



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

mgr Natalia Dernowska

Determinanty ról i kompetencje HR Business Partnera

ROZPRAWA DOKTORSKA

Promotor: prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska

Wrocław 2022

Spis treści

Wstęp.....	4
Rozdział 1. HR Business Partner w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim.....	11
1.1 Znaczenie kapitału ludzkiego w świetle postępujących zmian	11
1.2 Procesy zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie	20
1.3 Geneza i rozwój HR jako partnera biznesowego	32
1.4 Role HR Business Partnera	41
Rozdział 2. Determinanty ról HR Business Partnera	48
2.1 Znaczenie strategii biznesowej i umiejscowienia obszaru HR w strukturze organizacyjnej firmy	48
2.2 Kultura organizacyjna jako determinanta ról HR BP.....	56
2.3 Wpływ fazy rozwoju organizacji na kształtowanie ról HR BP.....	60
2.4 Sytuacja na rynku pracy i jej wpływ na role HR BP.....	62
2.5 Oczekiwania interesariuszy determinantą ról HR BP.....	66
2.6 Wpływ działań konkurencji na role HR BP	73
Rozdział 3. Kompetencje HR Business Partnera	79
3.1 Istota kompetencji	79
3.2 Rodzaje kompetencji	83
3.3 Kluczowe kompetencje w obszarze HR.....	101
3.4 Profil kompetencyjny HR Business Partnera	105
Rozdział 4. Determinanty ról HR Business Partnera oraz kompetencje w odniesieniu do ról – w badaniach własnych.....	114
4.1 Przedmiot i cel badania	114
4.2 Opis metody badawczej oraz procesu badawczego	115
4.3 Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	123
4.4 Role HR Business Partnera w badanych przedsiębiorstwach	140
4.5 Czynniki kształtujące role HR Business Partnera	149

4.6	Kompetencje HR Business Partnera w odniesieniu do pełnionych ról.....	163
4.7	Rozwój ról i kompetencji HR Business Partnera	169
	Zakończenie	173
	Bibliografia.....	177
	Źródła internetowe	196
	Spis rysunków	198
	Spis tabel	199
	Załączniki	200

Wstęp

Od wielu lat w teorii zarządzania zasobami ludzkimi obserwuje się wyraźną zmianę kierunku rozwoju. Postępujące zmiany społeczne oraz gospodarcze w sposób znaczący wpłynęły na podejście do kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Zmieniło się też podejście do realizacji celów biznesowych. Dynamicznie postępująca popularyzacja idei społecznej odpowiedzialności powoduje, że przedsiębiorstwa zaczynają uwzględniać w swoich strategiach biznesowych nowe zmienne, w tym między innymi transformację kultury organizacyjnej, nowe oczekiwania pracowników, nowe ścieżki kariery, czy też dążenia do spłaszczania struktur organizacyjnych. W odpowiedzi na te zmiany przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań realizacji strategii i rozwoju kapitału ludzkiego. A. Poczowski wskazuje, że zmiany w zakresie HR dotyczą ograniczenia czynności administracyjnych, które w organizacji stanowią źródło kosztów, na rzecz podejmowania działań, które mają większą wartość dla organizacji¹. Takie podejście spowodowało zmianę ról i kompetencji HR, co za tym idzie zmieniło postrzeganie HR z centrum kosztów w źródło przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem D. Ulricha, zmiany społeczne oraz biznesowe spowodowały, że niewystarczające okazały się dotychczasowe działania w obszarze HR w tradycyjnym rozumieniu². Także M. Khan zwraca uwagę, że zmiany przełożyły się na wzrost i określenie na nowo katalogu kompetencji specjalistów HR. Ze względu na wysokie znaczenie biznesowe nowych procesów, administracyjne kompetencje HR okazały się niewystarczające³. Dlatego też pojawiła się potrzeba rozwoju strategicznych kompetencji w działach HR, a w samych przedsiębiorstwach powstawały stanowiska HR Business Partnera (określanego dalej w pracy jako HR BP). Według definicji D. Ulricha i W. Brockbank'a, HR BP jest profesjonalistą w obszarze HR, ściśle współpracującym z kadrą menedżerską we wdrażaniu strategii biznesowej oraz projektowaniu procesów HR, ułatwiających osiągnięcie celów biznesowych⁴. E. Beck-Krala wskazuje, że klasyczny model HR BP to model zaprezentowany przez D. Ulricha w 1997 roku, który wyróżnia cztery podstawowe role: po pierwsze ekspert organizacyjny (administracyjny) (*administrative expert*), który zajmuje się projektowaniem systemów i narzędzi analitycznych oraz

¹ Poczowski A., Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, str. 62.

² Brockbank W., Ulrich D., *The HR business-partner model: past learnings and future challenges*, People & Strategy, Human Resource Planning Society, 32 (2), 2009, p. 4.

³ Khan M. S. M., Mushtaq U., *Evolution of strategic role organization's human resource management: an overview*. Journal of Business and Economics, 7 (2), 2015, p. 192-213.

⁴ Brockbank W., Ulrich D., *The HR business-partner model: past learnings and future challenges*, op. cit., p. 4.

wzmacnianiem sieci społecznych; po drugie przedstawiciel (rzecznik) pracowników (*employee champion*), który pomaga pracownikom budować i utrzymywać efektywne relacje społeczne; trzecia rola to agent zmian (*change agent*), który ułatwia przeprowadzenie transformacji w organizacji; czwarta rola to partner strategiczny (*strategic partner*), który wspiera budowę przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez HR⁵.

Sami twórcy koncepcji HR BP w ostatnich latach kilkakrotnie dokonywali aktualizacji, biorąc pod uwagę postępujące zmiany społeczne i gospodarcze, a także nowe podejście do tematyki zarządzania kapitałem ludzkim – definiując sześć ról (kompetencji) HR BP⁶. Niejednoznaczność nazewnictwa wynika z tego, iż badacze rozwijając podstawowe role HR BP, doszli do wniosku, że w nowej koncepcji koncentrują się na kompetencjach⁷. R. Caldwell z kolei wskazuje, że zasadniczym celem partnerstwa biznesowego HR jest ciągła integracja strategii biznesowej z praktykami zarządzania kapitałem ludzkim⁸. Jest to zgodne ze stanowiskiem CIPD (*Chartered Institute of Personnel Development*), jednej z wiodących organizacji wyspecjalizowanych w zakresie HR, która zakłada, że istotą ról HR BP jest strategiczne partnerstwo HR i menedżerów, czego efektem ma być osiągnięcie celów biznesowych⁹. E. E. Lawler III przekonuje natomiast, że HR BP wspiera inicjatywy strategiczne i pomaga w rozwijaniu niezbędnych kompetencji i realizacji strategii biznesowej przedsiębiorstwa¹⁰. W polskiej literaturze przedmiotu badania dotyczące HR BP opierają się w głównej mierze na ujęciu opracowanym przez D. Ulricha. Wiele uwagi poświęca się samej koncepcji HR BP i jej rozwojowi. Przykładowo na znaczenie ewolucji personalnej i jej konsekwencji w postaci transformacji roli menedżera zarządzania zasobami ludzkimi zwracała uwagę między innymi J. Cewińska, której badania dotyczyły charakterystyki menedżera personalnego w świetle partner-

⁵ Beck-Krala E., *Rola HR Business Partnera w procesie kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy organizacji: słownik pojęć ZZL, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 151.*

⁶ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, McGraw Hill Professional, 2012, p. 7-27.

⁷ *Ibidem.*

⁸ Caldwell R., *HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness*, *Human Resources Management Journal*, 18 (3), 2008, p. 275-294.

⁹ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 2006, p. 58-74.

¹⁰ Lawler E. E. III, Mohrman S. A., *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* CEO Publication G 03-2 (430), Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, 2003, p. 3.

stwa biznesowego¹¹. W badaniach K. Chudzińskiej z kolei analizowane były nowe role HR BP. Dodatkowo, wykazano, że HR BP z klasycznie zdefiniowanymi rolami niekiedy nie powinien być stosowany jako powszechnie obowiązujący¹². G. Filipowicz natomiast wiele uwagi poświęca funkcjonowaniu HR BP w praktyce¹³. G. Filipowicz i P. Kopijer dostarczyli również empirycznych dowodów podkreślających znaczenie ról HR BP w budowaniu efektywnych procesów w przedsiębiorstwie¹⁴. M. Gołembski z kolei zidentyfikował korzyści dla przedsiębiorstw wynikające z utworzenia stanowiska HR BP¹⁵.

Studia literaturowe pozwalają na stwierdzenie, że opisane są role i zakres zadań HR BP. Brakuje natomiast badań i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: **jaki jest wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP oraz jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP**. Na te pytania częściową odpowiedź można znaleźć w publikacjach autorów zagranicznych. E. E. Lawlera III i J. Boudreau. W swoich badaniach podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej, argumentując, że HR ma o wiele większe szanse być partnerem strategicznym, jeśli w przedsiębiorstwie występuje kultura organizacyjna oparta na wiedzy i informacji¹⁶. Ci sami badacze zauważają związek między poziomem partnerstwa strategicznego HR BP a strukturą organizacyjną HR. Również M. McCracken argumentuje, że kultura organizacji wpływa na zdolność budowania partnerstwa biznesowego¹⁷. Inni badacze wskazują na zależność między fazą rozwoju organizacji a HR, przekonując, że w przedsiębiorstwie może nie być efektywnych ról HR BP, ponieważ menedżerowie w dalszym ciągu zwracają się do osób na stanowiskach HR BP w celu prowadzenia działań operacyjnych¹⁸. G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker wskazują na powiązania między budowaniem ról HR BP a strategią rozwoju przedsiębiorstwa¹⁹. C. J. Collins, uzależnia sukces działań HR BP od wiedzy, umiejętności i postawy kadry zarządzającej,

¹¹ Cewińska J., *Menedżer personalny w świetle koncepcji HR Business Partner*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica, 283, Uniwersytet w Łodzi, Łódź, 2013, str. 80.

¹² Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partnera*, Marketing i Zarządzanie, 1 (51), 2018, str. 9-19.

¹³ Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2019, str. 20.

¹⁴ Kopijer P., Filipowicz G., *Porównaj się z najlepszymi: efektywność procesów HR biznes partneringu w polskich firmach*, Personel i Zarządzanie, 12, 2016, str. 24-27.

¹⁵ Gołembski M., *HR Business Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 1146, Organizacja i Zarządzanie, 51, Łódź, 2013, str. 107.

¹⁶ Lawler E. E. III, Boudreau J., *What makes HR a strategic partner?* People + Strategy, 32 (1), 2009, p. 14-22.

¹⁷ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, Frenchs Forest, Australia: Pearson Education Australia, 2007, p. 97-99.

przede wszystkim od dyrektora generalnego i jego strategii biznesowej²⁰. Niekiedy determinantą rozwoju HR BP może być on sam, jego kompetencje, a także cechy charakteru²¹.

Wraz z rozwojem ról HR BP mogą zmieniać się wymagania co do kompetencji w obszarze HR. Realizacja różnych zadań HR wymagać może bowiem innej wiedzy i umiejętności, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, jego strategii biznesowej, fazy rozwoju organizacji, a także innych czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, a co za tym idzie pełnionych ról HR BP. C. Long i W. K. Ismail w wyniku badań kompetencji i ról specjalistów HR w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, potwierdzają, że istotne jest sprawdzenie, na ile i w jaki sposób konkretne kompetencje odnoszą się do najważniejszych ról HR²². Nowe zadania w HR i ciągła integracja praktyk HR ze strategią biznesową powodują konieczność rozwoju kompetencji strategicznych w HR²³. K. Lo i K. Macky rozróżniając kompetencje niezbędne dla funkcjonalnego i strategicznego HR wskazują, że niektóre kompetencje (na przykład orientacja biznesowa) mają większe znaczenie w przypadku HR strategicznego niż funkcjonalnego. Wiąże się to z tym, że dla HR funkcjonalnego ważniejszymi interesariuszami są najczęściej pracownicy i menedżerowie liniowi, a nie kadra zarządzająca wyższego szczebla, jak to ma miejsce w przypadku HR BP²⁴. Również S. Schoonover w swoich badaniach wyróżnia kluczowe kompetencje HR, dzieląc je na strategiczne i funkcjonalne. Strategiczny HR, czyli HR BP powinien mieć w jego opinii rozwinięty tak zwany *business acumen*, rozumiany jako kompetencję przedsiębiorczości i umiejętności podejmowania korzystnych dla wyników biznesowych działań i decyzji. Dla funkcjonalnego HR ważniejsza będzie umiejętność budowania sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa i projektowania efektywnych procesów biznesowych²⁵. Kompetencje HR funkcjonalnego w opinii F. Buckleya i K. Monka są właściwe dla ról eksperta administracyjnego i rzecznika pracowników, podczas gdy kompetencje stra-

²⁰ Collins C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, The International Journal of Human Resource Management, 2020, p. 331-358.

²¹ Holley N., *You can't put in what God left out: not everyone can be a strategic HR business partner*, Changing HR operating models. A collection of thought pieces, Chartered Institute of Personnel and Development, 2015, p. 13.

²² Long C. S., Wan Ismail W. K., *Understanding the relationship of HR competencies & roles of Malaysian human resource professionals*. European Journal of Social Sciences, 7, 2008, p. 88-103.

²³ Brockbank W., Ulrich D., *The HR business-partner model: past learnings and future challenges*, op. cit., p. 4.

²⁴ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, The International Journal of Human Resource Management, 26 (18), 2015, p. 2308-2328.

²⁵ Schoonover S., *Human resource competencies for the new century*, Falmouth, MA: Schoonover Associates, Inc, 2003, p. 21.

tegitczne będą dotyczyć ról partnera strategicznego i agenta zmian²⁶. Jak przekonują K. Lo i K. Macky kompetencje strategiczne i funkcjonalne HR wzajemnie się uzupełniają, zatem realizacja czterech podstawowych ról HR BP wymagać może podobnych kompetencji, choć w literaturze przedmiotu można znaleźć publikacje traktujące o specyficznych kompetencjach niezbędnych do realizacji poszczególnych ról. Przykładowo D. Buchanan i D. A. Boddy wskazywali na kompetencje HR ważne dla realizacji roli agenta zmian²⁷. Również L. Panayotopoulou oraz N. Papalexandris podejmowali temat kompetencji istotnych do realizacji właśnie tej roli²⁸. D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger oraz M. Ulrich wiele uwagi w swoich publikacjach poświęcają rozwojowi roli i kompetencji partnera strategicznego²⁹. K. Lo i K. Macky z kolei analizowali także indywidualne kompetencje HR, istotne z punktu widzenia roli rzecznika pracowników³⁰. Kompetencje ważne w realizacji roli eksperta administracyjnego analizowali między innymi J. Walker i E. Reif; M. E. Graham i L. M. Tarbell, czy też L. M. Shore, P. Lynch i D. Dookeran.

Na bazie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu, krajowej jak też zagranicznej ustalono lukę badawczą w zakresie determinant ról oraz wymaganych kompetencji HR BP w odniesieniu do tych ról. Wypełnienie tej luki pozwoliło na dookreślenie celu pracy, którym jest **ocena wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP oraz wskazanie jakie kompetencje są niezbędne dla realizacji ról HR BP**. Problem badawczy w pracy sformułowano następująco: **jaki jest wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP oraz jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP**.

Pierwszy szczegółowy cel pracy dotyczy wpływu na role HR BP konkretnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: strategia biznesowa, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, kultura organizacyjna, faza rozwoju organizacji, aktualna sytuacja na rynku pracy, oczekiwania interesariuszy, działania konkurencji, charakter działalności oraz

²⁶ Buckley F., Monks K., *The implications of meta-qualities for HR roles*, Human Resources Management Journal, 14 (4), 2004, p. 43.

²⁷ Long C. S., Wan Ismail W. K., Amin S. M., *The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance*, The International Journal of Human Resource Management, 24 (10), 2013, p. 2019-2033.

²⁸ Panayotopoulou, L., Papalexandris, N., *Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Organizational Performance*, Personnel Review, 33, 5/6, 2004, p. 499-520.

²⁹ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 7-27.

³⁰ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, op. cit., p. 2308-2328.

sektor przedsiębiorstwa. Na wpływ tych czynników wskazywali między innymi G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker; C. J. Collins; E. E. Lawler III i J. Boudreau; D. Bowen i E. Ostroff; M. McCracken, P. O'Kane, T. C. Brown i M. McCrory.

Drugi cel szczegółowy zakłada analizę znaczenia konkretnych kompetencji dla realizacji poszczególnych ról HR BP. Na podstawie studiów literatury opracowano listę kompetencji, które następnie poddano ocenie respondentów. Są to: orientacja biznesowa, komunikacja, elastyczność i otwartość na zmiany, myślenie strategiczne, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu, negocjacje, budowanie relacji, myślenie analityczne, orientacja na klienta, inteligencja emocjonalna, *business acumen* oraz orientacja na cel. Wzięto pod uwagę także wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz znajomość zagadnień prawa pracy. Na rozwój takich kompetencji wskazywali między innymi D. Ulrich; K. Lo i K. Macky; C. S. Long, W. K. Wan Ismail oraz S. M. Amin; czy E. E. Lawler III i A. M. Mohrman.

Struktura pracy zakłada podział na cztery rozdziały.

Rozdział *pierwszy* stanowi wprowadzenie do tematyki zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście ról HR BP. W rozdziale wskazano kluczowe zmiany społeczne oraz gospodarcze, które w sposób znaczący wpłynęły na podejście do kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Podjęto próbę zdefiniowania genezy i rozwoju HR jako partnera biznesowego, omówione zostały także role HR BP oraz procesy HR w przedsiębiorstwie.

Rozdział *drugi* wskazuje na szerszy kontekst i uwarunkowania dla zarządzania kapitałem ludzkim oraz działań HR BP. Przybliża i opisuje czynniki kształtujące otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa. W pierwszej części rozdziału opisane zostały czynniki, które determinują wewnętrzną specyfikę danego przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich należą strategia biznesowa oraz umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej. Omówiono także kulturę organizacyjną oraz fazę rozwoju, w której przedsiębiorstwo aktualnie się znajduje. W drugiej części rozdziału scharakteryzowane zostały oczekiwania interesariuszy, aktualna sytuacja na rynku przedsiębiorstwa oraz działania konkurencji. Wskazano także na charakter działalności i sektor, do którego należy przedsiębiorstwo.

W rozdziale *trzecim* przeanalizowano istotę kompetencji, kompetencje w obszarze HR, a także profil kompetencyjny HR BP.

W rozdziale *czwartym* w pierwszej kolejności zdefiniowano metodę prowadzonego badania naukowego. Wskazano, jak zostały zebrane dane, zdefiniowano również zastosowane metody generowania danych. Główna część rozdziału traktuje o wynikach badań przeprowadzonych wśród wybranych przedsiębiorstw. Zawiera rezultaty przeprowadzonego badania, a także relacje wyników w odniesieniu do wcześniejszych badań. Pokazuje, że wyniki są w głów-

nej mierze zgodne z wcześniejszymi badaniami, choć dzięki nowemu spojrzeniu na omawiany problem, w toku badań uzyskano wyniki dodatkowe, których nie zdefiniowano wcześniej. Rozdział zawiera również kierunki rozwoju ról i kompetencji HR BP zdefiniowane w oparciu o przeprowadzone badania. W zakończeniu podsumowano wyniki badań, a także zaproponowano implikacje menedżerskie, ze wskazaniem co menedżerowie mogą zrobić w oparciu o uzyskane wyniki i jakich efektów mogą oczekiwać, jeśli zdecydują się wprowadzić w przedsiębiorstwie określone działania. Ostatecznie wskazano również ograniczenia dla przeprowadzonego badania, a także sugestie dla podobnych badań w przyszłości.

Rozdział 1. HR Business Partner w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim

1.1 Znaczenie kapitału ludzkiego w świetle postępujących zmian

Współczesne uwarunkowania w sferze ekonomicznej, społecznej, prawnej, a także technicznej w dużej mierze kształtują podejście do kapitału ludzkiego. Dynamiczne zmiany i przeobrażenia w tych obszarach spowodowały konieczność transformacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu nastąpiła zmiana dyskursu. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zaczęła bowiem stopniowo ustępować idei zarządzania kapitałem ludzkim. Postrzeganie pracowników jako kapitału ludzkiego według wielu badaczy to nowy, jeszcze nieustrukturyzowany nurt w naukach o zarządzaniu, choć w teorii zarządzania pojawił się już w latach 70. XX wieku za sprawą badań T. W. Schultza. Stał on na stanowisku zbliżonym z podejściem I. Fishera, A. Smitha, J. Mincera i G. S. Beckera, że wszystkie zasoby, które wykorzystuje przedsiębiorstwo można uznawać jako kapitał³¹. Według H. Iwamoto i M. Takahashi kapitał ludzki to najistotniejszy kapitał w firmie³². Jak zauważają J. Dziwulski i M. Skowron zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje traktowanie ludzi jako podstawowego aktywa firmy, a odpowiednie jego zaangażowanie może stanowić o sile danej firmy³³. Również M. Bonikowska wskazuje, że dobre zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi źródło potencjalnych korzyści dla firmy, jak i samych pracowników³⁴. M. Tyrańska podkreśla, że jakość kapitału ludzkiego jest kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności firm, obok czynników materialnych, które w opinii Autorki mają drugorzędne znaczenie. Autorka przekonuje też, że przewagę konkurencyjną na rynku uzyskają te firmy, które potrafią efektywnie zarządzać ludźmi (to znaczy między innymi utrzymywać i angażować najlepszych pracowników w realizację swoich celów)³⁵. Według W. Harasima wartość kapitału ludzkiego zależy od jego możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy. Jakość kapitału ludzkiego z kolei

³¹ Schultz T. W., *Investment in human capital*, The Free Press, New York, 1976, p. 48.

³² Iwamoto H., Takahashi M., *A quantitative approach to human capital management*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 2015, p. 112.

³³ Dziwulski J., Skowron S., *Kapitał ludzki w perspektywie strategicznej i operacyjnej – aspekty metodologii badań*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa*, 175, Warszawa, 2019, str. 35-48.

³⁴ Bonikowska M., *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2015, str. 4.

³⁵ Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 753, Kraków, 2007, str. 177-195.

leży u podstaw osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej³⁶. J. Dziwulski wskazuje, że „kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem wartości rynkowej organizacji, zatem powinno się uwzględnić jego wartość w rozliczeniach finansowych, by wskazać inwestorom lub menedżerom planującym fuzje czy przejęcia, jaka jest całkowita wartość danej organizacji, z uwzględnieniem materialnych i niematerialnych aktywów”³⁷. Postrzeganie ludzi jako aktywów i podstawowego kapitału firmy jest także jednym z filarów koncepcji strategicznego zarządzania kadrami T. Listwana. Autor w tym aspekcie wskazuje również na: wpływ otoczenia, w szczególności konkurencji i rynku pracy; długofalowe działania związane ze strategią firmy i jego strukturą organizacyjną; powiązanie procesów i praktyk HR z kulturą organizacyjną firmy i jej wartościami; konieczność proaktywnych działań; przypisywanie odpowiedzialności za realizację funkcji personalnej kadrze zarządzającej; zmianę i rozwój; orientację na klienta, w tym klienta wewnętrznego; a także efektywność rozwiązań HR i ich wkład w osiągnięcie celów firmy³⁸.

Samo pojęcie kapitału ludzkiego ma wiele definicji, w zależności od perspektywy jego rozumowania. Ukazano je w tabeli 1.

Tabela 1 Definicje kapitału ludzkiego

Autor	Definicje kapitału ludzkiego
A. Baron, M. Armstrong	Wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie.
N. Bontis	Czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter.
D. Ulrich	Kompetencje pomnożone przez zaangażowanie.
B. Koźuch	Zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zasób zdrowia i energii witalnej.
A. Sajkiewicz	Ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętnościami współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez którym niemożliwy staje się jej dalszy rozwój.
J. Grodzicki	Wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji.

³⁶ Harasim W., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] Harasim W. (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa, 2015, str. 21.

³⁷ Dziwulski J., *Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim*, *Marketing i Rynek*, 7/2017, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2017, str. 165.

³⁸ Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa, 2006, str. 37-38.

A. Pocztowski	Ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z jego kapitału.
M. Rybak	Ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jego misją.
M. Gableta	Jest nierozzerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi i intelektualnymi, jak i moralnymi poszczególnych jednostek ludzi.

Zródło: Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 96, Administracja i Zarządzanie, 2013.

A. Pocztowski przekonuje, że kapitał ludzki to ogół cech i właściwości, które reprezentuje pracownik. B. Kozuch wskazuje na wiedzę i umiejętności, które pracownik nabył w procesie kształcenia i zawodowej praktyki. D. Ulrich natomiast rozumie kapitał ludzki jako kompetencje pomnożone przez zaangażowanie. Według A. Sajkiewicz z kolei są to ludzie związani z firmą, wyznający jej misję i wartości. M. Juchnowicz definiuje kapitał ludzki jako zasoby wiedzy, umiejętności, ale też zdrowie w połączeniu z energią witalną człowieka i społeczeństwa, który określa zdolności do pracy, adaptacji do zmian i kreowania nowych rozwiązań³⁹. Na podobnym stanowisku stoi S. R. Domański, dla którego kapitał ludzki to połączenie umiejętności, wiedzy z energią witalną, siłą i zdrowiem⁴⁰. Na zagadnienie zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem wymagań warunków gospodarki opartej na wiedzy zwraca uwagę B. Mikuła, który w swoich badaniach proponuje możliwości wykorzystania kapitału ludzkiego zlokalizowanego w ekosystemie biznesu, charakteryzując również metody, które mogą być w tym aspekcie zastosowane⁴¹. Z kolei na znaczenie zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim w firmie wskazywała M. Juchnowicz, argumentując, że budowanie wartości firm w nowej gospodarce wymaga innowacyjnych rozwiązań, nowych technologii, a także nowoczesnego zarządzania w aspektach personalnych. Odpowiedzią na te wyzwania ma być właśnie zwinne zarządzanie kapitałem ludzkim⁴². M. Herbst stoi na stanowisku, że kapitał ludzki to wszystkie cechy, które wpływają na efektywność pracowników, szczególnie w zakresie

³⁹ Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, 2007, str.13-14.

⁴⁰ Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa, 1993, str. 33.

⁴¹ Mikuła B., *Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim*, Akademia Zarządzania, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, 4 (2), Białystok, 2020, str. 27-45.

⁴² Juchnowicz M., *Zwinne organizacje wyzwaniem dla zarządzania kapitałem ludzkim*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (127), 2019, str. 43-55.

wykształcenia, inteligencji, a także wrodzonych zdolności, zdrowia i cech charakteru⁴³. M. Stor proponuje, aby „w ujęciu ogólnorganizacyjnym uznać, że kapitał ludzki organizacji to niematerialne kolektywne zasoby, które znajdują się w posiadaniu indywidualnych pracowników i różnych grup stanowiących populację danej organizacji”. Autorka wyróżnia także perspektywę ekonomiczno-zarządczą, która z kolei definiuje kapitał ludzki jako zgromadzone zasoby kwalifikacji, wynikające z wiedzy, umiejętności, a także mądrości, dyspozycji psychologicznych, zdolności interakcji, doświadczenia, w połączeniu ze zdrowiem. Owe zasoby są tutaj wykorzystywane do wykonywania pracy przynoszącej wartość dodaną dla firmy, a co za tym idzie budowanie przewagi konkurencyjnej⁴⁴.

