

Dominik Ludwiczyski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9494-7195>

Rola, pozycja i wyzwania dyrektora HR w ewoluującej funkcji personalnej

Wprowadzenie

Funkcja personalna i jej rola w organizacjach ulega ciągłej ewolucji. Współcześnie, przedstawiciele największych europejskich firm, które uczestniczą w europejskim badaniu trendów i praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Barometr HR), oraz przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw (Badania Aon Hewitt) wskazują na strategiczną rolę funkcji HR (*human resources*). Jednak pomimo istnienia wspólnego celu, jakim jest sukces rynkowy i rozwój wewnętrzny organizacji poprzez skuteczne i efektywne tworzenie i zarządzanie kapitałem ludzkim, praktyka znacznie odbiega od tych deklaracji.

Celem opracowania jest poznawcze uporządkowanie wiedzy dotyczącej funkcji personalnej w perspektywie temporalnej, rozwoju modeli i stereotypów człowieka, w perspektywie miejsca i roli komórki personalnej w organizacji, czynników ją determinujących oraz pozycji dyrektora HR i wyzwań stojących przed dyrektorem HR i jego zespołem.

Artykuł ma charakter poznawczy i powstał na podstawie literatury przedmiotu.

1. Funkcja personalna – jej rozwój i powiązania ze stereotypami człowieka

Funkcja personalna¹ jest wydzielana ze względu na kryterium rodzaju działalności, ma charakter obiektywny i występuje wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z zespołami pracowniczymi. Jest to funkcja złożona, której merytoryczną zawartość kształtuje rozwój otaczającej ją rzeczywistości i rozwój nauk, szczególnie nauk o zarządzaniu oraz nauk o człowieku.

Praktyczne i naukowe zainteresowanie funkcją personalną rozpoczęło się na przełomie XIX i XX wieku i trwa dalej. Pierwszym prezentowanym w artykule zagadnieniem będzie omówienie modeli oraz odpowiadającym im stereotypów człowieka.

Model tradycyjny wymusiła sytuacja dynamicznego rozrastania się organizacji i trudności z pozyskaniem pracowników, starano się zatem zwiększać wydajność robotników. Zajmowali się tym zagadnieniem przedstawiciele *naukowej organizacji pracy*:

- uważany za jednego z twórców naukowej organizacji pracy K. Adamiecki² – swoje rozważania skoncentrował na racjonalizacji pracy zespołowej i stworzył harmonogram oparty o jego *prawa harmonii* w celu analizy i planowania pracy zespołowej;
- F.W. Taylor³ – w odniesieniu do funkcji personalnej sformułował cztery zasady (określenie najlepszego sposobu wykonania zadania w procesie pracy ludzkiej, naukowy sposób najlepszego doboru robotników do określonych zadań, zasada stałego szkolenia i doskonalenia robotników, zasada bezpośredniej i przyjaznej współpracy kierownictwa z robotnikami);
- F. i L. Gilbrethowie⁴ – eliminacja niepotrzebnych ruchów prowadząca do mniejszego zmęczenia robotników;
- H.L. Gantt – opracowanie wykresów pozwalających na porównywanie planów wykonania z faktycznym wykonaniem, opracował skuteczniejszy od Taylora bodźcowy system wynagrodzeń.

¹ Funkcja personalna to jedna z funkcji organizacji, obejmuje ogół zagadnień dotyczących ludzi w niej zatrudnionych od „wejścia” do organizacji, poprzez „przejście” przez nią, aż do „wyjścia” z niej.

² K. Adamiecki, *Harmonizacja pracy*, Z. Zbichorski (oprac.), Warszawa 1948.

³ F.W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, INO, Warszawa 1926, s. 261.

⁴ *Wybrane problemy organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, J. Niedźwiecki (red.), WNT, Warszawa 1967, s. 151.

Uzupełnieniem kierunku naukowej organizacji pracy był kierunek administracyjny (H. Fayol⁵, M. Weber), który koncentrował się na opracowaniu ogólnych zasad organizacji oraz zasad działalności administracyjnej.

Kolejny historycznie model to model stosunków współdziałania, który powstał w wyniku badań nad zachowaniem ludzi. E. Mayo⁶, w wyniku badań (eksperymenty Hawthorne), doszedł do wniosku, że na wzrost wydajności pracy robotników wpływa poczucie dumy wynikające z dostrzeżenia ich pracy i zauważenia ich jako ludzi, a w mniejszym stopniu zachęty materialne. Drugim wnioskiem z badań było dostrzeżenie istotnej roli grup nieformalnych, które często wywierały większy wpływ niż żądania kierownictwa. Tak więc *stereotyp homo oeconomicus* rozwinął się w koncepcję człowieka społecznego – *homo socialis*.

