



Jolanta Rubik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
rubik@zim.pcz.pl

NOWE KIERUNKI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Streszczenie: Zarządzanie kapitałem ludzkim, czyli aktywami niefinansowymi przedsiębiorstwa, podlega różnym wyzwaniom związanym ze zmianami w gospodarce, prawie, strukturze demograficznej społeczeństwa. Rynek pracy przechodzi od kilku lat od rynku pracodawcy do rynku pracownika. Dlatego podejście do procesów rekrutacji, przyjęcia, wykszolenia nowych pracowników oraz utrzymania zaangażowanych, kompetentnych pracowników wymaga zwrócenia uwagi na różnice międzypokoleniowe i na nowe koncepcje w obszarze HR. Celem artykułu jest wykazanie konieczności zastosowania nowych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim jako niezbędnych w kontekście zmian uwarunkowań zarządzania współczesnymi organizacjami. W pracy posłużono się analizą literatury, raportów i studium przypadków funkcjonujących w polskiej rzeczywistości, jak również obserwacjami własnymi.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, *employer branding*, CSR.

*Znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników
jest najbardziej wartościową zdolnością.*

John D. Rockefeller

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga podejścia do pracowników nie jako do zasobów i źródła kosztów, lecz jako istotnego składnika aktywów przedsiębiorstwa, będącego źródłem konkurencyjności firmy. Aby ludzie przynosili wartość dla organizacji, kluczowe staje się zrozumienie, jak ich

pozyskać, utrzymać i jak w nich inwestować. Nowe trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim nie są sprawą tylko komórek HR, ale całego managementu, koniecznością staje się bowiem dziś scalenie strategii personalnej z ogólną strategią firm. Uwzględnienie w tej strategii idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest warunkiem *sine qua non* funkcjonowania przedsiębiorstwa.

1. Wyzwania HR w latach 2015-2016 a strategia personalna

Zmiany w polityce i gospodarce zawsze mają wpływ na rynek pracy i politykę kadrową firm. Elementy takie jak: podniesienie płacy minimalnej, zapomoga 500 zł na dziecko, ozusowanie tzw. umów śmieciowych, obietnica skrócenia wieku emerytalnego, opodatkowanie banków i marketów, w końcu obniżenie wartości złotówki czy ogólnoeuropejski kryzys polityczny związany z falą imigracji wpływają na poziom inflacji, koszty pracodawców i efektywność całej gospodarki [Sierociński, 2016, s. 17]. Po raz pierwszy od światowego kryzysu finansowego 2008-2009 rynek pracy przekształca się z rynku pracodawcy w rynek pracownika. Działy HR zostały obecnie postawione przed wyzwaniami takimi jak: **zarządzanie wiekiem, współpraca międzypokoleniowa, pozyskiwanie talentów, radzenie sobie z brakiem specjalistów o kluczowych kompetencjach, cyfryzacja obszaru HR** czy wreszcie coraz większe znaczenie **employer branding** [Klimek-Michno, 2015, s. 24].

Zarządzanie wiekiem i współpraca międzypokoleniowa związane są po pierwsze ze starzeniem się społeczeństwa, z przekształceniami w strukturze demograficznej polskiego społeczeństwa, po drugie z wyróżnianiem na rynku tzw. pokolenia *baby boomers*, X, Y i Z. Zasoby pracy w Polsce starzeją się w zastraszającym tempie, a mała liczba urodzeń nie spowoduje prostej zastępowalności pokoleń na rynku, stąd konieczność dostosowania nie tylko metod zarządzania personelem, ale również warunków i zasad rekrutacji. Współpraca międzypokoleniowa to nie tylko kwestia zróżnicowanego wieku pracowników, ale i ich mentalności i przyzwyczajzeń, które wynikają z warunków ekonomiczno-społecznych, w których dorastali. Stąd wyróżnienie czterech rodzajów generacji znajdujących się obecnie na rynku pracy.

