

Współczesna rola działu personalnego w organizacji

Alicja Winnicka-Wejs

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii,
Katedra Zarządzania Organizacjami

e-mail: a.winnicka-wejs@ue.katowice.pl

Dominika Sokolińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: sokolinskadominika@gmail.com

Helena Kawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

e-mail: helena.kawa81@gmail.com

Streszczenie

W artykule przedstawiono dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej, pełniący rolę strategicznego partnera, eksperta administracyjnego, kreatora zaangażowania i agenta zmiany. Scharakteryzowano trzy podstawowe formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizację i restrukturyzację funkcji personalnej. Na podstawie własnej analizy przykładów z praktyki gospodarczej określono współczesną rolę działów personalnych, ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej polskich firm, ze szczególnym uwzględnieniem ich nazw, realizowanych procesów oraz postrzegania ich roli przez pracowników.

Słowa kluczowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi, dział personalny, formy rozwiązań organizacyjnych, funkcja personalna

Wstęp

W praktyce gospodarczej funkcja personalna przedsiębiorstw charakteryzuje się różnymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Organizując dział personalny bierze

się pod uwagę m.in. więzi mające łączyć ten dział z pozostałymi jednostkami organizacji, centralizację/decentralizację zarządzania potencjałem społecznym, status pracowników personalnych w firmie [Kostera, 2011, s. 124].

W zagranicznej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się trzy podstawowe modele dostosowania struktury działu HR do struktury organizacyjnej firmy [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 183-184]:

- funkcjonalną strukturę działu HR opartą na specjalistach w poszczególnych obszarach pracy związanych z przepływem pracowników (rekrutacja, szkolenia, planowanie sukcesji, outsourcing), przepływem zarządzania wydajnością (ocena, wynagrodzenia i świadczenia), przepływem informacji (komunikacja, systemy informacyjne, relacje między pracownikami), przepływem pracy (struktura organizacji, procesy robocze i środowisko pracy);
- model usług wspólnych podzielony na dwie dziedziny: transakcyjne (standardowe obowiązki administracyjne działu HR) i transformacyjne (tworzenie wartości dla inwestorów, klientów, menedżerów liniowych i pracowników);
- wkomponowaną strukturę zarządzania zasobami ludzkimi koncentrującą się na poszczególnych jednostkach organizacyjnych poprzez wewnętrzne działy HR, partnerów biznesowych, specjalistów HR.

W polskiej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na etapy rozwoju funkcji personalnej z jej typowymi rozwiązaniami organizacyjnymi [Pocztowski, 2003, 2006; Zajac, 2007, s. 27-32], poszukując nowych metod ukierunkowanych na wartości związane z kapitałem intelektualnym, kompetencjami i wiedzą pracowników [Lewicka, 2010, s. 29-32]. Organizacja struktur odpowiedzialnych za merytoryczne ukierunkowanie i koordynację zadań z zarządzania zasobami ludzkimi zależna jest od wielkości organizacji oraz zakresu realizowanych funkcji [Oleksyn, 2014, s. 80-95].

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnej roli działu personalnego w organizacji ze wskazaniem aktualnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w praktyce gospodarczej. Analizę ukierunkowano na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie występują obecnie rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach?
- Jak jest umiejscowienie działów personalnych w strukturze organizacyjnej i ich rola?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano studium literatury przedmiotu i analizę przykładów z praktyki gospodarczej.

1. Dział personalny jako podstawowy podmiot realizacji funkcji personalnej

Dział personalny (zasobów ludzkich) jest podstawowym podmiotem realizacji funkcji personalnej organizacji, a jego zadaniem jest takie ukształtowanie procesów z tego obszaru by efektywnie tworzyć wartość zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (pracowników, menedżerów, związków zawodowych), jak i zewnętrznych (akcjonariuszy, klientów, państwa, społeczności lokalnej i in.) [Miś, 2012, s. 9].