Trzeci ewolucyjnie model to pierwsza licząca się koncepcja psychologiczna zachowań człowieka, której efektem stał się model behawioralny i humanistyczny. Najistotniejszy wkład w koncepcję behawioralną włożył B.F. Skinner, tworząc tzw. teorię wzmocnienia. Jej istotą było stwierdzenie, że wszelkie zachowania człowieka uwarunkowane są trzema czynnikami – genetyką, otoczeniem fizycznym i otoczeniem społecznym.

Twórcy i propagatorzy kierunku humanistycznego (C.R. Rogers, A.H. Maslow)⁷ dostrzegają potrzebę jednostki do doskonalenia się, do osiągania coraz to wyższych poziomów zaspokajania swoich potrzeb. Podstawą i siłą działania człowieka jest niezaspokojona potrzeba, do której realizacji dąży jednostka.

Badacze, którzy łączyli dorobek psychologii z innymi naukami (socjologią, antropologią, ekonomią, medycyną) – Argyris, Herzberg, Lewin, Likert, McGregor – wnieśli istotny wkład w zarządzanie organizacjami. Ich celem było doskonalenie organizacji, poprzez połączenie behawioryzmu, psychologii i innych nauk, i poprawę interpersonalnego aspektu funkcjonowania organizacji⁸, organizacji pracy, prawa, ochrony pracowników, rozwoju kwalifikacji pracowników oraz umiejętności kształtowania stosunków międzyludzkich.

Koncepcje lat 50. i 60. XX wieku miały istotny wpływ na kształt funkcji personalnej, dominowała humanizacja stosunków pracy i całych organizacji, celem tych działań był wzrost efektywności pracowników.

W latach 70. rozpoczął się proces traktowania pracowników jako bardzo istotnego zasobu, który decyduje o konkurencyjności organizacji na rynku. Stosowanie pojęcia *zasoby ludzkie* rozpoczął P.F. Drucker, natomiast twórcą pojęcia *zarządzanie*

⁵ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947.

⁶ J.A. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962, s. 87–88.

⁷ K.B. Madsen, *Współczesne teorie motywacji*, PWN, Warszawa 1980, s. 415 i nast.

⁸ *Ibidem*.

zasobami ludzkimi (ZZL) był R.E. Miles⁹, w opozycji do stosowanych ówczesnie pojęć – stosunki współdziałania i zarządzanie personelem. Jednak wiodące znaczenie dla ewolucji funkcji personalnej miały dwie koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi – model Michigan i model harwardzki. Istotą modelu Michigan była integracja zarządzania zasobami ludzkimi ze strukturą, w której pracowali ludzie oraz ze strategią organizacji. Natomiast w modelu harwardzkim istotą była koordynacja czterech obszarów (partycypacja pracowników, ruchliwość, systemy wynagradzania i organizacji pracy) oraz ich integrowanie ze strategią organizacji. Istotny wkład w zarządzanie zasobami ludzkimi mieli badacze angielscy, którzy rozwijali podejście amerykańskie: M. Armstrong, D. Guest, A. Pettigrew, J. Storey¹⁰. Koncepcje te związane są ze stereotypem człowieka kompleksowego – który ma określone oczekiwania wobec ZZL: ich spełnianie w całym procesie od wejścia pracownika do organizacji, poprzez jego przejście aż do wyjścia z organizacji, brak dyskryminacji, programy adaptacji, rozwój zawodowy, sprawna komunikacja wewnętrzna, nowoczesne formy wynagradzania i wiele innych.

Tabela 1. Model funkcji personalnej i związany z nim stereotyp człowieka

Lata	Stereotyp człowieka	Model funkcji personalnej	Reprezentanci
Przełom XIX i XX wieku	<i>homo oeconomicus</i> – człowiek ekonomiczny	model tradycyjny	F.W. Taylor, F. i L. Gilbrethowie, K. Adamiecki, H. Fayol, W. Weber
1930–1940	<i>homo socialis</i> – człowiek społeczny	model stosunków współdziałania	Ch.I. Barnard, E. Mayo
1950–1960	człowiek zewnątrzsterowny i samorealizujący się	model behawioralny i humanistyczny	B.F. Skinner, C.R. Rogers, A.H. Maslow, Ch. Argyris, F. Herzberg, K. Lewin, R. Likert; D. McGregor
1960–1980	człowiek kompleksowy	model zasobów ludzkich	P.F. Drucker, R.E. Miles, model Michigan, model harwardzki, M. Armstrong, D. Guest, C. Hendry, A. Pettigrew, J. Storey
Przełom XX i XXI wieku	człowiek uczący się i dzielący się wiedzą	model kapitału ludzkiego	T.W. Schultz, G. Becker

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 34–49; A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014; K. Chudzińska, *Ewolucja modelu HR Business Partner*, „Zarządzanie i Marketing” 2018, nr 1, s. 9–19.