Baby boomers – osoby urodzone w latach 1946-1964, mają silnie zbudowaną pozycję, autorytet i wierzą we władzę. Urodzeni w patriarchacie rozumieją świat poprzez strukturę pionową, która nakazuje wspinanie się po drabinie kariery, doświadczenia, pozycji od zera do bohatera. Mają poczucie silnego etosu pracy, a głównymi wartościami są przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetów, solidarność i hierarchiczna lojalność. Boją się utraty pracy i motywują potencjalną

stratą. Jeśli nic złego się nie dzieje, to wszystko jest w porządku – zmiana powinna nastąpić dopiero wtedy, gdy pojawi się problem. „Starych drzew się nie przesadza” [www 1].

Pokolenie X, tzw. błękitne kołnierzyki, urodzone przed rokiem 1980, dla których praca była i jest najważniejsza, na rynku wyróżnia ich kult pracy. Byli świadkami takich wydarzeń jak odkrycie AIDS, pojawienie się MTV, kryzys giełdowy w 1987 r., w końcu upadek muru berlińskiego. To pokolenie pewne siebie, niezależne, wielozadaniowe, preferujące pracę na kontrakt oraz doceniające z wiekiem równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Najchętniej pracowałyby we własnej firmie, a e-mail i telefon są dla nich podstawowymi narzędziami komunikacji, która powinna być nieformalna i zdominowana przez krótkie treści.

Pokolenie Y to osoby urodzone w połowie i pod koniec lat 80., zdefiniowane przez Google’a, Facebook czy ataki terrorystyczne z 11 września 2001 r. Głównym kanałem komunikacji są dla nich portale społecznościowe, preferują zróżnicowaną komunikację, skróty, poczucie humoru. To pracownicy, którzy lubią czuć się aktywni i rozumieć to, co robią, jednak nie tolerują podkreślania hierarchii. Nie są materialistami, nie mają wygórowanych oczekiwań finansowych, rozwój zawodowy też nie jest dla nich najważniejszy. A nie wymagając wiele od życia, wiele z siebie też nie dają. Pracują osiem godzin dziennie, a pozostały czas wolą poświęcić na hobby czy spędzić go z rodziną. „Igreki” nie żyją po to, by pracować, lecz pracują, by żyć. Ich cechy główne: dostrzeganie wartości pracy społecznej, różnorodność, tolerancja, zaufanie.

Pokolenie Z urodzone po roku 1990 zdefiniowały takie wydarzenia jak: wojna w Iraku, gry komputerowe oraz recesja gospodarcza. To pokolenie mobilne, żyje z ciągłym dostępem do internetu i mocno korzysta z nowych technologii. Pokolenie Z obecnie startuje na rynku pracy, ale już dobrze wie, czego chce: zapewnienia ciągłego dostępu do nowych technologii, dobrej płacy, dopasowania miejsca i sposobu wykonywania pracy do ich życiowych przyzwyczajeń (telepraca, elastyczny czas zatrudnienia). Taką właśnie postawą zniechęcają często do siebie pracodawców, nienawykłych do tego, by to pracownik określał reguły gry [www 2].

Wprowadzanie kategorii pokoleniowych nie oznacza, że potencjalni pracownicy to na pewno X, Y lub Z – to tylko modele. Ale znajomość cech charakterystycznych ułatwia lepsze dopasowanie oferty rekrutacyjnej do potrzeb danej grupy i sugeruje działania wobec niej. Równie ważne w przedsiębiorstwach będzie budowanie dialogu międzypokoleniowego, aby pogodzić oczekiwania i interesy każdej z grup, a jednocześnie budować między nimi pozytywne relacje.

Wyzwaniem dla specjalistów HR jest na pewno **pozyskiwanie talentów, radzenie sobie z brakiem specjalistów o kluczowych kompetencjach lub rozwój tych kompetencji, zmiana kultury organizacyjnej**, a podstawowym zadaniem do zrealizowania **cyfryzacja obszaru HR i wykorzystanie nowych technologii**, szczególnie w pozyskiwaniu pracowników pokolenia Y i Z.

Budowanie wizerunku, marki przedsiębiorstwa to proces znany nie od dziś, ale na pewno nowością jest tzw. **employer branding**, czyli **budowanie wizerunku pracodawcy**. W związku ze wspomnianym wcześniej przechodzeniem z rynku pracodawcy do rynku pracownika firmy nie mogą przejść obojętnie obok tego zjawiska. Powinny je włączyć do swojej strategii, bowiem „w celu zmaksymalizowania przewagi konkurencyjnej firma musi dostosować swoje zasoby i możliwości do szans dostępnych na rynku zewnętrznym” [Armstrong, 2010, s. 35].