Przyjęte w danym przedsiębiorstwie rozwiązania organizacyjne wpływają na ustrukturyzowanie zadań personalnych oraz wzajemne relacje hierarchiczne i funkcjonalne pomiędzy podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), do których zalicza się: kierownictwo firmy, menedżerów ds. zasobów ludzkich, menedżerów liniowych, pracowników i inne osoby świadczące pracę, doradców personalnych i pozostałych zewnętrznych dostawców usług. Szczególne miejsce w układzie podmiotów zsl zajmują menedżerowie i specjaliści do spraw personalnych [Pocztowski, 2006, s. 500-501].

W środowisku praktyków HR toczy się dyskusja na temat miejsca i roli działu personalnego we współczesnych organizacjach (w tym także osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi). Zgodnie z koncepcją D. Ulricha promuje się tzw. „model partnerstwa” (*Business Partner Model – BPM*), którego istotą jest zbliżenie HR do miejsca pracy i innych departamentów, przez świadczenie usług i staranie się o ich powiązanie z wynikami biznesu. Wymaga to zmiany roli HR na partnera strategicznego, agenta zmiany, czempiona zatrudnienia, eksperta administrowania [Witczak, 2018, s. 38].

I tak, dział personalny współczesnych organizacji powinien pełnić rolę:

- strategicznego partnera (*strategic partner*), który formułuje i wdraża strategię personalną jako integralną część strategii biznesowej. W ramach tej roli unika „planów strategicznych odkładanych do szuflady”, tworzy zrównoważoną kartę wyników, dostosowuje plany z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnego biznesplanu, wystrzega się szybkich rozwiązań i kładzie nacisk na kompetencje. Pełnienie roli strategicznego partnera przejawia się m.in. poprzez budowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, audyty organizacyjne na dowolnych szczeblach przedsiębior-

stwa prowadzone przez specjalistów ds. personalnych [por. Ulrich, 2001, s. 67-97];

- eksperta administracyjnego (*administrative expert*), który zwiększa wydajność wykonywanej pracy: doskonaląc działania (poprzez racjonalizację, automatyzację i poprawę efektywności działań kadrowych) i analizując tworzenie wartości (wykraczając poza reorganizację procesów biznesowych analizuje metody pracy). Specjaliści ds. personalnych potrafią reorganizować służby personalne za pomocą technologii i zespołów, określać ich rolę w tworzeniu wartości, tworzyć scentralizowane mechanizmy realizacji zadań personalnych, mierzyć wyniki pracy działu personalnego pod względem wydajności (koszt) i skuteczności (jakość) [por. Ulrich, 2001, s. 98-136];
- kreatora zaangażowania (*employee champion*), który jest rzecznikiem pracowników, szukającym równowagi między wymaganiami stawianymi pracownikom a możliwościami. Współpracując z kierownikami liniowymi zachęca załogę do zwiększenia zaangażowania, reprezentuje opinie pracowników na spotkaniach z zarządem, określa i zapewnia zasoby pomagające pracownikom sprostać stawianych im wymaganiom w sposób optymalny [por. Ulrich, 2001, s. 137-163];
- agenta zmiany (*change agent*), który jest odpowiedzialny za projektowanie i zarządzanie zarówno potencjałem warunkującym wprowadzenie zmian w organizacji, jak i samą transformacją kultury organizacyjnej. Do kluczowych zadań specjalistów ds. personalnych w tym obszarze należą m.in. działania w charakterze „katalizatora zmian” - wspierania ich i projektowania oraz współpraca z kierownikami liniowymi w zakresie diagnozy zmian [por. Ulrich, 2001, s. 164-204].

2. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej są zdeterminowane wieloma czynnikami, spośród których najważniejsze to: cele organizacji, jej wielkość, branża, cechy struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, technologia, stan i struktura zatrudnienia. W konsekwencji możliwe są różne rozwiązania strukturalne dotyczące miejsca i zadań działu personalnego, które mają sytuacyjny charakter [por. Miś, 2012, s. 10; por. Poczowski, 2006, s. 504-505].

W literaturze przedmiotu z perspektywy historycznych zmian w dziedzinie organizacji i zadań personalnych wyodrębnia się trzy etapy rozwoju:

- płynne określenie zadań w ramach funkcji personalnej,

- instytucjonalizacja funkcji personalnej,
- restrukturyzacja funkcji personalnej [Pocztowski, 2003, s. 83-84].

Etapy te prezentuje tabela 1.