W XX wieku dwaj amerykańscy naukowcy, Schultz¹¹ (nagroda Nobla w dziedzinie ekonomii, 1979) i Becker (nagroda Nobla w dziedzinie ekonomii, 1992),

⁹ R.E. Miles, *Human Relation of Humam Resources*, „Harvard Business Review” 1965, vol. 7/8.

¹⁰ M. Arnström, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 22–24.

¹¹ J. Fritz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 9.

sformułowali teorię kapitału ludzkiego, która powiązana jest ze stereotypem człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą, oraz odwołuje się do potencjału tkwiącego w człowieku.

Kapitał ludzki wewnątrz organizacji opisują kombinacje trzech czynników. Pierwszy z nich dotyczy cech człowieka – osobowość, energia, pozytywna postawa wobec świata i ludzi, zaangażowanie, wiarygodność; drugim czynnikiem są możliwości poznawcze i rozwojowe – zdolność uczenia się, wyobraźnia, zdolności twórcze i nastawienie na cel, trzeci czynnik dotyczy motywacji do dzielenia się wiedzą, informacjami, posiadanie wewnętrznej chęci do pracy zespołowej oraz orientacja na cel.

Ten ostatni etap trwa i rozwija się, dlatego nie wszystko jest ostatecznie zdefiniowane, raczej jest to ewolucja podejść, doświadczeń i zmian. Model funkcji personalnej i stereotypy człowieka prezentuje tabela 1.

2. Miejsce i rola komórki personalnej w organizacji

Nowoczesny wymiar funkcji personalnej zapoczątkował D. Ulrich, który wyodrębnił podział HR na transakcyjny i transformacyjny. HR transakcyjny to administrowanie kadrami w kontekście ich wydajności, HR transformacyjny to współudział w realizacji strategii organizacji poprzez gwarantowanie odpowiednich umiejętności i kompetencji¹².

Możemy wydzielić tu cztery fazy i tzw. fazę zerową, obejmującą czas do XX wieku. W tym czasie nie występowała sformalizowana funkcja personalna, właściciele sami stanowili wewnętrzne zasady funkcjonowania swoich organizacji i sami je egzekwowali, stosunki pracy nie były sformalizowane, motywatory zależały od właściciela, który był jedynym decydentem w sprawach pracowników.

Faza pierwsza (operacyjno-administracyjna) to okres do końca II wojny światowej, w tym okresie powstają pierwsze komórki personalne, które zajmują się głównie administrowaniem sprawami pracowników, ich rola w organizacjach jest bardzo ograniczona, a prestiż pracowników niższy od pracowników innych komórek organizacyjnych.

Druga faza (taktyczno-menedżerska) trwa do lat 80. ubiegłego wieku, w tym okresie tworzone są już działy personalne, które należą do komórek sztabowych, wykonujących usługi doradcze zarówno dla naczelnego kierownictwa, jak i kierowników liniowych. Komórkami tymi kierują kierownicy działów personalnych.

¹² D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi: nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Trzecia faza (strategiczna) trwała do roku 2000. Zmiany otoczenia ze spokojnego i dobrze ustrukturalizowanego, idące w kierunku otoczenia burzliwego, a nawet turbulentnego, spowodowały zapotrzebowanie na profesjonalne nie tylko doradztwo, ale również współuczestnictwo w procesach budowania strategii organizacji. Zmienia się pozycjonowanie komórki personalnej (działu) w strukturze organizacyjnej, zmienia się również jej rola. Jest wsparciem dla kadry kierowniczej niższych szczebli i zaczyna być partnerem zarządów w planowaniu strategicznym, czyli wskazywaniu przy pomocy jakich narzędzi zasób ludzki organizacji będzie się współprzyczyniał do sukcesu strategii ogólnej. Pojawia się też stanowisko „dyrektor HR” (lata 90.).

Ostatnia, czwarta faza to okres od początku XXI wieku i trwa nadal. Kierunki kształtowania się organizacji są obecnie tak zróżnicowane, że nie można określić jednoznacznie kierunku rozwoju funkcji personalnej. Można odnaleźć w literaturze cztery koncepcje rozwojowe, jednak trudno określić, która z nich będzie liderem, niewykluczone również, że żadna.

Pierwsza koncepcja mówi o minimalizacji funkcji personalnej w organizacji, której zadaniem będzie koordynacja usług zewnętrznych, świadczonych organizacji w zakresie HR.

Druga koncepcja zakłada podzielenie funkcji personalnej na różne obszary – doradztwo, usługi wspólne, centralne jednostki, których celem jest przekazywanie wiedzy pracownikom.