2. Nowe trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Przez wiele lat wynagrodzenie i inne świadczenia pieniężne związane z pracą uważane były za najważniejszy czynnik motywacyjny, była to tzw. koncepcja Total Cash Compensation. Obecnie, w związku z opisanymi wcześniej zmianami podejścia poszczególnych pokoleń X, Y i Z, przechodzi się do **Total Rewards**, czyli koncepcji łącznych korzyści z pracy, gdzie pracodawcy podkreślają wszelkie korzyści wynikające dla pracownika z umowy o pracę [Kucharska-Kawalec, 2014], i są to zarówno korzyści „twarde”, czyli wszelkie świadczenia finansowe i niefinansowe, jak również korzyści „miękkie”, np. elastyczny czas pracy, możliwość rozwoju, atmosfera w pracy, możliwość udziału w działaniach prospołecznych i proekologicznych. Pracodawcy, którym zależy na lojalnych, zaangażowanych pracownikach, prześcigają się w tworzeniu tzw. *employment value proposition* (EVP) – unikalnej oferty (obietnicy) pracodawcy dla potencjalnego pracownika. Przykładowy zestaw EVP, swoistej wizytówki pracodawcy, zawiera tabela 1. Tworzenie EVP to element koncepcji *employer branding*, to zbiór wartości i skojarzeń, które mają pozytywnie oddziaływać na grupę docelową kandydatów, co w efekcie końcowym powoduje wybór tego, a nie innego pracodawcy. W EVP do głosu dochodzą zarówno cechy wizerunku, jak i wartości, które pozytywnie kojarzą się pożądanym przez pracodawcę kandydatom: wartości zarówno emocjonalne (czuję się dobrze, pracując tutaj), jak i realne korzyści (tę organizację obchodzi mój rozwój zawodowy) dla aktualnych i przyszłych pracowników.

Tabela 1. Wybrane elementy EVP (*employment value proposition*)

Wynagrodzenia	pensja, premie i inne dodatki, udziały w zyskach, opcje na akcje itp.
Dodatki pozapłacowe	opieka medyczna, ubezpieczenia, dofinansowanie posiłków/udziału w imprezach kulturalnych, karta sportowa, deputaty itp.
Czas pracy	elastyczny, skrócony itd., dodatkowe urlopy, <i>work-life balance</i>
Miejsce pracy	możliwość pracy zdalnej, lokalizacja biura (dojazd, parking itp.), atrakcyjność biura jako takiego
Reputacja firmy	pozycja rynkowa, stabilność funkcjonowania, szybkość wzrostu firmy, opinia rynkowa (firmy i jej produktów), reputacja klientów, etyka i odpowiedzialność wobec interesariuszy
Jakość zarządzania	wpływ na własną pracę, autonomia, relacje z przełożonymi, szacunek dla pracownika, uznanie, jakość menedżerów
Atmosfera	jakość relacji, jakość współpracowników, kultura współpracy pomiędzy pracownikami
Praca jako taka	skomplikowanie i różnorodność obowiązków, zgodność pracy z preferencjami i zainteresowaniami
Rozwój	możliwości awansu, rozwój kompetencji, ścieżki karier w organizacji, szkolenia i programy rozwojowe, wartość obecnych doświadczeń na rynku pracy

Źródło: Mikulska [2014, s. 15].

