

Dariusz Danilewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

REDEFINICJA RÓL W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI WIEDZY

Streszczenie: W przygotowanym referacie przeprowadzono rozważania na temat ewolucji roli departamentu ZZL w organizacjach w związku z rozwojem nowego podejścia w zarządzaniu organizacją: koncepcji zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*). Taki paradygmat wymusza zmianę postrzegania departamentu ZZL z jednostki, która pełni funkcje pomocnicze i jest jedynie źródłem kosztów. W nowoczesnych organizacjach departament ZZL staje się partnerem strategicznym, który tworzy wartość przez współtworzenie strategii, jej wdrażanie, sprawność administracyjną, budowanie zaangażowania członków organizacji oraz przeprowadzenie zmianom kulturowym.

Słowa kluczowe: departament ZZL, rozwój, kompetencje, organizacja wiedzy, specjalista ds. ZZL.

1. Ewolucja roli departamentu ZZL w nowoczesnych organizacjach

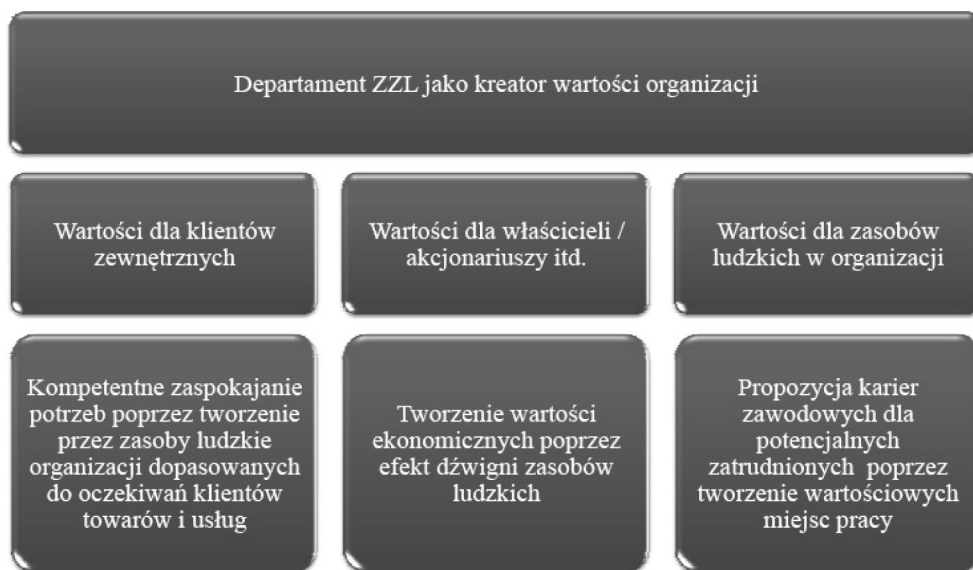
Globalne przeobrażenia w gospodarkach narodowych przyczyniają się do zmiany właścicieli organizacji biznesowych: od prywatnych właścicieli do właścicieli instytucjonalnych. Wiąże się to m.in. z tym, iż od drugiej połowy minionego wieku wzrasta znaczenie rynków kapitałowych (coraz więcej oszczędności ludności poza systemem bankowym, fundusze emerytalne jako coraz silniejsi inwestorzy itd.¹), co skutkuje ewolucją metod oceny rezultatów organizacji – od opartych na wartościach księgowo-finansowych do analizy wolnych przepływów pieniężnych. W związku z tym rozwija się nowe podejście w zarządzaniu organizacją: koncepcja zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*), która zawiera narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji mających na celu długoterminowy wzrost wartości i pomnażanie bogactwa jej właścicieli [Martin, Petty 2000; Hoag, Cooper 2006; Szablewski, Tuzimek 2006].