Temat przewagi konkurencyjnej płynącej z kapitału ludzkiego podejmowali między innymi B. A. Campbell, R. Coff i D. Kryscynski⁴⁵. Z kolei C. Chadwick w swoich badaniach zwracał uwagę na rentowność kapitału ludzkiego i działania, które firmy powinny podejmować, aby ową rentowność zwiększyć⁴⁶. R. Coff, tym razem przy współpracy z J. Raffiee przedstawiają kapitał ludzki (zwłaszcza ten specyficzny dla firmy, obejmujący wiedzę i umiejętności typowe dla danego przedsiębiorstwa, w połączeniu z postawą zgodną z jego kulturą organizacyjną) jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej⁴⁷. Autorzy zwracają również uwagę na trudności w rozwijaniu kapitału ludzkiego, ze względu na ogólną niechęć pracowników do inwestowania w kompetencje typowe dla firmy, którzy stawiają raczej na budowanie kompetencji uniwersalnych, które będą mogli wykorzystać niezależnie od firmy, w której będą pracować. Autorzy proponują sposób, w jaki przedsiębiorstwa mogą zarządzać kapitałem ludzkim, tym samym dążąc do utrzymania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym⁴⁸. Podobną tematyką zajmowali się D. Kryscynski i S. Morris, którzy wskazywali na podział kapitału ludzkiego na dwie kategorie: kapitał ludzki specyficzny dla firmy, rozumiany jako wiedza organizacyjna i ogólne kompetencje wykorzystywane w określonym środowisku pracy – z jednej strony, oraz ogólny kapitał ludzki i kompetencje uniwersalne, które można

⁴³ Herbst M. (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2007, str. 11.

⁴⁴ Stor M., *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 349, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2014, str. 412.

⁴⁵ Campbell B. A., Coff R., Kryscynski D., *Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital*, *Academy of Management Review*, 37 (3), 2012, p. 376-378.

⁴⁶ Chadwick C., *Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents*, *Academy of Management Review*, 42 (3), 2017, p. 500-502.

⁴⁷ Coff R., Raffiee J., *Toward a Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital*, *Academy of Management Perspectives*, 29 (3), 2015, p. 328-329.

⁴⁸ *Ibidem*.

wykorzystać w różnych środowiskach – z drugiej⁴⁹. W opinii D. Kryscynskiego, a także między innymi J. Mahoney’a i Y. Kora, to właśnie na kapitale specyficznym dla danej firmy opiera się jej przewaga konkurencyjna, dlatego, że czyni go unikalnym i trudnym do zastąpienia⁵⁰. Dlatego też wyzwaniem dla firmy jest to, że podczas, gdy ona silnie dąży do wykształcenia u pracowników szczególnie kompetencji specyficznych dla firmy, to pracownicy są nimi zainteresowani w mniejszym stopniu. Z natury dążą oni do rozwoju kompetencji uniwersalnych, które będą mogli wykorzystać w różnych środowiskach pracy w swojej ścieżce kariery. Problem ten badacze ci określili jako „dylemat dotyczący kapitału ludzkiego specyficznego dla firmy”⁵¹.

H. Król i A. Ludwicyński stoją na stanowisku, że przekształcenie zasobów ludzkich w kapitał wymaga strategicznych decyzji o charakterze długofalowym⁵². Głównie w zakresie dostosowania polityki zatrudnienia do zmieniającego się rynku pracy, oddziaływania na otoczenie, organizowania grup ekspertów, strategii nagradzania za efekty pracy czy kształtowania wewnętrznego rynku pracy firmy⁵³. Według J. C. Haytona strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim pozwala firmie ocenić efektywność inwestycji w pracowników, co bezpośrednio przekłada się na skuteczność i sprawne działanie firmy⁵⁴. T. Rostkowski wskazuje, że zarządzanie kapitałem ludzkim to taki sposób zarządzania pracownikami, który ma na celu wypracowanie wartości dodanej dla kluczowych interesariuszy w otoczeniu⁵⁵. Także H. L. Wan sugeruje, że celem rozwoju kapitału ludzkiego jest przyrost wiedzy i doświadczenia, który leży u podstaw efektywnego wykonywania zadań⁵⁶.

D. Lewicka zwraca również uwagę na rentowność inwestycji w kapitał ludzki, argumentując, że inwestowanie w pracownika jest istotne nie tylko dlatego, że spełnia funkcję motywacyjną, ale przede wszystkim dlatego, że powoduje wzrost efektywności ekonomicznej

⁴⁹ Kryscynski D., Morris S., *Human Capital in Strategy 2008-2018*, Strategic Management Journal, 2020, p. 3.

⁵⁰ Mahoney J., Kor Y., *Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approaches*, Academy of Management Perspectives, 29 (3), 2015, p. 301-303.

⁵¹ Kryscynski D., Morris S., *Human Capital in Strategy 2008-2018*, op. cit., p. 3.

⁵² Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, 2006, str. 118-119.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ Hayton J. C., *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance*, 42, Special Issue: Human Resource Management in SMEs: A Call for More Research, 2003, p. 375-391.

⁵⁵ Rostkowski T., *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim, Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014, str. 133.

⁵⁶ Wan H. L., *Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction*, Journal of European Industrial Training, 31 (4), 2007, p. 297-322.

firmy⁵⁷. Pomiar efektów jest również istotny w badaniach P. E. Ellstrom i H. Kock, którzy wskazują na rozwój kompetencji z perspektywy firmy w trzech aspektach:

1. W perspektywie technologiczno-funkcjonalnej, gdzie ważne jest zidentyfikowanie rozbieżności na linii kompetencji rzeczywistych w porównaniu do tych oczekiwanych, wprowadzenie form rozwoju kompetencji przyczyniających się do lepszych wyników w firmie, a także właśnie pomiar efektów prowadzonych działań.
2. W perspektywie racjonalnego konfliktu, gdzie ważny jest taki rozwój kompetencji, który doprowadzi do kompromisu między kluczowymi interesariuszami.
3. W perspektywie instytucjonalnej, w której ważny jest rozwój, uczenie się całej firmy i realizacja celów instytucjonalnych⁵⁸.

Domeną współczesnych zmian jest to, że postępują one w niejednakowy sposób, w różnym stopniu warunkując działania i reakcje przedsiębiorstw. A. Poczowski zauważa, że nierównomierny rozwój przedsiębiorstw powoduje, że część z nich wciąż mierzy się z problemami dotyczącymi restrukturyzacji zatrudnienia, racjonalizacji kosztów pracy, podczas gdy pozostała część jest o krok dalej i mierzy się już z nowymi wyzwaniami wynikającymi ze specyfiki nowej gospodarki⁵⁹. Tak czy inaczej na każdym etapie rozwoju organizacji istnieją czynniki, które bezpośrednio wpływają na zmiany stylu zarządzania. Zmieniający się rynek pracy oraz rozbudowująca się struktura przedsiębiorstw powoduje konieczność określenia na nowo roli kadry zarządzającej. Również nowe rozwiązania i automatyzacja procesów nie pozostają bez wpływu na to, w jaki sposób firmy traktują swoich pracowników. Postępująca globalizacja czy tworzenie się struktur sieciowych wymagają od firm uwzględnienia w zarządzaniu aspektów wielokulturowości i w ogóle zróżnicowania kulturowego. W związku z tym funkcja personalna jako jedna z funkcji przedsiębiorstwa zdecydowanie zyskuje na znaczeniu. Warto wskazać, że funkcja personalna rozumiana jest tutaj jako całościowy kształt zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, a jej rozwój determinują różnego rodzaju czynniki, które analizuje między innymi T. Listwan:

1. Pierwsze z nich to czynniki związane ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, które w głównej mierze obejmują zmiany w sektorze gospodarczym, postępujący proces globalizacji, zmiany postaw społeczeństw czy przemiany demograficzne.

⁵⁷ Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa, 2010, str. 42.

⁵⁸ Ellstrom P. E., Kock H., *Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects*, Asia Pacific Education Review, 9 (1), 2008, p. 5.

⁵⁹ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2003/01, str. 9-11.

2. Druga grupa czynników to otoczenie wewnętrzne firmy, która obejmuje między innymi nowe formy zatrudnienia czy współpracy, czy też kształtowanie kultury organizacyjnej.
3. Trzecia grupa wiąże się bezpośrednio z rosnącymi oczekiwaniami pracowników wobec kształtowania miejsc pracy⁶⁰.

W ostatnich latach obserwuje się również wyraźny kierunek zmian w podejściu do realizacji celów biznesowych przez przedsiębiorców. Firmy zaczynają uwzględniać w swoich strategiach biznesowych nowe zmienne, w tym między innymi transformację kultury organizacyjnej, nowe oczekiwania pracowników (głównie w zakresie elastyczności czasu i miejsca pracy), nowe ścieżki kariery, czy też dążenia do spłaszczania struktur organizacyjnych. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w raporcie jednej z największych firm doradczych na świecie *Global Human Capital Trends 2018 by Deloitte*, w ramach którego wymieniono dziesięć głównych mega trendów, świadczących o ważnych zmianach w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim⁶¹. Współpraca na poziomie zarządu to trend, który wskazuje na konieczność odejścia od silosowości na rzecz ścisłej współpracy i promowania pracy zespołowej. Okazuje się bowiem, że tylko te firmy, które są elastyczne i skoncentrowane na wielosektorowej współpracy zespołowej będą zdolne do zmian i reagowania na nowe realia. Wyzwania rynku pracy skoncentrowanego na pracowniku wymagają od firm elastycznego podejścia również w aspekcie zarządzania rozwojem i ścieżkami kariery. Pracownicy na aktualnym rynku pracy dążą do ciągłego samorozwoju i poszukiwania nowych wyzwań. Według raportu w Polsce wciąż ponad 1/3 firm definiuje możliwości rozwoju uwzględniając jedynie własną perspektywę, biorąc pod uwagę potrzeby firmy, nie pracowników. Wskazuje się, że zwrócenie uwagi na ten trend jest niezbędne w procesie zarządzania talentami. W kontekście ostatnich zmian w przepisach dotyczących ochrony danych osobowych, nie sposób nie zwrócić uwagi na to, jak poważne konsekwencje dla systemów HR ma nowa ustawa. Pracownik, czy też kandydat zyskując coraz większe prawa stanowi nie lada wyzwanie. Analizując rynek pracy pod kątem wynagrodzeń można zauważyć silną konkurencję między firmami. Na znaczeniu zyskują nowe sposoby nagradzania pracowników. Dążenie do tworzenia coraz to skuteczniejszych systemów wynagrodzeń umożliwiających stały rozwój pracowników, wydaje się niezbędnym standardem, głównie ze względu na to, że pracownicy oczekują jasnych zasad wynagradzania.

⁶⁰ Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa, 2002, str. 42.

⁶¹ *Raport: Trendy HR 2018 | Polska, Czas odpowiedzialnych firm, Kwiecień 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>, dostęp: 15.02.2020.

Mimo tego, wciąż blisko 50% ekspertów HR w polskich firmach ocenia swoje strategie wynagradzania jako umiarkowanie elastyczne, przy czym 1/4 firm widzi konieczność zastosowania nowocześniejszego systemu⁶². Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym również zyskuje na znaczeniu w ostatnich latach. Pracodawcy w odpowiedzi na oczekiwania pracowników podejmują szereg działań, mających na celu umożliwienie zachowania tej równowagi. Podkreślają to B. Buchelt i E. Jupowicz, dostarczając argumentów, że firma powinna – dla dobra swojego i pracowników – dokładać wszelkich starań i wspierać pracowników w budowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym⁶³. Ich działania koncentrują się między innymi na dodatkowych świadczeniach na rzecz ochrony zdrowia czy też możliwości korzystania z elastycznych form czasu pracy. Według badań w ramach raportu wciąż jednak aż 63% badanych określa rozwiązania dotyczące dobrostanu pracowników w polskich firmach zaledwie jako podstawowe⁶⁴. W najbliższym czasie zmianie ulec ma również forma komunikacji wśród pracowników. Usieciowienie miejsca pracy to jeden z istotnych trendów w rozwoju. Mimo, iż wciąż korzystamy głównie z poczty elektronicznej i telefonu, na uwagę zasługuje rosnąca popularność platform do komunikacji online (Basecamp, Trello, czy Slack) czy komunikatorów mediów społecznościowych (Messenger, Skype czy LinkedIn)⁶⁵. Automatyzacja i idea *Przemysłu 4.0* to najsilniej rozwijający się trend, który w znaczący sposób wpływa na kształtowanie kapitału ludzkiego. W perspektywie kolejnych lat wymagać będzie od przedsiębiorców reorganizacji stanowisk pracy, a przy tym zwinnego zarządzania kompetencjami pracowników. W kontekście starzejącego się społeczeństwa wydaje się, iż jednym z wyzwań stojących przed pracodawcami będzie zarządzanie różnorodnością, ze względu na wiek, głównie w związku z zatrudnianiem seniorów. Powoduje to konieczność zwrócenia uwagi na możliwość wystąpienia dyskryminacji czy uprzedzeń ze względu na wiek, a także edukacji kadry menedżerskiej w zakresie zdolności reagowania na takie sytuacje. Według raportu, firmy przygotowują się już do zwiększonego zatrudnienia seniorów, wprowadzając zmiany w systemie opieki medycznej czy też modyfikując miejsca pracy. Zarządzanie wpływem społecznym oraz szeroko rozumiana współpraca z lokalnymi społecznościami także staje się jednym z priorytetów dla firm. Okazuje się, że pracownicy oczekują od swoich firm wyraźnych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁶² *Ibidem*.

⁶³ Buchelt B., Jupowicz E., *Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 773, Kraków, 2008, str. 84.

⁶⁴ *Raport: Trendy HR 2018 | Polska, Czas odpowiedzialnych firm, Kwiecień 2018*, op. cit.

⁶⁵ *Ibidem*.

Ostatnim trendem wymienionym w raporcie jest zarządzanie siecią współpracowników, co jest bezpośrednim efektem zastosowania nowych, niestandardowych form zatrudniania. Mimo, że w polskich firmach wciąż przeważa tradycyjne zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, to według globalnych statystyk 37% badanych spodziewa się wzrostu liczby podwykonawców, 33% wzrostu zatrudnienia *freelancerów*, a 28% wzrostu ilości tymczasowych pracowników kontraktowych⁶⁶.

W. Brockbank argumentuje, że całokształt zmian społecznych i gospodarczych powoduje, że zarządzanie przedsiębiorstwem bez uwzględnienia polityki personalnej nie jest możliwe, a włączenie strategii i procesów HR do strategii biznesowych stało się podstawową zasadą dla przedsiębiorstw⁶⁷. Jest to zgodne z modelem Schulera, który charakteryzuje się strategicznym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi. Według Schulera to właśnie strategia organizacji ma największe znaczenie dla działań HR⁶⁸. W ramach samej strategii wyznacza się misje oraz główne cele organizacji. Nieco inny styl zarządzania przyjęto w modelu Michigan, który ukazuje strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy otoczenia firmy, jej misji, a także struktury organizacyjnej. W tym modelu ważne jest takie powiązanie struktury i działań HR, które prowadzi do realizacji celów biznesowych firmy. Co równie istotne, poszczególne procesy HR tworzą cykl zasobów ludzkich. Są to przede wszystkim: dobór pracowników, ocena efektów pracy, nagradzanie oraz rozwój. Model harwardzki z kolei obejmuje przede wszystkim zagadnienia związane z partycypacją pracowników, ich rotacją, system wynagradzania oraz systemy pracy. Podstawowym założeniem w modelu harwardzkim jest presja czynników z otoczenia firmy, między innymi ustawodawstwa, rynku pracy, strategii firmy, a także kluczowych interesariuszy, takich jak na przykład związki zawodowe czy akcjonariusze. Presja ta powoduje konieczność bardziej strategicznego podejścia do zarządzania, uwzględniającego znaczącą rolę kadry zarządzającej. Efektem zarządzania ma być zaangażowanie, produktywność, zgodność celów firmy i pracowników, a także efektywność firmy i dobrobyt pracowników⁶⁹. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze międzynarodowym z kolei szczególnie analizowała M. Stor. Autorka wskazuje na potrzebę wyodrębnienia tego zagadnienia z obszaru funkcji personalnej przekonując, że ist-

⁶⁶ *Ibidem*.

⁶⁷ Brockbank W., *If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions of HR as Competitive Advantage*, Human Resources Management, 4, 1999, p. 338-340.

⁶⁸ Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, op. cit., str. 48.

⁶⁹ *Ibidem*.

nieją specyficzne zmienne, właściwe dla korporacji międzynarodowych⁷⁰. Analizując modele kapitału ludzkiego M. Juchnowicz proponuje taki, który uwzględnia perspektywę organizacyjną – tak zwany model 4K obejmujący cztery elementy:

1. Kompetencje, rozumiane jako wiedza, umiejętności, zdolności w połączeniu z kondycją fizyczną, jak i stylami działania, osobowością, wyznawanymi zasadami, a także zainteresowaniami. W ogólnym ujęciu kompetencje rozwijane w toku pracy mają prowadzić do osiągnięcia celów strategicznych firmy.
2. Kontakty interpersonalne, które obejmują relacje międzyludzkie, system informacji, a także komunikację w firmie.
3. Kultura organizacyjna, która jest tutaj rozumiana jako nieformalny i nieustrukturyzowany system wzorów postępowania w firmie.
4. Klimat organizacyjny, obejmujący atmosferę pracy w firmie, którą subiektywnie odczuwają pracownicy, a zależy ona od indywidualnych cech pracowników, a także uwarunkowań organizacyjnych firmy⁷¹.

E. E. Lawler III podkreśla, że w wyniku szeregu zmian kapitał ludzki staje się kwestią najistotniejszą w firmie. W opinii Autora odpowiedzią na te zmiany ze strony organizacji i samego HR powinna być fundamentalna zmiana w zakresie podejścia do podejmowania i implementacji wszelkich decyzji dotyczących kapitału ludzkiego. Dotychczasowy sposób działania nie zawsze opierał się na podejściu strategicznym. Transformacja ta jest szczególnie istotna dla HR, ze względu na to, że z samego założenia HR nie został stworzony do działań strategicznych, co znacząco utrudnia redefinicję ogólnej roli HR⁷².

1.2 Procesy zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu, jak i w praktyce biznesowej ważnym zagadnieniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim są jego elementy, realizowane w przedsiębiorstwie za pomocą procesów HR. Rozumienie składowych zarządzania kapitałem ludzkim umożliwia prawidłowe ich wdrażanie w praktyce i jest podstawą pracy funkcjonalnego, a także strategicznego HR BP. Rozwijając dobre praktyki w tym obszarze osoby na stanowiskach HR BP mogą

⁷⁰ Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania (187), 154 (477), Wrocław, 2011, str. 76-80.

⁷¹ Juchnowicz M., *Istota i struktura kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014, str. 36.

⁷² Lawler E. E. III, *Celebrating 50 Years: HR: Time for a reset?* Human Resources Management, 50 (2), 2011, p. 171-173.

proponować swoim partnerom biznesowym działania, dzięki którym organizacja będzie mogła budować na rynku swoją przewagę konkurencyjną. Według A. Pochtowskiego główne elementy składowe zarządzania kapitałem ludzkim to planowanie, dobór pracowników, czyli rekrutacja i selekcja, wdrożenie i adaptacja nowych pracowników, system ocen pracowniczych, wynagradzanie, szkolenia i rozwój, a także motywowanie i budowanie zaangażowania⁷³. Nieco inny podział polityk HR proponuje C. Collins, w ramach tak zwanej strategii *HCHR (high commitment human resource)*, wskazując, że zarządzanie wysoko zaangażowanym kapitałem ludzkim obejmuje przyciąganie i selekcję pracowników dopasowanych do kultury organizacyjnej, doinwestowane szkolenia i rozwój pracowników, koncentrację na wewnętrznych ścieżkach kariery i zarządzanie talentami zmierzające do zapewnienia pracownikom rozwoju zawodowego, politykę wynagrodzeń opartą na wydajności i sprawności organizacyjnej, a także budowanie autonomii pracowników i ich zaangażowania w proces decyzyjny⁷⁴.

Planowanie kapitału ludzkiego obejmuje wszelkie zagadnienia związane z projektowaniem ścieżek rozwoju, zasad awansów, a także przesunięć wewnętrznych. Planowanie to ma na celu przede wszystkim ustalenie wymaganego zapotrzebowania personalnego w aspekcie ilościowym i jakościowym, przy jednoczesnym uwzględnieniu jego czasu i miejsca⁷⁵. Analiza ta wymaga przede wszystkim rozumienia głównych procesów biznesowych w firmie. Z. Janowska wyróżnia trzy etapy takiego planowania⁷⁶. W pierwszym etapie ważna jest tak zwana prognoza popytu, w którym planuje się zatrudnienie, w odpowiedzi na najważniejsze dla danej organizacji wyzwania. Drugi etap to prognoza podaży, czyli dostępności na rynku pracy kandydatów gotowych do sprostania celom biznesowym organizacji. W trzecim etapie określa się jakie stanowiska i kompetencje są niezbędne do realizacji zadań, w wyniku czego powstaje tak zwany plan zatrudnienia. A. Ludwiczynski zwraca uwagę na informacje, które warunkują planowanie zatrudnienia w firmie, wyróżniając informacje wewnętrzne i zewnętrzne. Misja, wizja i strategia organizacji, struktura organizacyjna, plany działań w zakresie marketingu, produkcji i finansów, budżet HR, preferowane w firmie formy zatrudnienia oraz wydajność pracy to niezbędne informacje wewnętrzne, wpływające na planowanie kapita-

⁷³ Pochtowski A., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2001, str. 15-20.

⁷⁴ Collins C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, op. cit., p. 331-358.

⁷⁵ Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków, 1998, str. 32.

⁷⁶ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010, str. 59.

łu ludzkiego. Do informacji zewnętrznych należy sytuacja na rynku pracy, wskaźniki makroekonomiczne (w tym stopa bezrobocia), pozycja na rynku, działania konkurencji, rozwój szkolnictwa w ujęciu lokalnym dla organizacji, obowiązujące przepisy prawa oraz inne regulacje, związane z działalnością państwa, a także związków zawodowych⁷⁷. Planowanie kapitału ludzkiego w oparciu o szeroko pojętą analitykę HR może dać menedżerom możliwość znacznie bardziej efektywnego zarządzania zespołem, a także poprawy wyników operacyjnych i strategicznych. Z drugiej strony jest to również szansa dla pracowników, którzy dzięki jasnym ścieżkom kariery i rozbudowanym narzędziom informacji zwrotnej opartej na analizie HR, mogą efektywnie planować swój własny rozwój. Ryzyko, które może jednak wystąpić to poprawność prowadzonych analiz, na podstawie których podejmowane są decyzje biznesowe. Dlatego też tak ważne jest, aby w obszarze HR pracować na narzędziach najwyższej jakości i sprawdzonych analizach statystycznych z zakresu nauk społecznych⁷⁸. A. Kuźniarska i I. Stańczyk podkreślają znaczenie wsparcia organizacyjnego HR BP w kontekście controllingu personalnego. Autorki zwracają uwagę na wskaźniki HR, które są istotnym elementem ujmującym „skuteczność, czyli stopień efektywności procesów gospodarowania, oraz sprawność, czyli relację między nakładami a efektami, wyrażoną przez ekonomiczność lub korzystność”⁷⁹. Praca z wykorzystaniem wskaźników przyczynić się może do efektywniejszej pracy HR BP. Autorki (przyjmując za P. Dziechciarzem) wskazywały również, że HR BP powinien posługiwać się językiem liczb, uniwersalnym i zrozumiałym dla partnerów biznesowych⁸⁰.

W warunkach rynku pracownika, proces selekcji i rekrutacji stanowi w ostatnim czasie duże wyzwanie dla organizacji. Według A. Szałkowskiego rekrutacja polega na identyfikacji i przyciąganiu do organizacji kandydatów posiadających takie umiejętności i nastawienie, które będą wspierały realizację celów firmy⁸¹. W ramach procesu rekrutacyjnego można zdefiniować dla HR BP zadania administracyjne oraz strategiczne. Do tych pierwszych należeć może między innymi analiza i selekcja CV, kontakt z kandydatami czy też wstępna weryfikacja ich wiedzy i umiejętności. W ramach strategicznych zadań HR BP można wyróżnić między innymi budowanie profilu kompetencyjnego (z uwzględnieniem konkretnych kompetencji i

⁷⁷ Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit., str. 177-178.

⁷⁸ Huselid M., *The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM, special issue*, Human Resource Management, 57 (3), 2018, p. 683.

⁷⁹ Kuźniarska A., Stańczyk I., *Wsparcie organizacyjne HR biznes partnera w kontekście controllingu personalnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 81-95.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1996, str. 73.

doświadczenia) czy też zdefiniowanie docelowej grupy kandydatów. Organizacja, biorąc pod uwagę swoje cele, priorytety biznesowe czy kulturę organizacyjną określa grupę docelową, do której kierowane będą jej oferty pracy. Warto bowiem zwrócić uwagę, że w zależności od fazy rozwoju organizacji, sektora, struktury czy też kultury organizacyjnej, działania rekrutacyjne mogą być skierowane do różnych odbiorców. Zdefiniowanie takiej grupy zależy może też od wymaganego poziomu wiedzy i doświadczenia na stanowiskach pracy. K. Potoćnik z grupą badaczy zwraca również uwagę na konieczność uwzględnienia w strategii zatrudnienia kontekstu kulturowego, jeśli organizacja zakłada rekrutację w wymiarze międzynarodowym⁸². W takim przypadku HR BP rekrutujący na stanowiska międzynarodowe powinni wziąć pod uwagę kompetencje, które umożliwią adaptację pracownika w kraju przyjmującym. Same organizacje powinny również posiadać rozbudowane programy wspierające funkcjonowanie w środowisku międzynarodowym i dostosowywanie się do nowych środowisk kulturowych⁸³.

Rosnąca świadomość kandydatów spowodowała konieczność zwrócenia uwagi na odpowiedzialny wymiar procesu rekrutacyjnego. Jednym z przejawów uwzględnienia społecznej odpowiedzialności w rekrutacji może być udzielanie informacji zwrotnej wszystkim kandydatom po zakończonym procesie rekrutacyjnym. K. Olszewska i B. Olszewska wskazują, że głównym celem prowadzenia procesów rekrutacyjnych jest wyłonienie idealnego kandydata, niemniej jednak pełen profesjonalizm HR BP przejawia się w przekazaniu informacji do kandydatów, szczególnie jeśli jest ona negatywna i wiąże się z określonym stresem dla odbiorcy⁸⁴. Proces rekrutacyjny to także jeden z kanałów komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi organizacji, dlatego służyć może jako narzędzie budowania relacji. Z drugiej strony, nieumiejętnie prowadzona rekrutacja może w sposób negatywny wpłynąć na wizerunek organizacji jako pracodawcy. Działania rekrutacyjne organizacji stanowią ważny element w procesie budowania wizerunku pracodawcy. Podobną funkcję spełniają targi pracy, określane przez ich organizatorów jako „niezawodny kanał rekrutacji i employer branding”⁸⁵. Dzięki udziałowi w targach pracy organizacja ma możliwość promocji firmy i zwiększenia świadomości

⁸² Potoćnik K., Latorre Navarro M. F., Dereli B., Tacer B., *Recruitment, and selection in the international context*, [w:] Özbilgin M. F., Groutsis D., Harvey W. S., *International Human Resource Management*, Cambridge University Press, 2019, p. 67-92.