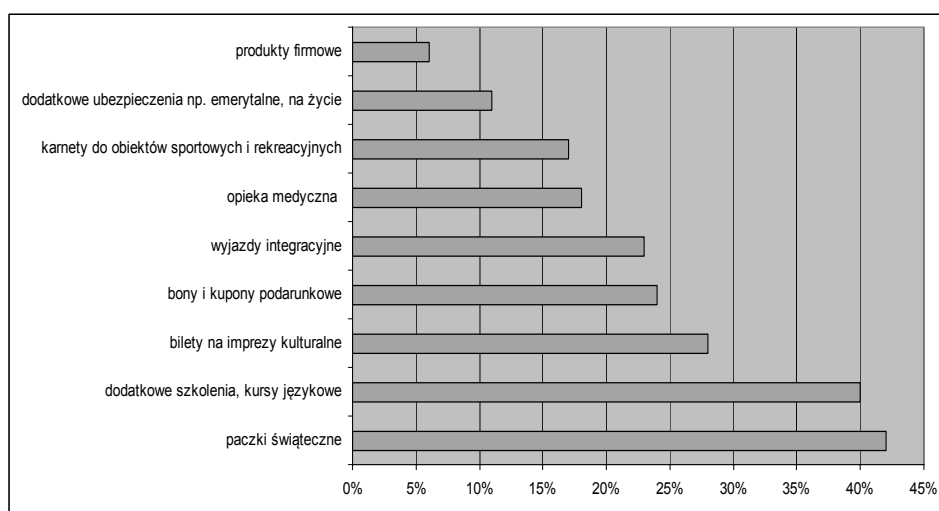
Marka pracodawcy powinna być widoczna także w działaniach i zachowaniach liderów firmy i włączona do polityki, postępowania i praktyk przedsiębiorstwa [www 3]. Takimi praktykami są m.in.:

- programy adaptacyjne,
- świadczenia pozapłacowe,
- działania pod kątem tzw. WLB – *work-life balance*,
- wolontariat pracowniczy.

Jeśli wrócimy do charakterystyki pokoleniowej potencjalnych pracowników, to można powiedzieć, że każdy znajdzie coś dla siebie. **Programy adaptacyjne** skierowane są do nowych pracowników lub pracujących na nowym stanowisku, np. w wyniku awansu wewnętrznego czy przesunięć spowodowanych zmianami organizacyjnymi. Mają tworzyć dobrą atmosferę w pracy i ułatwić szybkie i skuteczne zaadaptowanie się w organizacji. W ramach programu pracownik otrzymuje niezbędne informacje dotyczące firmy i stanowiska, unika stresu związanego z niepewnością, dzięki czemu może skupić się na swoich zadaniach i jest bardziej efektywny.

Świadczenia pozapłacowe funkcjonują w polskich firmach od wielu lat, ale zainteresowanie nimi sukcesywnie rośnie, podobnie jak kwoty budżetów przeznaczanych na nie. Jest to element systemu motywacyjnego, który zwiększa lojalność pracowników i podnosi efektywność zespołu. System świadczeń dodatkowych musi być jednak tak skonstruowany i zarządzany, aby zaspokajał indywidualne potrzeby pracowników i jednocześnie wspierał osiąganie strategicznych celów biznesowych [Rubik, 2014, s. 450]. Zarządzanie świadczeniami

pozapłacowymi coraz częściej odbywa się w Polsce za pomocą platform motywacyjnych, które pozwalają zmaksymalizować motywacyjną rolę świadczeń przy optymalnym wykorzystaniu budżetu [Słomczewska-Klimiuk, 2014], tym bardziej że niektórzy pracodawcy wydają się ignorować oczekiwania swoich pracowników. Aż trzech na czterech z nich nigdy nie zostało zapytanych przez swoich pracodawców, czego życzyliby sobie w ramach kafeteryjnego systemu wynagrodzeń. Niechciane benefity nie spełniają funkcji motywacyjnej w miejscu pracy [www 4]. Badanie przeprowadzone w styczniu 2014 r. przez niezależny Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia wskazało m.in. najczęściej oferowane niegotówkowe świadczenia pozapłacowe w Polsce (rys. 1)¹. Z kolei z raportu Benefit Systems oraz HRNews.pl wynika, że ponad 66% respondentów wskazało na pierwszym miejscu na kursy doszkalające oraz dodatkową opiekę medyczną [www 4].



Rys. 1. Świadczenia pozapłacowe najczęściej oferowane w Polsce

Źródło: Badanie „Potencjał rynku świadczeń pozapłacowych”, styczeń 2014, ARC Rynek i Opinia, za: Słomczewska-Klimiuk [2014, s. 21].

