Koszt fluktuacji Koszty odpraw Wskaźnik przyjęć Wskaźnik zwolnień
Polityka i obsługa kadrowa	Wskaźnik liczby pracowników w dziale personalnym do ogólnej liczby zatrudnionych Wskaźnik udziału kosztów zasobów ludzkich w kosztach operacyjnych Wskaźnik outsourcingu funkcji personalnej

Źródło: opracowano na podstawie: E. Bombiak, A. Swirska, Measuring the effectiveness of human capital management In the knowledge – based economy, [w:] Świrska A., Wąsowska, K., Effectiveness of Management: micro and macro level, UPH, Siedlce 2016, s. 122; A. Balcerk-Wieszala, Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, Nr 3–4, s. 176–177.

Analizując przedstawione wskaźniki dostrzec można, iż mimo jakościowego charakteru procesów kadrowych wiele ich aspektów może być z powodzeniem mierzone, a tym samym lepiej zarządzane. Mimo, iż proponowane mierniki stanowią jedynie przybliżenie rzeczywistego stanu realizacji funkcji personalnej, to ich analiza pozwala na uchwycenie niekorzystnych tendencji, jeszcze zanim pojawią się ich konsekwencje na poziomie wyników całej organizacji, co może stanowić impuls do podejmowania działań korygujących³⁸. Należy jednak zaznaczyć, że zastosowanie podejścia wskaźnikowego posiada zarówno swoje atuty jak i wady – podstawowe przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zalety i wady metody wskaźnikowej

Zalety metody wskaźnikowej	Wady metody wskaźnikowej
<ul style="list-style-type: none"> • łatwość ustalenia wartości wskaźnika oraz jego interpretacji, • możliwość opracowania własnych wskaźników na podstawie wyników przeprowadzonych badań, • możliwość porównywania wielkości wskaźników w różnych okresach czasu, • liczbowe ujęcie analizowanych zjawisk, • możliwość dostosowania zestawu wskaźników do specyfiki organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • brak możliwości oddania za pomocą wskaźnika zjawisk niematerialnych, np. atmosfery w pracy, wizerunku organizacji itp., • trudność pozyskania danych niezbędnych do wyliczenia wartości wskaźnika, • pomijanie w konstrukcji wskaźnika zmiennych o charakterze niewymiernym, • brak uniwersalnych baz odniesienia dla poszczególnych wskaźników

Źródło: opracowano na podstawie: K. Hoffmann, D. Gajda, Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 230, Katowice 2015, s. 162–163.

³⁸ E. Głuszek, *Wskaźnikowa metoda oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, Polanica Zdrój 2001, s.161.

Minimalizacja słabości podejścia wskaźnikowego jest możliwa dzięki przyjęciu określonych założeń. Przede wszystkim podczas tworzenia systemu wskaźników należy przestrzegać szeregu zasad, wśród których kluczowe są³⁹:

- zasada adekwatności – wskaźniki muszą adekwatnie przedstawiać istniejącą w przedsiębiorstwie rzeczywistość oraz poziom realizacji określonych procesów;
- zasada aktualności – wskaźniki powinny pozwolić na dokonanie aktualnej oceny przeszłych działań, a także ujmować długoterminowe efekty działań bieżących;
- zasada istotności – wskaźniki powinny przekazywać informacje istotne do podejmowania decyzji;
- zasada kompletności – wskaźniki powinny pozwalać na ocenę wykonania całych procesów od początku do ich zakończenia;
- zasada kompatybilności – wskaźniki powinny dać się połączyć w systemy wskaźników;
- zasada kosztów i zysków – tworzenie wskaźników powinno być efektywne, a koszty pomiaru i tworzenia wskaźników skorelowane z korzyściami z ich zastosowania;
- zasada porównywalności – wskaźniki powinny być porównywalne w różnym czasie, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między firmami;
- zasada zrozumiałości – wskaźniki muszą być zrozumiałe dla użytkowników.

Opracowanie systemu pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi opartego na indywidualnie dopasowanym zbiorze wskaźników nie jest zatem zadaniem łatwym, jednak koniecznym z punktu widzenia doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Jego brak może skutkować marnotrawstwem kapitału ludzkiego będącego w dyspozycji organizacji, na co nie może pozwolić sobie żadna organizacja w gospodarce opartej na wiedzy. System pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest bowiem nie tylko narzędziem doskonalenia funkcji personalnej, ale także podstawą do redukcji ryzyka personalnego i optymalizacji działalności całego przedsiębiorstwa.

3. WYZWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Niepewność związana z czynnikiem ludzkim powoduje, że zarządzanie nim jest postrzegane jako jedno z głównych wyzwań kadry menedżerskiej. Niewątpliwie realizacja funkcji personalnej już dziś rodzi wiele dylematów, stawiających pod znakiem zapytania dotychczasowe założenia, na których została oparta, stąd przyszły kształt funkcji personalnej jest trudny do określenia. Ewolucja polegająca na jej dalszej profesjonalizacji oraz wzroście złożoności realizowanych zadań jest tylko jednym z możliwych modeli jej rozwoju. Niedaleka przyszłość może bowiem przynieść także zmiany o charakterze rewolucyjnym spowodowane chociażby przełomami technologicznymi.

³⁹ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003, s. 25–26.

W obliczu kryzysu lojalności pracowników towarzyszącego wdrożeniu modelu elastycznego zatrudnienia istotnym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi staje się pozyskiwanie i zatrzymanie pracowników wiedzy oraz budowanie ich długofalowego zaangażowania. Brak perspektyw długofalowego zatrudnienia powoduje bowiem, że w miejsce „moralnego„uczestnictwa pracownika pojawia się uczestnictwo oparte na zaangażowaniu racjonalnym. Jest to konsekwencją zastąpienia relacyjnego kontraktu zatrudnienia, bazującego na gwarancjach jego stabilności, kontraktem kalkulatywnym opartym na stopniu i jakości wsparcia udzielanego przez organizację pracownikowi w procesie budowania kariery zawodowej⁴⁰. Wobec nowej logiki kontraktowej konieczne jest opracowanie nowego modelu budowania zaangażowania szczególnie w organizacjach przywiązujących dużą wagę do walorów zgromadzonego kapitału ludzkiego i budujących na nim swoje strategie rynkowej konkurencyjności. Na tym tle rysuje się trudny do rozstrzygnięcia paradoks wyrażający się z jednej strony brakiem przesłanek do długoterminowego inwestowania w pracowników tymczasowych, których związek z organizacją jest okresowy, a uzależnieniem konkurencyjności organizacji od poziomu kapitału ludzkiego i intelektualnego i związaną z tym potrzebą ciągłego podnoszenia jego wartości. Wyzwaniem dla menedżerów będą niewątpliwie stanowić też próby zmierzania się z następującymi paradoksami⁴¹:

- postrzeganie pracowników jako najcenniejszego kapitału versus jako źródła kosztów,
- rywalizacja versus współpraca,
- delegowanie uprawnień versus silne przywództwo,
- ochrona pozycji pracownika w firmie versus dzielenie się wiedzą,
- dążenie do zachowań twórczych versus przestrzeganie sztywnych procedur,
- różnice międzypokoleniowe versus współpraca generacyjna.

Zdaniem H. Króla postępująca globalizacja, informatyzacja i wirtualizacja będą wymagały wyznaczenia nowego kierunku rozwoju służb personalnych oraz procesu zarządzania zasobami ludzkimi⁴². Możliwe scenariusze wskazują na⁴³:

- ograniczenie roli działu personalnego do pośrednika usług,
- podzielenie działu personalnego na odrębne jednostki np. ośrodki doradztwa, jednostki służące wiedzą ogólną lub usługi scentralizowane,
- skupienie funkcji personalnej w jednostce scentralizowanej reagującej na dobrane potrzeby innych jednostek firmy.

⁴⁰ P. Bohdziewicz, *Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska, *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2014, s. 92–112.

⁴¹ J. Moczyłowska, *Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, Nr 2 (27), s. 130–138.

⁴² H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 47.

⁴³ D. Ulrich, W. Brockbank, op.cit., s. 267–268.

T. Listwan wśród wyraźnie zarysowujących się trendów w obszarze funkcji personalnej wymienia z kolei⁴⁴:

- rosnące dostrzeganie wymiaru etycznego działań kadrowych w ramach CSR,
- wzbogacenie zbioru narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi o narzędzia informatyczne,
- wzrost liczby podmiotów zaangażowanych w realizację funkcji personalnej (instytucji, komórek, stanowisk),
- do dążenie do racjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi i próby jego kwantyfikacji,
- dostrzeganie czynników ryzyka personalnego i próba zarządzania tym ryzykiem.

Na szczególną uwagę, zdaniem autorki, zasługuje ostatni z wymienionych trendów. W warunkach turbulentnego otoczenia nie jest bowiem możliwe doskonalenie funkcji personalnej bez uwzględnienia ryzyka z nią związanego⁴⁵. Identyfikacja i ocena tego ryzyka to działania determinujące możliwość właściwego zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż nie sposób tego ryzyka wyeliminować. Ryzyko personalne jest bowiem kategorią złożoną, obejmującą wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Jego źródłem są zarówno specyficzne cechy pracowników, ich postawy wobec pracy, jak też decyzje dotyczące dysponowania potencjałem ludzkim, a także nowe trendy pojawiające się w dynamicznym otoczeniu. Co więcej generatory tego ryzyka ewoluują wraz ze zmianami obserwowanymi w otoczeniu i wnętrzu organizacji. Stąd też zarządzanie ryzykiem personalnym jest o wiele trudniejsze niż w przypadku innych rodzajów ryzyka organizacyjnego stanowiąc tym samym przyszłe wyzwanie dla kadry menedżerskiej, szczególnie w obliczu obserwowanego niedostatku analiz teoretyczny jak też instrumentarium w zakresie diagnozy i oceny tego ryzyka.