Problematyka badawcza zawarta w tabeli 1 jest interesująca ze względu na potrzebę ustalenia występujących obecnie w polskich przedsiębiorstwach form rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej.

Tab. 1. Formy rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej

Etapy rozwoju funkcji personalnej	Charakterystyka typowych rozwiązań organizacyjnych
Płynne określanie zadań personalnych	- charakterystyczne dla małych oraz nowo powstałych przedsiębiorstw - poszczególne zadania personalne wykonywane są przez osoby pełniące jednocześnie funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze - brak komórki personalnej - model tradycyjny (obsługa administracyjna)
Instytucjonalizacja funkcji personalnej	- kierunek zmian charakterystyczny dla organizacji na etapie rozwoju: wzrostu, dojrzałości - centralizacja i specjalizacja w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych (zatrudnianie, wynagradzanie, szkolenia) - typowe rozwiązania organizacyjne: model funkcjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna), model dywizjonalny (kierownik liniowy, komórka personalna, sztabowa komórka personalna), model zintegrowany (kierownik liniowy, centralna służba personalna)
Restrukturyzacja funkcji personalnej	- nowe rozwiązania organizacyjne wiążą się ze stopniowym przechodzeniem od zadań administracyjnych w kierunku wewnętrznego świadczenia usług o charakterze doradczym i strategicznym - typowe rozwiązania organizacyjne: organizacja projektowa, centrum tworzenia wartości, outsourcing

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pocztowski, 2006, s. 505-506; Pocztowski 2003, s. 83-85).

3. Metodyka badawcza

Odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące miejsca i zadań działu personalnego w organizacjach uzyskano w trakcie ćwiczeń z przedmiotu „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, przeprowadzonych w dniu 28.10.2017r. w dwóch grupach studenckich na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (specjalność: Przedsiębiorczość i Finanse, niestacjonarne studia drugiego stopnia). W ćwiczeniu tym wzięło udział w sumie 45 studentów, mających już doświadcze-

nie zawodowe (w pierwszej grupie - 26 osób, w drugiej -19), którzy przedstawili studia przypadków.

Każda grupa studencka została podzielona na 4 zespoły 4-5-osobowe, które miały za zadanie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy istnieje dział personalny w organizacji, w której pracują? Jaka jest nazwa?
- Jaki jest skład osobowy działu?
- Gdzie jest umiejscowiony w strukturze organizacyjnej?
- Jaka jest rola działu personalnego w organizacji? Jakie realizuje cele/zadania?
- Jak postrzegają dział personalny pracownicy?

Odpowiedzi na wyżej wymienione pytania zostały przedstawione na kartach z flipchartu i prezentowane na forum w trakcie ćwiczeń. Wyniki prac zostały zarchiwizowane i opracowane przez autorki artykułu (prowadzącą ćwiczenia oraz studentki reprezentujące poszczególne grupy studenckie, aktualnie zawodowo zajmujące się zagadnieniami personalnymi w zatrudnionych firmach). Zastosowano studium przypadku (*case study*) jako metodę badawczą [zob. Babbie, 2009, s. 552].

4. Wyniki badań

4.1. Umiejscowienie działu personalnego w strukturze organizacyjnej firm w świetle wyników analizy przykładów z praktyki gospodarczej

Podczas ćwiczeń zostały wychwycone pewne zależności i różnice w funkcjonujących aktualnie rozwiązaniach organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej. Główną zależnością, która została zauważona to miejsce działu personalnego w stosunku do wielkości organizacji mierzoną liczbą zatrudnionych. Przyjęto standardową klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych osób, gdzie: mikro przedsiębiorstwa poniżej 10 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwo poniżej 50 zatrudnionych, średnie przedsiębiorstwo poniżej 250 zatrudnionych, duże przedsiębiorstwo powyżej 250 zatrudnionych [por. Adamik, Matejun, 2012, s. 54]. Uwzględniono także jednoosobową działalność gospodarczą.