Zarządzanie wartością organizacji wymaga od menedżerów stałego przeprowadzania takich korekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby dostosowywać perspek-

¹ Jak pisze W. Szymański obecnie obroty towarowe w gospodarce światowej to jedynie 2-3% wartości przepływów finansowych [Szymański 2009, s. 45].

tywę wewnętrzną także do perspektywy zewnętrznej, tj. wymogów rynku (a w ostatecznym rozrachunku do oczekiwań graczy rynku kapitałowego). Taką rolę musi mieć także departament ZZZ: tworzyć wartość dla klientów organizacji, dla jej akcjonariuszy, a także dla zatrudnionych i przyszłych zatrudnionych. W zasadzie wszelkie działania personalne mają w ostatecznym rachunku służyć zwiększeniu wartości organizacji, powinny w związku z tym przynosić wartość dodaną (rys. 1).

Takie podejście wymusza zmianę postrzegania departamentu ZZZ z jednostki, która pełni funkcje pomocnicze i jest jedynie źródłem kosztów. Funkcje administracyjne departamentu ZZZ ulegają dużym ograniczeniom (lub nawet wyeliminowaniu poprzez stosowanie outsourcingu) na rzecz działań strategicznych, koncepcyjnych i metodologicznych [Lewicka, Orlińska-Gondor 2007, s. 221]. W nowoczesnych organizacjach departament ZZZ staje się partnerem strategicznym, który tworzy wartość przez współtworzenie strategii, jej wdrażanie, sprawność administracyjną, budowanie zaangażowania członków organizacji oraz przeprowadzenie zmianom kulturowym [Ulrich 2007, s. 23; Ulrich, Brockbank 2005, s. 201].



Rys. 1. Departament zarządzania zasobami ludzkimi jako kreator wartości

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu wyłania się nowe spojrzenie na departament ZZZ: jego funkcjonowanie traktować należy jako ośrodek zysku mogący wnieść swój wkład w ostateczny wynik finansowy organizacji. Podstawowym założeniem, na którym opiera się ta koncepcja, jest to, że departamenty (działy, zespoły) korzystające ze świadczeń departamentu ZZZ obciąża się opłatami za świadczone im usługi lub w niektórych przypadkach zezwala się na korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych.

Proces: planowanie zasobów ludzkich

- Cel: opracowanie planów strategicznych i operacyjnych

Proces: kształtowanie stanu i struktury zasobów ludzkich

- Cel: optymalizacja zatrudnienia

Proces: ocenianie zasobów ludzkich

- Cel: analiza jakości zasobów ludzkich

Proces: rozwój zasobów ludzkich

- Cel: rozwijanie kompetencji, kształtowanie karier

Proces: kształtowanie wynagrodzeń

- Cel: dochody, koszty, motywacje pracowników

Proces: zarządzanie efektywnością pracy

- Cel: produktywność, zachowania, jakość

Proces: kształtowanie warunków i stosunków pracy

- Cel: komfort pracy, klimat społeczny

Proces: doskonalenie organizacji i zarządzania funkcjami personalnymi

- Cel: innowacje podnoszące efektywność funkcjonowania systemu ZZL

Rys. 2. Procesy personalne jako źródło wartości

Źródło: opracowanie na podstawie [Marciniak 2006; Pocztownski 2007, s. 36-38; Buyens, de Vos 2001, s. 70-89].

nych. Płatności te traktowane są jako wpływy departamentu ZZL, co może prowadzić do tego, iż będzie on osiągać zysk, funkcjonować na granicy opłacalności lub ponosić straty. Zysk departamentu ZZL, przy założeniu konkurencyjnej wyceny świadczeń, stanowi finansowy zwrot z inwestycji dokonanych w departament ZZL [Kromling 1993]. Jest prawdopodobne, że takie podejście będzie się rozwijać w praktyce. Możliwość współpracy z wyspecjalizowanymi i świadczącymi konkurencyjne usługi departamentami ZZL będzie wpływać na efektywność prowadzonych działań z zakresu ZZL (rys. 2).