⁸³ *Ibidem*.

⁸⁴ Olszewska B., Olszewska K., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 43, Wrocław, 2009, str. 179.

⁸⁵ Strona główna Absolvent Talent Days, <https://www.absolvent.pl/talentedays/targi-pracy-2018>, dostęp: 13.03.2021.

mości marki wśród potencjalnych pracowników. Jest to również okazja do bezpośredniej komunikacji wartości i misji organizacji, jak i spotkania z kandydatami na neutralnym dla nich gruncie. W ostatnich latach na znaczeniu zyskuje również wykorzystanie w rekrutacji mediów społecznościowych i narzędzi online. Organizacje prowadzą w sieci intensywne działania zmierzające do zachęcenia kandydatów do aplikowania, budując przy tym wspomniany wcześniej wizerunek pracodawcy z wyboru. Przejawia się to na przykład w szczegółowym projektowaniu strony internetowej firmy, zwłaszcza w zakładce dotyczącej kariery i umieszczanie tam istotnych z punktu widzenia kandydata informacji o firmie, warunkach pracy czy ogólnej charakterystyce misji, wartości i kulturze organizacyjnej⁸⁶. M. Kozłowski wskazuje, że taka zakładka powinna zawierać: informacje o kulturze korporacyjnej; działaniach, które firma kieruje do pracowników; programach rozwoju talentów, ścieżek kariery to jest szeroko rozumianych możliwościach rozwoju; komunikatach dotyczących zrównoważonego rozwoju; a także aktualnych ofertach pracy⁸⁷. Zdaje się być to szczególnie ważne w kontekście badań, które wskazują, że ponad 65% kandydatów przed podjęciem decyzji o aplikowaniu do firmy poszukuje informacji na jej temat w mediach społecznościowych⁸⁸. Nowatorskie podejście do rekrutacji określane jest mianem rekrutacji 4.0, która zakłada budowanie zaufania i tworzenie społeczności wokół pracodawcy, przy jednoczesnym ograniczeniu udziału agencji rekrutacyjnych oraz kosztów procesów rekrutacyjnych⁸⁹.

Rekrutacja pracowników do organizacji powoduje konieczność zaprojektowania procesu ich wdrożenia i adaptacji. D. Lewicka podkreśla znaczenie procesu adaptacji przekonując, że „podejmując pracę w danej firmie, pracownik zderza się z jej kulturą, dlatego powinien ją poznać i zaakceptować”. Autorka dodaje, że znajomość systemu wartości firmy, a także związanych z nim rytuałów, mitów i symboli może znacząco ułatwić pracownikowi adaptację w nowej pracy⁹⁰. Według Z. Ciekankowskiego zapewnienie nowemu pracownikowi warunków do rozpoczęcia pracy wymaga: ustandaryzowanego procesu wdrożeniowego obejmującego

⁸⁶ Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012, str. 130.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ *Kandydat i firma w sieci – czy w pełni wykorzystujemy potencjał Internetu w budowaniu wizerunku pracodawcy?* Talent Finder, GazetaPraca.pl, Warszawa, 2011, str. 6.

⁸⁹ Wawer M., Rzemieniak M., *Budowanie wizerunku pracodawcy mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, [w:] *Marketing Przyszłości, Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe, 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 26, Szczecin, 2012, str. 354.

⁹⁰ Lewicka D., *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, *Problemy Zarządzania*, 9, 4 (34), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2011, str. 109.

przygotowanie miejsca pracy wraz z niezbędną na stanowisku pracy dokumentacją; planu i harmonogramu pierwszego dnia pracy z rozpisanymi szczegółowymi informacjami dotyczącymi stanowiska, zespołu, a także misji i wartości firmy, z uwzględnieniem możliwości wystąpienia u nowego pracownika stresu związanego z nowym środowiskiem; oraz finalnie zaprojektowania pierwszych tygodni pracy, podczas których pracownik poznawać będzie zarówno szczegóły swoich obowiązków, jak i zwyczaje panujące w firmie i jej kulturę organizacyjną⁹¹. A. Żarczyńska-Dobiesz wskazuje, że skuteczność procesu wdrożenia nowego pracownika do organizacji zależy od określonych czynników⁹². Adaptacja pracownika może zależeć na przykład od dotychczasowego doświadczenia pracownika, w szczególności od jego stażu pracy. Sama konstrukcja procesu z kolei jest uwarunkowana sektorem działalności, w tym między innymi nomenklatury i słownictwa właściwego dla danego obszaru, a także wielkości i pozycji przedsiębiorstwa na rynku (rozbudowana struktura organizacyjna i jej skomplikowany charakter mogą wydłużać proces wdrożenia). Duże znaczenie ma kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Od jej typu zależy ogólne podejście do pracownika i specyfika procesów zachodzących w firmie. Nie bez znaczenia pozostaje również budżet i środki finansowe, które firma przeznaczają na wdrożenie nowego pracownika⁹³. A. Wojtczuk-Turek dużą wagę w późniejszym dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu przypisuje menedżerom. Autorka wskazuje, że kluczowymi ich działaniami w tym aspekcie jest między innymi modyfikowanie środowiska pracy, dostarczanie zasobów, udzielanie wsparcia, rozwijanie kompetencji oraz kształtowanie postaw⁹⁴.

Ważnym elementem jest systematyczna i bieżąca ocena kompetencji oraz pracy pracownika. M. Sidor-Rządkowska rozróżnia ocenę pracownika bieżącą (niesformalizowaną) oraz okresową (sformalizowaną)⁹⁵. Ocena pracy ma kilka podstawowych celów. Zdaniem C. Fletchera przede wszystkim przekłada się ona na podniesienie jakości wykonywanych zadań, dlatego, że dzięki niej pracownicy znają ewaluację swoich dotychczasowych wyników, co

⁹¹ Ciekankowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 94, Administracja i Zarządzanie, 2012, str. 132-134.

⁹² Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków, 2008, str. 139-140.

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 47(1), 2018, str. 25-41.

⁹⁵ Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013, str. 17.

pozwała im na wyciąganie odpowiednich wniosków⁹⁶. Kolejny cel uwzględnia perspektywę pracodawcy, stanowiąc dla niego podstawę do przydzielania nagród i obiektywne kryterium gratyfikacji najbardziej wyróżniających się pracowników. Dwa powyższe punkty wraz z wyznaczaniem celów łączą się w funkcję motywacyjną oceny. Dzięki informacji udzielanej pracownikom pracodawca może stymulować poziom jego motywacji i zaangażowania w wykonywanie pracy. W związku z tym, że ocena pracownicza bezpośrednio wiąże się z procesem rozwojowym i szkoleniowym, często stanowiąc podstawę do ich przeprowadzania, jej celem będzie szeroko rozumiany rozwój pracowników w krótkiej i dłuższej perspektywie. Wreszcie dzięki ocenie możliwa jest identyfikacja potencjału do rozwoju i rozpoznanie talentów, jak i diagnoza pracowników kwalifikujących się do planów naprawczych⁹⁷. Sam proces oceny zakłada uwzględnienie kluczowych dla organizacji kryteriów⁹⁸. W zakresie przydatności do pracy na danym stanowisku można mówić o kryterium kwalifikującym. Zaraz po nich duże znaczenie ma system rozliczania z efektów pracy, co stanowi kryterium efektywnościowe. Ocena zakłada również ewaluację wymiennie niemierzalnych kryteriów, takich jak kategorie behawioralne, definiujące postawę i zachowanie czy kategorie osobowościowe opisujące cechy charakteru pracownika. Z kolei kryteria oparte na kompetencjach wskazują na poziom rozwoju danych kompetencji, poprzez określenie konkretnych umiejętności, a także predyspozycji do wykonywania zadań na konkretnym stanowisku⁹⁹. Zdaniem M. Tyrańskiej system ocen przyczynia się do efektywnego zarządzania kompetencjami menedżerskimi w firmie. Dodatkowo Autorka przekonuje, że zastosowanie systemu ocen prowadzi do identyfikacji luk kompetencyjnych. Jest to szczególnie ważne, ponieważ owe luki mogą utrudniać realizację celów, a także hamować, niekiedy wręcz uniemożliwiać rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej firmy¹⁰⁰.

W kontekście zwiększonych oczekiwań pracowników w zakresie możliwości rozwoju, system zarządzania kompetencjami umożliwiający spełnienie tych oczekiwań zdaje się być jednym z bardziej istotnych procesów w firmie. S. M. Kwiatkowski wskazuje, że rozwój kompetencji jest procesem długotrwałym, którego celem jest przyrost kompetencji w fir-

⁹⁶ Fletcher C., *Ocena pracy: ewaluacja i doskonalenie potencjału pracowników i ich pracy*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007, str. 150-151.

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ Kubik K., *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 103, Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2014, str. 91.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ Tyrańska M., *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 885, Kraków, 2012, str. 127-149.

mie¹⁰¹. W ramach zagadnienia kompetencji można wyróżnić również proces zarządzania talentami, który A. Miś definiuje jako proces mający na celu wykorzystanie indywidualnych zdolności, pasji i motywacji pracowników w realizacji celów firmy¹⁰². D. Lewicka z kolei zwraca uwagę, że ścieżki kariery i możliwości rozwoju zwiększają zaangażowanie pracowników¹⁰³. Jest to zgodne ze stanowiskiem A. Miś, która podkreśla, że retencja talentów może być wsparta między innymi ofertą rozwoju kariery zawodowej w firmie¹⁰⁴. Znaczenie talentu podkreślał również M. Dźwigoł-Barosz, według którego talent to kompetencja w połączeniu z odpowiednią motywacją¹⁰⁵. S. Borkowska stoi na stanowisku, że talent to osoba przedsiębiorcza, kreatywna, która posiada wysoki potencjał do rozwoju, stanowiąc jednocześnie „dźwignię wzrostu wartości firmy”¹⁰⁶. A. Poczowski przekonuje, że talentem jest każda jednostka, każdy pracownik, który dąży do realizacji celów wewnętrznych, niezmiennych w perspektywie długofalowej i wnosi własny cel do firmy¹⁰⁷. A. E. Sękowski analizując talenty wskazuje na trzy istotne elementy. Po pierwsze są to ponadprzeciętne zdolności intelektualne, które charakteryzują się wyższym poziomem ogólnych zdolności, ale także zdolności specyficznych, dotyczących danej dziedziny (wraz z przeciętnym ogólnym wskaźnikiem inteligencji). Po drugie jest to twórczość, rozumiana jako oryginalność, płynność, oraz elastyczność myślenia, przy jednoczesnym podejmowaniu nowych, niekonwencjonalnych problemów, ryzyka, wyższej akceptacji dla niepewnej i wieloznacznej atmosfery, a także bogatej emocjonalności. Trzeci element to szczególne zaangażowanie w pracę, wysoka dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość i wysoka orientacja na cel, pracowitość, a także skłonność do poświęceń i wiara we własne możliwości¹⁰⁸. R. Balcerzyk i T. Smal przekonują, że innowacyjne programy zarządzania talentami umożliwiają firmie opracowanie planów sukcesji dla poszczególnych poziomów zarządzania, rozwijanie kompetencji pracowników, czy też oddziaływanie na poziom

¹⁰¹ Kwiatkowski S. M., *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, Szkoła-zawód-praca, 12, Bydgoszcz, 2016, str. 131.

¹⁰² Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, 14 (2/1), 2016, str. 238-240.

¹⁰³ Lewicka D., Rakowska A., *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, Nauki o Zarządzaniu/Management Sciences 2 (27), 2016, str. 113.

¹⁰⁴ Miś A., *Exploring Career Solutions for Talented Individuals: Talents in an Organization*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 125 (6), 2018, str. 51-65.

¹⁰⁵ Dźwigoł-Barosz M., *Metody rozwoju kompetencji w warunkach kryzysu*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 322, Katowice, 2017, str. 19.

¹⁰⁶ Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, Difin, Warszawa, 2005, str. 12.

¹⁰⁷ Poczowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008, str. 36.

¹⁰⁸ Sękowski A. E., *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, [w:] Sękowski A. E (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa, 2005, str. 35-36.

motywacji pracowników. Dzięki temu możliwe będzie zatrudnianie pracowników o wyjątkowych zdolnościach dostarczających firmie unikatowej wiedzy¹⁰⁹. Zarządzanie talentami i planowanie zasobów ludzkich w wymiarze międzynarodowym analizowali między innymi G. Wood, F. L. Cooke, M. Demirbag, oraz C. Kwong, którzy w swoich badaniach badali wpływ kryzysu gospodarczego i społecznego na planowanie rozwoju kapitału ludzkiego w kontekście pracy ekspatriantów i ich zdolności adaptacji w nowym miejscu pracy¹¹⁰.

B. Wyrzykowska stoi na stanowisku, że jednym z warunków sukcesu organizacji jest zbudowanie systemu motywacyjnego ściśle związanego z celami i strategią firmy¹¹¹. Takie powiązanie jest niezbędne, aby system spełniał swoją motywacyjną funkcję. W. Kopertyńska wyróżnia trzy poziomy motywacji, uzależniając je od podejścia pracownika do realizacji zadań. Na pierwszym poziomie pracownik wykonuje polecenia przełożonego, nie wykazując przy tym specjalnego zaangażowania i refleksji. Na poziomie drugim kształtuje się u niego pragnienie i chęć osiągnięcia celu. Ostatecznie, na trzecim poziomie motywacji pracownik traktuje cel jako własny, co możliwe jest, kiedy uzna on, że wykonanie zadania leży w jego interesie, a on sam jest najbardziej właściwą do tego zadania osobą¹¹². Poziom motywacji pracownika w tym rozumieniu jest według A. Wojtczuk-Turek jednym z elementów zaangażowania organizacyjnego. Pojęcie to Autorka definiuje między innymi jako gotowość pracownika do podejmowania działań wykraczających poza jego standardowe obowiązki, mających na celu realizację interesów firmy, które pracownik ten niekiedy może nawet przedkładać nad interesem własnym. W definicji zaangażowania organizacyjnego Autorka wskazuje także na identyfikację z misją, wizją i celami organizacji¹¹³. Jest to zgodne ze stanowiskiem A. Rogozińskiej-Pawełczyk, która podkreśla, że jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest właśnie „zaangażowany pracownik, który charakteryzuje się silną

¹⁰⁹ Balcerzyk R., Smal T., *Zarządzanie talentami w kontekście kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 114, Gliwice, 2017, str. 34.

¹¹⁰ Wood G., Cooke F. L., Demirbag M., Kwong C., *International Journal of Human Resource Management (IJHRM) Special Issue on: International human resource management in contexts of high uncertainties*, The International Journal of Human Resource Management, 29 (7), 2018, p. 1365-1373.

¹¹¹ Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias, z. VII, Częstochowa, 2013, str. 261-262.

¹¹² Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 2009, str. 14.

¹¹³ Wojtczuk-Turek A., *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 3 (10), 2008, str. 25-45.

identyfikacją z celami i wartościami firmy, posiada potrzebę przynależności oraz podejmuje się działań wykraczających poza standardy”¹¹⁴.

Mimo wielu zmian w zakresie nowych oczekiwań jednym z wiodących czynników motywujących pracowników wciąż pozostaje płaca. W. Kopertyńska wskazuje, że wiąże się to w głównej mierze z pierwotną funkcją dochodową płacy, gdyż stanowi ono źródło dochodu pracownika i jego rodziny, warunkując poprawę standardu i poziomu życia¹¹⁵. Niespełnienie tej podstawowej funkcji może powodować niezadowolenie i spadek zaangażowania w realizację zadań. Z drugiej strony płaca może spełniać funkcję motywacyjną (bodźcową), a jej odpowiednia konstrukcja bezpośrednio przełoży się na lepszą jakość pracy, redukcję kosztów i ostatecznie wzrost produktywności przedsiębiorstwa. Warto wskazać na społeczną funkcję płacy (współtworzenie zaufania i współpracy między pracownikiem a pracodawcą), a także kosztową (płaca wraz z pochodnymi jako główna pozycja w kosztach pracy)¹¹⁶. Z. Ciekankowski znaczną rolę w budowaniu motywacji przypisuje zmiennej części wynagrodzenia, która w sposób bezpośredni uzależniona jest od rezultatów wykonywanej pracy. Tak zwana płaca ruchoma jest dodatkiem do wynagrodzenia zasadniczego i może przybierać różne formy. Najczęściej występujące to premie, nagrody bądź dodatki, które w organizacjach często zebrane są w systemie premiowym¹¹⁷. Jest to zgodne ze stanowiskiem E. Beck-Krali, która podkreśla, że poprzez realizację określonych wcześniej zadań wynagrodzenie zmienne wpływa na rozwój kompetencji. Według Autorki „ umiejętne stosowanie systemu wynagrodzenia ruchomego daje możliwość zmian jakościowych w potencjale ludzkim danej organizacji”. Dzieje się tak głównie dlatego, że wynagrodzenie zmienne wpływa na kształtowanie pożądaných przez firmę postaw pracowniczych, a także na motywację samych pracowników¹¹⁸. S. Borkowska podkreśla, że celem wynagrodzeń zmiennych jest „motywowanie ich beneficjentów do poprawy swoich lub zespołowych efektów pracy i (lub) osiągnięć całej firmy”¹¹⁹. Według Z. Sekuły gwarancją spełnienia funkcji motywacyjnej jest opracowany i ustrukturyzowany system płac rozumiany jako ustalone mechanizmy, zasady i regulacje opisujące wynagrodzenia

¹¹⁴ Rogozińska-Pawelczyk A., *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (97), 2014, str. 30.

¹¹⁵ Kopertyńska M. W., *System płac przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław, 2000, str. 10.

¹¹⁶ *Ibidem*.

¹¹⁷ Ciekankowski Z., *Płacowe narzędzia motywowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 100, Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2014, str. 218.

¹¹⁸ Beck-Krali E., *Wynagrodzenia pracowników w organizacji, teoria i praktyka*, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2013, str. 140.

¹¹⁹ Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012, str. 20.

pracowników. Dla utworzenia kompleksowego systemu płac konieczna jest obiektywna wycena wartości pracy na poszczególnych stanowiskach, czyli tak zwane wartościowanie stanowisk pracy. Autorka podkreśla, że innowacyjne metody wartościowania pracy ze względu na wzrost znaczenia czynników biznesowych w organizacji powinny być powiązane ze strategią organizacji¹²⁰. E. Beck-Krala z kolei podejmuje tematykę oceny efektywności systemów wynagrodzeń, proponując zastosowanie w tym celu modelu Kirkpatricka. W praktyce oznacza to ocenę systemów wynagrodzeń na czterech poziomach, począwszy od oceny reakcji pracowników na stosowaną w firmie politykę wynagrodzeń, poprzez ocenę zachowań (w kontekście poprawy wyników pracy) i ocenę postaw (w kontekście budowania zaangażowania pracowników), aż do poziomu czwartego, czyli oceny wpływu zastosowanego systemu wynagrodzeń na wynik finansowy firmy¹²¹.

Motywowanie można rozpatrywać również w aspekcie psychologicznym. W. Kopertyńska analizując wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników wskazuje, że mimo dużego znaczenia pieniędzy w motywowaniu, pracodawcy powinni szukać także innych sposobów bodźcowego oddziaływania na zespoły, zwłaszcza w czasie kryzysu. Autorka na poparcie pozytywnego odbioru takich działań przez pracowników, przytacza wypowiedź jednego z nich: „jesteśmy wdzięczni naszemu pracodawcy za to, że wie, iż nie tylko płaca jest skutecznym motywatorem. Zapewnienie odpowiedniej atmosfery, pochwały i wyrazy uznania, a przede wszystkim sprawna komunikacja sprawiły, że czujemy się zmotywowani i patrzymy z entuzjazmem w przyszłość”¹²². B. Skowron-Mielnik wskazuje, że na motywację, wydajność oraz satysfakcję pracowników pozytywnie wpływają właściwie zaprojektowane zakresy obowiązków poszczególnych stanowisk. Dzieje się tak dlatego, że czynią one pracę bardziej sensowną i sprzyjającą rozwojowi pracownika¹²³. Ważnym zagadnieniem w zakresie motywowania pracowników jest również pojęcie kontraktu psychologicznego, którym określa się dwustronne, nieformalne oczekiwania między pracownikiem a pracodawcą. B. Kożusznik podkreśla, że założenia kontraktu wykraczają poza formalne aspekty wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Definiują bowiem oczekiwania niespisane i nieustruktury-

¹²⁰ Sekuła Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013, str. 119.

¹²¹ Beck-Krala E., *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5 (88), 2012, str. 32-33.

¹²² Kopertyńska M. W., *Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, Zeszyt Naukowy 99, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2010, str. 112.

¹²³ Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2012, str. 26.

zowane, a w zależności od charakteru wzajemnych zobowiązań rozróżnia kontrakt relacyjny lub transakcyjny¹²⁴. Kontrakt jako zjawisko wysoce nieustrukturyzowane może ulegać transformacjom, w zależności od fazy, w której znajduje się zarówno pracownik, jak i sama organizacja. Relacyjny kontrakt psychologiczny dotyczy w głównej mierze pracowników z wieloletnim stażem w firmach, które cechują się relacyjną kulturą organizacyjną. Jest charakterystyczny dla firm rodzinnych, gdzie współpraca opiera się na wzajemnym zaufaniu i wysokiej lojalności. W zamian za zaangażowanie w wykonywanie zadań, pracownik otrzymuje od organizacji stabilne i bezpieczne zatrudnienie. W ramach tego kontraktu oczekiwania pracownika opierają się przede wszystkim na długoterminowej współpracy i możliwości rozwoju w ramach struktury organizacyjnej tej samej firmy. Pracodawca natomiast jest w stanie to zagwarantować w zamian za wspomniane wcześniej oddanie i zaangażowanie pracownika, zwłaszcza w ramach rozwoju kompetencji specyficznych dla organizacji, w kontekście wspomnianego wcześniej „dylematu dotyczącego kapitału ludzkiego specyficznego dla firmy”¹²⁵. Wysoka dynamika zmian i zwiększona konkurencyjność nie sprzyjają utrzymaniu relacyjnego kontraktu. Stąd to kontrakt transakcyjny cechuje wysoka elastyczność i zdolność pracownika do adaptacji do zmieniających się warunków na rynku pracy. Występuje w przypadku dynamicznych organizacji nastawionych głównie na szybką realizację celów biznesowych, raczej z pominięciem relacji. Oczekiwania pracownika opierają się na możliwości rozwoju i nabywania nowych umiejętności, co otrzymuje od pracodawcy w zamian za wysokie zaangażowanie w realizację celów biznesowych i wsparcie w rozwoju firmy. Transakcyjny kontrakt psychologiczny dotyczy głównie pracowników pokoleń Y i Z, dla których istotne jest budowanie przede wszystkim własnej marki i pozycji na rynku pracy. Zmiana pracy może w ich przypadku wystąpić w dowolnym momencie i dotyczyć miejsca pracy, obszaru zainteresowania czy nawet formy zatrudnienia¹²⁶. Jest to zgodne ze stanowiskiem W. Kopertyńskiej i K. Kmiotek, które wykazały, że dla budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników pokolenia Y ważne jest przede wszystkim uczenie się i rozwój, a także płaca i benefity oraz równowaga między życiem zawodowym i prywatnym. Dla pracowników: pokolenia X również ważne jest uczenie się i rozwój, płaca i benefity, a także poczucie sensu pracy, podczas gdy dla *Baby Boomers* jest to przede wszystkim poczucie sensu pracy, społeczna odpo-

¹²⁴ Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014, str. 40.

¹²⁵ Kehoe R. R., Collins C. J., *Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work*, *Journal of Applied Psychology*, 102 (8), 2017, p. 1222–1236.

¹²⁶ Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, *Problemy Zarządzania*, 2/2016 (59), 2016, str. 66-70.

wiedzialność firmy, a także płaca i benefity¹²⁷. Na podobnym stanowisku stoi B. Skowron-Mielnik i M. Bor, które wskazują, że pracownicy pokolenia Y przywiązują mniejszą uwagę do stabilności zatrudnienia, w porównaniu z pokoleniem X. Według nich wiąże się to z tym, że „ci pierwsi mają już za sobą współpracę z kilkoma firmami i są bardziej skłonni zrezygnować z pracy pomimo braku możliwości nowego zatrudnienia”¹²⁸. D. Lewicka dodaje, że przynależność pokoleniowa jest ściśle związana z poziomem przywiązania afektywnego rozumianego jako emocjonalne przywiązanie pracownika do firmy, zaangażowanie i identyfikacja z nią. Autorka wskazuje, że pracownicy pokolenia *Baby Boomers* wykazują najwyższy poziom przywiązania afektywnego, podczas gdy pokolenia Y – najniższy¹²⁹.

Wymienione wyżej procesy zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie są istotne z punktu widzenia analizy i oceny zakresu zadań w ramach poszczególnych ról HR BP. Stanowią one bowiem podstawę do określania konkretnych zadań wykonywanych przez HR BP w ramach roli partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników i eksperta administracyjnego, które szczegółowo opisane zostaną w kolejnych rozdziałach.

1.3 Geneza i rozwój HR jako partnera biznesowego

Aby zdefiniować genezę i późniejszy rozwój HR jako partnera biznesowego (HR BP), warto zwrócić uwagę na to, że przemiany w obszarze HR zachodziły w trzech charakterystycznych fazach: administracyjnej, funkcjonalnej i strategicznej. Temat ten podejmowali między innymi D. Ulrich czy E. E. Lawler III. W pierwszym etapie rozwoju obszaru HR głównym obiektem zainteresowań był system pracy, a zadaniem osób zajmujących się HR było przede wszystkim zapewnienie zgodności z przepisami, prawidłowości zatrudnienia, poprawności nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy. Ze względu na mocny nacisk na elementy administracyjne, pierwszą fazę rozwoju HR określa się właśnie fazą administracyjną. Następnie, w wyniku dynamicznego rozwoju teorii organizacji, obszar HR zaczął nabierać coraz większego znaczenia, stając się jedną z podstawowych funkcji biznesowych. Wciąż nie była to jednak funkcja strategiczna. W końcu lat 80. XX wieku w praktyce biznesowej bardzo dużego znaczenia nabrała idea otoczenia VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambigui-*

¹²⁷ Kopertyńska M. W, Kmiotek K., *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance 14, 2/1/2016, str. 191.

¹²⁸ Skowron-Mielnik B., Bor M., *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, Management Forum, 3 (3), 2015, str. 54.