Trzecia koncepcja to koncentracja funkcji personalnej w postaci jednostki centralnej, która realizowałaby bieżące potrzeby komórek organizacyjnych.

Czwarta koncepcja jest najmniej konkretna i dotyczy rozwoju organizacji wirtualnych, które wspierane będą przez agencje pracy czasowej, unie personalne *top managementu* różnych organizacji, tworzenie systemów wiedzy (podstawa organizacji inteligentnej), tworzenie systemów IT symulujących procesy kadrowe i ich skutki, angażowanie równoległe pracowników innych organizacji i poprzez to rozmywanie struktur organizacyjnych.

Pozycję funkcji HR i komórki HR obecnie kształtuje jej pozycja w strukturze organizacyjnej, zakres i ranga realizowanych zadań dotyczących kapitału ludzkiego, liczebność i pozycja zawodowa pracowników HR oraz poziom technologiczny działania¹³.

Rozwój funkcji personalnej w perspektywie miejsca i roli komórki personalnej w organizacji został przedstawiony w tabeli 2.

¹³ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2006, s. 46–49.

Tabela 2. Rozwój funkcji personalnej w perspektywie miejsca i roli komórki personalnej w organizacji

Nazwa fazy	Przybliżony okres trwania	Opis usytuowania komórki personalnej w strukturze
Faza zerowa	do końca XIX wieku	Brak sformalizowanej funkcji personalnej. Właściciel firmy samodzielnie zajmował się doбором pracowników, szkoleniem i wynagradzaniem pracowników, brak sformalizowanych stosunków pracy.
Faza I – operacyjno-administracyjna	1900–1945	Powstają pierwsze komórki personalne, ich pozycja jest znacznie niższa niż innych komórek. Do podstawowych zadań tych komórek należy wsparcie administrowania pracownikami (umowy, ewidencja wynagrodzenia).
Faza II – taktyczno-menedżerska	1945–1980	Powstają działy personalne o charakterze sztabowym, świadczące usługi doradcze i wspierające dla naczelnej kadry kierowniczej i kierowników liniowych w obszarach (rekrutacja i selekcja, zwolnienia, szkolenia, analiza pracy, budżetowanie, analizy niezbędne do planowania zatrudnienia).
Faza III – strategiczna	1980–2000	Znaczenie działów/pionów personalnych w dużych organizacjach znacznie wzrasta, są traktowane często na równi z działami produkcyjnymi, handlowymi, marketingowymi, finansowymi. Posadowienie w strukturze organizacyjnej zróżnicowane – dyrektor działu/pionu jest członkiem zarządu lub podlega dyrektorowi naczelnemu – formułuje i kontroluje realizację strategii personalnej. Kierownicy niższych szczebli odpowiadają za realizację poszczególnych celów polityki personalnej. Zacieśnia się współpraca kierowników liniowych ze specjalistami ds. personalnych w zakresie ZZL.
Faza IV – przyszłościowa	od początku XXI wieku	Ze względu na bardzo istotne zróżnicowanie kierunków i sposobów kształtowania się organizacji przyszłości, niemożliwe jest praktycznie określenie kierunku rozwoju funkcji personalnej. Wizje rozwojowe to: 1) znaczne skurczenie funkcji personalnej (rola pośrednika usług zewnętrznych); 2) podzielenie funkcji na jednostki realizujące odrębne cele (doradztwo, usługi scentralizowane jednostki wspierające wiedzą ogólną); 3) koncentracja funkcji personalnej w jednej scentralizowanej jednostce, której zadaniem byłoby reagowanie na doraźne potrzeby komórek organizacyjnych w całej strukturze; 4) w organizacjach wirtualnych korzystanie z agencji pracy czasowej, unie personalne <i>top managementu</i> różnych organizacji, tworzenie systemów wiedzy (podstawa organizacji inteligentnej), tworzenie systemów IT symulujących procesy kadrowe i ich skutki, angażowanie równoległe pracowników innych organizacji i poprzez to rozmywanie struktur organizacyjnych.

Źródło: opracowane na podstawie: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1995, s. 23 i nast.; M. Rybak, *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Strategia personalna firmy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2000, s. 27 i nast.; H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 17–49; R. Krupski, *Zarządzanie kadrami na krańcu chaosu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 24–25.

3. Czynniki determinujące funkcję personalną

Determinanty rozwoju funkcji personalnej opisywane są w literaturze dosyć często. Dotyczą trzech wiodących obszarów – makro otoczenia, otoczenia bliższego oraz uwarunkowań wewnętrznych organizacji. W zakresie każdego z obszarów autorzy wymieniają podobne lub tożsame czynniki, jedni wymieniają mniej czynników, inni więcej, w zależności od zamierzeń badawczych (tabela 3).