I tak, w analizowanym przykładzie jednoosobowej działalności gospodarczej dział personalny nie istniał, a student-właściciel firmy stwierdził, że „*najzwyczajniej nie jest on potrzebny. Wszystkie funkcje, które mogłyby być utożsamiane z działem HR (np. szkolenia) pozyskuje na zasadzie outsourcingu*”. W praktyce oznacza to, że funkcja personalna lub pewne jej części stają się przedmiotem outsourcingu - zlecenia niezależnym dostawcom zewnętrznym odpłatnego wykony-

wania określonych usług, zadań i całych procesów personalnych. W omawianym przypadku nastąpił całkowity outsourcing funkcji personalnej [por. Poczrowski, 2006, s. 515-521]. W innym przykładzie spotkano się z częściowym outsourcingiem funkcji personalnej, gdzie biuro rachunkowe prowadziło dokumentację pracowniczą, a właściciel zajmował się rekrutacją, wdrożeniem do firmy i szkoleniami.

Z kolei w małej firmie (zatrudniającej 20 pracowników) istniał „nieoficjalny dział personalny”, którego funkcje pełnił prezes/właściciel. Zajmował się on rekrutacją i selekcją, zatrudnianiem, wdrożeniem, szkoleniami i oceną pracowników. Właściciel firmy chciał mieć bezpośredni wpływ na rekrutowane osoby oraz większą kontrolę nad kadrami. Ze względu na fakt, iż właściciel zajmował się wszystkimi działaniami związanymi z HR, jego pozycja w firmie była bardzo wysoka, postrzegana pozytywnie lub neutralnie przez pracowników.

Interesujący jest także przykład średniego przedsiębiorstwa usługowego działającego w branży HR - agencji rekrutacyjnej zatrudniającej ponad 50 pracowników. W firmie tej tylko jedna osoba zajmowała się sprawami kadrowo-płacowymi. Choć oficjalna nazwa stanowiska brzmiała „specjalista ds. administracji”, to w rzeczywistości osoba zatrudniona na tym stanowisku pełniła funkcję HR Biznes Partnera i była postrzegana przez właścicieli i współpracowników firmy jako ekspert w swej dziedzinie. Zajmowała się ona tzw. „twardym HR-em”, czyli administracją, rozliczaniem czasu pracy, prawem pracy i innymi aspektami prawnymi. Wprowadzała nowych pracowników do firmy, kiedy to zespół i bezpośredni przełożeni byli odpowiedzialni za szkolenia czy rekrutację. Co ciekawe, w firmie prowadzącej rekrutację, była to jedyna osoba nie związana z rekrutacją.

W małych i średnich przedsiębiorstwach pojawiły się także rozwiązania dwuosobowego zespołu personalnego: jeden specjalista ds. kadr, drugi specjalista ds. płac, zatrudnieni w dziale administracyjnym lub w dziale kadrowo-finansowym (z księgowością), podległym bezpośrednio właścicielowi, prezesowi lub dyrektorowi. Takie osoby zajmujące się sprawami kadrowo-płacowymi przyjmują często rolę tzw. „łącznika pracowników z zarządem”, a do ich podstawowych obowiązków należy m.in.: rozliczanie/planowanie czasu pracy, tworzenie dokumentacji pracowniczej, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Czasami współuczestniczą w procesie rekrutacji i selekcji, umieszczając ogłoszenia, przeprowadzając wspólnie z dyrektorem rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi kandydatami do pracy.

W dużych firmach działy personalne (nazywane też „działami HR”) są ustrukturyzowane według specjalistycznych czynności prowadzonych w obszarze funkcji personalnej: od rekrutacji, wdrożenia, szkoleń, zwolnień, płac, oceny pracowników, planowania i strategii, relacji pracowniczych, BHP, relacji ze związkami po

serwisy pracownicze. Na ogół są to duże i rozległe struktury organizacyjne. W analizowanych dużych przedsiębiorstwach działy HR liczyły od 8 do 40 osób i były umiejscowione na równi z innymi działami. W jego skład wchodził m.in.: dyrektor personalny (często też jako członek zarządu), specjalista, biznes partner, lider zespołu czy manager. Przykładowy skład osobowy działu personalnego dużego przedsiębiorstwa z sektora produkcji wyglądał następująco: trzech rekruterów, dwie osoby odpowiedzialne za wdrażanie, cztery osoby odpowiedzialne za szkolenia, cztery osoby odpowiedzialne za kadry i płace, trzy osoby odpowiedzialne za programy benefitowe, jedna osoba odpowiedzialna za rozliczanie wyników.