¹²⁹ Lewicka D., *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 3-4 (116-117), 2017, str. 67-86.

ty). To jest otoczenia charakteryzującego się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. W obliczu wielu przemian ekonomicznych, społecznych i kulturowych pojawiły się nowe praktyki, rozpoczynając fazę funkcjonalną HR. Cechą charakterystyczną tej fazy był także wzrost i redefinicja kompetencji specjalistów HR. Wysokie znaczenie biznesowe nowych procesów spowodowało, że administracyjne kompetencje HR nie były już wystarczające¹³⁰. Nowe praktyki to przede wszystkim proces rekrutacji i selekcji, proces rozwojowy i szkoleniowy, a także systemy wynagrodzeń i projekty wzmacniające przepływ komunikacji w firmie. Trzecia faza to strategiczna, w której HR staje się funkcją strategiczną, a firmy jako integralną część strategii biznesowej organizacji, tworzą strategię HR. Sama strategia opiera się na dostosowaniu praktyk HR do aktualnych wyzwań biznesowych firmy. Dlatego też specjaliści HR wykraczają poza zwykłą pracę administracyjną oraz projektowanie procesów HR. Ich rola rozbudowuje się w kierunku tworzenia odpowiednich warunków rozwoju dla pracowników, a także rozwiązywania problemów personalnych, które stają na przeszkodzie w realizacji celów biznesowych. Jest to zgodne ze stanowiskiem B. Skowron-Mielnik, która wskazuje, że „zarządzanie nawet już nie zasobem, a kapitałem ludzkim wymaga stworzenia modelu zorientowanego na wspieranie biznesu i realizowanie roli tak zwanej partnera strategicznego w budowaniu strategii rozwoju organizacji”¹³¹. Również w raporcie Światowego Forum Ekonomicznego pod nazwą *Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, opracowanego w 2016, zalecono niezwłoczną koncentrację na zmianie podejścia do HR, dzięki czemu firmy w sposób bardziej efektywny będą mogły odpowiedzieć na zachodzące globalnie zmiany. Aby to osiągnąć HR musi być bardziej strategiczny, kłaść większy nacisk na wykorzystanie analityki w procesach personalnych, być mocniej skoncentrowany na biznesie oraz być bardziej innowacyjnym, zwłaszcza w zarządzaniu talentami w organizacji¹³². W obliczu tych wyzwań, strategiczna rola HR wydaje się niezbędna. Nie sposób przygotować zespołów do realizacji zadań w tak wymagającym otoczeniu, bez uwzględnienia w procesach biznesowych procesów personalnych. D. Ulrich wskazuje, że kolejnym etapem rozwoju HR jest tak zwana koncepcja *outside-in*, która zakłada uwzględnianie w działaniach HR kontekstu zewnętrznego organizacji, w głównej mierze w rozumieniu zewnętrznych interesariuszy, to jest klientów, inwestorów, społeczności lokalnych

¹³⁰ Khan M. S. M., Mushtaq U., *Evolution of strategic role organization's human resource management: an overview*, op. cit., p. 192-213.

¹³¹ Skowron-Mielnik B., *Nowe obszary badawcze w zarządzaniu zasobami ludzkimi – nauka i praktyka*, Współczesne Zarządzanie, 3, 2012, str. 102.

¹³² Global Challenge Insight Report, World Economic Forum, *Employment, Skills, and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016.

i instytucji rządowych¹³³. Aby badać efektywność HR w rozumieniu koncepcji *outside-in*, D. Ulrich proponuje zbiór konkretnych kryteriów i kluczowych pytań: czy HR kreuje wartość dodaną ze swojej pracy, czy koncentruje się na pracy dla pracy, czy zwraca uwagę na jej wartość dla swoich partnerów; czy HR jest świadomy kontekstu i otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, czy współpracuje i buduje relacje z interesariuszami, nie tylko wewnętrznymi, ale i zewnętrznymi. Analizując rozwój HR D. Ulrich zwraca uwagę na zmianę myślenia w konkretnych aspektach HR:

1. We wcześniejszych fazach rozwoju HR panowało przekonanie, że specjaliści HR zajmują się HR, ponieważ „lubią ludzi”. D. Ulrich przekonuje, że w nowych realiach HR nie wystarcza jedynie „lubienie ludzi”, ważne jest przede wszystkim zrozumienie i rozwiązywanie problemów związanych z ludźmi w firmie.
2. Wcześniej częstym twierdzeniem było, że specjaliści HR „nie pracują z liczbami”, że działań HR nie da się zmierzyć. W nowych realiach działy HR zaczęły opierać swoją pracę na liczbach i konkretnych analizach, a na podstawie wniosków z nich wynikających rekomendować menedżerom konkretne rozwiązania i pomagać podejmować właściwe decyzje biznesowe.
3. Dotychczas wiele uwagi specjaliści HR poświęcali, aby zostać zaproszonym *do stołu*, przy którym podejmowane są decyzje biznesowe. Według D. Ulricha nadszedł czas, kiedy wyzwaniem dla HR jest to, w jaki sposób wykazać efektywność swoich działań i przy tym stule pozostać.
4. Wcześniej uznawano, że klientem HR są pracownicy. D. Ulrich przekonuje, że klientami HR są klienci firmy, a specjaliści HR działają zarówno dla klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
5. Dotychczas uznawano, że miarą sukcesu HR jest efektywność praktyk związanych z HR, czyli między innymi szkoleń, rozwoju czy wynagrodzeń. Według D. Ulricha zadaniem HR jest dostarczanie wyników biznesowych, a kartą wyników HR jest karta wyników firmy.
6. We wcześniejszych fazach rozwoju to HR był odpowiedzialny za zarządzanie talentami czy przywództwo. Teraz to menedżerowie są głównymi właścicielami procesów związanych z talentami, budowaniem przywództwa czy kultury organizacyjnej. Spe-

¹³³ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, McGraw Hill Professional, 2012, p. 7-27.

cjaliści HR odpowiadają za tworzenie i planowanie procesów oraz odpowiednich warunków do rozwoju.

7. Wcześniej panowało przekonanie, że podstawową rolą HR jest zapewnienie zgodności działań firmy z prawem, regulacjami czy kodeksem. W nowej rzeczywistości HR pomaga menedżerom podejmować dobre decyzje biznesowe¹³⁴.

Genezę rozwoju HR w kierunku strategicznym analizowali również B. Kenton i J. Yarnall, wskazując na proces, w którym wiele firm decydowało się na wprowadzenie zmian w dziale HR poprzez utworzenie stanowiska HR BP. Autorzy już wtedy zauważyli, że od początku funkcjonowania HR BP wśród przedsiębiorstw pojawiło się wiele zróżnicowanych definicji i różne rozumienie ról HR BP. W ich opinii jest mało prawdopodobne, aby partnerstwo biznesowe było efektywne, jeśli HR BP nie poświęcili czasu na analizę tego, co chcą osiągnąć i w jaki sposób mogą wnieść wartość dodaną do firmy. Rozwój i tworzenie stanowisk HR BP może nie być efektywne bez zastanowienia się nad powodami ich wdrożenia w firmie¹³⁵. Swoją wizję rozwoju HR przedstawia również E. E. Lawler III wskazując, że potrzebna jest fundamentalna zmiana w organizacji jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji. Autor proponuje dwie alternatywne drogi rozwoju, które w przyszłości mogą całkowicie wyprzeć działy HR.¹³⁶ Pierwsza z nich to rozwój HR w kierunku jednostki zarządzania talentami (*talent management*), gdzie dzisiejszy dział HR będzie pełnił rolę eksperckiego menedżera talentów, zdecydowanie wykraczając poza aktualnie funkcjonujące procesy selekcji i rekrutacji czy szkoleń i rozwoju. Druga ścieżka to jednostka odpowiedzialna za szeroko rozumianą efektywność organizacyjną (*organizational effectiveness*), gdzie HR miałyby przejść w struktury odpowiedzialne za szeroko rozumianą komunikację korporacyjną, optymalizację struktur organizacyjnych czy budowanie relacji z interesariuszami. Autor przyznaje jednak, że najpewniej żadna z tych dwóch funkcji nie zastąpi całkowicie obecnego obszaru HR. Wskazuje też, że jest to *czas na nową tożsamość* i że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż tak jak minęła administracyjna faza rozwoju HR, tak i minie aktualne postrzeganie HR, rozwijając się w nowym, jeszcze nie do końca zdefiniowanym kierunku¹³⁷. Grupa badaczy pod kierunkiem M. V. Roehlinga rozważa przyszłość obszaru HR zwracając uwagę na rozwój funkcji HR w kierunku komórki odpowiedzialnej za efektywność w organizacji. Według nich obszar HR jest najbardziej odpowiednią komórką do działań zwiększają-

¹³⁴ Ulrich D., *HR at a crossroads*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 54 (2), 2016, p. 149.

¹³⁵ Kenton B., Yarnall J., *HR: The Business Partner*, Routledge, 2010, p. 19-36.

¹³⁶ Lawler E. E. III., *Celebrating 50 Years: HR: Time for a reset?* op. cit., p. 171-173.

¹³⁷ *Ibidem*.

cych efektywność organizacyjną, ze względu na kompleksową wiedzę na temat kapitału ludzkiego i kompetencji występujących w organizacji. Badacze zwracają uwagę również na kwestię rozumienia pojęcia HR i stwierdzają, że ocena powiązań aktywności HR z wydajnością firmy jest trudniejsza, jeśli HR oznacza tylko akcje działu HR. Jest to dużo bardziej skomplikowane, gdyż funkcja HR jest realizowana przez różne jednostki, na przykład menedżerów, pracowników innych obszarów funkcjonalnych, a nawet zewnętrznych interesariuszy, takich jak dostawcy¹³⁸. E. E. Lawler III proponuje rozwiązanie tego problemu, argumentując, że jedną z dróg rozwoju obszaru HR jest wyspecjalizowanie się w efektywnym zarządzaniu talentami i generalne uczynienie zarządzania talentami kluczowym procesem HR¹³⁹. W swoich rozważaniach na temat przyszłości obszaru HR wskazywał on, że jedną z możliwości jest stopniowy rozwój w kierunku rozwoju jednostki silnie skoncentrowanej na zarządzaniu talentami. Autor zwraca jednak uwagę, że aktualny poziom rozwoju w obszarze HR nie pozwala na w pełni efektywne zarządzanie talentami. W konsekwencji tego może nie być możliwe, aby w pełni zintegrować praktyki i systemy, które mają wpływ na efektywną pracę z talentami (w domyśle pracownicy obszaru HR nie widzą i nie pracują na korelacji wynagrodzeń, programów rozwojowych i wyników pracownika). W związku z tym firmy mogą nie doceniać znaczenia zarządzania talentami, a co za tym idzie uzyskiwać niski zwrot z inwestycji w programy rozwijające talenty.

Analizując strategiczny HR, W. F. Cascio proponuje model 5C. Według badań Autora strategiczny HR koncentruje się na zapewnieniu pięciu podstawowych procesów: zrozumienie misji, wartości i celów firmy (*common understanding*), dbałość o jasność wzajemnych oczekiwań między pracownikami a menedżerami (*clear expectations*), zgodność z przepisami i zasadami (*compliance*), zaangażowanie (*commitment*), oraz budowanie tak zwanej zdolności (*capability*), co oznacza zapewnienie, że każdy pracownik posiada odpowiednie kompetencje, które potrzebne mu są do realizacji zadań w firmie, zarówno w kontekście indywidualnym, jak i zespołowym¹⁴⁰.

D. Ulrich i W. Brockbak dokonali przeglądu swojej koncepcji, zwracając uwagę na najważniejsze aspekty funkcjonowania HR BP w firmie. Po pierwsze, wskazano, że partnerstwo biznesowe jest ważne we wszystkich obszarach HR i generalnie wszystkie procesy po-

¹³⁸ Roehling M. V., Boswell W. R., Caligiuri P., Feldman D., Graham M. E., Guthrie J. P., Morishima M., Tan-sky J. W., *The future of HR management: Research needs and directions*, Human Resources Management, 44 (2), Special Issue: The Future of Human Resource Management, 2005, p. 207-216.

¹³⁹ Lawler E. E. III, *Celebrating 50 Years: HR: Time for a reset?* op. cit., p. 171-173.

¹⁴⁰ Cascio W., *From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR man-agement*, Special Issue: The Future of Human Resource Management, 44 (2), 2005, p. 161.

winy koncentrować się na kreowaniu wartości dodanej, w przeciwnym razie bowiem mogą być nieefektywne, w konsekwencji czego nawet zostać poddane redukcji czy *outsourcingowi*. Po drugie, HR BP mają na celu implementację w biznesie narzędzi, opracowywanych przez specjalistów HR, w tym układzie HR BP odpowiadają za integrację z procesami biznesowymi i wynikami biznesowymi procesów HR. Trzeci aspekt traktuje o tym, że role HR BP można budować w ramach różnych struktur organizacyjnych, zarówno w HR korporacyjnym, wewnętrznym, centrach eksperckich czy centrach usług wspólnych. Po czwarte, w dobie dzisiejszych wyzwań sukces organizacji zależy bardziej niż kiedykolwiek od efektywnego wykorzystania miękkich aspektów w zarządzaniu organizacją. Po piąte, D. Ulrich i W. Brockbank odnajdują analogię we współpracy kadry zarządzającej z finansami, IT, marketingiem i HR. W szóstym aspekcie, zwracają uwagę, że praca w HR ulega dynamicznym przemianom – rośnie znaczenie strategicznego wsparcia dla biznesu, przy czym niestety niewiele z osób wykonujących pracę HR BP jest w stanie sprostać nowym wymaganiom. D. Ulrich mówi tutaj o układzie 20-60-20, gdzie górne 20% to osoby, które już przejęły inicjatywę i podążają za rosnącymi oczekiwaniami, a dolne 20% nigdy do tego nie dojdą. 60% to osoby, które są jeszcze w trakcie rozwoju do ról HR BP, przed nimi jeszcze wiele godzin pracy, warsztatów i szkoleń. Po siódme, od HR BP wymaga się teraz nowych kompetencji, wiedzy i świadomości biznesowej. I wreszcie po ósme, brak efektywności HR BP może być spowodowany zarówno czynnikami związanymi z osobą piastującą to stanowisko, jak i uwarunkowaniami wewnętrznymi czy zewnętrznymi organizacji¹⁴¹. D. Ulrich wyróżnia trzy różne obszary organizacji HR:

1. Tak zwane centrum usług HR, czyli wyspecjalizowany zespół odpowiedzialny za administrację kadrową i płace, niekiedy również szkolenia czy rekrutację.
2. HR BP, współpracujący z kadrami menedżerską, będący pośrednikami pomiędzy biznesem z jego specyficznymi potrzebami a procesami HR.
3. Zespół odpowiedzialny za projektowanie narzędzi HR (takich jak: system płac, oceny pracownicze, rekrutacja), na bieżąco analizujący zarówno wewnętrzne wyzwania, jak i najlepsze praktyki rynkowe w tym obszarze pod kątem optymalizacji procesów i narzędzi HR w firmie.

Na budowanie efektywności HR BP zwracają uwagę także M. V. Roehling, W. R. Boswell, P. Caligiuri i inni, którzy poszukują odpowiedzi na pytanie: jakie kluczowe aspekty przyczyniają się do efektywnego rozwoju ról i kompetencji HR BP. Czy HR BP rozwija się wraz z rozwojem przywództwa, wprowadzeniem nowej wizji i otwartości kadry zarządzają-

¹⁴¹ Brockbank W., Ulrich D., *The HR business-partner model: past learnings and future challenges*, op. cit., p. 4.

cej, a może potrzebne są wszystkie te elementy naraz? Autorzy sugerują również, że bez względu na to, co decyduje o efektywności HR BP, powinien on nie tylko wspierać i współpracować z menedżerami, ale i aktywnie przyczyniać się do sukcesu biznesowego organizacji. E. E. Lawler III i S. Mohrman wskazują konkretne działania, które organizacje powinny zrealizować, aby budować strategiczną pozycję HR. Po pierwsze, HR powinien zwracać uwagę i podkreślać znaczenie kompetencji i kultury organizacyjnej opartej na wiedzy w całej strategii biznesowej. Dzięki budowaniu świadomości istoty i wagi kapitału ludzkiego wśród menedżerów HR będzie w stanie kreować wartość dodaną dla biznesu i budować efektywną organizację. Po drugie, HR ze względu na swoją specyfikę w zasadzie jako jedyny dział w firmie jest w posiadaniu kompleksowej wiedzy na temat procesów i wszelkich prawidłowości zachodzących w firmie, co w połączeniu ze strategiczną perspektywą może pozwolić na budowanie sprawności organizacji. Po trzecie, HR powinien wykorzystywać analitykę oraz możliwości informatyzacji, jednocześnie dbając o użyteczność i efektywne wykorzystanie w procesach decyzyjnych danych i informacji. Po czwarte, to głównie dzięki świadomości biznesowej połączonej z kompetencjami w zarządzaniu i współpracy w zespołach możliwe jest rozwiązywanie złożonych problemów personalnych, które mogą utrudniać realizację celów biznesowych. Dlatego też HR powinien rozwijać się równomiernie w różnych obszarach, zawsze z pełną świadomością strategicznego znaczenia swoich ról. Wreszcie, po piąte, niezwykle istotne jest również to, aby szefowie w HR mieli doświadczenie i głębokie przekonanie o znaczeniu partnerstwa biznesowego w firmie. Szef HR powinien w pełni rozumieć złożoność i specyfikę zarządzania kapitałem ludzkim, po to, aby umiejętnie integrować działania HR z perspektywą biznesu¹⁴².

Badacze poddają analizie również ograniczenia dla funkcjonowania HR BP. M. Holley zwraca uwagę, że HR BP może nie być skuteczny, ponieważ osoba zajmująca to stanowisko nie ma odpowiednich kompetencji, wskazując wręcz, że nie każdy może być partnerem biznesowym¹⁴³. Według niektórych badaczy z kolei, rozwoju ról i kompetencji HR BP nie wspierają menedżerowie, którzy w dalszym ciągu zwracają się do HR BP w celu prowadzenia działań operacyjnych¹⁴⁴. Niekiedy też HR BP godzą się na wykonywanie zadań administra-

¹⁴² Lawler E. E. III, Mohrman, S. A., *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* op. cit., p. 19.

¹⁴³ Holley, N., *You can't put in what God left out: not everyone can be a strategic HR business partner*, op. cit., p. 13.

¹⁴⁴ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

cyjnych, ponieważ sami nie są świadomi swoich ról¹⁴⁵. Z kolei J. Becton i M. Schraeder wskazują, że trudność w budowaniu strategicznej pozycji HR BP może wynikać z braku możliwości zmierzenia bezpośredniego wpływu jego działań na realizację celów biznesowych¹⁴⁶. B. Kenton i J. Yarnall wskazują także, że aby HR BP miał szansę być efektywny konieczne jest promowanie celów HR BP i podkreślanie korzyści płynących z ról HR BP w biznesie. Autorzy podkreślają, że jest to krok często zaniewany w firmach, co prowadzić może do braku zrozumienia, a nawet oporu ze strony klientów wewnętrznych wobec HR BP¹⁴⁷. Efektywność organizacji w kontekście działań HR BP szczegółowo opisują D. Guest oraz N. Conway. Ich ustalenia opisują perspektywę interesariuszy, ukazując różnice w postrzeganiu efektywności procesów HR przez kadre zarządzającą wyższego szczebla z percepcją menedżerów HR¹⁴⁸. Wnioski D. Guesta i N. Conwaya są spójne z badaniami D. Bowena i C. Ostroffa, którzy wskazują, że *porozumienie między najważniejszymi decydentami może pomóc w budowaniu konsensusu wśród pracowników, ponieważ pozwala na przekazywanie pracownikom bardziej widocznych, istotnych i spójnych komunikatów*. Oznacza to, że efektywność działań HR będzie o tyle wyższa, o ile HR BP i menedżerowie będą zgodni co do zakresu działań HR¹⁴⁹. Również S. Khilji i X. Wang argumentują, że u podłoża rozbieżności w zakresie praktyk HR BP leży brak odpowiedniego zaangażowania kadry zarządzającej w zapewnianie skutecznego wdrażania praktyk HR¹⁵⁰. Również C. Straub, C. J. Vinkenburg, M. Kleef oraz J. Hofmans uzależniają pomyślne wdrożenie polityk HR od aktywnego zaangażowania kadry zarządzającej w proces ich implementacji¹⁵¹. Efektywność działu HR w kontekście produktywności pracy z kolei badali M. Subramony, J. P. Guthrie i J. Dooney, korzystając z doświadczeń 475 organizacji zróżnicowanych sektorowo działających na terenie Stanów

¹⁴⁵ Laine, P., Stenvall, J., Tuominen, H., *A strategic role for HR: is it a competence issue?* NJB, 66 (1), 2017, p. 29-48.

¹⁴⁶ Becton, J. B., Schraeder, M., *Strategic Human Resources Management: Are we there yet?* The Journal for Quality and Participation, 31 (4), 11, 2009, p. 11-18.

¹⁴⁷ Kenton B., Yarnall J., *HR: The Business Partner*, Routledge, 2010, p. 19-36.

¹⁴⁸ Guest D., Conway N., *The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 22 (8): *Comparative perspectives on HR and line manager relationships and their effects on employees*, 2011, p. 1686-1702.

¹⁴⁹ Bowen D. E., Ostroff, C., *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system.*, op. cit., p. 203-221.

¹⁵⁰ Khilji S. E., Wang X., *'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research*, The International Journal of Human Resource Management, 17 (7), 2006, p. 1171-1189.

¹⁵¹ Straub, C., Vinkenburg C. J., Kleef M., Hofmans J., *Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes*, The International Journal of Human Resource Management, 29 (22), *Conceptual and Empirical Discoveries in Successful HRM Implementation*, 2018, p. 3115-3135.

Zjednoczonych. Badacze analizowali inwestycje funkcjonalne w zasoby ludzkie (*human resource functional investment*), praktyki HR o wysokiej wydajności (*high performance work practices*) oraz odsetek profesjonalistów HR (*proportion of professional HR staff*) w odniesieniu do produktywności (*labor productivity*), rozumianej jako przychody dzielone na liczbę pracowników w danej organizacji. W wyniku badań potwierdzono hipotezę o pozytywnym wpływie inwestycji w działania HR na wydajność pracowników, przy czym nie bez znaczenia w tych powiązaniach pozostaje profesjonalny i kompetentny zespół HR i jego zaangażowanie w projektowanie wysokowydajnych systemów pracy. Produktywność pracy wymaga zatem wysokich zdolności HR do wsparcia i sprawnego odpowiadania na potrzeby pracowników, otwartości menedżerów, dzięki której możliwe będzie wdrażanie odpowiednich praktyk HR, a także nadana ze strony zarządu przestrzeń i zasoby wymagane do realizacji strategii HR¹⁵².

Utworzenie stanowiska HR BP w firmie może przynieść wiele korzyści. M. Gołębowski wymienia: efektywną współpracę w opracowywaniu i implementacji strategii biznesowej; większą zdolność do opracowywania najbardziej optymalnych systemów wsparcia dla klientów wewnętrznych; samorozwój pracowników (jako efekt wsparcia ze strony osób na stanowisku HR BP); większy zakres wiedzy i lepiej rozwiniętą orientację biznesową kadry menedżerskiej; lepszą sprawność operacyjną działu HR; zapewnienie szybkiej realizacji bieżących zagadnień personalnych; efektywne zbieranie informacji zwrotnej od pracowników (i możliwość szybkiego reagowania na potencjalne problemy personalne)¹⁵³. Warto jednak zwrócić uwagę, że rozwiązanie to może nieść za sobą również ryzyko, takie jak: niewłaściwe (to znaczy niepełne bądź niekonsekwentne) wdrożenie koncepcji; nieścisłości w definiowaniu zakresów obowiązków i uprawnień między HR BP a innymi stanowiskami w dziale HR; koncentracja HR BP na realizacji zadań operacyjnych, co w znaczący sposób ogranicza możliwość pracy koncepcyjnej; wypalenie zawodowe bądź trudności w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ze względu na duże obciążenie stałym dopływem informacji i stres na stanowisku HR BP; trudności w wykazaniu efektywności pracy HR BP (w szczególności w obszarze relacji z pracownikami)¹⁵⁴.

K. Popieluch na bazie praktyki biznesowej wyróżnia zagadnienia, które wpływają na funkcjonowanie HR BP w firmie:

¹⁵² Subramony M., Guthrie J. P., Dooney J., *Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, p. 307-330.

¹⁵³ Gołębowski M., *HR Business Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., str. 107.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

1. strategia, cele i model biznesowy organizacji,
2. kultura, nawyki i wartości organizacji,
3. poziom dojrzałości i standaryzacji praktyk menedżerskich,
4. dojrzałość procesowa i technologiczna organizacji,
5. struktura i geografia (rozproszenie geograficzne),
6. poziom dojrzałości funkcji HR, aktualnie funkcjonujące standardy i podział zadań w ramach jej struktury,
7. oczekiwania i preferencje menedżerów,
8. dostępny budżet,
9. preferencje bądź ograniczenia związane z rekrutacją na stanowisko HR BP¹⁵⁵.

1.4 Role HR Business Partnera

Koncepcja HR BP wywodzi się z praktyki biznesowej organizacji w Stanach Zjednoczonych, która rozwinęła się w latach 90. XX wieku i została zdefiniowana przez D. Ulricha. W klasycznym modelu wyróżnia się cztery role HR BP: partnera biznesowego (strategicznego), agenta zmian, rzecznika pracowników oraz eksperta administracyjnego¹⁵⁶.

G. Filipowicz do podstawowego ujęcia HR BP dodaje jeszcze jedną rolę – rolę menedżera rozwoju kapitału ludzkiego, podkreślając wagę kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji¹⁵⁷. Po latach funkcjonowania czterech podstawowych ról D. Ulrich z grupą badaczy rozwinęli koncepcję HR BP, definiując sześć kompetencji HR (obejmujących sześć ról), które przekładają się na rozwój HR w kierunku *outside-in*. Jest to *the Strategic Positioner, the Credible Activist, the Capability Builder, the Change Champion, the HR Innovator and Integrator, the Technology Proponent*¹⁵⁸. Kompetencje te zostaną szczegółowo opisane w kolejnym rozdziale.

W literaturze przedmiotu funkcjonują również inne kategorie i inne podejścia do ról HR BP. Większość z nich w mniejszym lub większym stopniu nawiązują do koncepcji D. Ulricha. Na rysunku 2 przedstawiono obszary zadaniowe HR BP, które wyróżnił M. Gołemb-ski. Autor wskazał cztery wymiary dla ról HR BP, wyróżniając rolę menedżera operacyjnego,

¹⁵⁵ Popieluch K. (red.), *HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy.*, op. cit., str. 20.