Tabela 3. Czynniki determinujące zmiany w funkcji personalnej

Lp.	Autor	Rok	Determinanty	Literatura
1	M. Armstrong	2000	System społeczny i techniczny, Presja konkurencji, Trendy ekonomiczne i społeczne, Nowe technologie, Interwencjonizm państwowy.	M. Armstrong, <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi</i> , Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 30–31.
2	A. Pocztowski	2007	Czynniki ogólne: rozwój i dyfuzja wiedzy z zakresu ZZL, profesjonalizm menedżerów, globalizacja, integracja Polski z UE. Czynniki zewnętrzne: technologia, sytuacja gospodarcza, prawo, demografia, trendy społeczno-kulturowe, ekologia Czynniki wewnętrzne: klienci wewnętrzni, strategia, struktura, kultura organizacyjna.	A. Pocztowski, <i>Funkcja personalna i kierunki zmian</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 47.
3	Z. Antczak, T. Listwan	2010	Czynniki zewnętrzne: system społeczno-gospodarczy, prawny, polityczny, rynek pracy, klienta, technologia, przyroda, ekologia, uwarunkowania międzynarodowe. Czynniki wewnętrzne: wielkość organizacji, faza życia, struktura organizacyjna, technologia strategia organizacji, styl zarządzania, postawy pracowników, model zatrudnienia, szkolenia i rozwój kultura organizacyjna.	Z. Antczak, T. Listwan, <i>Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami</i> , w: <i>Zarządzanie kadrami</i> , T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38 i nast.
4	Z. Pawlak	2011	Dokonuje syntezy dotychczasowych determinant tworząc klasyfikację: 1. Uwarunkowania zewnętrzne – czynniki otoczenia bliższego. 2. Makro otoczenie. 3. Uwarunkowania wewnętrzne.	Z. Pawlak, <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie</i> , Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 52–95.

Lp.	Autor	Rok	Determinanty	Literatura
5	W. Szumowski	2014	Faza rozwoju organizacji liczba zatrudnionych, branża strategia, struktura organizacyjna metody zarządzania, rynek pracy, technologia.	W. Szumowski, <i>Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji</i> , Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000; A. Pocztowski, *Funkcja personalna i kierunki zmian*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007; Z. Antczak, T. Listwan, *Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010; Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011; W. Szumowski, *Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

Natomiast rzadko podejmowane są próby identyfikacji determinant oraz określenia siły ich wpływu na realizację funkcji personalnej. Jeszcze rzadziej określane są czynniki obniżające efektywność funkcji personalnej i będące barierami w jej rozwoju.

Czynniki determinujące sposób realizacji funkcji personalnej wskazywane przez dyrektorów HR¹⁴ należą do grupy uwarunkowań wewnętrznych (struktura organizacyjna, stosowane koncepcje i metody zarządzania, liczba zatrudnionych, strategia faza rozwoju organizacji). Czynniki tkwiące w otoczeniu – rynek pracy, technologia – nie mają, zdaniem ankietowanych, większego wpływu na kształtowanie funkcji personalnej.

Do czynników obniżających efektywność funkcji HR badani zaliczyli głównie: rozproszenie funkcji HR w strukturze organizacyjnej, zbyt mały wpływ HR na funkcjonowanie firmy, brak decyzyjności, brak narzędzi pozwalających oceniać efektywność podsystemów HR, podejmowanie przez naczelną kadrę zarządzającą decyzji kadrowych bez konsultacji ze specjalistami HR, postrzeganie przez właścicieli funkcji HR jako mało istotnej.

W mojej opinii postrzeganie HR przez właścicieli kapitału jako mało istotnej powoduje wszystkie wcześniej wymienione czynniki, poza brakiem narzędzi do oceny efektywności podsystemów HR. Wieloletnie osobiste doświadczenia autora w pracy doradczej dla organizacji potwierdzają wyniki badań W. Szumowskiego.

Wynika stąd brak sformalizowanej strategii personalnej, brak odpowiednich uprawnień decyzyjnych kierownictwa i pracowników działów HR, podejmowanie ważnych decyzji z zakresu HR przez naczelną kadrę kierowniczą bez porozumiewania się ze specjalistami HR itd.

¹⁴ W Szumowski, *Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3(16), s. III i nast.

4. Rola, obszary odpowiedzialności i wskaźniki oceny dyrektora HR we współczesnych organizacjach

Wizja świata, stereotyp człowieka i trendy kształtują rodzącą się na przełomie XIX i XX w. funkcję, której celem jest „zajmowanie się” robotnikiem/pracownikiem/zasobem ludzkim/kapitałem ludzkim w organizacji. Biurokracja, centralizm, ekonomizacja, humanizacja, przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna oraz tworzenie wartości, to kolejne przestrzenie dla kształtowania się funkcji zarządczych.