Firmy, które mają zróżnicowaną strukturę wiekową pracowników, poszukują nowych rozwiązań. Pokolenie *baby boomers* oczekuje raczej stabilizacji, czyli potrzebuje takich świadczeń, które pozwalają kojarzyć firmę z przyszłością

¹ Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej grupie 900 firm działających w Polsce: przedsiębiorstw państwowych, instytucji publicznych, polskich firm prywatnych oraz z kapitałem zagranicznym.

i pewną stabilizacją. Z kolei pokolenie młodsze – X, Y, Z – potrzebuje mniej stabilizacji, a stawia raczej na swoje zainteresowania i aktywności. W związku z powyższym kolejnym „trendem” wartym rozważenia jest idea *work-life balance* (WLB). Równowaga między pracą a życiem osobistym jest dla pokolenia Y (30 lat i mniej) często ważniejsza niż uznanie i kariera, przekłada się na większą efektywność kadry, czyli rozwój całej firmy. Od pracodawcy wdrożenie w życie idei *work-life balance* wymaga elastyczności, zaangażowania, odpowiedniego programu, ale głównie przekonania, że takie działania mają sens [Czy programy..., 2014, s. 15]. Spadające zaangażowanie i motywacja pracowników, rozwój chorób somatycznych spowodowanych przemęczeniem i wypaleniem zawodowym kadr – to dla firmy znak, że WLB jest koncepcją niezbędną. W ramach tej idei mieści się m.in. elastyczny czas pracy z możliwością pracy zdalnej, brak nadgodzin, programy dla rodzin, udogodnienia dla rodziców – zapewnienie powrotu na dotychczasowe stanowiska kobiet po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym, stworzenie żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub dofinansowanie uczęszczania dzieci do placówek publicznych i prywatnych, dodatkowe dni wolne np. z tytułu choroby dziecka, opcja pracy w domu np. przez jeden dzień w tygodniu, praca w niepełnym wymiarze, dłuższy płatny częściowo urlop udzielany po latach intensywnej pracy na realizację własnych planów – tzw. *sabbatical*: rozwój osobisty, edukację, podróże czy też wspomniana wcześniej poszerzająca się oferta świadczeń pozapłacowych. Dzięki temu rośnie poziom zadowolenia pracowników, co przekłada się na zaangażowanie i produktywność [Rubik, 2014, s. 452]. *Work-life balance* stanowi duże wyzwanie i być może nie jest nawet możliwe do wdrożenia w organizacjach i firmach wymagających zapewnienia ciągłości pracy (szpitale, stacje benzynowe, hotele itp.) lub w przypadku, gdy narzędziem pracy jest smartfon, tablet, laptop – wtedy czas i przestrzeń zawodowa i prywatna są trudne do rozdzielania [Czy programy..., 2014, s. 16-17]. Pomimo różnych preferencji pracowników w zależności od płci, wieku, kultury czy typu osobowości, większość z nich chce być częścią określonej społeczności, aktywnym podmiotem organizacji i zachodzących w niej zmian. Sama praca, nawet najlepiej zorganizowana, nie stanowi dla niego wartości samej w sobie, jest ważnym środkiem do zintegrowania celów osobistych i zawodowych, do spełnienia. Same firmy również wskazują na korzyści związane z wdrożeniem *work-life balance*:

- efektywniej wykorzystany czas pracy,
- wzrost produktywności,
- pozytywny wpływ na poziom zaangażowania i motywację,
- obniżenie rotacji pracowników,

- podniesienie zdolności przyciągania młodych talentów,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa, poprawa stanu zdrowia i jakości życia ludzi.

Budowanie relacji z pracownikami, jak również pozytywnego wizerunku firmy może odbywać się także poprzez wprowadzenie **wolontariatu pracowniczego**, czyli aktywności dobroczynnej, charytatywnej przedsiębiorstwa na rzecz wybranych podmiotów (organizacji pozarządowych i innych instytucji) przy dobrowolnej współpracy zatrudnionych przez przedsiębiorcę osób. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace i usługi na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym swoje umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swoje talenty i spełniając się w życiu pozazawodowym. Świadczenie wolontariatu może odbywać się w godzinach pracy lub poza nimi. Korzyści dla firmy mają charakter zarówno wewnętrzny (relacje z pracownikami), jak i zewnętrzny (relacje z otoczeniem, lokalną społecznością, instytucjami społecznymi i publicznymi, organizacjami pozarządowymi).