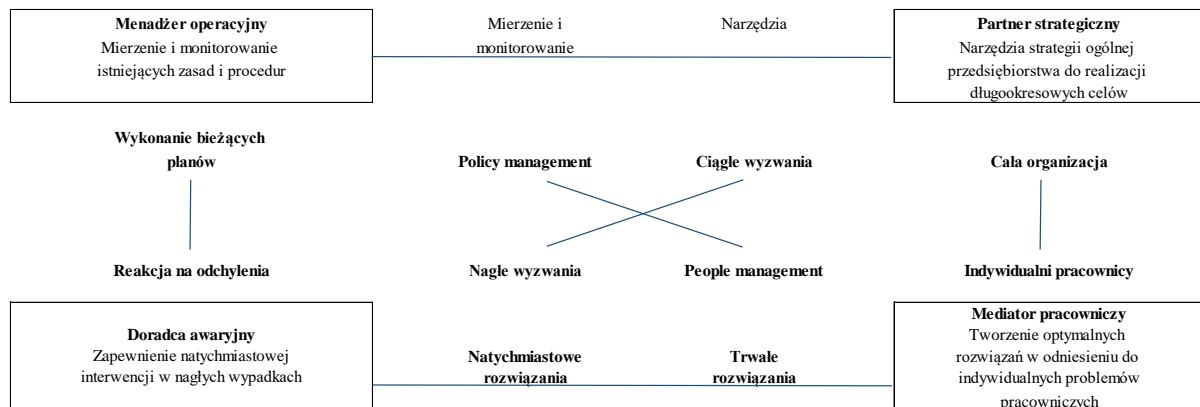
¹⁵⁶ *David Ulrich's HR Model*, Creative HRM, <http://www.slideshare.net/CreativeHRM/david-ulrichs-hr-model>, dostęp: 16.02.2020.

¹⁵⁷ Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, op. cit., str. 145.

¹⁵⁸ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 7-27.

odpowiedzialnego za mierzenie i monitorowanie istniejących zasad i procedur; rolę partnera strategicznego, odpowiedzialnego za narzędzia strategii ogólnej przedsiębiorstwa; rolę doradcy awaryjnego, którego zadaniem jest zapewnienie natychmiastowej interwencji w nagłych przypadkach; oraz rolę mediatora pracowniczego, odpowiedzialnego za tworzenie optymalnych rozwiązań indywidualnych problemów pracowniczych¹⁵⁹.

Rysunek 1 Obszary zadaniowe HR BP



Źródło: Gołębski M., *HR Business Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 1146, Organizacja i Zarządzanie, 51, 2013, str. 106.

Jak wskazano wcześniej, w klasycznym modelu HR BP pełni cztery role: partnera biznesowego (strategicznego), agenta zmian, rzecznika pracowników oraz eksperta administracyjnego. W ramach funkcji partnera biznesowego, nazywanego również partnerem strategicznym¹⁶⁰ głównym zadaniem HR BP jest dopasowywanie strategii HR do zmieniających się potrzeb organizacji. HR BP identyfikuje ryzyka personalne w przedsiębiorstwie, rozumiane tutaj jako potencjalne niebezpieczeństwo, które powstaje w wyniku niewłaściwego wykorzystania kapitału ludzkiego zagrażające realizacji celów przedsiębiorstwa¹⁶¹, projektuje struktury wspierające rozwój talentów, a także priorytetyzuje potrzeby HR. Według G. Filipowicza podstawowym wymogiem warunkującym wejście w rolę partnera strategicznego jest rozumienie i znajomość celów biznesowych organizacji¹⁶². W praktyce rola ta uwidacznia się poprzez partycypację HR w strategicznym procesie decyzyjnym, jak i operacyjnym zarządzaniu firmą. Zadaniem HR BP jest tutaj również kreowanie procesów personalnych w organizacji, a

¹⁵⁹ Gołębski M., *HR Business Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., str. 106.

¹⁶⁰ *Ibidem*, str. 16.

¹⁶¹ Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, 2002, str. 24.

¹⁶² Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, op. cit., str. 153.

także przejmowanie odpowiedzialności za zagadnienia personalne w planowanych projektach w firmie.

G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker wskazują, że partnerstwo strategiczne HR powinno zakładać, że HR BP jest pełnoprawnym uczestnikiem nie tylko w opracowywaniu, ale i w całym cyklu realizacji strategii rozwoju firmy¹⁶³. Z kolei R. Mitchell, S. Obeidat i M. Bray argumentują, że kluczowym zadaniem HR BP w roli partnera strategicznego jest budowanie świadomości postrzegania kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej organizacji w jej otoczeniu rynkowym¹⁶⁴. Omawiając partnerstwo biznesowe E. E. Lawler III posługuje się metaforą zaproszenia HR *do stołu*, zwracając uwagę, że HR nie powinien jedynie siedzieć przy stole, ale i go nakryć, to znaczy wykorzystując swoją wiedzę ekspercką zadbać o efektywność organizacji. W opinii Autora określenie rozwoju HR w kierunku partnera strategicznego nie jest już aktualne, ponieważ wciąż sugeruje, że HR jedynie stara się być partnerem, przez co może w rzeczywistości nim nie być. Kierunek rozwoju obszaru HR jest zatem taki, że powinien on faktycznie odgrywać kluczową rolę, gdyż same starania nie są już wystarczające¹⁶⁵.

HR jako agent zmian to druga z omawianych ról w ujęciu D. Ulricha. W jej ramach HR BP współprowadzi proces zarządzania zmianą w organizacji, uczestniczy w zespołach zarządzających zmianami, bierze odpowiedzialność za komunikację zmian w organizacji. W sytuacji zmian organizacyjnych, HR BP, pełniąc tę rolę będzie prowadził działania przygotowujące pracowników do nowych warunków pracy, umożliwiając nabycie umiejętności i kompetencji potrzebnych na nowym stanowisku pracy. Będzie również stale wspierał pracowników w procesie zmiany, radził sobie z ich oporami, a także wspomagał menedżerów w zarządzaniu zmianą. K. Alfes, C. Truss i J. Gill wyróżniają cztery różne typy ról, które dział HR może przyjmować w procesie zarządzania zmianą. *Change Drivers* to rola, która charakteryzuje się aktywnym zaangażowaniem działu HR na wszystkich etapach zarządzania zmianą. W odróżnieniu od niej rola określana przez Autorów mianem *HR Responsive* występowałaby wtedy, gdyby dział HR nie był zaangażowany ani w proces zarządzania zmianą, ani w podejmowanie działań HR wspierających zmianę. Z rolą *HR Focused* mamy do czynienia wtedy, gdy dział HR podejmuje inicjatywy mogące wspierać proces zmiany, ale nie jest specjalnie

¹⁶³ Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

¹⁶⁴ Mitchell R., Obeidat S., Bray M., *The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role Of High-Performance Human Resource Practices* Human Resource Management, 52 (6), 2013, p. 899-921.

¹⁶⁵ Lawler E. E. III, *Celebrating 50 Years: HR: Time for a reset?* op. cit., p. 171-173.

zaangażowany w sam proces zarządzania zmianą. *Change Focused HR* będzie charakterystyczne dla działu HR, który skoncentrowany na zmianie odgrywałby aktywną rolę we wspieraniu przejścia przez zmiany, ale nie angażowałby się w opracowywanie rozwiązań HR inicjujących te zmiany¹⁶⁶.

Rola HR jako rzecznika pracowników obejmuje radzenie sobie z wszelkiego rodzaju barierami organizacyjnymi lub personalnymi występującymi w organizacji. W ramach tej roli, HR BP przede wszystkim reaguje na zgłoszenia pracowników oraz zarządza konfliktami między pracownikami, czy też menedżerami, niekiedy pełniąc funkcję mediatora między stronami. Rozstrzyganie ewentualnych sporów i nieporozumień, reagowanie w przypadku złego traktowania pracownika, radzenie sobie z niezdrową rywalizacją w zespole to główne zadania o znaczeniu negatywnym w tej roli. Jako rzecznik pracowników HR BP koordynuje również inicjatywy o znaczeniu pozytywnym, reprezentując interesy pracowników w procesie zarządzającym, odpowiadając na potrzeby rozwojowe, wspierając menedżerów w komunikacji z pracownikami czy też współprowadząc proces ocen i ścieżek kariery w organizacji.

Rola HR BP jako eksperta administracyjnego pozostaje podobna do roli HR w tradycyjnym ujęciu. W ramach tej roli HR realizuje podstawowe procesy personalne, począwszy od doboru pracowników do organizacji, poprzez ich zatrudnienie, proces adaptacji, szkolenia, rozwój, aż do potencjalnego wyjścia z organizacji. Na każdym etapie niezbędna jest koordynacja i wsparcie HR. Według G. Filipowicza działania HR w ramach tej roli można ująć w trzech głównych procesach:

1. *Staffing*, rozumiany jako zatrudnienie właściwych osób we właściwym czasie.
2. *Performance management*, to jest zapewnienie optymalnego poziomu efektywności pracy zespołów.
3. *Organization development*, który obejmuje zapewnienie możliwości rozwoju oraz warunków odpowiednich i optymalnych do wdrażania potrzebnych zmian w przedsiębiorstwie; rola ta w odróżnieniu od agenta zmian jest skoncentrowana na możliwości rozwoju pracowników, a rozwój ten konieczny jest dla wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie¹⁶⁷.

Po latach funkcjonowania czterech podstawowych ról D. Ulrich z grupą badaczy rozwinęła koncepcję HR BP, definiując już nie cztery, a sześć ról (nazywanych także kompetencja-

¹⁶⁶ Alfes K., Truss C., Gill J., *The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector*, Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice, 10 (1), 2010, p. 109-127.

¹⁶⁷ Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, op. cit., str. 149.

mi) HR BP. Jest to *the Strategic Positioner, the Credible Activist, the Capability Builder, the Change Champion, the HR Innovator and Integrator, the Technology Proponent*¹⁶⁸. K. Chudzińska podjęła się próby przełożenia ról (kompetencji) na język polski¹⁶⁹. Autorka wskazała na trzy czynniki, wspierające budowanie organizacji strategicznej: orędownik zmian i kultury organizacyjnej, czyli rola, w której HR BP potrafi inicjować i dokonywać zmian; kurator kapitału ludzkiego, czyli rola, w której HR BP zarządza przepływem talentów poprzez rozwój pracowników i liderów; organizator łącznych korzyści z pracy, który obejmuje zarządzanie dobrobytem pracownika. Kolejne czynniki, które sprzyjają rozwojowi organizacji: to po pierwsze integrator technologii i mediów, który potrafi wykorzystywać technologię i media społecznościowe do tworzenia i utrzymywania wysoko efektywnych organizacji; twórca i interpretator analiz, który potrafi stosować analitykę do usprawniania procesu decyzyjnego; a także rola charakterystyczna dla działów HR w Stanach Zjednoczonych, czyli menedżer ds. zgodności, który zarządza procesami zgodnie z wytycznymi regulacyjnymi¹⁷⁰.

Według K. Meysztowicz z kolei HR BP realizuje poszczególne role w ramach trzech głównych obszarów funkcjonowania. Pierwszy z nich to reakcja na potrzeby partnerów biznesowych, co jest kluczowym dla HR BP obszarem. Chodzi przede wszystkim o wsparcie dla kadry menedżerskiej i zarządu organizacji w zakresie zagadnień personalnych, a także zapewnienie kapitału ludzkiego w najważniejszych projektach w firmie. Kolejny z nich to odpowiedzialność za realizację wskaźników, definiowanych przez regulacje wewnętrzne w postaci procedur i celów biznesowych, oraz regulacje zewnętrzne, głównie wymagania prawa pracy (wskaźniki wykorzystania urlopów, wskaźniki fluktuacji, poziom satysfakcji pracowników). Trzeci obszar to wdrożenie opracowanych przez HR rozwiązań w danych obszarach organizacji¹⁷¹.

E. Beck-Krala wskazuje, że działania i role HR BP można rozpatrywać przez pryzmat trzech perspektyw¹⁷²: po pierwsze chodzi o wsparcie indywidualne pracownika (zdrowe relacje i dobrostan pracowników); po drugie ważne jest wsparcie organizacji (efektywne procesy HR, innowacje i przeprowadzenie zmianom); trzeci ważny element to rozumienie kontekstu oto-

¹⁶⁸ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 7-27.

¹⁶⁹ Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partnera*, op. cit., str. 9-19.

¹⁷⁰ *Ibidem*.

¹⁷¹ Meysztowicz K., *Rola, zadania oraz pozycja HR Business Partnera w organizacji*, Biuletyn HR BP 1/2014, Warszawa, 2014, str. 1-2.

¹⁷² Beck-Krala E., *Partnerstwo strategiczne w zarządzaniu ludźmi – w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy organizacji*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 9-23.

czenia organizacji (definiowanie strategii, identyfikowanie potrzeb interesariuszy zewnętrznych). Autorka wskazuje, że różnice w postrzeganiu ról HR BP w firmach wynikają z tego, iż są one definiowane przez konkretną organizację i jej potrzeby – niektórzy respondenci w jej badaniach wskazywali na „strategiczną rolę HR BP w kształtowaniu strategii HR i strategii biznesowej, inni prezentowali węższe spojrzenie – jako wsparcie i ścisłą współpracę z wewnętrznymi klientami organizacji”¹⁷³. Autorka podkreśla również konieczność zmiany roli HR BP z reaktywnej na proaktywną, w której to HR BP ma być „inicjatorem zdarzeń, agentem zmian oraz promotorem innowacji technologicznych koniecznych w rozwoju organizacji i przynoszących wartość najważniejszym interesariuszom w dłuższym horyzoncie czasowym”¹⁷⁴.

A. Pieczka, J. Rosiński, I. Stańczyk podjęli się także próby scharakteryzowania ewolucji ról HR BP w czasie pandemii. Autorzy analizowali zmiany w rolach HR BP przed pandemią i w trakcie jej trwania¹⁷⁵. Przykładowo w obszarze „rodzaj i zakres wsparcia menedżerów” przed pandemią HR BP stanowili raczej doraźne wsparcie w zagadnieniach personalnych i budowania zespołów, podczas gdy w trakcie pandemii zaobserwowano konieczność ciągłego wsparcia i współpracy, głównie w obszarze radzenia sobie ze stresem i emocjami. Z kolei w obszarze „planowanie, dynamika i szybkość działania” ustalono, że przed pandemią w obszarze HR miało miejsce spokojne planowanie działań w perspektywie roku lub kilku miesięcy, organizowanie priorytetów, co w trakcie pandemii przerodziło się w reagowanie i zarządzanie kryzysowe, działanie ad hoc. W obszarze „organizacja procesów personalnych” zaobserwowano, że przed pandemią procesy były poukładane, sprawnie działające, podczas gdy w trakcie pandemii zmieniło się to w konieczność zapewnienia ciągłości procesów w pracy zdalnej, a także przeniesienie ich do środowiska online¹⁷⁶.

Podsumowując, rozdział *pierwszy* stanowi wprowadzenie do tematyki zarządzania kapitałem ludzkim. W rozdziale wskazano kluczowe zmiany społeczne oraz gospodarcze, które w sposób znaczący wpłynęły na podejście do kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Zdefiniowano także genezę rozwoju HR jako partnera biznesowego, ukazując między innymi kolejne fazy rozwoju obszaru HR. Scharakteryzowane zostały również procesy HR w przedsiębiorstwie oraz role HR BP, zarówno w klasycznym ujęciu, czyli partnera stra-

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

¹⁷⁵ Pieczka A., Rosiński J., Stańczyk I., *Ewolucja roli HR biznes partnera w czasie pandemii – case study*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 117-126.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

tegicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników, a także eksperta administracyjnego, jak i w innych interpretacjach, ukazując między innymi zmiany w rolach HR w odniesieniu do zmian wywołanych pandemią. Studia literatury przedmiotu powinny stanowić podstawę wyboru ról do badań własnych. Do dalszej analizy wybrano cztery podstawowe role. Nowa koncepcja sześciu ról D. Ulricha nie jest jeszcze szeroko opisana w polskiej literaturze przedmiotu. K. Chudzińska, która jako jedna z pierwszych analizowała ewolucję modelu HR BP, podkreśla znaczenie klasycznych ról HR BP, w szczególności roli strategicznego partnera biznesowego. Zauważa, że model HR BP cały czas ewoluuje, a badacze wciąż poszerzają go o nowe role. Przyznaje jednak, że w analizowanych przez nią raportach niewiele uwagi poświęca się wiarygodności czy autentyczności HR BP, a także wymaganiom związanym z radzeniem sobie z wzajemnie wykluczającymi się, czy też sprzecznymi okolicznościami (są to obszary nowych ról HR BP: wiarygodnego działacza i nawigatora paradoksu)¹⁷⁷. Na tej podstawie przyjęto, że w praktyce biznesowej mówi się raczej o czterech rolach, a nie o sześciu. To z kolei prowadzi do wniosku, że przyjęcie sześciu ról na etapie przeglądu literatury zapewne i tak doprowadziłoby do ograniczenia pola badawczego do czterech ról, ze względu na brak doświadczeń o sześciu rolach w badanych przedsiębiorstwach.

¹⁷⁷ Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partnera*, Marketing i Zarządzanie, 1 (51), 2018, str. 9-19.

Rozdział 2. Determinanty ról HR Business Partnera

2.1 Znaczenie strategii biznesowej i umiejscowienia obszaru HR w strukturze organizacyjnej firmy

Na powiązania między budowaniem ról HR BP a strategią rozwoju firmy wskazują między innymi G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker¹⁷⁸. Znaczenie strategii biznesowej podkreślał także C. J. Collins, uzależniając sukces działań HR BP od wiedzy, umiejętności i postawy kadry zarządzającej, przede wszystkim dyrektora generalnego, który kreując strategię firmy ma bezpośredni wpływ na to, w jaki sposób postrzegane jest zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie¹⁷⁹. To dyrektor generalny nadaje kierunek i priorytety działań swoim menedżerom, a także komunikuje swoje oczekiwania w zakresie realizacji celów biznesowych, według zasad określonych w strategii biznesowej. Jeśli w swojej komunikacji stale podkreślać będzie znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji, HR BP będzie miał dużo większe możliwości działania i budowania strategicznej współpracy z menedżerami. Dodatkowo, działania HR mają szansę być bardziej spójne, jeśli kierunki nadaje mu zarząd, są bowiem realizowane według jednej, spójnej strategii. C. J. Collins w swoich badaniach wskazywał również, że odpowiednio rozwinięte kompetencje menedżerskie dyrektora generalnego wpływają na skuteczniejsze zarządzanie kapitałem ludzkim, a także definiowanie nowych kierunków optymalnego rozwoju i wykorzystania możliwości kapitału ludzkiego do wspierania strategicznych celów organizacji. Wysoko zaangażowany kapitał ludzki jest w tym rozumieniu podstawą budowania przewagi konkurencyjnej firmy¹⁸⁰. W. Harasim i J. Dziwulski zwracają uwagę, że kadra zarządzająca niekiedy nie dostrzega realnych zagrożeń związanych z niedostateczną koncentracją na zarządzaniu kapitałem ludzkim, na przykład postępującej dezintegracji zespołu, która może mieć poważne konsekwencje dla wyniku firmy. Autorzy zauważają także, że zarządzający mogą dostrzegać te zagrożenia, jednocześnie nie posiadając wiedzy i kompetencji, aby wdrożyć potrzebne zmiany¹⁸¹.

¹⁷⁸ Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

¹⁷⁹ Collins C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, op. cit., p. 331-358.

¹⁸⁰ *Ibidem*.

¹⁸¹ Harasim W., Dziwulski J., *Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, 2014, str. 33.

Według B. de Wita i R. Meyera strategia biznesowa to koncepcja działań, której celem jest możliwie najbardziej trwale osiągnięcie celu istnienia przedsiębiorstwa¹⁸². M. Moszkowicz interpretuje strategię jako sposób działania, który umożliwia zachowanie stabilności firmy względem jej otoczenia¹⁸³. W. Rudny dodaje, że strategia jest zorientowana przede wszystkim na pozycjonowanie firmy w odniesieniu do jej konkurentów, a także tworzenie wartości dla kluczowych interesariuszy firmy, na przykład jej akcjonariuszy¹⁸⁴. Strategia biznesowa ściśle łączy się ze strategią konkurencyjną i budowaniem przewagi konkurencyjnej. M. Stankiewicz wskazuje na tak zwane podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁸⁵. Potencjał konkurencyjności to w jego opinii zasoby materialne i niematerialne, które są niezbędne do funkcjonowania firmy na rynku. Przewaga konkurencyjna oznacza wykorzystanie potencjału konkurencyjności i osiągnięcie efektywnego ukształtowania atrakcyjnej oferty na rynku i utworzenie instrumentów konkurowania. Instrumenty konkurowania z kolei to środki kreowane przez firmę, które umożliwiają pozyskiwanie nowych klientów. Pozycja konkurencyjna natomiast to wynik osiągnięty w drodze rywalizacji między firmami danego sektora, rozpatrywany z perspektywy wyników osiąganych przez konkurencję¹⁸⁶. Na podobnym stanowisku stoi R. Grant, dla którego strategia biznesowa, nazywana niekiedy również strategią konkurencyjną określa sposoby i metody, jakimi firma realizuje cele biznesowe, wskazując jednocześnie jej przewagi konkurencyjne¹⁸⁷.

W 2008 roku M. Porter opracował koncepcję pięciu sił konkurencyjnych, która opisuje główne czynniki kształtujące otoczenie rynkowe organizacji¹⁸⁸. Oznacza to, że organizacja prowadzi swoją działalność przy szczególnym uwzględnieniu jej otoczenia rynkowego. Pierwsza z sił w koncepcji M. Portera to groźba pojawienia się nowych konkurentów – jest wysoka, jeśli sektor jest ekonomicznie atrakcyjny, a bariera wejścia jest stosunkowo niska. Drugą jest siła przetargowa dostawców, która reguluje ceny i jakość dostarczanych do przedsiębiorstwa materiałów, co z kolei pozwala na regulowanie kosztów. Znaczenie ma również

¹⁸² De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, str. 47.

¹⁸³ Moszkowicz M., *Istota strategii*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005, Warszawa, str. 48.

¹⁸⁴ Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, [w:] Samborski A. (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 141, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2013, str. 98-108.

¹⁸⁵ Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, 2005, str. 89.

¹⁸⁶ *Ibidem*.

¹⁸⁷ Grant R., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, str. 33-34.

¹⁸⁸ Porter M., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, 2008, p. 25.

siła przetargowa nabywców, która determinuje sytuację na rynku, mówi o skuteczności manipulowania ceną, jakością oferty oraz jakością obsługi. Następnymi z aspektów to dostępność substytutów, na tyle znaczący dla organizacji, na ile istnieje możliwość wprowadzenia na rynek substytutu wytwarzanego produktu. Ostatnia z sił to intensywność konkurencji w branży lub sektorze, która związana jest z ceną, dystrybucją, promocją oraz właściwościami samego produktu i usług z nim związanych. Konkurencja może być dla firmy zarówno szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jak i zagrożeniem jej pozycji¹⁸⁹.

Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim strategia biznesowa jest podstawą do sformułowania strategii HR (nazywanej również strategią personalną). M. Tyrańska wskazuje, że jako element strategii biznesowej organizacji, strategia personalna jest celowym i długookresowym programem doboru, wykorzystania i rozwoju potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie¹⁹⁰. P. Boxall zwraca uwagę, że strategia HR obejmuje najbardziej krytyczne aspekty strategii organizacji, definiuje bowiem wszystko, co związane jest z ludźmi, czyli najważniejszym kapitałem w przedsiębiorstwie¹⁹¹. Autor przekonuje, że to, jaką strategię zarządzania przyjmie organizacja, zawsze będzie miało wpływ na szanse rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej. Proces tworzenia strategii HR jest jednak wysoce skomplikowany, przede wszystkim ze względu na zależność od kontekstu społecznego, specyfiki sektorowej i kultury organizacyjnej firmy, oraz dlatego, że zawiera szereg prawidłowości w zakresie relacji międzyludzkich na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Niemniej jednak strategia HR stanowi bardzo ważny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Inni badacze, Y. Kor oraz H. Leblebici w swoich badaniach analizowali współzależności właśnie między strategią zarządzania kapitałem ludzkim, rozwojem firmy i dywersyfikacją działań a wynikiem finansowym organizacji¹⁹². Badaniem integracji systemu zarządzania kapitałem ludzkim ze strategią ogólną i kulturą organizacyjną firmy zajmowały się między innymi E. Beck-Krala i J. Duda. W swoich badaniach pytały respondentów o to „czy obecny system zarządzania kapitałem ludzkim wspiera realizację celów oraz czy firma posiada strategię personalną”. Co ciekawe, w wyniku badania wykazano zależność między wielkością firmy a polityką za-

¹⁸⁹ Porter M., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, op. cit., p. 25.

¹⁹⁰ Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2 (13), Tarnów, 2009, str. 355.

¹⁹¹ Boxall P., *Human Resource Strategy*, Wiley Encyclopedia of Management, Human Resource Management, 5, 2015, p. 39-50.

¹⁹² Kor Y., Leblebici H., *How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?* Strategic Management Journal, 26 (10), 2005, p. 967-985.

rzządzania kapitałem ludzkim i posiadaniem formalnej strategii w tym zakresie. Procent firm, które posiadają i realizują strategię zarządzania kapitałem ludzkim rośnie wraz z wielkością firmy¹⁹³. W tabeli 2 zestawiono powiązania i zależności między strategią biznesową i personalną.

Tabela 2 Zależność strategii biznesowej i personalnej

Elementy strategii biznesowej	Elementy strategii personalnej
Określenie specyfiki i misji organizacji	Określenie profilu kompetencyjnego pracowników, którzy będą realizowali misję organizacji.
Zdefiniowanie systemu wartości, kultury organizacyjnej	Wskazanie na możliwości wdrożenia i zarządzania zmianą.
Określenie kierunku rozwoju organizacji	Wskazanie wpływu planów organizacji na zmiany oczekiwań i wymagań wobec pracowników.
Analiza SWOT organizacji	Określenie związku między słabościami i zaletami organizacji a kompetencjami i motywacją pracowników.
	Analiza potencjału ryzyka w kontekście spadku zaangażowania lub odpływu kompetencji i wiedzy z organizacji.
Określenie determinant realizacji misji organizacji	Wskazanie w jakim stopniu sukces organizacji zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu.

Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996, str. 69.

B. Buchelt wskazuje, że punktem wyjścia do analizy strategicznej zasobów ludzkich w firmie jest określenie strategii przedsiębiorstwa, celów i głównych kierunków działania firmy. Na tej strategii właśnie opiera się cel zarządzania personelem i ogólne podejście firmy do zasobów ludzkich¹⁹⁴. W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych sposobów kategoryzacji strategii personalnych. Według strategicznego zarządzania kadrami T. Listwana strategia personalna składa się z trzech głównych substrategii, które pozwalają dopasować ją do konkretnych warunków panujących w firmie¹⁹⁵. W praktyce oznacza to, że dobór strategii personalnej w dużej mierze zależy od fazy rozwoju organizacji.

1. Pierwsza w klasyfikacji to strategia zorientowana na wejście. Koncepcja wejścia jest właściwa dla organizacji charakteryzujących się dynamicznym wzrostem. Strategia personalna skupia się w tym modelu na bieżącym zapewnieniu zasobów ludzkich, ko-

¹⁹³ Beck-Krala E., Duda J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 5/2014, str. 16.

¹⁹⁴ Buchelt B., *Analiza strategiczna w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 810, Kraków, 2008, str. 74.

¹⁹⁵ Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, op. cit., str. 42.

niecznych z uwagi na rozwój działalności organizacji. Działania skoncentrowane są na dotarciu do najlepszych kandydatów na rynku.