W latach 90. XX w., wraz ze wzrostem znaczenia funkcji personalnej, powstaje stanowisko dyrektora HR/dyrektora personalnego. Dyrektor HR to osoba, która musi rozwijać organizację jako system poprzez kształtowanie kapitału ludzkiego w sposób wspierający jej strategię ogólną. Aby stało się to możliwe, dyrektor HR musi być przedsiębiorczy, wizjonerski, potrafiący sprawnie i szybko decydować ze świadomością skutków podejmowanych decyzji. Jest to niezbędne, ponieważ strategia HR realizowana jest poprzez polityki – zatrudnienia, płacową, rozwoju ludzi oraz migracji wewnętrznej zatrudnionych (kapitału ludzkiego organizacji). Aby realizować cele podsystemu HR, w organizacji musi on łączyć dwie funkcje: menedżera najwyższego szczebla kierującego podległym mu zespołem i partnera biznesowego, którego celem jest zbudowanie efektywnego systemu zarządzania kapitałem ludzkim organizacji oraz jednocześnie lidera-wizjonera, który chce realizować koncepcje *future of work* czy *Business Intelligence*, budując kulturę organizacyjną opartą o wartości, empatię, zrozumienie i chęć współpracy, która z kolei będzie doskonałą podstawą budowania satysfakcji z wykonywanej pracy i stosunków interpersonalnych, budowania motywacji wewnętrznej i zaangażowania oraz lojalności wobec pracodawcy. Jest to szczególnie ważne w obecnej sytuacji, kiedy podstawą zatrudnienia stają się projekty, zlecenia i konkretne zadania.

Organizacje potrzebują dyrektora HR, jeżeli ich etap rozwoju organizacyjnego jest na tyle duży, że menedżerowie obszaru HR z trudem łączą zadania menedżerskie z liderskimi, związanymi z oczekiwaniami naczelnej kadry kierowniczej, która chce rozwiązań systemowych w zakresie zasobu/kapitału ludzkiego. Decyzję o stworzeniu stanowiska dyrektora HR podejmuje naczelna kadra kierownicza (naczelny lider organizacji).

Jeżeli organizacje łączą realizację funkcji dyrektora HR ze wzrostem wartości firmy, muszą zostać określone, nawet w tym „miękkim” trudnym obszarze, wskaźniki ewaluacyjne, tzw. kluczowe wskaźniki efektywności (*key performance indicators*, KPI). Ilustruje to tabela 4.

Tabela 4. Przykładowe wskaźniki oceny dyrektora HR (KPI)

Obszar merytoryczny oceny	KPI – obszary miar wskaźnika
Procesy rekrutacyjne w organizacji	• szybkość uzupełniania wakatów • odsetek pracowników pomyślnie kończących okres próbny • przestrzeganie budżetu • poziom obrotów • liczba zatrudnianych specjalistów wysokiej klasy
Kultura organizacyjna	• ilość konfliktów w zespołach • ilość konfliktów przełożony-podwładny • migracja wewnątrzorganizacyjna
Szkolenie i rozwój	• liczba osób, które odbyły szkolenia • liczba osób w programach rozwojowych (sukcesja, rozwój młodych pracowników) • wzrost wydajności pracy po szkoleniach • ilość awansów
Motywacja pracowników	• realizacja najważniejszych zadań na czas • motywacja satysfakcja zaangażowanie • lojalność pracowników • rotacja pracowników • wskaźnik zaangażowania pracowników
Partner biznesowy	• wskaźniki wydajności pracy • skuteczność rozwiązywania problemów ważnych z punktu widzenia strategicznych celów i zadań organizacji • ilość skutecznie wdrożonych zmian w HR
Dbłość o dokumentację i procedury formalizacyjne	• znajomość przez pracowników opisów stanowisk • skuteczność procedur adaptacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

5. Wyzwania stojące przed dyrektorem HR i specjalistami z obszaru ZZL

Złożoność i wielość obszarów odpowiedzialności dyrektora HR powoduje wiele wyzwań. W polskich organizacjach w ciągu ostatniego dwudziestolecia znacznie wzrosła rola i obszary odpowiedzialności realizatorów funkcji personalnej. Obszar nazywany „partner w interesach” (nastawienie na wykonanie pracy) przekształcił się lub ewoluuje w kierunku obszaru „skoncentrowany na pracownikach” (nastawienie na pracownika). Dyrektor personalny powinien koncentrować swoją uwagę i odpowiedzialność zarówno jako partner biznesowy, jak i dbający o *well-being* pracowników. Niezbędne są do tego zarówno twarde kompetencje, biznesowe i strategiczne, ale również kompetencje tzw. miękkie, społeczne. Synergia wkładu funkcji personalnej w realizację strategii organizacji poprzez „pracę z sensem” wykonywaną przez zaangażowanych, zdrowych, kreatywnych i lojalnych

pracowników, działających w odpowiedniej i bezpiecznej przestrzeni, przyniesie wartość dodaną liczoną nie tylko we wzroście wskaźników ekonomicznych firmy, ale także w wizerunku firmy, który przyciągać będzie talenty.