Analizując główne kierunki przekształceń w obszarze funkcji personalnej wysoce prawdopodobne jest, że w największym stopniu będzie ona kształtowana przez trendy ekonomizacji, parametryzacji i raportowania⁴⁶. Aspektem z tym związanym, który w przyszłości wymaga niewątpliwe doskonalenia, jest analityka kadrowa. Znaczną lukę w tym obszarze ujawniły badania przeprowadzone w 2015 roku przez firmę Deloitte oparte na sondażach i wywiadach z ponad 3.300 menedżerami w 106 krajach. Ja wynika z raportu „Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy” analityka w obszarze kadr, która rozwija się od ostatnich kilku lat, może istotnie zmienić sposób funkcjonowania i rolę działów personalnych. Z przytoczonych badań wynika jednak, że działy HR wolno rozwijają umiejętności tym zakresie. Mimo, że trzech na czterech respondentów uznało ją za „ważną” lub „bardzo ważną”, to jedynie 8,4% ankietowanych stwierdziło, że ich organizacje posiadają kompetentny

⁴⁴ T. Listwan, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck Warszawa 2010, s. 26–27.

⁴⁵ Ryzyko personalnej jest definiowane jako zaangażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą powodować odchylenia w założonych celach. Por. A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 24.

⁴⁶ Z. Antczak, S. Borkowska, *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2014, s. 9.

w tym zakresie zespoł⁴⁷. Biorąc pod uwagę fakt, że nadal mało organizacji aktywnie wykorzystuje umiejętności analityczne w celu zaspokajania potrzeb kadrowych, można postrzeżać ten obszar jako przyszłościowy.

Jako wyznacznik zmian coraz częściej wskazywane jest też podejście oparte na modelu zarządzania kapitałem ludzkim, które charakteryzuje próba kwantyfikacji procesu kadrowego⁴⁸. Zauważalnym trendem jest próba uwzględnienie kapitału ludzkiego w rachunkowości i sprawozdawczości organizacji. Jak dotąd nie udało się jednak wpracować powszechnie akceptowalnych standardów w tym zakresie, głównie z uwagi na trudności w ustaleniu praw własności do aktywów ludzkich. Kwesta własności i możliwości sprawowania kontroli nad zasobami ludzkimi, wywołuje dylematy moralne, gdyż pracowników nie można kupować i przedawać, tak jak aktywa materialne⁴⁹. W tej perspektywie rośnie też znaczenie problematyki kształtowania wartości dodanej z kapitału ludzkiego, co powoduje, że usystematyzowania wymaga pojęcie wartości zasobów ludzkich. Badania pokazują, że obecnie jest ono rozumiane bardzo szeroko, co oddziałuje na sposób jej szacowania. W praktyce proces ten obejmuje zarówno pomiary nieobecności w pracy, koszty pracowników i ich fluktuacje, zwrotu z działań szkoleniowych, aż po ekonomiczną wartość dodaną⁵⁰.

Wobec wykazanej istotności pomiaru efektywności funkcji personalnej zarysują się kolejne, wymagające rozstrzygnięcia, dylematy:

- W jaki sposób wyrazić w formie pieniężnej wartość motywacji czy zdrowia poszczególnych pracowników?⁵¹
- W jaki sposób oszacować wartość synergii wynikającej z wzajemnych interakcji elementów tworzących kapitał ludzki?
- W jaki sposób wycenić moralną i fizyczną utratę wartości kapitału ludzkiego w modelu „kariery bez granic”?
- Jak wiarygodnie szacować wpływ kształcenia na wartość kapitału ludzkiego?

Na zakończenie powyższych rozważań nie sposób nie odnieść się do cieszącej się coraz większą popularnością koncepcji zwinności organizacji, która jest postrzegana jako wyróżniająca kompetencja zapewniająca szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze jej reagowanie na pojawiające się okazje w dynamicznym otoczeniu⁵². Osiągnięcie wysokiego poziomu zwinności organizacji nie jest bowiem możliwe bez

⁴⁷ Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy, s.10. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-trendy-2015-raport-deloitte-kadry-zarzadzanie-ludzmi.html> (dostęp: 27.07.2017)

⁴⁸ A. Baron, M. Armstrong, op. cit., s. 33.