Z kolei w innym przedsiębiorstwie, liczącym 800 pracowników, dział personalny nosił nazwę „Działu Kadr i Płac” i był umiejscowiony bezpośrednio pod Dyrektorem Generalnym. Dyrektor personalny był na tej samej pozycji, co dyrektor handlowy czy dyrektor produkcji. W dziale tym były następujące stanowiska: HR Manager, Lider Działu Kadr i Płac, Specjalista ds. kadr i płac, Specjalista ds. kadr i rekrutacji, Specjalista ds. kadr i rozwoju pracowników.

4.2. Zadania działu personalnego w organizacji

W trakcie ćwiczeń zdiagnozowano różne nazwy działów personalnych, wśród nich m.in.: „Departament ds. HR”, „HR”, „Human Capital”, „Administracja Personalna”, „Dział Kadrowo-Płacowy”, „Dział Kadr i Płac”, „Dział Personalny”. W mniejszych, rodzimych firmach najczęściej występowała nazwa „Działu Kadr i Płac”, z kolei w dużych przedsiębiorstwach, z kapitałem zagranicznym nazwy były anglojęzyczne (np. „HR”, „Human Capital”).

Zaobserwowano, że we wszystkich firmach rola i zadania działu personalnego są podobne, gdyż wiele z nich wynika z przepisów prawa (np. funkcja BHP) lub z potrzeby biznesowej, jednakże skład osobowy zmieniał się wraz ze skalą zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, wraz ze zwiększeniem się liczby pracowników rośnie liczba zadań wykonywanych w działach personalnych, a także następuje specjalizacja pracowników.

W dużych firmach struktury HR są o wiele bardziej skomplikowane i złożone. Działy mogą liczyć nawet kilkadziesiąt osób, a każda z nich jest specjalistą w jednej wąskiej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Następuje wysoki stopień specjalizacji i profesjonalizacji w obszarze HR. Z kolei w małych lub średnich firmach może zdarzyć się sytuacja, że tylko jedna osoba zajmuje się sprawami kadrowo-płacowymi: jako biznes partner lub specjalista, czasami jest to prezes. Za pozostałe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (np. ocenę pracowniczą) są odpowiedzialni przełożeni (np. kierownicy liniowi).

W małych i średnich przedsiębiorstwach dział personalny lub zewnętrzny dostawca usług (w ramach outsourcingu) realizuje najczęściej tzw. „twardy HR”, w tym m.in.: planowanie/rozliczanie czasu pracy, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie oraz wypłata wynagrodzeń. Wtedy zdecydowanie najważniejszą rolą działu jest obsługa administracyjna. Natomiast w dużych firmach działy personalne realizują zarówno „twardy, jak i miękki HR”, w tym: rozwój pracowników, systemy motywowania, relacje pracownicze. Tutaj rola eksperta administracyjnego jest połączona z rolą partnera strategicznego i doradcy w sprawach zarządzania kapitałem ludzkim.

Analizując przykłady z praktyki gospodarczej wyodrębniono zadania w obrębie głównych obszarów gospodarowania kapitałem ludzkim: planowanie personalne, dobór personelu, ocenianie personelu, motywowanie personelu, rozwój personelu, ruch pracowniczy [por. Kunasz, 2010, s. 187-215; Moczydłowska, 2010, s. 49-50]. Działania były nastawione głównie na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej [por. Griffin, 2004, s. 440].

Domeną działów personalnych są zadania z zakresu ogólnych spraw pracowniczych, w tym m.in.: prowadzenie akt personalnych, rekrutacja, selekcja, przyjmowanie do pracy, planowanie ścieżek kariery, organizacja ocen okresowych, ewidencja czasu pracy, plany urlopów, zwalnianie. Dział personalny zajmuje się m.in. wydawaniem świadectw pracy i innych dokumentów personalnych zgodnie z przepisami prawa pracy [por. Pawlak, 2011, s. 44-48].