3. *Employer branding a CSR*

Employer branding (EB) to połączenie HR i marketingu w celu dotarcia do odpowiednich kandydatów, rekrutacji oraz stworzenia pracownikom wyjątkowych miejsc pracy. W polityce *employer branding* przedsiębiorstwa planują działania, które w przemyślany, ukierunkowany sposób mają doprowadzić do zbudowania i umocnienia wykwalifikowanego i lojalnego zespołu pracowników, którzy będą wpływać na wartość firmy. Działania te mogą być skierowane na zewnątrz i do wewnątrz. Pracownicy są najlepszymi ambasadorami firmy na rynku i dlatego budowanie wizerunku pracodawcy należy rozpocząć od działań skierowanych do zatrudnionych. Ich wiedza na temat tego, czym firma wyróżnia się na rynku, zostanie prędzej czy później przekazana na zewnątrz [Berłowski, 2015, s. 43-44]. Z kolei działania zewnętrzne, które pomagają budować lub poprawiać czy udoskonalać wizerunek firmy, to działania z zakresu CSR. Ponad 50% dużych firm jako przyczynę zaangażowania społecznego podało właśnie poprawę wizerunku. Dla małych firm (< 500 pracowników) ten powód wymieniany był na trzecim miejscu za odpowiedziami: „poczucie odpowiedzialności” i „trudno powiedzieć” [Bartnik, 2015, s. 16].

Firma, budując wizerunek społecznie odpowiedzialnej, wpływa na pozytywny odbiór swojej marki w otoczeniu, na preferencje i zapotrzebowanie klientów oraz zyskuje poparcie społeczności. W raporcie KPMG z 2015 r. można przeczytać, że młodzi ludzie w wieku 18-34 lata są entuzjastycznie nastawieni

do działań z zakresu CSR podejmowanych przez firmy. Szukając pracy, zwracają uwagę na poczynania potencjalnego pracodawcy w tym zakresie (zwłaszcza osoby w wieku 18-24 lata – 82% wskazań). Duża grupa reprezentująca to pokolenie jest w stanie zrezygnować z wyższego wynagrodzenia na rzecz pracy u pracodawcy wykazującego się społeczną odpowiedzialnością (ponad 60% badanych tak deklaruje). Ta sama grupa ma również wysokie oczekiwania jako konsumenci w zakresie społecznej odpowiedzialności producentów.

W kontekście szerzej zakrojonych korzyści można wspomnieć o zwiększeniu konkurencyjności na rynkach zachodnich, gdzie CSR stał się niemal normą, oraz o możliwości zakomunikowania wszystkim interesariuszom, w tym także pracownikom, swoich działań w raporcie społecznym firmy. Raportowanie społeczne należy do standardowych praktyk biznesowych na świecie i coraz popularniejszych w Polsce. Rozpowszechnienie tej praktyki jest niezależne od obszaru działalności firmy – we wszystkich branżach ponad 50% z nich przygotowuje raporty społeczne.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu od kilku lat sporządza raport na temat dobrych praktyk polskiego biznesu. W tabeli 2 wskazano firmy, które w Polsce w latach 2013-2015 stosowały opisane wcześniej idee w zarządzaniu kapitałem ludzkim, nazwane w raporcie dobrymi praktykami w zakresie pracy.