⁴⁹ D. Dobija, *Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników*, Instytut Pracy i Polityki Socjalnej, Warszawa 2012, s. 31–32, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/2dobija.pdf>

⁵⁰ S. Verma, P. Dewe, *Szacowanie wartości zasobów ludzkich*, <http://www.cxo.pl/news/311467/Szacowanie-wartosci-zasobow-ludzkich.html> (dostęp: 29.07.2017)

⁵¹ G. Łukasiewicz, *Metody pomiaru kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, Nr 6, s. 37–45.

⁵² A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, “International Journal of Production Research” 1998, vol. 36, no. 5.

zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi, co zdaniem autorki, wyznacza kolejny obszar przekształceń funkcji personalnej. Działania kierunkowane na wzrost zwinności w odniesieniu do realizacji funkcji personalnej powinny koncentrować się na takiej konfiguracji procesów kadrowych, która pozwoli osiągnąć efekt synergii wynikający ze współpracy z otoczeniem i klientami wewnętrznym (pracownikami) przy istotnym wsparciu nowoczesnych technologii informatycznych.

PODSUMOWANIE

Biorąc po uwagę znaczenie kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach można uznać, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jeden z kluczowych, z punktu widzenia generowania wartości dodanej i uzyskania przewagi konkurencyjnej, obszarów zarządzania. Nie ma wątpliwości co do tego, że system zarządzania zasobami ludzkimi musi podążać za trendami, jeżeli jego ukształtowana w ostatnich latach, strategiczna funkcja, ma zostać utrzymana. Powinna towarzyszyć temu także ewolucja ról specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz ciągłe doskonalenie ich kompetencji, gdyż to od nich w dużym stopniu zależy poziom profesjonalizmu funkcji personalnej. W turbulentnym otoczeniu niezbędne staje się wprowadzanie rozwiązań, które przyczyniają się do utrzymania strategicznej pozycji kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach.

Należy zauważyć, iż na drodze ewolucji, zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera charakteru interdyscyplinarnego integrując wiedzę z różnych dziedzin, w tym ekonomii, marketingu, socjologii, psychologii, i w związku z tym wymaga różnych teoretycznych perspektyw badawczych. Biorąc pod uwagę systematyczne rozszerzanie zakresu funkcji personalnej, wzbogacanie o nowe aspekty, a w konsekwencji także wzrost jej złożoności, można przypuszczać, że istotną rolę w przyszłej jej doskonaleniu odegrają narzędzia informatyczne, które ułatwiają zarządzanie procesami kadrowymi. Biorąc pod uwagę wymóg wkładu funkcji personalnej w tworzenie wartości dodanej organizacji jej doskonalenie na poziomie strategicznym powinno być ukierunkowane na optymalizację kosztów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzrostu produktywności pracowników.

Autorzy

- Bąk Sylwia** – Uniwersytet Jagielloński
- Balon Barbara** – Politechnika Śląska w Gliwicach
- Bil Jakub S.** – Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza,
Wydział Lekarski i Nauk o Zdrowiu
- Bombiak Edyta** – Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych
- Dobrowolska Anna** – Politechnika Wrocławska
- Gorczyca Piotr** – Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach,
Katedra i Oddział Kliniczny Psychiatrii
- Gostkowska-Dźwig Sylwia** – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
- Ivanov Dmitrey** – Schumacher Packaging Sp. z o.o. Zakład Wrocław
- Jedynak Piotr** – Uniwersytet Jagielloński
- Kompa Ewa** – Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, nietatowy pracownik naukowy
- Kompa Aleksander** – Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.
w Białej Podlaskiej
- Kucharek Daniel** – Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych
- Kowalska Aleksandra** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej,
Wydział Ekonomiczny
- Kozioł Leszek** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Kwintowski Andrzej** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
w Szczecinie
- Łabuz-Roszak Beata** – Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach,
Wydział Zdrowia Publicznego; Górnośląskie Centrum Rehabilitacji Repty
w Tarnowskich Górach, I Oddział Rehabilitacji Neurologicznej
- Malinowska Ewa** – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania
- Mrozik Magdalena** – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
- Roszak Marek T.** – Politechnika Śląska w Gliwicach, Instytut Materiałów
Inżynierskich i Biomedycznych
- Sikora Weronika**
- Skrzypek Elżbieta** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej,
Wydział Ekonomiczny
- Skrzypek Adam** – Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych
- Sobczyk Monika** – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
- Szewczak Krzysztof** – Warszawska Szkoła Zarządzania Szkoła Wyższa
- Świnarska Edyta** – Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach,
Wydział Humanistyczny
- Wawak Sławomir** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Wiśniewska Małgorzata Z.** – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania
- Woźniak Sławomir** – Warszawska Szkoła Zarządzania Szkoła Wyższa
- Zymonik Krzysztof** – Politechnika Wrocławska