4.3. Postrzeganie działu personalnego przez pracowników

Postrzeganie działu personalnego wiąże się z subiektywną percepcją pracowników – klientów wewnętrznych. Podczas ćwiczeń w trakcie dyskusji okazało się, że pracownicy często wyrabiają swoją opinię na podstawie własnych kontaktów z działem personalnym. Jeżeli jego usługi były słabej jakości lub pracownicy dostali negatywną odpowiedź w jakimś temacie ze strony specjalistów ds. HR, ich opinia na temat całego działu była krytyczna. Pojawiały się zarówno negatywne opinie (np. „teoretycy, nie praktycy”. „kontrolują, rozliczają z obowiązków”, „stawiają zbyt wysokie wymagania”), jak i pozytywne (np. „przewodnicy dla pracowników”, „dbający o pozytywny wizerunek firmy i interesy pracowników”, „otwarte, pomocne osoby”, „doradztwo i wsparcie”, „pośrednik w kontaktach z dyrekcją”).

W małych i średnich przedsiębiorstwach osoby zajmujące się polityką personalną w organizacji są postrzegane przez pracowników jako: „trudnodostępne”, „trzymające z zarządem”, „służbistki, mówiące niezrozumiałym językiem”. Nie-

rzadko osoby te są mylone z księgowymi, co wynika z faktu, że w takich firmach często to dział księgowości (a nie personalny) jest odpowiedzialny za tworzenie dokumentacji pracowniczej oraz płac. Zauważono, że w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach nie tworzy się rozbudowanych działów personalnych m. in. z powodów oszczędnościowych. Każda dodatkowo zatrudniona osoba generuje dodatkowe koszty, a dział personalny traktowany jest tam jako „ośrodek kosztów, a nie zysków”. Inaczej wygląda sytuacja w dużych firmach, gdzie działy personalne są postrzegane jako „kompetentne jednostki, pomocne w rozwiązywaniu problemów pracowniczych”.

W jednym z analizowanych przykładów z praktyki gospodarczej dział personalny miał „bardzo złą opinię”, charakteryzował się „nepotyzmem w procesie doboru pracowników” i postrzegany był jako „dział widmo” - dla wielu pracowników trudnodostępny, z kontaktem tylko e-mailowym bądź telefonicznym. Pracownicy nie mieli zaufania do pracowników działu personalnego, a prawie każda prośba o przyjsście do ich działu wiązała się z obawami „złych wieści, np. o zwolnieniu”. Inny, podobny przykład pokazał, że pracownicy udający się do działu personalnego mieli wrażenie, że ich „informacje są na cenzurowanym i mogą być użyte w każdej chwili przeciwko nim”, co również wskazuje na utratę zaufania w relacji pracodawca-pracownik.

Z kolei w sytuacji całkowitego lub częściowego outsourcingu funkcji personalnej spotkano się z sytuacją, w której prowadzenie dokumentacji pracowniczej przez biuro rachunkowe było postrzegane jako „mało kompetentne, wynikające z trudnej dostępności, okrojonego zakresu zleconych zadań, niewłaściwego obiegu dokumentacji pracowniczej (zbyt późnego docierania dokumentów np. zwolnień L-4, wniosków o urlop), braku indywidualnego podejścia do pracownika”.

Z powyższych rozważań wynika, że postrzeganie działu personalnego w organizacjach jest bardzo zróżnicowane. Zwrócono uwagę na fakt, iż „HR to zazwyczaj funkcja wspierająca” i w niektórych przypadkach traktowana, jako „mniej istotna niż tzw. core business”. Jednakże udało się wskazać firmy (zwłaszcza duże), w których działy personalne miały porównywalną pozycję do innych działów, a specjaliści ds. HR traktowani byli jako ważny zespół ekspertów, z pozytywną percepcją ich pracy.

Podsumowanie

W praktyce spotykamy się z różnymi formami organizacji procesów w obszarze funkcji personalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga rozmaitych działań i ról, które są odmienne w różnych organizacjach, co determinuje zróżnicowa-

nie działów HR [por. Armstrong, 2011, s. 103]. Określone kryteria (np. liczba zatrudnionych pracowników) kształtują rozwiązania organizacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Występują zarówno najprostsze tego typu rozwiązania (jedna osoba łączy funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne), jak i złożone (dział personalny składający się z wielu komórek organizacyjnych i stanowisk). Kwestie personalne mogą w nich być ściśle sformalizowane, jak i mogą mieć bardziej nieformalny charakter.