2. Redefinicja ról menedżerów ZZL i specjalistów ds. rozwoju ZZL w organizacjach wiedzy

Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga w epoce nieciągłości zwrócenia się ku niejednoznaczności i niepewności. Planowanie obejmujące zarządzanie zasobami ludzkimi staje się uczeniem: z raz zakończonej, epizodycznej czynności zmienia się

w proces permanentnego uczenia się. Członkowie organizacji uzyskują „wewnętrzny przymus” dążenia do dogłębnego wyjaśniania sytuacji. Dotyczy to także decydentów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Skupiając się na problemach rozwoju zasobów ludzkich, członkowie organizacji muszą na bieżąco analizować, czy w organizacji nie pojawia się luka kompetencyjna. Zmiany na zewnątrz organizacji czy w jej wnętrzu (np. poprzez zmiany technologiczne, uczenie się pracowników w działaniu itd.) powodują bowiem, iż w danej chwili pojawia się niewystępujący jeszcze niedawno przymus wdrożenia programów rozwoju kompetencji. Należy dokonać analizy potrzeb kompetencyjnych, odpowiednio zaplanować programy rozwoju zasobów ludzkich, przygotować się do ich realizacji i ewaluacji. Następuje w ten sposób wdrożenie idei ciągłego uczenia się, a organizacje ewoluują w kierunku organizacji wiedzy². Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że doskonalenie zasobów ludzkich, a następnie wykorzystanie potencjału kompetencyjnego zasobów ludzkich, może sprzyjać budowie i utrzymaniu przewag konkurencyjnych.

Specjalista odpowiedzialny za zarządzanie rozwojem zasobów ludzkich jako partner biznesowy współtworzy (bezpośrednio lub pośrednio poprzez swoich przełożonych) strategię rozwoju organizacji dzięki posiadaniu i przekazywaniu wiedzy na temat personelu, jego kompetencji, także ewentualnej luki kompetencyjnej. Efektywna realizacja strategii ogólnej organizacji nie jest bowiem możliwa w sytuacji znacznych niedoborów kompetencyjnych. Jego rolą jest także wprowadzanie innowacji z zakresu indywidualnego i grupowego uczenia się, wspiera on procesy nauczania dzięki wiedzy na temat sposobów identyfikowania kultury organizacyjnej i zachowań grupowych [Heninborh-Buhaj 2009, s. 499-500]. Rola dewelopera zasobów ludzkich wynika ze wzrastającej roli wiedzy jako strategicznego zasobu nowoczesnej organizacji. Deweloper podejmuje działania ukierunkowane na inwestowanie w rozwój kompetencji indywidualnych pracowników, zespołów i całej organizacji. Specjalista ds. rozwoju zasobów ludzkich ma także za zadanie wspierać członków organizacji, „wysłuchiwać się” w ich potrzeby poprzez prowadzenie identyfikacji potrzeb rozwojowych przy równoczesnym powiązaniu zdobytej wiedzy z potrzebami zarządzających, właścicieli i całej organizacji. Tworzy adekwatne plany działań i analizuje ich ekonomiczną opłacalność. Jako agent zmiany jest zobowiązany do zarządzania wszelkimi modyfikacjami w obszarze rozwoju kompetencji po przeprowadzeniu analiz całego procesu rozwoju zasobów ludzkich (od formułowania strategii po ewaluację programów rozwoju). Aby prowadzić takie działania z sukcesem (mierzalnym we współczesnych organizacjach wysokim zwrotem z inwe-

² Koncepcja organizacji wiedzy doczekała się wielu prób definiowania. P. Senge [Senge 2000, s. 162] traktuje ją jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. C. Sikorski [Sikorski 2000] określa ją jako organizację maksymalnie elastyczną, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości. A. Jashapar [Batorski 1998] stwierdza, że jest to organizacja, w której główną rolę odgrywa dopasowanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się.