Tabela 2. Zastosowanie tzw. dobrych praktyk w zakresie pracy w latach 2013-2015 w firmach działających w Polsce

Rodzaj dobrej praktyki		2013	2014	2015
1	2	3	4	
Świadczenia pozapłacowe	Firma przyjazna rodzicom	ATERIMA, Infosys BPO Poland, ING Bank Śląski, PKN ORLEN	ArcelorMittal Poland, Bank Millennium, Henkel Polska, HP Global Business Center, NEUCA Petra, Provident Polska, HP Global Business Center, Lubelski Węgiel „Bogdanka”, Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe, T-Mobile Polska, Volkswagen Motor Polska, Grupa GPEC, Infosys, BPO Poland, PKN Orlen, Tchibo Warszawa	Agencja Rozwoju Przemysłu, Dentsu Aegis Network Polska, PKN ORLEN SA
	Zdrowie i wsparcie pracowników	Blue Media, Citi Handlowy, Diageo Polska, EDF Polska Zdrowy EDF, Farm Frites Poland SA, Grupa Saint-Gobain,	Tesco Polska, Volkswagen Poznań, ING BSK, PKO BP, Orange Polska, Grupa Raben, NUTRICIA Polska,	Agencja Rozwoju Przemysłu, EDC – GE Company Polska Sp. z o.o. i Instytut Lotnictwa,

cd. tabeli 2

1	2	3	4
	Henkel Polska, Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe, Pelion, PKO BP, PZU, RWE Polska, Volkswagen Poznań	T-Mobile Polska, Luxoft Poland, UPC Polska, Volkswagen Motor Polska, Blue Media	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków – Balice, Agencja Rozwoju Przemysłu, BANK BPH, Bank BGŻ, BNP Paribas, DB Schenker Rail Polska, CEMEX, Volkswagen Motor Polska, PKN ORLEN SA, Pelion S.A., Kompania Piwowarska, Henkel Polska, Kopex Group, Stena Recycling, Unilever Polska, Antalis Poland, ANWIL S.A. DOZAMEL, Grupa Kapitałowa LOTOS, Infosys BPO Poland, HP Global Business Center
Szkolenia i rozwój	CEMEX, Cognifide Polska, Global e-Business Operations Tandemy Językowe, Grupa GPEC, ING Bank Śląski, Orange Polska, Tchibo Warszawa, VIWA Entertainment Poland	EDF Polska, ING BSK, Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe, mBank, Grupa Kapitałowa LOTOS, Tesco Polska, PKN ORLEN, Mind Progress Group, T-Mobile Polska, Polski Koncern Volkswagen Motor Polska, HP Global Business Center, Credit Agricole Bank Polska, Volkswagen Poznań, Bank BGŻ	Dentsu Aegis Network Polska, mBank GAZ-SYSTEM S.A., Agencja Rozwoju Przemysłu, Bank BPH, Grupa Sanofi, Carrefour Polska, EDC – GE Company Polska Sp. z o.o. i Instytut Lotnictwa EDF Polska Kopex Group, mBank, Henkel Polska, PGNiG GAZ-SYSTEM, Orange Polska, Pelion S.A. IKEA Retail, PGE, Skanska, Provident Polska,
<i>Work-life balance</i>	BASF Polska, Tchibo Warszawa	AVIVA, Dentsu Aegis Network, PwC, Tesco Polska, Volkswagen Poznań, ING BSK, PKO BP, Orange Polska, Provident Polska	Best., EDC – GE Company Polska Sp. z o.o. i Instytut Lotnictwa

cd. tabeli 2

1	2	3	4
Program adaptacyjny	UBS Poland Service Centre, Grupa GPEC, SGS Polska, Volkswagen Poznań, Grupa Żywiec	Grupa Saint-Gobain, Grupa GPEC, PKO BP, SKANSKA, Volkswagen Polska	BEST S.A. Grupa Kapitałowa LOTOS ING Bank Śląski
Wolontariat pracowniczy	Citi Handlowy, Credit Agricole Bank Polska, ING Usługi Finansowe, KGHM Polska Miedź, Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM, Polpharma, Prologis, Global e-Business Operations PKN ORLEN SA, UBS Poland Service Centre	AVIVA, bgk, Citi Handlowy, Credit Agricole, HP Global Business Center, Lafarge, Grupa Raben Dentsu Aegis Network Bank Gospodarstwa Krajowego, PGE, PKN ORLEN SA, Provident Polska Grupa Żywiec, mBank T-Mobile Polska, KGHM Polska Miedź, Pelion S.A. ING BSK, ING Usługi Finansowe, Schenker, Tchibo Warszawa, Totalizator Sportowy, TRI	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych, BZ WBK, Bank BGŻ, BNP Paribas, BEST, DB Schenker Rail Polska Jet Line, MSD Polska, PZU, EDC – GE Company Polska Sp. z o.o. i Instytut Lotnictwa

Źródło: Raport „Odpowiedzialny biznes...” [2013, 2014, 2015].