2. Strategia zorientowana na wyjście to druga z możliwości. Skupia się ona na procesie redukcji zatrudnienia, występuje głównie w przypadku starzejących się organizacji. Autor wyróżnia przykładowe działania pozwalające na redukcję zatrudnienia w zgodzie z funkcją personalną. Pierwsze z nich to *outplacement*, czyli proces, który polega na wsparciu pracowników zwolnionych z organizacji, co w praktyce oznacza pomoc w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Kolejne to *downsizing*, czyli działania prowadzące do ograniczenia kosztów funkcjonowania organizacji. Bardzo ważnym czynnikiem jest tutaj powiązanie planowania redukcji pracowników z długoterminowymi planami ujętymi w strategii personalnej. Inną możliwość daje *leasing pracowniczy*, polegający na wypożyczaniu pracowników danej firmy na potrzeby innej organizacji na okres tymczasowy. *Lay off workers*, czyli zwalnianie pracowników na okres do momentu, kiedy potrzeby organizacji znów spowodują konieczność ich zatrudnienia.
3. Strategie zorientowane na rozwój i aktywizację z kolei dotyczą przede wszystkim dojrzałych i wysokorozwiniętych organizacji. Ważnym elementem jest tutaj wykorzystanie wszelkich dostępnych narzędzi i systemów HR, celem zabezpieczenia możliwości rozwoju, a co za tym idzie wysokiego zaangażowania i motywacji pracowników¹⁹⁶.

A. Lipka z kolei wyróżnia dziewięć różnych substrategii personalnych, określając je na podstawie poszczególnych procesów HR:

1. Substrategia określania zapotrzebowania na pracowników, która obejmuje planowanie zatrudnienia w oparciu o wypracowany profil kompetencyjny przy użyciu wartościowania stanowisk.
2. Substrategia rekrutacji i selekcji, która określa proces doboru pracowników do organizacji, tworząc przy tym plan reakcji na akcje niestandardowe, takie jak brak kandydatów odpowiednich do pracy.
3. Substrategia rozwoju, której celem jest zapewnienie poziomu wiedzy i zaangażowania, pozwalającego na zabezpieczenie realizacji celów przedsiębiorstwa.
4. Substrategia zmniejszania zatrudnienia, która reguluje postępowanie w przypadku redukcji zatrudnienia.
5. Substrategia oceniania, gdzie zdefiniowany jest proces oceny pracownika (z uwzględnieniem funkcji procesu i zasad działania).

¹⁹⁶ *Ibidem*, str. 43-44.

6. Substrategia motywowania, skoncentrowana na systemach wynagradzania, premiowania i praktykach mających na celu wzrost zaangażowania i motywacji wśród pracowników.
7. Substrategia komunikowania się, z naciskiem na wewnętrzny proces komunikacji z pracownikami.
8. Substrategia kształtowania kultury organizacyjnej, z naciskiem na ewolucyjne przemiany w normach zachowań czy wartościach firmy.
9. Substrategia kształtowania kosztów pracy, która koncentruje się na kalkulacji kosztów wyżej wymienionych aktywności HR¹⁹⁷.

C. Fisher proponuje inne wyróżnienie strategii personalnych, dzieląc je na defensywne i ofensywne¹⁹⁸. Strategia ofensywna jest właściwa dla organizacji dynamicznie rozwijających się, nastawionych na dobór pracowników. Koncentracja na dynamicznym rozwoju powoduje konieczność zdefiniowania określonego profilu kompetencyjnego kandydatów. Pożądanymi cechami będą w tym przypadku innowacyjność, otwartość oraz gotowość do podjęcia ryzyka. Ten rodzaj strategii zakłada również rozbudowane systemy premiowe, umożliwiające nagradzanie za ponadprzeciętne wyniki (wyplacając przykładowo % z osiągniętej transakcji). Kluczowym czynnikiem jest tutaj wydajność, wysoka kreatywność i natychmiastowa skuteczność. Inaczej procesy kształtowane są według strategii defensywnej, której głównym celem jest stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. W tym podejściu większe znaczenie mają takie cechy jak lojalność czy zaangażowanie. Systemy wynagradzania i premiowania skonstruowane są tak, aby zapewnić poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Wynagrodzenia pracowników funkcjonują w oparciu o wartościowanie stanowisk pracy, którego podstawą jest określenie wartości i funkcji danego stanowiska. Wartościowanie stanowisk jest tutaj rozumiane jako wynik analizy czynników, takich jak wymagania kompetencyjne, psychofizyczne i umysłowe, odpowiedzialność czy warunki środowiska pracy¹⁹⁹. Ważne w tej strategii jest również skierowanie procesów rekrutacyjnych do wewnątrz organizacji, co w praktyce oznacza promowanie kandydatów wewnętrznych.

Kolejna z koncepcji, opracowana przez I. Brunsteina rozróżnia strategię ilościową i jakościową. Pierwsza z nich koncentruje się na rozwoju firmy poprzez zatrudnianie nowych pra-

¹⁹⁷ Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000, str. 117-145.

¹⁹⁸ Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, op. cit., str. 355.

¹⁹⁹ Czaplą T., Malarski M., *Wykorzystywanie kompetencji w procesie wartościowania pracy*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, 234, Łódź, 2010, str. 214.

owników, z zaznaczeniem jednak, że zasoby ludzkie postrzegane są jako koszt, który ma być regulowany za pomocą świadomej polityki personalnej. Druga z nich to strategia zorientowana jakościowo, która szczególnie nacisk kładzie na rozwój pracowników z potencjałem, gdzie silne oddziaływanie motywacyjne ma zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich²⁰⁰.

A. Sajkiewicz analizuje strategię HR w kontekście zatrudniania pracowników, której celem jest zapewnienie optymalnego dopasowania pracowników i pracy, z uwzględnieniem specyfiki firmy. Autorka wyróżnia trzy różne podejścia do zatrudniania:

1. Strategia doboru pracowników do wymogów stanowisk pracy, w myśl zasady „właściwy człowiek na właściwym miejscu”.
2. Strategia dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej firmy.
3. Strategia rekrutowania elastycznych pracowników, zdolnych do wnoszenia własnej wartości, bardziej aniżeli dopasowujących się²⁰¹.

Omówienie klasyfikacji strategii personalnych prowadzi do charakterystyki etapów ich tworzenia. D. Ulrich proponuje ich sześć²⁰². Po pierwsze, wybór jednostki organizacyjnej i szkolenie. Dla przygotowania strategii personalnej niezbędna jest dokładna charakterystyka danej organizacji oraz określenie jej strategii biznesowej. Po drugie, analiza otoczenia i wskazanie najistotniejszych czynników. Na tym etapie kluczowe jest zdefiniowanie założeń biznesowych, ocena sytuacji ekonomicznej, technologii stosowanych przez organizację, określenie grup interesariuszy i kanałów komunikacji. Zdefiniowanie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji to etap trzeci. Kolejno następuje określenie kultury organizacyjnej ze szczegółowym zdefiniowaniem norm, wartości i katalogu pożądanych zachowań wśród pracowników oraz określenie kluczowych działań i priorytetów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Proces ten powinien być przeprowadzony z uwzględnieniem wszystkich kategorii działalności HR, które Autor określa mianem strumienia pracowników (rekrutacja, selekcja, szkolenia i rozwój), strumienia zarządzania efektywnością (oceny pracownicze, nagrody), strumienia informacji (wewnętrzna komunikacja, trendy), oraz strumienia pracy (struktura organizacyjna, środowisko pracy). Ostatni punkt to plan implementacji strategii, wraz ze szczegółowym podziałem odpowiedzialności i obowiązków, a także określeniem roli kadry zarządzającej. Na etapie końcowym ważne jest również ujęcie meritum ustaleń w dokumencie

²⁰⁰ Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, op. cit., str. 355.

²⁰¹ Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltext, Warszawa, 2001, str. 46.

²⁰² Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolter Kluwer, Kraków, 2008, str. 177.

strategicznym. Realizacja strategii personalnej jako integralnej części strategii biznesowej odbywać się może na trzech poziomach zaangażowania²⁰³. Na etapie pierwszym dział HR wdraża ustalone wcześniej praktyki, co oznacza, że odpowiada za strategię już po jej sformułowaniu, wykazując w ten sposób ograniczony poziom zaangażowania strategicznego. W drugiej opcji, dział HR pośrednio wpływa na opracowanie strategii, udzielając informacji na przykład o tendencjach na rynku pracy. Oznacza to, że choć dział HR aktywnie nie uczestniczy w tworzeniu strategii, to jednak kształtuje w sposób pośredni jej założenia. Trzeci poziom to poziom pełnego partnerstwa. Ma miejsce wtedy, gdy dział HR jest jednym z członków zespołu pracującego nad sformułowaniem i wdrażaniem strategii w firmie²⁰⁴.

Jak zauważa C. Rochford, powiązanie strategii HR ze strategią biznesową najczęściej wiąże się z utworzeniem w firmie stanowiska HR BP²⁰⁵. Autorka podkreśla zarówno znaczenie rozwoju kompetencji specjalistów HR w kierunku strategicznym, jak i zrozumienie i dostarczenie ze strony menedżerów znaczenia procesów i działań HR. Kiedy zatem HR zaczyna proponować działania z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, które odpowiadają na potrzeby wynikające ze strategii biznesowej firmy, a menedżerowie zaczynają takich działań oczekiwać pojawia się przestrzeń do rozwoju ról HR BP.

Duże znaczenie może mieć również umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej. W sytuacji, kiedy obszar HR zarządzany jest przez dyrektora personalnego pełniącego funkcję członka zarządu firmy, role HR BP mogą być odmienne w stosunku do przedsiębiorstw, gdy obszar ten kierowany będzie przez kierownika umiejscowionego na średnim szczeblu struktury organizacyjnej. A. Lipka, a także M. Kugiel stoją na stanowisku, że menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze organizacyjnej firmy, a także współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii²⁰⁶. P. Bochniarz i K. Gugala sugerują, że właściwe umocowanie zakresu uprawnień działu HR i zasoby adekwatne do zadań, w połączeniu z partnerskimi relacjami HR z interesariuszami, a także dostę-

²⁰³ Lawler E. E. III, Mohrman S. A., *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* op. cit., p. 19.

²⁰⁴ *Ibidem*.

²⁰⁵ Rochford C., *Does the HR business partner model add value to the HR function, and does it assist in preparing organizations for the Fourth Industrial Revolution?* Submitted to the National College of Ireland, 2018, p. 11.

²⁰⁶ Kugiel M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, 2013, str. 74.

pem do informacji na temat strategicznych celów i kierunków rozwoju organizacji, wpływają na budowanie wartości w firmie za pomocą akumulacji kapitału intelektualnego²⁰⁷.

2.2 Kultura organizacyjna jako determinanta ról HR BP

Kultura organizacyjna w znacznym stopniu determinuje i określa sposób postępowania pracowników w danej firmie. W związku z tym w dużej mierze warunkuje działania HR. E. E. Lawler III i J. Boudreau podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej, argumentując, że dział HR ma o wiele większe szanse być partnerem strategicznym, jeśli w firmie występuje kultura organizacyjna oparta na wiedzy i informacji²⁰⁸. Również M. McCracken argumentuje, że kultura organizacji wpływa na zdolność budowania partnerstwa biznesowego²⁰⁹. W każdej organizacji kultura przyjmuje unikatowy charakter, definiując wartości, wzorce zachowań i normy określonej grupy pracowników. E. Schein kulturę organizacyjną określa jako „wzór podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów związanych z jej zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją”²¹⁰. G. Aniszewska uznaje, że „punktem wyjścia do zmiany kultury jest zmiana zachowań pracowników”²¹¹. D. Bowen i E. Ostroff wprost określili kulturę organizacyjną jako siłę napędową dla procesów personalnych i praktyk HR²¹². Badania prowadzone przez C. Handy’ego wykazały, że kultura organizacyjna może przyjmować jeden z czterech zdefiniowanych typów:

1. Pierwszym z nich jest kultura władzy (nazywana niekiedy kulturą Zeusa), która opiera się na centralnej roli lidera lub grupy liderów, wywierających silny wpływ na całą organizację. W firmie istnieje tak zwany krąg władzy, do której dostęp mają określone grupy pracowników o charakterze nieformalnym, co niekiedy powoduje, że osoby formalnie pełniące funkcje kierownicze nie mają realnego autorytetu i mocy decyzyjnej.
2. Kultura, w której siłą jest specjalizacja, a współpraca opiera się na procedurach to kultura roli (kultura Apolla). Charakteryzuje ją jasno określony system hierarchii. Pozio-

²⁰⁷ Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa, 2005, str. 33.

²⁰⁸ Lawler E. E. III, Boudreau, J., *What makes HR a strategic partner?* op. cit., p. 14-22.

²⁰⁹ McCracken M., O’Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

²¹⁰ Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa, 2008, str. 21-25.

²¹¹ Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 1/2004, str. 11.

²¹² Bowen D. E., Ostroff, C., *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system*, Academy of Management Review, 29, 2004, p. 203-221.

my w strukturze są precyzyjnie zdefiniowane, podobnie jak kryteria przejść między nimi. Z powodu wysokiego stopnia formalizacji, nazywana jest kulturą biurokratyczną. Najwyższą wagę przypisuje się poprawności procesu, a nie jego efektom, dlatego duże znaczenie mają regulacje prawne i wewnętrzne dyrektywy. Najczęściej dotyczy uczelni wyższych i jednostek państwowych, w tym również między innymi jednostek samorządów terytorialnych.

3. Trzeci rodzaj to kultura celu bądź zadania (zwana też kulturą Ateny), gdzie najważniejsze jest, aby praca została wykonana efektywnie. Nacisk kładzie się na pracę zespołową oraz grupę dążącą do wspólnego celu. W tej kulturze pracownicy rozliczani są z efektów i realizacji celu, nie do końca istotny jest sposób jego osiągnięcia. Miejsce w strukturze wyznacza poziom wiedzy i specjalizacja, stąd w organizacji przeważają grupy wysoce wyspecjalizowanych ekspertów.
4. Ostatnia możliwość to kultura jednostki (kultura Dionizosa), gdzie jednostka stanowi centrum, a rola firmy koncentruje się mocno na zorganizowaniu pozytywnego miejsca pracy. Ze względu na wysoki poziom swobody i wolności, kultura ta jest charakterystyczna dla organizacji artystycznych i kulturalnych. W tym rodzaju nie występuje struktura, a stosunki służbowe raczej nie funkcjonują w praktyce. Kryterium sukcesu w kulturze jednostki są czynniki zewnętrzne, na przykład opinia publiczna bądź szeroko rozumiana popularność.

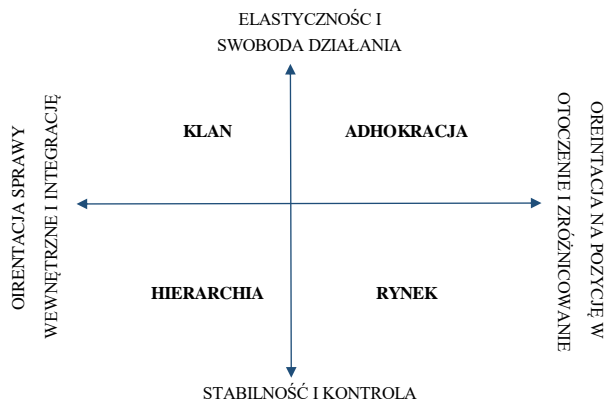
W zależności zatem od elementów istotnych w danej organizacji oraz zachodzących w niej procesów w opisanym modelu można mówić o czterech rodzajach kultury organizacyjnej²¹³.

K. S. Cameron i R. E. Quinn proponują model wartości konkurujących, który zakłada cztery różne typy kultury organizacyjnej zdefiniowane w dwóch przeciwstawnych wymiarach²¹⁴. Rysunek 2 przedstawia elementy składowe i punkty nacisku w modelu wartości konkurujących.

²¹³ Handy C. B., *Gods of management: The changing work of organizations.*, Oxford University Press, 1996, p. 37.

²¹⁴ Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana. Model Wartości Konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015, str. 44.

Rysunek 2 Model wartości konkurujących



Źródło: Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana. Model Wartości Konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015, str. 44.

W pierwszym wymiarze z jednej strony występuje kryterium efektywności ze szczególnym naciskiem na dynamikę, samodzielność i elastyczność, a w drugim – kryteria podkreślające niezmiennność, porządek i kontrolę. W drugim wymiarze przyjmuje się kryteria efektywności. Z jednej strony występuje tutaj koncentracja na sprawach wewnętrznych, integracji i zjednoczeniu, z drugiej – orientacja na zewnątrz organizacji, wyróżniająca silną rywalizację o pozycję rynkową. Kultura organizacyjna w modelu wartości konkurujących jest rozumiana jako wypadkowa najważniejszych aspektów zarządzania w organizacji. Aby uchwycić specyfikę organizacji konieczne jest zrozumienie wszelkich prawidłowości, począwszy od ogólnych zasad właściwych dla danej firmy, poprzez cały system wartości i wewnętrzny styl zarządzania i komunikacji. Sektor działalności firmy, jej historia i faza rozwoju determinują ogólny zarys kultury organizacyjnej, wskazując na główne cechy firmy. W zależności od tego czy w centrum uwagi jest pracownik i relacje w zespole czy wynik i pozycja rynkowa, kultura będzie skłaniać się ku konkretnemu typowi. Również styl przywództwa i sposób nadawania kierunku rozwoju w zespołach warunkować będzie typ kultury w organizacji. Po dwóch stronach będzie w tym przypadku promowanie współpracy zespołowej, zgody i zarządzania partycypacyjnego oraz promowanie rywalizacji, wysokich wymagań, niekiedy nawet zarządzania przez konflikt. Kolejnym ważnym czynnikiem, który w sposób znaczący wpływa na kształtowanie danego typu kultury jest kryterium sukcesu, w rozumieniu tego, co jest miarą powodzenia w organizacji. W szczególności czy będzie to czynnik wewnętrzny w postaci wysokiego zaangażowania, rozwoju kapitału ludzkiego bądź sprawność organizacji, czy też czynnik zewnętrzny, na przykład przewaga konkurencyjna, rozwój rynku bądź pozycja lidera innowacyjności. Badanie kultury organizacyjnej to proces długotrwały, wymagający bardzo dobrej znajomości nie tylko zachodzących w niej procesów i interakcji, ale także funkcjonujących

stylów zarządzania. Między innymi od tego w jaki sposób przebiegają interakcje między zespołami oraz gdzie leży punkt ciężkości w procesach komunikacyjnych zależeć będzie typ kultury.

Kultura organizacyjna nastawiona na współpracę to tak zwana kultura klanu. Jest ona charakterystyczna dla małych, często rodzinnych firm o lokalnym zasięgu. Jej pracownicy wyznają te same wartości, mają podobne cechy charakteru, a atmosfera jest przyjacielska. Partnerskie jest również nastawienie do klientów. Organizacje, gdzie istotna jest kontrola posiadają kulturę hierarchii. To kultura charakterystyczna w korporacjach międzynarodowych i dużych organizacjach, gdzie struktura jest rozbudowana i wielopoziomowa. Praca zespołów jest wysoce sformalizowana, a wszelkie procesy posiadają wysoki stopień biurokratyzacji. Nastawienie na tworzenie natomiast charakteryzuje kulturę adhokracji, właściwej dla organizacji innowacyjnych, cechujących się wysoką elastycznością i nastawieniem na zmiany. Stały i dynamiczny rozwój powoduje również konieczność specyficznej organizacji pracy, opartej głównie na interdyscyplinarnych zespołach projektowych. Promowanie rywalizacji jest właściwe dla kultury rynku, charakterystycznej dla spółek sprzedażowych, gdzie największy nacisk kładzie się na realizację wyniku, planów biznesowych, a także konkurencyjność i pozycję na rynku. Częstym elementem kultury rynku jest wrogie nastawienie do konkurencji, przy jednoczesnym dążeniu do jej wyeliminowania²¹⁵.

Kultura organizacyjna jest jednym z najistotniejszych zagadnień w obszarze zarządzania, warunkuje zachowania pracowników, wskazuje na specyfikę procesów zachodzących w organizacji, pełniąc bardzo ważne funkcje. J. Penc wskazuje na cztery podstawowe funkcje kultury organizacyjnej. Przede wszystkim jest to funkcja integracyjna, gdzie kulturę organizacyjną rozumie się jako spoiwo integrujące całą organizację. Oprócz tego, ważna jest także funkcja percepcyjna, dzięki której pracownicy właściwie interpretują procesy zachodzące w organizacji i jej otoczeniu. Kultura pełni również funkcję adaptacyjną, która wskazuje na zgodność postępowania ze zdefiniowanymi wartościami firmy. Funkcja motywacyjna, która opisuje proces utożsamiania się pracowników z organizacją oraz przyjmowanie jej celów jako własnych to ostatnia ze zdefiniowanych przez Autora²¹⁶.

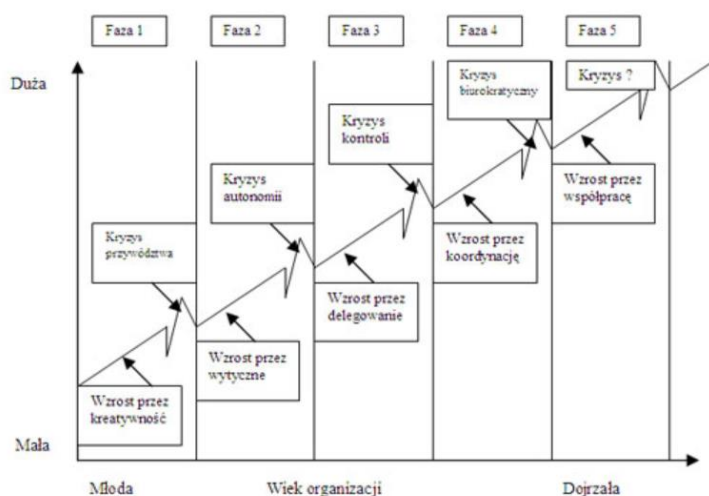
²¹⁵ *Ibidem*.

²¹⁶ Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa, 2010, str. 80.

2.3 Wpływ fazy rozwoju organizacji na kształtowanie ról HR BP

Jednym z czynników, które kształtują role dla HR może być również faza rozwoju, w której aktualnie znajduje się organizacja. Na każdym etapie rozwoju organizacja mierzy się z innymi wyzwaniami, inne procesy zyskują na znaczeniu, a sama organizacja może mieć inny cel i misję. Rozwój organizacji zachodzi także równomiernie z rozwojem pracowników i kadry zarządzającej. Zachodzące zmiany z kolei wpływają znacząco na funkcjonowanie organizacji, a co za tym idzie na działania HR BP, w szczególności w kontekście rozwijającej się orientacji biznesowej. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji dotyczących cyklu życia czy faz rozwoju organizacji. Jedną z pierwszych jest teoria opracowana przez L. E. Greinera, która wyróżnia pięć faz rozwoju, między którymi organizacja przechodzi w wyniku kryzysów²¹⁷. Każdy kryzys niesie za sobą zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego też szczególnie duże znaczenie będzie rola HR BP jako agenta zmian. Przechodzenie przez kolejne fazy rozwoju wymaga bowiem kompetencji zarządzania zmianą. Poszczególne fazy według L. E. Greinera ukazuje rysunek 3²¹⁸.

Rysunek 3 Fazy rozwoju organizacji według L. E. Greinera



Źródło: Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002, str. 178-182.

Faza pierwsza to faza przedsiębiorczości, w której młoda organizacja walczy o pozycję na rynku, zabiega o promocję swoich produktów. Jest to początkowa, inicjująca faza dla organizacji. Zespół jest niewielki, a jego zadania charakteryzuje uniwersalność, szybka wymiana

²¹⁷ Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*, Family Business Review, 10 (4), 1997, p. 397-409.

²¹⁸ Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*, Family Business Review, 10 (4), 1997, p. 397-409.

informacji i wielostopniowa kontrola. Po tej fazie występuje kryzys przywództwa, ponieważ właściciel nie jest w stanie sam dłużej kontrolować całej organizacji, a w zespole pojawiają się tarcia wynikające z niejasnego rozdziału obowiązków. Konieczne jest rozróżnienie zadań i odpowiedzialności właścicieli oraz kadry menedżerskiej. W wyniku przemian kształtuje się struktura organizacyjna i procedury opisujące w sposób jednoznaczny funkcjonujące dotychczas procesy. To wiąże się ze strategiczną rolą HR BP, gdzie jednym z zadań jest właśnie kształtowanie efektywnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wzrost organizacji następuje zatem poprzez kreatywność i kryzys przywództwa. Kolejna faza, kolektywności, gdzie kadra menedżerska koncentruje się na realizacji celów, przy wykorzystaniu swojej silnej pozycji i możliwości. Organizacja jest już firmą posiadającą procedury i struktury, dzięki czemu ma zapewniony stały i relatywnie stabilny wzrost. Poszczególne jednostki nabywają coraz silniejszej autonomii, co prowadzi do kolejnego kryzysu. Dla dalszego rozwoju konieczne jest rozpoczęcie delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Kryzys autonomii spowodowany jest zbyt dużą centralizacją władzy, która z kolei utrudnia i wydłuża proces decyzyjny. Tutaj wzrost organizacji następuje zatem przez wytyczne i kryzys autonomii. Następną jest faza delegacji, która opiera się na delegowaniu podejmowania decyzji. Konieczna jest decentralizacja procesów i odpowiedzialności, która spowoduje wzrost integracji. Sytuacja ta prowadzi do kryzysu kontroli, ponieważ kadra menedżerska nie może dłużej sprawować pełnej kontroli nad wszystkimi procesami w organizacji. Sposobem na to jest formalizacja. Następuje wzrost przez delegowanie i kryzys kontroli. W fazie formalizacji z kolei organizacja rozwija się bardzo dynamicznie, ale rozbudowane regulaminy i instrukcje zaczynają utrudniać codzienną pracę. Następuje kryzys biurokratyczny, ponieważ organizacja silnie koncentruje się na swoich strukturach wewnętrznych, ograniczając uwagę dla dostarczania produktów i usług do klientów. Takie działanie w dłuższej perspektywie przestaje być jednak opłacalne dla organizacji, ponieważ nie jest już ona na tyle elastyczna, aby móc reagować na zmiany rynkowe. Opanowanie biurokracji pozwala na przywrócenie pełnej sprawności i elastyczności działaniom firmy. Wzrost następuje poprzez koordynację i wspomniany kryzys biurokratyczny. W fazie współpracy, dzięki pokonaniu kryzysu biurokratycznego organizacja osiąga optymalny poziom rozwoju. W wyniku uregulowania zasad pracy dla pracowników dochodzi do wzrostu znaczenia działań zespołowych i większej partycypacji. Organizacja w dużej mierze opiera się na płynnej współpracy między zespołami, a pracownicy tworząc struktury macierzowe mają swobodę w wykonywaniu swoich zadań. W tej fazie duże

znaczenie mają zmotywowane zespoły i dobra organizacja pracy wśród nich, a rozwój następuje przez współpracę²¹⁹.