Rys. 3. Modelowe ujęcie roli specjalistów ZZZ odpowiedzialnych za rozwój zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne.

stycji lub wzrostem wartości dla interesariuszy), musi mieć dogłębną wiedzę ekspercką, analizować dobre praktyki z obszaru swojej działalności, kształtować świadomość innych członków organizacji (zarządzających, menedżerów liniowych, pracowników wykonawczych) o kluczowej roli rozwoju kompetencji w warunkach zmiany oraz wspierać ich w dążeniu do doskonałości – zmiany w zasobach ludzkich nie powinny bowiem stać w dysproporcji do stanu świadomości, mentalności i postaw pracowniczych [Sajkiewicz (red.) 2000, s. 61]. To wymaga przyjmowania w określonych warunkach także roli lidera umiejętnie przewodzącego zespołom lub projektom, w których specjalista ds. rozwoju zasobów ludzkich uczestniczy.

3. Miejsce departamentu ZZZL w strukturze przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce

O roli zarządzania zasobami ludzkimi świadczy umiejscowienie departamentu ZZZL w strukturze firmy. Usytuowanie to określa zakres jego kompetencji i uprawnień kierującego tą jednostką organizacyjną. Wysokie stanowiska kierujących departamentem ZZZL stanowią sygnał, że czynnik ludzki jest cennym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Bezpośrednie powiązanie zadań departamentu ZZZL z zadaniami organizacji uprawomocnia ich istnienie i umożliwia współtworzenie nowych wartości organizacyjnych na poziomie strategii. Pokazuje więc pośrednio, czy stworzona strategia zasobów ludzkich jest powiązana ze strategią ogólną organizacji.

Kwestie te zostały poruszone w badaniach własnych autora³. Rozkład odpowiedzi na pytanie o miejsce w strukturze organizacyjnej osoby odpowiedzialnej za realizację działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje tab. 1.

Tabela 1. Stanowisko osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne w organizacji (w %)

Wyszczególnienie	2007 r.
Członek zarządu/prezes/właściciel	9,8
Dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	24,6
Kierownik średniego szczebla	54,9
Specjalista	9,0
Inne	1,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W większości badanych organizacji osoby te należą do kierownictwa średniego szczebla (blisko 55%). Nie jest to więc umiejscowienie najwłaściwsze, wskazuje bowiem pośrednio na niedocenywanie roli zasobów, jakim są pracownicy firmy. Stosunkowo dużo respondentów wybierało także odpowiedź „specjalista”, czyli stanowisko jeszcze niższe w strukturze organizacyjnej firmy. Zdaniem praktyków osoba odpowiedzialna za sprawy personalne na stanowisku specjalisty może się sprawdzić przede wszystkim w organizacjach małych i średnich; w podmiotach większych zakres kompetencji i uprawnień specjalisty jest nieodpowiedni w stosunku do roli, jaką stawia przed departamentem ZZZL konkurencyjne otoczenie przedsiębiorstwa (gospodarka oparta na wiedzy) – takie umiejscowienie osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne nie sprzyja efektywności działań z zakresu zarządzania zasobami

³ Badania kwestionariuszowe były prowadzone w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 100 pracowników funkcjonujących w Polsce (grupa celowo-losowa 642 podmiotów).

ludzkimi w organizacji (chyba że większość zadań departamentu jest przekazana na zewnątrz, a osoba ta może się skupić jedynie na wsparciu decyzji o charakterze strategicznym). W przeprowadzonych badaniach najwyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej osoby te zajmowały jedynie w co czwartej firmie (odpowiedź „członek zarządu/prezes/właściciel” wskazało mniej niż 10% respondentów, „dyrektor najwyższego szczebla zarządzania” – ok. 25%).