Jak widać z zestawienia w tabeli, liczba dobrych praktyk z zakresu pracy z roku na rok rośnie. Wiele z tych praktyk, rozpoczętych w jednym roku, jest kontynuowanych na zasadzie praktyki wieloletniej. Kwestie pracownicze są dla firm jednymi z najważniejszych zagadnień w obszarze społecznej odpowiedzialności. Wyniki badania „Menedżerowie CSR”, zrealizowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2015 r. wskazują, że największe korzyści osiągnięte przez firmy dzięki wdrażaniu działań CSR w ostatnich dwóch latach to podniesienie poziomu świadomości pracowników w zakresie etyki oraz podniesienie poziomu zaangażowania pracowników. W obszarze praktyki z zakresu pracy firmy największy nacisk kładą na działania ukierunkowane na bezpieczeństwo w miejscu pracy, szkolenia i rozwój oraz zdrowie pracowników [Raport „Odpowiedzialny biznes...”, 2015, s. 38].

Podsumowanie

Współczesne działy HR są kreatorem kapitału ludzkiego, począwszy od procesu rozpoznania rynku, rekrutacji, przyjęcia, wdrożenia i wyszkolenia nowych pracowników, utrzymania wykwalifikowanego, zaangażowanego i zadowolonego

zespołu. Są również współkreatorem wizerunku firmy poprzez budowanie więzi i lojalnych relacji z podstawowym interesariuszem przedsiębiorstwa, jakim jest pracownik. W związku ze zmianami pokoleniowymi, różnorodnością wymagań i kompetencji potencjalnych pracowników management najwyższego stopnia stoi przed wyzwaniem uwzględnienia, a może nawet i scalenia strategii personalnej ze strategią ogólną firmy. Z kolei osoby zarządzające personelem muszą uwzględnić w swoich działaniach trendy takie jak: *employer branding*, *work-life balance* czy CSR, tylko wtedy będą w stanie efektywnie odpowiedzieć na zmiany na rynku pracy i dostosować swoje firmy do oczekiwań „rynku pracownika”.

Literatura

- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Berłowski P. (2015), *Wewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8.
- Bartnik J. (2015), *CSR po polsku – czy działamy wspólnie?* „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Czy programy work-life balance to tylko moda* (2014), „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Klimek-Michno K. (2015), *12 miesięcy wyzwań, czyli HRM w 2015 roku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Mikulska A. (2014), *EVP czyli co?* „Magazyn Employer Branding”, nr 1.
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki 2013”*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki 2014”*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki 2015”*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rubik J. (2014), *Nowe wyzwania dla controllingu personalnego w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 344.
- Sierociński P. (2016), *Jakie wyzwania i priorytety mają przed sobą firmy i działy HR w 2016 roku?* „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Słomczewska-Klimiuk M. (2014), *Motywujące benefits*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- [www 1] <http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y>.
- [www 2] http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,17056726,Pokolenie_X_Y_Z_Czym_sie_roznia_i_jak_sie_komunikuja_.html#ixzz45Rw2pPDH.
- [www 3] <http://hrminstitute.pl/employer-value-proposition-evp-czyli-jak-sie-wyroznic>.
- [www 4] <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artukul/szkolenia-i-opieka-medyczna-to-numer-1-wsrod-swiadczen-pozaplacowych>.

NEW DIRECTIONS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary: Human capital management, called non-financial assets of a company is a subject to various challenges associated with changes in the economy, the law, the demographic structure of the society. The labour market has been transformed from the market of an employer to the employee market for several years. Therefore, the approach to recruitment processes, training of new employees and maintenance involved, competent ones requires paying attention to generation differences and new concepts in the area of HR. The aim of this article is to demonstrate the need for new trends in human capital management as necessary in the context of changes in conditions of modern management organizations. The analyses of literature, reports and case studies functioning in Polish reality were used as well as own observations.

Keywords: human resources management, employer branding, CSR.