Inną teorię cyklu życia organizacji proponuje R. W. Griffin, według którego wyróżnić można cztery etapy rozwoju (narodziny, młodość, wiek średni i dojrzałość)²²⁰. W fazie narodzin najważniejsze dla organizacji jest przetrwanie i ustabilizowanie się na rynku. Nowa organizacja charakteryzuje się wysoką elastycznością, natychmiastowo reaguje na szanse rynkowe. Młodość to kolejny etap, w którym organizacja doświadcza dynamicznego wzrostu, który wymaga wysokiej innowacyjności, kreatywności i standaryzacji procesów. Dzięki temu następuje kumulacja zysków i nabranie płynności finansowej. W wieku średnim organizacja ma już wypracowaną, stabilną pozycję rynkową, stabilizuje się poziom zamówień od klientów, dzięki czemu możliwa jest optymalizacja kosztów i zasobów. Faza wieku średniego jest fazą prosperity i najlepszego rozwoju, a jej koniec świadczy o dojrzałości, czyli schyłku organizacji. Jest to etap, w którym pozycja organizacji jest zagrożona, głównie ze względu na działania konkurencji, które prowadzą do osłabienia i kryzysu w organizacji. Powody przejścia w etap dojrzałości mogą być spowodowane uwarunkowaniami zewnętrznymi, jak na przykład ogólny spadek popytu na dany produkt czy usługę, bądź też uwarunkowaniami wewnętrznymi, w tym błędami kadry menedżerskiej²²¹.

2.4 Sytuacja na rynku pracy i jej wpływ na role HR BP

Rynek pracy w klasycznym ujęciu określa się jako relację popytu na pracę i podaży pracy. Popyt na rynku pracy jest rozumiany jako liczba miejsc pracy, podaż reprezentują natomiast zasoby pracy²²². B. Czarniawska wskazuje na definicję rynku pracy, w której organizacja występuje jako jeden z aktorów kształtujących jego specyfikę oraz definicję, gdzie pracodawcy i pracownicy działają w ramach rynku pracy, który funkcjonuje niezależnie od ich aktywności i działań²²³. Przy takim założeniu, rynek pracy staje się istotnym czynnikiem, który wpływa i oddziałuje na otoczenie zewnętrzne organizacji.

Aktualna sytuacja na rynku pracy zostanie zdefiniowana na podstawie raportów Głównego Urzędu Statystycznego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz naj-

²¹⁹ *Ibidem*.

²²⁰ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2005, str. 372.

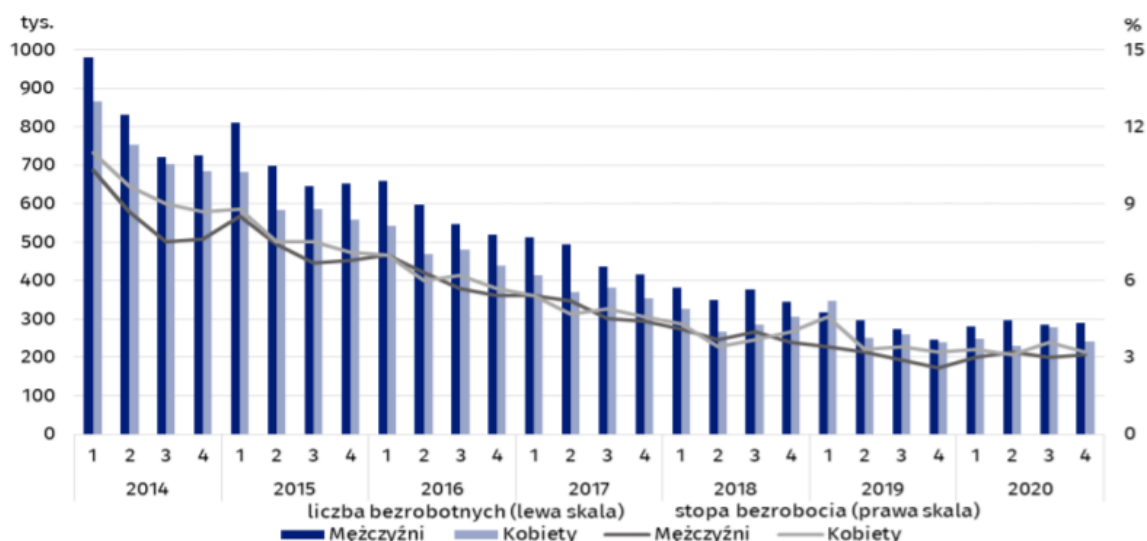
²²¹ *Ibidem*.

²²² Balcerowicz-Szkutnik M., Dyduch M., Szkutnik M., *Wybrane modele i analizy rynku pracy. Uwarunkowania rynku pracy i wzrostu gospodarczego*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010, str. 16

²²³ Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań.*, Poltext, Warszawa, 2010, str. 16.

większych firm doradczych w Polsce i na świecie. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w ostatnim kwartale 2020 stopa bezrobocia zmniejszyła się w stosunku do poprzedniego kwartału. Stopa bezrobocia mężczyzn ukształtowała się na nieco niższym poziomie (3,1%) niż dla kobiet (3,2%). Spadki odnotowano niezależnie od kryteriów miejsca zamieszkania czy płci²²⁴. Szczegółowe dane przedstawione zostały na rysunku 4.

Rysunek 4 Liczba bezrobotnych a stopa bezrobocia według płci



Źródło: Raport *Informacja o rynku pracy w czwartym kwartale 2020*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.

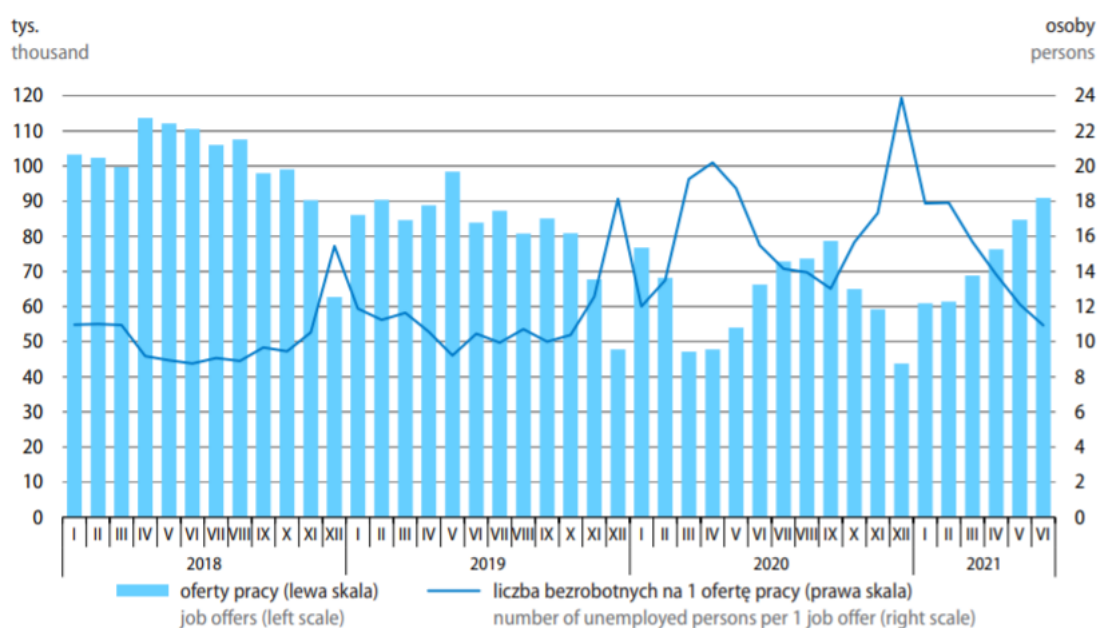
Według kolejnego raportu Głównego Urzędu Statystycznego generalnie ofert pracy jest dużo więcej niż potencjalna liczba bezrobotnych, którzy mogliby z nich skorzystać²²⁵. To z kolei oznacza, że aby pracodawca pozyskał pracownika musi mu zaproponować na tyle korzystne warunki, aby zdecydował się on opuścić swojego aktualnego pracodawcę, gdyż liczba osób pozostających bez zatrudnienia statystycznie nie jest w stanie pokryć zapotrzebowania na zatrudnienie. Rynek sprzyjający pracownikowi jest biznesowo korzystny dla pracowników i kandydatów, tworząc warunki mniej korzystne dla przedsiębiorców i pracodawców²²⁶. Szczegółowe dane przedstawione zostały na rysunku 5.

²²⁴ Raport *Informacja o rynku pracy w czwartym kwartale 2020*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/>, dostęp: 22.08.2021.

²²⁵ Raport *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w pierwszym półroczu 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spoleszno-gospodarczej>, dostęp: 22.08.2021.

²²⁶ Baron-Polańczyk E., Klementowska A., *Od „rynku pracodawcy” do „rynku pracownika” – zawody deficytowe w ujęciu ogólnokrajowym i regionalnym*, Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, 2018, str. 199-208.

Rysunek 5 Oferty pracy a liczba bezrobotnych



Źródło: Raport *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w pierwszym półroczu 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.

Raport *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przy współpracy z Systemem Rad ds. Kompetencji wskazuje na aktualne trendy na krajowym oraz światowym rynku pracy, analizując kategorie, takie jak: nastroje wśród pracowników, zachowania na rynku pracy czy zmiany społeczne związane z ideą Przemysłu 4.0²²⁷. Analizie poddano szósty raport z serii raportów. W toku badań potwierdzono, że rynek pracy w Polsce jest stabilny, jeśli wziąć pod uwagę poszukiwanie pracy. Wśród zatrudnionych 45% rozważa zmianę pracy – tyle samo deklaruje, że nie podejmuje działań ku temu zmierzających. Najczęstszą przyczyną do zmiany pracy wciąż pozostaje wynagrodzenie (61%) oraz perspektywa rozwoju (42% odpowiedzi)²²⁸. Zbadano również zależność między chęcią zmiany pracy a stażem zatrudnienia w organizacji. Im większy staż, tym niższa skłonność do zmiany. Respondenci wykazywali duży optymizm. Aż 89% z nich jest przekonana, że w przypadku utraty zatrudnienia bez problemu są w stanie znaleźć nowego pracodawcę w ciągu następujących miesięcy. Najbardziej pracę zmieniali przedstawiciele sektora transportu, usług budowlanych oraz pracujący za granicą. Najbardziej skłonni do zmiany pracy są natomiast pracownicy pracujący w sektorze hotelarskim, obszarze

²²⁷ *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_02_Raport_Rynek-pracy_luty-2019.pdf, dostęp: 18.03.2020.

²²⁸ Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

HR, ochronie oraz jako przedstawiciele handlowi. Na podstawie badań portalu Pracuj.pl wskazano na wnioski w obszarze działań rekrutacyjnych przedsiębiorców. Firmy poszukują wyspecjalizowanych pracowników produkcyjnych bądź transportowych, co powoduje wzrost oczekiwań tej grupy zawodowej; regiony, które tworzą najwięcej miejsc pracy oferują również najwyższe wynagrodzenia; rośnie znaczenie nowych rozwiązań w IT, a także automatyzacji pracy i Przemysłu 4.0. Koncepcja Przemysłu 4.0 silnie oddziałuje na rynek pracy i przemiany w nim zachodzące. Innowacje produktowe i usługowe, stałe podwyższanie jakości obsługi klientów oraz procesy automatyzacji pracy prowadzą do tego, że od pracowników wymaga się nie tylko nowych umiejętności i kwalifikacji, ale i ponadprzeciętnej elastyczności w realizacji przydzielanych zadań. Postępująca digitalizacja również w sposób znaczący wpływa na postrzeganie pracy. Jej skutki odczuwają niemal wszyscy uczestnicy rynku pracy. Wśród badanych 78% respondentów w omawianym raporcie wskazuje, że technologia wpływa pozytywnie na ich warunki pracy. Kolejne 58% wskazuje również na pozytywną rolę procesów technologicznych, w szczególności robotyzacji, automatyzacji, czy sztucznej inteligencji. Taki sam odsetek respondentów uważa, że nie posiada wystarczających kompetencji do funkcjonowania w zdigitalizowanych warunkach pracy, stąd aż 80% pracowników wykazuje gotowość do zdobywania nowych kwalifikacji w tym obszarze²²⁹. J. H. Marler oraz E. Parry rozważają, czy Przemysł 4.0 i ogólnie postępująca automatyzacja przyczynia się do budowania strategicznej pozycji HR, czy IT jest jedynie narzędziem do podejmowania decyzji, które wiążą się z wdrożeniem tak zwanego e-HRM. Sformułowanie to oznacza wykorzystanie innowacji IT w zarządzaniu zasobami ludzkimi (*e-Human Resources Management*). Tak czy inaczej badacze wskazują, że owe innowacje w sposób znaczący wpływają na ograniczenie roli administracyjnej na rzecz budowania strategicznej, natomiast sama automatyzacja odmieni całkowicie sposób organizacji procesów w przedsiębiorstwie, co z kolei nie pozostaje bez wpływu na działania HR²³⁰.

Badanie przeprowadzone we wrześniu 2018 przez CubeResearch na zlecenie firmy doradczej E&Y poskutkowało opracowaniem raportu *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR*²³¹. W badaniu zastosowano metodę wywiadów online, CAWI oraz wywiadów telefonicznych, CATI. Respondentami byli pracownicy działów HR z 497

²²⁹ *Global report randstad work monitor Q4 2018, digitalization at work*, <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/12/Randstad-Workmonitor-global-report-Q4-December-2018.pdf>, dostęp: 19.03.2020.

²³⁰ Marler J. H., Parry E., *Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology*, *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (19), 2015, p. 2233-2253.

²³¹ *Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działami HR*, Ernst&Young, dostęp do wewnętrznego newslettera.

różnych organizacji. W toku powyższych badań wyróżniono główne czynniki determinujące aktualny rynek pracy: utrudniony proces pozyskiwania pracowników; wyższe oczekiwania płacowe; wyższa rotacja pracowników; konkurencyjne finansowe systemy motywacyjne; konieczność badania efektywności pracowników w powiązaniu z ich wynagrodzeniem; konkurencyjny system benefitów pozapłacowych; a także konieczność badania satysfakcji pracowniczej. Dodatkowo, procesy rekrutacyjne wydłużają się i trwają nawet kilkakrotnie dłużej niż we wcześniejszych latach, co niesie za sobą dodatkowe koszty. Spowodowane jest to niewystarczającą ilością wykwalifikowanych pracowników na rynku, w stosunku do zapotrzebowania pracodawców, co z kolei w sposób znaczący wpływa na pracę HR w firmie. Również wszelkie działania mające charakter deregulacji rynku pracy nie pozostaną bez wpływu na rolę HR BP. J. Michie i M. Sheehan przekonują, że deregulacja rynku pracy odgrywa kluczową rolę w dążeniu przedsiębiorstw do budowania przewagi konkurencyjnej²³². Autorzy zauważają również związek między stosowaniem przez firmy elastycznych form zatrudnienia i związanych z tym praktyk HR z jednej strony, a wynikami firmy z drugiej.

2.5 Oczekiwania interesariuszy determinantą ról HR BP

Czynnikiem, który może wpływać na otoczenie zewnętrzne organizacji są oczekiwania interesariuszy oraz grup zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu. Interesariusze (*stakeholders*) to grupy bądź jednostki, które w sposób pośredni lub bezpośredni są zaangażowane, a nawet uzależnione od działań przedsiębiorstwa, lub takie, na które dana działalność może mieć wpływ²³³. Jedną z teorii obejmuje podział na interesariuszy pierwszego stopnia, czyli osoby, które pozostają w bezpośrednim lub pośrednim stosunku z firmą, osoby zawierające formalne umowy, porozumienia lub kontrakty, oraz interesariuszy drugiego stopnia, czyli osoby, które mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo bądź pozostawać pod jej wpływem, nie będąc jednocześnie w bezpośredniej zależności²³⁴. Jedną z metod analizy interesariuszy organizacji jest macierz siły wpływu na działania przedsiębiorstwa w po-

²³² Michie J., Sheehan M., *Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage*, The International Journal of Human Resource Management, 16 (3), 2005, p. 445-464.

²³³ Kłincewicz K., *Problemy w relacjach przedsiębiorstwa w interesariuszami*, [w:] Bernatt M., Bogdaniecki J., Skoczny T. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2011, str. 89.

²³⁴ Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., de Colle S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010, p. 22.

wiązaniu ze stopniem zainteresowania jego działalnością, zwana macierzą Mendelova, która zakłada podział interesariuszy na cztery grupy:

1. Najistotniejszą z nich jest grupa wysoce zainteresowana postępowaniem organizacji, która jednocześnie ma dużą siłę oddziaływania. Strategia postępowania w przypadku takich grup mówi o zachowaniu ścisłych i partnerskich relacji, opartych na otwartym dialogu i aktywnej współpracy, między innymi poprzez konsultację planów działania, a nawet częściowego, pośredniego angażowania ich na wybranych etapach procesu decyzyjnego.
2. Interesariusze nisko zainteresowani o wysokiej sile oddziaływania stanowią równie ważną grupę w działalności organizacji. Teoria Mendelova zakłada, że w przypadku tej grupy istotne jest bieżące zapewnienie realizacji często niewypowiedzianych oczekiwań. Grupa ta nie jest bowiem żywotnie zainteresowana strategią organizacji, niemniej jednak jej potencjalne niezadowolenie może stanowić duże zagrożenie dla funkcjonowania firmy.
3. Trzecia z możliwości to grupy bardzo zaangażowane i zainteresowane działalnością firmy, jednocześnie nie posiadające zbyt dużej siły wpływu. Strategią na współdziałanie z nimi jest ciągłe utrzymywanie dobrych stosunków i przychylności, natomiast nie ma tutaj konieczności aktywizacji i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne w firmie.
4. Czwarta grupa interesariuszy to grupa niskiego zainteresowania i niskiej siły oddziaływania. Ze względu na minimalne znaczenie dla organizacji kontakt firmy w przypadku tej grupy może być ograniczony jedynie do jednostronnej komunikacji, na przykład za pomocą środków masowego przekazu czy mediów społecznościowych²³⁵.

Macierz Mendelova powinna poprzedzać szczegółową identyfikację grup interesariuszy wraz z ustaleniem i oceną ich hierarchii. W drugiej kolejności istotne jest określenie oczekiwań i zdefiniowanie możliwości oraz potencjalnych sposobów na ich zaspokojenie, a także ocena siły wpływu. Ocena ta stanowi punkt wyjścia do zaklasyfikowania interesariuszy do konkretnej grupy w macierzy Mendelova, a co za tym idzie ustawienia odpowiedniego sposobu budowania relacji. W praktyce poszczególne grupy interesariuszy mogą mieć różne oczekiwania i dążyć do realizacji różnych, nawet sprzecznych celów, stąd szczególne znacze-

²³⁵ Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 639, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 37, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2011, str. 855–870.

nie ma właściwe rozpoznanie potrzeb i możliwości wpływu danych grup. Rozpoznanie to wymaga szczególnej dbałości, przede wszystkim w zakresie: analizy zachowań i wartości wyznawanych przez interesariuszy; pojmowania ich w kategorii zasobów dla organizacji; oddziaływania na powiązania z nimi z uwzględnieniem sytuacji firmy; budowania relacji opartej na zaufaniu; potencjalnego wkładu z ich strony do realizacji działań organizacji; a także roli interesariuszy w odniesieniu do przyszłych pokoleń²³⁶. W tabeli 3 zestawiono grupy interesariuszy, wraz z ich możliwymi oczekiwaniami wobec organizacji.

Tabela 3 Grupy interesariuszy i ich oczekiwania

Grupa interesariuszy	Oczekiwania	Wartość
Akcjonariusze i właściciele	Wzrost wartości firmy	Zysk z inwestycji
	Maksymalizacja wartości akcji	Maksymalizowanie wartości firmy
	Rzetelna i kompleksowa informacja	Innowacyjność
	Przestrzeganie norm i regulacji	Dobry wizerunek firmy
	Kompetentne organy zarządzające	
	Pozytywny wizerunek	
Pracownicy	Zadowolające wynagrodzenie	Wynagrodzenie
	Wypełnianie zobowiązań wobec pracowników	Świadczenia dodatkowe
	Rzetelna i kompleksowa informacja	Nowe miejsca pracy
	Możliwość rozwoju	Podnoszenie kwalifikacji
	Zadowolenie z pracy	Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym
	Bezpieczne warunki pracy	Dobry wizerunek
	Efektywne zarządzanie firmą	
Kooperanci, dostawcy	Wiarygodność finansowa partnera	Dochód ze sprzedaży
	Wywiązywanie się ze zobowiązań	Współpraca i lojalność
	Opłacalność ekonomiczna	Rozwój organizacyjny
	Etyka działania	Jakość współpracy
	Kultura i profesjonalizm działania	Innowacyjność
	Współpraca	

²³⁶ Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa, 2013, str. 77.

	Jakość komunikacji	
Klienci	Cechy, jakość i funkcjonalność produktu	Użyteczność z zakupionych produktów i usług
	Przejrzysta i dostępna informacja	Dobry wizerunek firmy, marki
	Atrakcyjny projekt produktu	Innowacyjność
	Profesjonalny proces zakupu oraz obsługi klienta	Podnoszenie jakości życia i dobrobytu
	Personifikacja relacji z klientem	
	Pozytywny wizerunek firmy	
	Bezpieczeństwo produktu	
Konkurenci	Uczciwa konkurencja	Niewystępowanie strat z tytułu nieuczciwej konkurencji
	Przejrzystość i czytelność działań konkurencji	Niewystępowanie kosztów z tytułu ochrony przed nieuczciwymi praktykami
	Kultura i etyczność działań biznesowych	Przedsiębiorcze środowisko
		Podnoszenie dobrobytu społeczeństwa oraz powiększanie jego siły nabywczej
Instytucje finansowe	Zysk z tytułu pożyczania kapitału	Przychody wynikające z pożyczania kapitału
	Wiarygodne wyniki finansowe	Podnoszenie dobrobytu społeczeństwa oraz powiększanie jego zdolności kredytowej
	Wywiązywanie się ze zobowiązań	
	Jawność, rzetelność i kompleksowość informacji	
	Kompetentne organy zarządzające	
Instytucje rządowe i społeczne	Przestrzeganie norm prawnych	Przychody z tytułu podatków i innych form zaangażowania przedsiębiorstwa
	Wpłaty na rzecz funduszy celowych	Tworzenie nowych miejsc pracy
	Wspieranie działalności społecznej i charytatywnej	Likwidacja dysproporcji społecznych poprzez podnoszenie dobrobytu społeczeństwa
	Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego i krajowego	Ochrona środowiska naturalnego
Społeczności lokalne, krajowe, regionalne	Bezpieczna działalność gospodarcza	Przychody z tytułu podatków i innych form zaangażowania przedsiębiorstwa
	Zapewnienie miejsc pracy	Tworzenie nowych miejsc pracy
	Oferowanie godnych i bezpiecznych warunków pracy	Rozwój regionu
	Ochrona środowiska naturalnego	Podnoszenie jakości życia
	Mecenat i sponsoring lokalnego rozwoju społecznego, kulturalnego i naukowego	Ochrona środowiska naturalnego
	Wspieranie przemian strukturalnych	

Źródło: Ciepła M., *Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, 3 (11), 2014, str. 25.

Zanim szeroko scharakteryzowane zostaną grupy interesariuszy zewnętrznych, warto przyjrzeć się oczekiwaniom pracowników, czyli interesariuszy wewnętrznych. Ich oczekiwania w głównej mierze dotyczą wywiązywania się z zobowiązań firmy jako pracodawcy. Szczególne znaczenie będzie miało tutaj wynagrodzenie oraz ogólne warunki pracy, a także zapewnienie możliwości rozwoju i nabywania nowych umiejętności oraz kompetencji przez pracowników. W wielu opracowaniach pracownicy są uznawani za najistotniejszą grupę interesariuszy, zgodnie z założeniem, że zaangażowanie pracowników w sposób bezpośredni przekłada się na zadowolenie interesariuszy zewnętrznych, przede wszystkim klientów, w szczególności w zakresie ich profesjonalnej obsługi. Oczekiwania pracowników w stosunku do praktyk HR analizowali między innymi S. Garg, K. Jiang oraz D. Lepak, którzy argumentują, że praktyki HR są obierane w sposób różnorodny przez różnych pracowników²³⁷. Bardzo często dzieje się tak, że względu na indywidualne doświadczenia pracownika bądź jego aktualne potrzeby, oczekiwania czy ogólne cele zawodowe. Jest to punkt widzenia zgoła odmienny od perspektywy pracodawcy, który skuteczność i efektywność praktyk HR ocenia w oparciu o własne cele biznesowe. Różnice te mogą być widoczne na przykładzie znaczenia danego działania HR dla pracownika. Przykładowo dla młodego pracownika rozpoczynającego karierę bardziej istotne mogą być szkolenia i rozwój, podczas gdy dla pracowników-młodych rodziców dużo większe znaczenie będzie miał elastyczny czas pracy i możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Tak zwana istotność HR będzie zatem obejmować wpływ praktyk HR na wyniki pracowników, na zasadzie pozytywnego oddziaływania, na przykład w kontekście systemu wynagrodzeń opartego na wynikach w powiązaniu z zaangażowaniem w wykonywanie zadań. Zdaniem badaczy kierunek wpływu praktyk HR zależy od tego, czy są one odpowiednie dla realizacji indywidualnych celów pracowników²³⁸.

Inwestorzy jako grupa interesariuszy bezpośrednio zaangażowana w działania organizacji będzie miała kluczowe znaczenie w procesach decyzyjnych i planowaniu wszelkich działań. Ważna dla nich będzie przede wszystkim maksymalizacja ich zysków i rzetelne informowanie o postępach w ich inwestycjach. Ważnym punktem będzie także zapewnienie kompetentnej kadry zarządzającej w organizacji, a także pozytywny wizerunek w oczach pozostałych interesariuszy z otoczenia. Oczekiwania klientów organizacji dotyczą przede wszystkim cech, jakości i funkcjonalności oferowanych produktów bądź usług, z uwzględnie-

²³⁷ Garg S., Jiang K., Lepak D., *HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices*, *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 2020, p. 512-542.

²³⁸ *Ibidem*.

niem również atrakcyjności projektu produktu czy też jego bezpieczeństwa. Ze względu na rosnącą świadomość konsumentów znaczenie będzie mieć również profesjonalna obsługa, sprawny proces zakupu i szybka realizacja zamówienia bądź zleconej usługi²³⁹.