Tabela 2 zawiera informację o tym, komu bezpośrednio podlega osoba odpowiedzialna za sprawy personalne. W większości badanych przedsiębiorstw stanowiskiem nadrzędnym jest dyrektor najwyższego szczebla bądź członek zarządu (prezes lub właściciel), co wskazuje na istnienie pewnej świadomości roli zasobów ludzkich w organizacji i poprawia ogólny wizerunek analizowanych organizacji w zakresie przywiązywania wagi do czynnika ludzkiego. Odpowiedź tę wskazywali przedstawiciele średnio trzech na czterech organizacji.

Tabela 2. Stanowisko bezpośrednio nadrzędne nad osobą odpowiedzialną za sprawy personalne w organizacji (w %)

Wyszczególnienie	2007 r.
Członek zarządu/prezes/właściciel	78,6
Dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	16,4
Kierownik średniego szczebla	0,8
Inne	0,0
Specjalista	0,0
Nie ma takiego	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Stanowisko głównej osoby odpowiedzialnej za rozwój zasobów ludzkich w organizacji (w %)

Wyszczególnienie	2007 r.
Członek zarządu/prezes/właściciel	4,9
Dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	16,4
Kierownik średniego szczebla	56,6
Specjalista	16,4
Inne	3,3
Nie ma takiego	2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Powszechnie uważa się, że odpowiednim stanowiskiem dla osoby zajmującej się działalnością z zakresu rozwoju kompetencji jest kierownik liniowy średniego szczebla w sytuacji wyodrębnienia organizacyjnego działu szkoleń bądź specjalista będący z reguły członkiem departamentu ZZL lub kierownik departamentu ZZL, w którego rękach skupiony jest pełen zakres obowiązków działu (co może efektywnie

funkcjonować przede wszystkim w firmach o małej i średniej wielkości). W tych podmiotach, w których kładziony jest duży nacisk na rozwój kompetencji zatrudnionych (np. w organizacjach o wdrożonych programach zarządzania talentami), możliwa jest taka struktura organizacyjna, w której osoba odpowiedzialna za realizację programów rozwoju zasobów ludzkich zajmuje jeszcze wyższe stanowisko.

Badania pokazują (tab. 3), że w większości firm zakres odpowiedzialności (wynikający z zajmowanego stanowiska) osób koordynujących działania dotyczące rozwoju zasobów ludzkich jest właściwy. Wśród analizowanych organizacji działalnością tą kieruje najczęściej kierownik średniego szczebla lub specjalista. Rzadziej funkcję tę sprawuje kierownictwo najwyższego szczebla zarządzania (i tendencja ta jest zauważalna w firmach największych, co wymaga w praktyce delegowania wielu uprawnień o charakterze operacyjnym). W kilku firmach spośród badanych nie ma osoby odpowiedzialnej za rozwój zasobów ludzkich, co wskazuje na konieczność modyfikacji struktury departamentu ZZL i/lub zakresu obowiązków członków tej jednostki organizacyjnej.

Literatura

- Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 1998, nr 6.
- Buyens D., de Vos A., *The added value of the HR department*, „HRM Journal” 2001, no 3.
- Heninborh-Buhaj M., *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Hoag B., Cooper C.L., *Managing Value-based Organizations*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Kromling L.K., *Calcom considers HR a business Unit*, „Personnel Journal” 1993, no 2
- Lewicka D., Orlińska-Gondor A., *Poziom kompetencji polskich menedżerów personalnych – analiza na podstawie badań empirycznych*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Wolters Kluwer 2006.
- Martin J.D., Petty J.W., *Value Based Management. The Corporate Response to the Shareholder Revolution*, Oxford University Press, 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma*, Antykwa, Kluczbork-Lódź 2000.
- Solomon P., Young R., *Performance-Based Earned Value*, Wiley-IEEE Computer Society Press, Hoboken 2006.
- Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2006.

Szymański W., *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

Ulrich D., Brockbank W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

REDEFINITION OF ROLES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE ORGANIZATION

Summary: The author presents the evolution of the role of HR department in modern organizations as the effect of development of new conception of management: Value Based Management. The author describes the need of change of the character of HR Department as the strategic partner in organization.