Niewątpliwie struktura działu personalnego jest uzależniona od rodzaju organizacji, w której jest tworzona. Determinantą jest nie tylko wielkość organizacji, której wyznacznikiem jest liczba zatrudnionych pracowników, ale również forma własności (np. czy jest to przedsiębiorstwo prywatne należące do osób fizycznych, czy spółka). Analizowane przykłady z praktyki gospodarczej wykazały, że inaczej wygląda sytuacja działu personalnego w korporacji, w sieci placówek z centralą, czy też w firmie zatrudniającej kilku pracowników. Okazało się, że w praktyce występują wszystkie trzy formy rozwiązań organizacyjnych przywoływane w literaturze przedmiotu: płynne określenie zadań personalnych, instytucjonalizacja oraz restrukturyzacja funkcji personalnej, gdzie outsourcing zszł ma pozytywny wydźwięk w odniesieniu do małych firm, gdzie większość procesów zszł jest prowadzona w sposób niesformalizowany i dalece nieprofesjonalny [Szaban, 2011, s. 53].

W większości analizowanych przykładów dominuje rola działu personalnego jako eksperta administracyjnego. W takich przedsiębiorstwach działy personalne nadal pozostają na etapie administrowania kadrami [por. Król, Warzecha, Zieliński, 2014, s. 153]. Jedynie w dużych organizacjach jest ona jeszcze łączona z funkcją partnera strategicznego i kreatora zaangażowania. W żadnym studium przypadku nie ustalono roli agenta zmian.

Wyniki przeprowadzonej analizy implikują potrzebę poprawy wizerunku działów personalnych i zmiany postrzegania ich roli w biznesie. Wydaje się, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje myślenia w kategorii „modelu wartości działu HR”, obejmującego znajomość zewnętrznych warunków biznesowych, służeń zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom, kształtowania działań HR, tworzenia zasobów HR, zapewnienia profesjonalizmu działu HR [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 23, 271].

Z praktycznego punktu widzenia warto dokonać benchmarkingu najlepszych praktyk z zakresu rozwiązań organizacyjnych w obszarze funkcji personalnej w polskich organizacjach [por. Bramham, 2004]. Z perspektywy naukowej warto pogłębić analizę o zależnościach czynników determinujących wybór rozwiązań strukturalnych, diagnozę zmian roli specjalistów ZSZ w scenariuszu narastania znacze-

nia idei zarządzania kapitałem ludzkim [por. Strużyna, 2011, s. 55-72], jak również podjąć tematykę kształtowania się nowych norm efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia „partnerskich działów HR” [por. Buchen, 2014].

Literatura

1. Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, w: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41-84.
2. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Babbie E. (2009), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bramham J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Buchen I. H. (2014), *Partnerski HR nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Kostera M. (2011), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.) (2014), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu, Warszawa.
9. Kunasz M. (2010), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji*, w: Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbiicka E., Zwiech P. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, ECONOMICUS, Szczecin 2010, s. 187-215.
10. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
11. Miś A. (2012), *Miejsce i zadania działu personalnego w organizacji. Wprowadzenie*, w: Miś A. (red.), *Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim. Ćwiczenia i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 9-10.
12. Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
13. Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

15. Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Poczowski A. (2006), *Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 499-526.
17. Strużyna J., *Rola specjalistów ZZZ w czasach idei kapitału ludzkiego*, w: Bohdziewicz P. (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 55-72.
18. Szaban J.M., (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
19. Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
20. Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział hr*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
21. Witczak H. (2018), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Contemporary role of the personnel department in the organization

Abstract

The article presents the personnel department as the basic subject of the personnel function implementation, acting as a strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. Three basic forms of organizational solutions in the area of personnel function have been characterized: fluent definition of personnel tasks, institutionalization and restructuring of the personnel function. On the basis of own analysis of examples from business practice, the contemporary role of personnel departments was defined, location in the organizational structure of Polish companies, with particular emphasis on their names, processes carried out and the perception of their role by employees.

Keywords

Human resources management, personnel department, forms of organizational solutions, personal function