Tabela 5. Wyzwania stojące przed dyrektorem HR i jego zespołem

Nazwa wyzwania	Krótki opis przedmiotu działań
Wymiana kadry na stanowiskach dyrektorów HR	Przetwarzają firmy, których kadra kierownicza zrozumie, że zmienił się świat i zmienili się ludzie, którzy są ich pracownikami. Zatrudnianie tych, którzy stworzą warunki i narzędzia budowania zaangażowania i komunikacji wewnętrznej oraz będą posiadali umiejętności strategiczne, operacyjne i innowacyjne, którzy będą wprowadzali zmiany służące wzrostowi konkurencyjności rynkowej firmy i jej rozwojowi wewnętrznemu oraz budowali kulturę organizacyjną opartą o nowe wartości.
Kompetencje dyrektorów HR	Techniczne niezbędne w nowoczesnym administrowaniu kadrami oraz kompetencje miękkie, głównie: inteligencja emocjonalna, myślenie krytyczne, rozwiązywanie problemów, zdolność uczenia się i uczenia innych.
Transformacja kultury organizacyjnej	Budowanie i wdrażanie kultury organizacyjnej opartej o empatię i zrozumienie, szacunek, potrzebę współpracy, <i>wellbeing</i> , tworzącą przestrzeń dla <i>wellbeingu</i> , budującą <i>employer branding</i> przyciągającą talenty i utrzymującą je w organizacji, oraz budującą zaangażowanie jako proces, a nie akcję. Kluczowym czynnikiem budowania zaangażowania jest zapewnienie właściwego podziału ról.
Motywowanie	Budowanie motywacji wewnętrznej pracowników poprzez autorytet rzeczywisty (osobowość, profesjonalizm, pożądane zachowania organizacyjne). Tworzenie warunków i narzędzi do budowania zaangażowania pracowników, satysfakcji z wykonywanej pracy w bezpiecznym i twórczym środowisku. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na empatii, zrozumieniu i chęci współpracy. Motywowanie pracowników do nauki. Dostarczanie informacji o wartości pracy i tworzenie nowoczesnych narzędzi ją wspierających.
Efektywne pozyskiwanie i utrzymywanie talentów przy wysokiej retencji i zaangażowaniu pracowników	Konkurencyjne wynagrodzenie, wysoki poziom bezpieczeństwa pracy, niska stresowa atmosfera pracy, interpersonalna dojrzałość emocjonalna środowiska pracy. Skuteczne przeprowadzanie przez nieuchronne zmiany.
Wypalenie zawodowe	Opieka psychologiczna dla wszystkich pracowników, wsparcie menedżerów (dostarczanie narzędzi do radzenia sobie z sytuacją ciągłej zmiany), tworzenie i monitorowanie <i>wellbeingu</i> .
Utrzymywanie zaangażowania i poczucia przynależności w zespołach rozproszonych	Dbanie o dobrostan i samopoczucie pracowników, wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników, wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi IT do wzmocnienia efektywnej komunikacji wewnętrznej.
Restrukturyzacja modelu pracy. Nowy model pracy- praca zdalna i hybrydowa	Praca zdalna pozwala na narzędzia: automatyzacja twardego HR systemu, systemy samoobsługowe, e-learning, platformy dzielenia się wiedzą, aplikacje społecznościowe, rozwijanie nowych kompetencji. Rozbudowa analityki dostosowanej do badania zespołów i kohort, a nie jednostek, działania niekonwencjonalne. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, szacunku, zrozumieniu potrzeb pracowników oraz tworzenie przestrzeni do „pracy z sensem”.

Nazwa wyzwania	Krótki opis przedmiotu działań
Komunikacja wewnętrzna	Tworzenie i wdrażanie skutecznych i transparentnych kanałów informacyjnych, aby szybko i zwinnie reagować na potrzeby pracowników i działania strategiczne. Komunikacja asynchroniczna (komunikat-czas-odpowiedź). Feedback w komunikacji z pracownikiem.
Kompleksowy wellbeing	Skuteczne wzmacnianie zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników, co prowadzi do wyższej kreatywności, chęci działania, otwarcia na zmiany i szybszego podnoszenia się po porażce, w myśl zasady, że „porażka to źródło sukcesu”.
Metaversum (rzeczywistość wirtualna)	Cyfryzacja funkcji wydzielonych w organizacja, wdrażanie sztucznej inteligencji, <i>recruitment process</i> , <i>outsourcing</i> .

Źródło: opracowanie własne.

W przewidywalnej przyszłości przetrwają i będą skutecznie konkurować organizacje, których kadra kierownicza otwarta będzie na zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Szczególnie istotne będzie zrozumienie, jakich pracowników będą organizacje potrzebowały, ponieważ nastąpi tu strategiczna zmiana, na wszystkich szczeblach zarządzania oczekiwani będą pracownicy twórczy, innowacyjni, zaangażowani, rozumiejący wagę kultury organizacyjnej i identyfikujący się z nią.

Konieczne zmiany wśród naczelnej kadry kierowniczej spowodują istotne zmiany pożądanych kompetencji dyrektorów HR. Aby mogli oni skutecznie wspierać strategię biznesową organizacji poprzez odpowiednie działania kadrowe, będą musieli odznaczać się wysoką inteligencją emocjonalną, zdolnością do myślenia krytycznego, szybkiego wychwytywania wczesnych sygnałów ostrzegawczych o nadchodzących zmianach oraz zdolnością uczenia się i uczenia innych.

Tak istotne zmiany w obszarze „człowiek w organizacji” wymagać będą transformacji kultury organizacyjnej, gdzie empatia, zrozumienie, szacunek i wewnętrzna potrzeba współpracy staną się filarami tworzenia *employer branding*, który przyciągał będzie utalentowanych i zaangażowanych pracowników.

Utrzymanie i rozwój talentów możliwy będzie, jeśli kadra kierownicza będzie posiadała autorytet rzeczywisty (osobowość, profesjonalizm zawodowy, pożądane właściwe zachowania wewnątrzorganizacyjne), tworzona będzie przestrzeń, w której może rozwijać się twórcze i zaangażowane działanie oraz powstawać będą psycho-socjologiczne narzędzia wspierane nowoczesnymi technologiami, które wspierając i ułatwiając prace pracowników prowadzić będą do większej skuteczności i efektywności ich pracy.

Otoczony troską pracownik, realizujący karierę zawodową w przestrzeni „pracy z sensem”, mniej będzie narażony na wypalenie zawodowe i niemożność

realizowania *wellbeing*. Wiodącym narzędziem powodzenia „miękkiego HR” jest komunikacja, bez niej żaden cel w nowej rzeczywistości nie zostanie zrealizowany.

Podsumowanie

Bardzo trudno jest podsumować przestrzeń, którą najogólniej można nazwać „człowiek w organizacji” w perspektywie rozwoju tzw. funkcji personalnej, która powinna umożliwiać wzrost konkurencyjności firmy na rynku oraz rozwój wewnętrzny przy jednoczesnym, wysokim poziomie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, ich satysfakcji, zaangażowania, lojalności i motywacji wewnętrznej do coraz lepszego współprzyczyniania się do sukcesu organizacji, w której pracują. Nieciągła zmiana otoczenia organizacji ze spokojnego i dobrze ustrukturalizowanego w burzliwe, a czasem turbulentne, spowodowała przewartościowanie priorytetów. Bardzo cennymi zasobami decydującymi o sukcesie stali się ludzie, informacja i czas. Świadomość zmian w funkcji personalnej oraz nowych jej uwarunkowań prowadzić będzie do zmian w tym obszarze o charakterze strukturalnym, organizacyjnym i kulturowym, w którym pracownicy z radością będą witali się w nowej rzeczywistości.

Bibliografia

- Adamiecki K., *Harmonizacja pracy*, Z. Zbichorski (oprac.), Warszawa 1948.
- Antczak Z., Listwan T., *Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Brown J.A., *Spółeczna psychologia przemysłu*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962.
- Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partner*, „Zarządzanie i Marketing” 2018, nr 1.
- Fritz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1995.
- Król H., Ludwiciński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiciński, PWE, Warszawa 2007.
- Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

- Listwan T., *Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Madsen K.B., *Współczesne teorie motywacji*, PWN, Warszawa 1980.
- Miles R.E., *Human Relation of Human Resources*, „Harvard Business Review” 1965, vol. 7/8.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Pocztowski A., *Funkcja personalna i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Różański A., *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
- Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Strategia personalna firmy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2000.
- Szumowski W., *Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Marketing i Rynek” 2013, vol. 3(16).
- Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, INO, Warszawa 1926.
- Wybrane problemy organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, J. Niedźwiecki (red.), WNT, Warszawa 1967.