Konkurenci w kontekście otoczenia rynkowego organizacji również odgrywają swoją rolę. Ich oczekiwania dotyczyć mogą przejrzystości i etycznych działań w procesie dążenia do przewagi konkurencyjnej na rynku. Instytucje rządowe i społeczne stoją na straży przestrzegania regulacji prawnych, stąd ich oczekiwania będą skoncentrowane na zgodności prowadzenia danej firmy ze wszelkimi obowiązującymi przepisami. Oprócz tego istotna jest dla nich współpraca w obszarze rozwoju lokalnego, między innymi poprzez działalność prospołeczną i charytatywną, a także wpłaty na rzecz konkretnych funduszy i inicjatyw lokalnych. Oczekiwania społeczności lokalnej dotyczą przede wszystkim wsparcia jej rozwoju między innymi poprzez chęć do wspierania i sponsoringu w zakresie lokalnych inicjatyw o charakterze kulturalnym, naukowym czy sportowym. Istotna jest dla nich także bezpieczna i odpowiedzialna działalność gospodarcza z zachowaniem zasad ochrony środowiska naturalnego²⁴⁰. Uwzględnienie interesu społeczności lokalnej i działań na rzecz społeczeństwa jest wyrazem społecznej odpowiedzialności danej organizacji (*corporate social responsibility*). Istotnym elementem tej koncepcji zarządzania jest identyfikacja potrzeb grupy oraz bieżące planowanie działań organizacji. W zasadzie każda z zaproponowanych dotychczas definicji społecznej odpowiedzialności biznesu zakłada bowiem partnerstwo społeczne, działalność charytatywną czy też odpowiedzialne zachowanie firmy w stosunku do społeczności lokalnych z otoczenia organizacji. Możliwe definicje społecznej odpowiedzialności biznesu zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4 Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Rok	Definicja
Davis	1973	Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw odnosi się do uwzględniania w działalności i reakcji na kwestie wykraczające poza ściśle ekonomiczne, techniczne i prawne wymagania stawiane przedsiębiorstwom.
Carrol	1979	Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania, które posiada społeczeństwo względem organizacji w danym momencie.
Wood	1991	Podstawą społecznej odpowiedzialności biznesu jest fakt, że biznes i społeczeństwo w większym stopniu przeplatają się i stanowią całość, społeczeństwo oczekuje odpowiednich zachowań w biznesie oraz odpowiednich efektów działań.

²³⁹ Ciepiela M., *Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, 3 (11), 2014, str. 22-29.

²⁴⁰ *Ibidem*.

Matten & Moon	2004	Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest formą konceptu klastrowego, na który składają się: etyka biznesu, działalność charytatywna przedsiębiorstw, partnerstwo społeczne, odpowiedzialność środowiskowa i zrównoważony rozwój.
Basu & Palazzo	2008	Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest procesem, według którego menedżerowie w organizacjach rozumieją i rozważają relacje z interesariuszami, jak również ich rolę w tworzeniu wspólnego dobra, przy uwzględnianiu możliwych zachowań i sposobów kształtowania tych relacji i wypełniania danej roli.

Źródło: Gajdzik B., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Politechnika Śląska, Gliwice, 2010, str. 17.

Wdrożenie w organizacji koncepcji zarządzania opartej na społecznej odpowiedzialności, w zgodzie z oczekiwaniami interesariuszy może stanowić dla organizacji istotną wartość dodaną, w tym między innymi: wzrost korzyści dla przedsiębiorstwa, głównie poprzez umowy zawarte z interesariuszami; wzrost wartości wynikający z długoterminowych relacji z interesariuszami oraz wiedzy strategicznej i operacyjnej o interesariuszach; wzrost siły i marki firmy; wzrost przewagi konkurencyjnej; wzrost wartości osiągniętych poprzez innowacje procesowe, produktowe, technologiczne, organizacyjne, które umożliwić mogą kontakty z interesariuszami²⁴¹. Kształtowanie relacji firmy i jej interesariuszy to element budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sam proces kształtowania tych relacji oznacza działania, zmierzające w kierunku poznania i włączenia społecznych oczekiwań w strategię biznesową firmy, przy jednoczesnym monitorowaniu wpływu działań na konkurencyjność firmy. Interesariusze są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji – odgrywają istotną rolę w kształtowaniu wizerunku firmy oraz jej konkurencyjności na rynku.

Rolę HR w społecznej odpowiedzialności biznesu opisywali między innymi F. De Stefano, S. Bagdadli oraz A. Camuffo. W ich opinii najczęściej występującym obszarem pracy HR w ramach CSR jest facylitacja i wdrażanie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju, zarówno w zakresie działań na rzecz społeczeństwa, wolontariatu pracowniczego, tak zwanych „zielonych praktyk”, jak i odpowiedzialnego zarządzania prowadzącego do większej motywacji i zaangażowania²⁴². Badawcze wskazują, że zrównoważona działalność HR, która odpowiada na potrzeby społeczne, służy jako „zewewnętrzne uzupełnienie polityki zrównoważonego rozwoju zorientowanej na pracowników”. Do podobnych wniosków dochodzą E. Cohen, S. Taylor oraz M. Muller-Camen, określając działania CSR w HR jako koncepcję zrównoważonego bądź społecznie odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim. W opinii

²⁴¹ Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik budowy wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, Problemy Jakości, 40(5), 2008, str. 33-36.

²⁴² De Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A., *The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review*, Human Resources Management, 57 (2), 2018, p. 549-566.

badaczy koncepcja ta obejmuje przede wszystkim jasne, przejrzyste i uczciwe procedury zatrudniania, rozwoju pracowników, a także równie odpowiedzialne zwalnianie pracowników, przy zachowaniu ich dobrostanu i optymalnych warunków zatrudnienia²⁴³. B. Rok wskazuje, że odpowiedzialny biznes w wymiarze wewnętrznym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje między innymi: równouprawnienie pracowników; dostęp do informacji o zmianach w strategii firmy dla pracowników, w połączeniu z ogólną wymianą informacji między pracownikami a menedżerami; partycypacja pracownicza, rozumiana jako zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny; perspektywy rozwoju; sprawiedliwy system wynagrodzeń; wsparcie pracowników w budowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a także szkolenia pracownicze²⁴⁴.

2.6 Wpływ działań konkurencji na role HR BP

Działania konkurencji są istotnym czynnikiem, który może wpływać i oddziaływać na otoczenie zewnętrzne, a także wewnętrzne firmy. W kontekście działań konkurencji szczególnie istotne dla HR jest budowanie wizerunku pracodawcy. Wzmocniona konkurencja o pracownika w sposób szczególny wpływa na konieczność tworzenia wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. E. Beck-Krala podkreśla, że „ciągłe zmiany, szybkie tempo życia i olbrzymia presja konkurencji sprawiają, że pracownicy coraz częściej szukają pracodawcy, który oferuje przyjazne środowisko pracy i odpowiednie wsparcie podczas wykonywania obowiązków zawodowych”²⁴⁵. A. Lipka dodaje, że to właśnie dobry wizerunek zapewnia organizacjom szerszy dostęp do najlepszych kandydatów na rynku pracy²⁴⁶. T. Ambler i S. Barrow definiują wizerunek – na równi z marką pracodawcy – jako dostarczanie określonym grupom docelowym korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych. Wizerunek pracodawcy określa się również jako obraz, który ukształtował się w świadomości pracowników i kandydatów w oparciu o ich dotychczasowe doświadczenia z pracodawcą²⁴⁷. Budowanie wizerunku pracodawcy w literaturze określa się również mianem *employer branding*. M. Ko-

²⁴³ Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation's Efekcie Practical Guidelines Series, 2012, p. 6.

²⁴⁴ Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004, str. 18-19.

²⁴⁵ Beck-Krala E., *Kształtowanie systemów wynagrodzeń pracowniczych w czasie kryzysu*, Organizacja i Kierowanie, 4 (157), 2013, str. 111.

²⁴⁶ Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., str. 24.

²⁴⁷ Baruk A., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 6, 2009, str. 12-16.

złowski określa *employer branding* jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”²⁴⁸. Takie spojrzenie na budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy jest zatem ściśle związane ze strategiczną rolą HR BP, w której jednym z głównych celów jest właśnie podejmowanie działań HR wspierających realizację celów biznesowych. Tym samym rola HR BP może się zmieniać w zależności od intensywności podejmowanych w zakresie *employer branding* działań. Jak podaje T. Ambler i S. Barrow, *employer branding* to „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy”²⁴⁹. K. Backhaus i M. Tico opisują *employer branding* jako trzystopniowy proces budowania tożsamości pracodawcy²⁵⁰. Pierwszy etap w kreowaniu wizerunku pracodawcy to definicja i opis propozycji wartości, które organizacja chce oferować swoim interesariuszom (*employee value proposition*). B. Skowron-Mielnik przekonuje, że owa propozycja wartości miejsca pracy dotyczy tego, co firma może zaproponować obecnym lub przyszłym pracownikom, jeśli zdecydują się oni na pozostanie lub dołączenie do firmy²⁵¹. W dwóch kolejnych etapach organizacja planuje działania komunikacyjne, po pierwsze na zewnątrz organizacji, za pomocą narzędzi marketingu zewnętrznego (*external marketing*), a po drugie wzmocnienie akcji do wewnątrz organizacji poprzez marketing wewnętrzny (*internal marketing*). Definicję *employer branding* w szerszej perspektywie proponuje A. Mayo, wskazując, że „employer branding to wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi”²⁵². Koncepcje *employer branding* można podzielić na dwa nurty, w zależności od kierunku zdefiniowanych działań komunikacyjnych. Pierwsza kategoria to modele *employer branding* skierowane na zewnątrz, to jest *outside-in*, gdzie kluczowe znaczenie ma konkurencyjność oraz przemiany na rynku pracy. Kategoria modeli zorientowanych do wewnątrz organizacji to *inside-in*. Głównym założeniem tej formy kreowania wizerunku pracodawcy, ze względu na orientację przede wszystkim na pracowników określa się jako *employee branding*.

²⁴⁸ Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, op. cit., str. 13.

²⁴⁹ Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, *The Journal of Brand Management*, 1996, p. 187.

²⁵⁰ Backhaus K., Tico S., *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career Development International*, 4, 2004, p. 502-507.

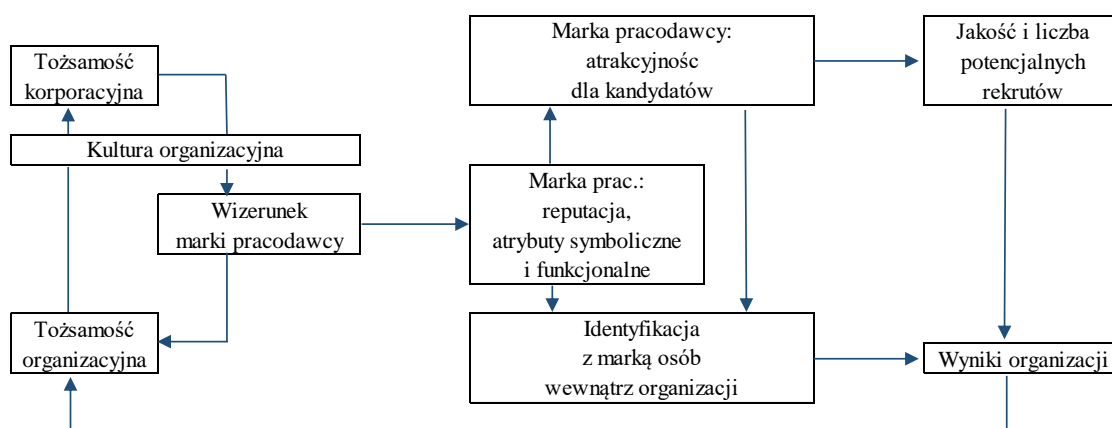
²⁵¹ Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, Wrocław, 2014, str. 35.

²⁵² Marzec I., *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2014, str. 4.

Ważna jest tutaj komunikacja wartości firmy wewnątrz organizacji i budowanie zaufania pracowników poprzez wywiązywanie się ze złożonych obietnic. Kategoria poboczna to modele marki korporacyjnej, które pełnią funkcję pomocniczą. Marka korporacyjna to zespół wizualnych elementów, które tworząc pewien obraz, pozwalają na odróżnienie danej organizacji od wszystkich innych. M. Daszkiewicz i S. Wrona zwracają uwagę, że na markę korporacyjną składają się elementy tworzące wyjątkowość firmy, jak na przykład nazwa, logo, slogany oraz inne składowe przekazu marketingowego²⁵³.

Jednym z modeli *employer branding*u jest model G. Martina. Wychodząc od koncepcji tworzenia wartości, które organizacja proponuje swoim interesariuszom, układa je w tak zwane propozycje wartości firmy, w tym szeroko rozumianą ofertę pracodawcy²⁵⁴. Zdefiniowanie tych wartości prowadzi do tworzenia się tożsamości organizacyjnej i korporacyjnej. Ta pierwsza definiuje rolę w organizacji, wskazuje na wewnętrzne czynniki, w mocnym powiązaniu z kulturą organizacyjną, podczas gdy tożsamość korporacyjna obejmuje przekaz dotyczący misji i wizji firmy. Model zakłada również, że opinia pracowników o firmie, w tym ich identyfikacja z wartościami firmy przekłada się bezpośrednio na jej wyniki. W przypadku kandydatów, atrakcyjność firmy oznacza dla organizacji lepszą jakość, jak i ilość potencjalnych kandydatów²⁵⁵. Na rysunku 6 przedstawiono najistotniejsze aspekty w modelu G. Martina.

Rysunek 6 Model G. Martina



²⁵³ Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa, 2014, str. 11-24.

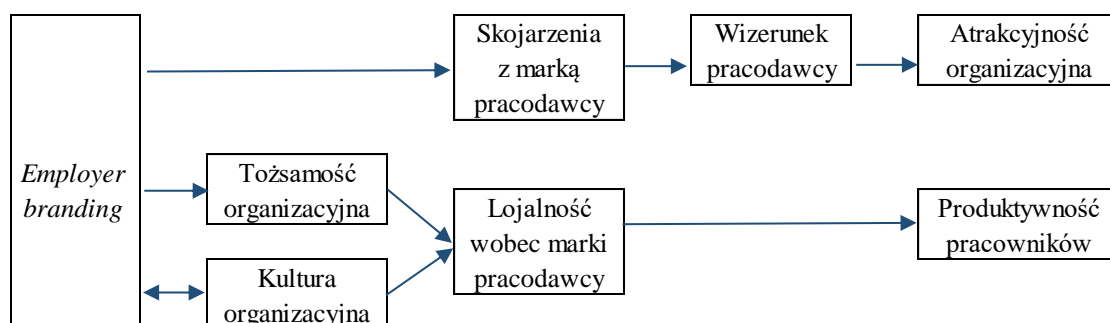
²⁵⁴ Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] Kubiak K. (red.) *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2014, str. 20-21.

²⁵⁵ Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 6, 2009, str. 61.

Źródło: Martin, G., *Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections?* Chartered Institute of Personnel and Development, 2007, p. 18.

Model K. Backhaus i S. Tico wskazuje na dwa kluczowe aktywa, rozumiane jako elementy budowania wizerunku pracodawcy – skojarzenia z marką pracodawcy i lojalność wobec pracodawcy²⁵⁶. Aktywne działania organizacji w celu kreowania wizerunku pracodawcy mają na celu wywołanie u interesariuszy zewnętrznych określonych skojarzeń z marką pracodawcy, które w sposób bezpośredni kształtują atrakcyjność organizacyjną. Tożsamość organizacyjna i korporacyjna wpływa tutaj na lojalność pracowników i ostatecznie ich produktywność w pracy, co wyraźnie widać na rysunku 7.

Rysunek 7 Model K. Backhaus i S. Tico

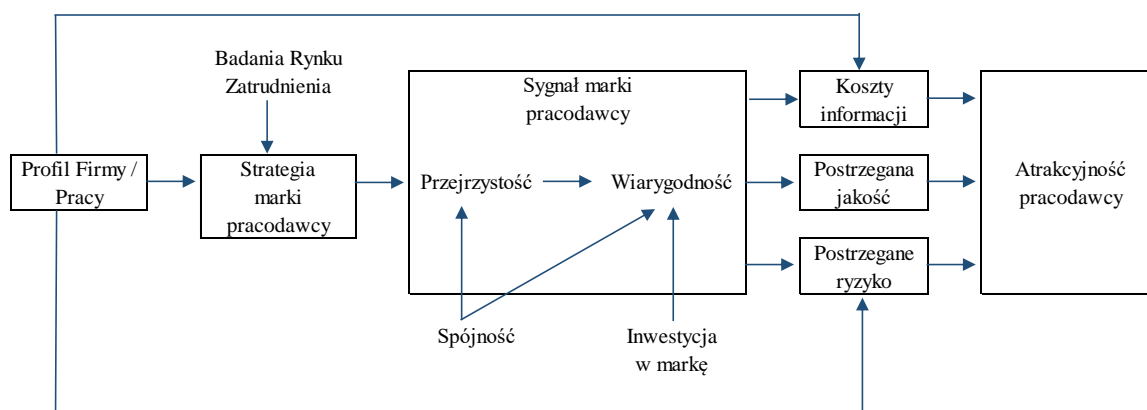


Źródło: Backhaus K., Tico S., *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, 9/5, 2004, p. 505.

Model R. Wildena, S. Gudergana i I. Lingsa jest modelem *inside-in*, z zakresu tak zwanego *employee branding*. Głównym jego założeniem jest skierowanie działań do wewnątrz organizacji i ogólna tendencja do koncentracji na wewnętrznych czynnikach kształtowania wizerunku pracodawcy, które rozumiane jest tutaj jako komunikacja na zewnątrz strategii, misji i kultury organizacji. Na rysunku 8 przedstawiono zależności między tymi elementami.

²⁵⁶ Backhaus, K., Tico, S., *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, 9/5, 2004, p. 505.

Rysunek 8 Model R. Wildena, S. Gudergana i I. Lingsa



Źródło: Wilden R., Gudergan S., Lings I., *Employer branding: strategic implications for Staff recruitment*, Journal of Marketing Management, 26/1, 2010, p. 61.

Podsumowując w rozdziale *drugim* wskazano szerszy kontekst i uwarunkowania dla zarządzania kapitałem ludzkim oraz działań HR BP. Przybliżono i opisano czynniki kształtujące otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa, które determinują role HR BP. Studia literatury przedmiotu winny stanowić podstawę wyboru tych determinant, dlatego też, na ich podstawie do dalszej analizy i badań własnych wybrano następujące czynniki: strategia biznesowa, czy zawsze przekłada się na role HR BP; umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, czyli czy to, w którym miejscu w strukturze organizacyjnej znajduje się dział HR, oraz czy dyrektor HR jest w zarządzie wpływa na role HR BP; kultura organizacyjna, w jakim stopniu warunkuje role HR BP; faza rozwoju organizacji, czy od niej zależy rola HR BP; aktualna sytuacja na rynku pracy, czy ma wpływ na role HR BP; oczekiwania interesariuszy, czy są ważne dla ról HR BP; działania konkurencji, czy są istotne dla ról HR BP. Również charakter działalności, jak też sektor, do którego należy przedsiębiorstwo mogą mieć wpływ na role HR BP. M. J. Hatch wskazuje, że priorytety i struktury wewnętrzne powstają pod wpływem wymagań dominujących w danej branży.²⁵⁷ Można zatem oczekiwać podobnych prawidłowości również w zakresie działań HR, zatem i te dwa czynniki zostaną uwzględnione w badaniach.

Na podstawie rozmów z respondentami określony zostanie charakter i sektor działalności badanych przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna natomiast zostanie ustalona w oparciu o omówiony wcześniej model wartości konkurujących K. S. Camerona oraz R. E. Quinna, za

²⁵⁷ Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002, str. 178-182.

pomocą formularza OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Faza rozwoju organizacji określona zostanie na podstawie kryteriów zdefiniowanych przez L. E. Greinera, a opisanym powyżej (z podziałem na pięć faz rozwoju). Umieszczenie obszaru HR w strukturze organizacyjnej zostanie określone za pomocą szczegółowych pytań w tym zakresie. W podobny sposób będzie ustalany związek między strategią biznesową a rolami HR BP. Następnie przeanalizowane zostaną oczekiwania interesariuszy, aktualna sytuacja na rynku pracy i działania konkurencji.

Rozdział 3. Kompetencje HR Business Partnera

3.1 Istota kompetencji

Kompetencje są przedmiotem wielu badań, w efekcie czego w literaturze znaleźć można różne ich definicje. M. Armstrong wyróżnia dwa nurty definiowania kompetencji. Pierwszy jest ściśle związany z dziedziną pracy, w której pracownik może być kompetentny, drugi odnosi się do zachowania osób świadczących o kompetentnym działaniu²⁵⁸. B. Jamka przekonuje, że kompetencje powinny być definiowane z dwóch perspektyw – w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym. W ujęciu przedmiotowym definicja kompetencji dotyczy efektów pracy pracownika, w ujęciu podmiotowym natomiast jest rozpatrywana z punktu widzenia firmy²⁵⁹. U. Jeruszka natomiast wyróżnia trzy perspektywy definiowania kompetencji. Ujęcie zorientowane na pracownika obejmuje indywidualne kompetencje w powiązaniu z jego zachowaniem. Ujęcie zorientowane na pracę dotyczy wpływu kompetencji na wykonywane przez pracownika zadania i obowiązki. Trzecie ujęcie to kombinacja dwóch poprzednich. Wskazuje zarówno na pracownika realizującego dane zadania i obowiązki, jak i specyfikę danego stanowiska pracy²⁶⁰. A. Wojtczuk-Turek przekonuje, że zagadnienie kompetencji jest obecnie szczególnie ważne dlatego, że w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu zmieniają się czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej firmy. Na znaczeniu zyskują rozwiązania skoncentrowane na potencjale kapitału ludzkiego, ściśle związane właśnie z kompetencjami pracowników²⁶¹.

Według R. Boyatzisa kompetencje zawodowe tworzą charakterystykę pracownika, dzięki której wykonuje on swoje zadania oraz osiąga cele zgodne z oczekiwaniami stawianymi mu na danym stanowisku²⁶². S. Hollyforde i S. Whiddett wskazują, że kompetencje to zespół cech, w skład których wchodzi głównie cechy osobowości, poziom samooceny, a także nabyta i wykorzystywana wiedza, co z kolei leży u podstaw skutecznej realizacji zadań i obowią-

²⁵⁸ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001, str. 243.

²⁵⁹ Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesny, przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, str. 126.

²⁶⁰ Jeruszka U., *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa, 2016, str. 21-23.

²⁶¹ Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych w profilu kompetencyjnym współczesnego pracownika*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 3 (7), 2007, str. 77-89.

²⁶² Boyatzis R. E., *Competencies in the 21st Century*, Journal of Management Development, 27 (1), 2008, p. 5-12.

ków pracownika²⁶³. J. Sutherland i D. Canwell przekonują, że kompetencje to umiejętności, wiedza i system zachowań, które są niezbędne do pełnienia określonej roli, a które stanowią punkt wyjścia do projektowania danego stanowiska pracy²⁶⁴. L. Axley podkreśla znaczenie odpowiedniej postawy, motywacji, a także dojrzałości pracownika w podejmowaniu decyzji. W jego opinii cechy indywidualne dopełniają zdobycie i wykorzystanie wiedzy i umiejętności w codziennej pracy²⁶⁵. J. M. Szaban analizuje kompetencje zawodowe (zwane również twardymi), w skład których wchodzi doświadczenie, wiedza, umiejętności specyficzne dla danego zawodu, a także kompetencje osobiste, czy też miękkie²⁶⁶. A. Rakowska i A. Sitko-Lutek analizują kompetencje w kontekście wiedzy i umiejętności pozwalających na realizację zadań na danym stanowisku²⁶⁷. A. Sitko-Lutek uważa, że kompetencje odnoszą się zarówno do wiedzy i umiejętności jednego pracownika, jak i całych jednostek organizacyjnych²⁶⁸. J. M. Moczydłowska wskazuje, że kompetencje to cechy nie tylko samych pracowników, ale też całej organizacji. W związku z tym doskonalenie kompetencji pozwala na realizację indywidualnych celów pracownika, a także celów biznesowych całej firmy. Autorka podaje definicję kompetencji, wskazując, że to „wszelkie cechy i uprawnienia pracowników oraz organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników”²⁶⁹. A. Rogozińska-Pawełczyk podkreśla rozróżnienie kwalifikacji od kompetencji. Kompetencje zdaniem Autorki, to wiedza, umiejętności, zakres odpowiedzialności, pełnomocnictw, a także uprawnień do działania²⁷⁰. W opinii B. Plawgo i J. Korneckiego to właśnie kompetencje świadczą o zdolności do podejmowania decyzji w danych zagadnieniach²⁷¹. J. M. Moczydłowska analizuje związek między kompetencjami a cechami osobowości pracownika, pokazując, że w modelu brytyjskim i skandynaw-

²⁶³ Hollyforde S., Whiddett S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2003, p. 13.

²⁶⁴ Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci.*, PWN, Warszawa, 2007, str. 74.

²⁶⁵ Axley L., *Competency: A Concept Analysis*, Nursing Forum, 43 (4), 2008, p. 214-222.

²⁶⁶ Szaban J. M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy.*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2012, str. 87.

²⁶⁷ Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa, 2000, str. 11-12.

²⁶⁸ Sitko-Lutek A., *Istota i cechy kompetencji*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.): *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, 2008, str. 420.

²⁶⁹ Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami jako element strategii personalnej przedsiębiorstw* [w:] Komorowski J., Moczydłowska J. M., *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok, 2009, str. 75.

²⁷⁰ Rogozińska-Pawełczyk A., *Kompetencje w organizacji*, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica 199, Łódź, 2006, str. 101.

²⁷¹ Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010, str. 133-163.

skim dominuje pogląd o niezależności kompetencji od cech osobowości. Zauważa, że cechy osobowości nie rozwijają się w procesie szkoleniowym czy wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego, co z kolei jest właściwe dla rozwoju kompetencji²⁷². Jest to zbieżne między innymi z badaniami G. Filipowicza, który wskazuje, że do „kompetencji nie zaliczamy (...) cech charakteru, cech osobowości”²⁷³. Dodaje, że w zasadzie każdy autor podaje własną definicję kompetencji²⁷⁴.

J. Moczydłowska przedstawia także proces zarządzania kompetencjami i jego użyteczność w kontekście wyznaczania strategii przedsiębiorstwa. Proces ten rozpoczyna podjęcie decyzji o jego wdrożeniu w firmie. Kolejno następuje wstępna weryfikacja zbioru kompetencji. Wybiera się z niego maksymalnie sześćdziesiąt kompetencji kluczowych dla danej firmy, które następnie zostają poddane szczegółowej analizie z uwzględnieniem specyfiki danej firmy i poszczególnych grup stanowisk. Ostatecznie, za pomocą na przykład kwestionariuszy kompetencji czy też testów kompetencji, dokonuje się tak zwanego audytu kompetencyjnego, czyli zestawienia pożądaných poziomów kompetencji ze stanem rzeczywistym²⁷⁵. Również T. Oleksyn uwagę poświęca zagadnieniu zarządzania kompetencjami. Według Autora zarządzanie kompetencjami to „przede wszystkim działalność praktyczna zorientowana na osiągnięcie założonych celów organizacji”. Jego zdaniem zarządzanie kompetencjami obejmuje cztery podstawowe etapy. Po pierwsze jest to planowanie połączone z analizą potrzeb i projektowania tak zwanych portfeli kompetencyjnych. Po drugie organizowanie, rozumiane jako zapewnianie właściwych kompetencji we właściwym miejscu i czasie. Po trzecie motywowanie, czyli zachęcanie i zwiększanie zaangażowania pracowników w zdobywanie i rozwijanie kompetencji potrzebnych do pracy. Po czwarte kontrolowanie, czyli analiza i ocena relacji stanu rzeczywistego do pożądanego, jeśli chodzi o poziomy kompetencji w firmie²⁷⁶. Węższym pojęciem w stosunku do zarządzania kompetencjami jest zarządzanie kompetencjami zawodowymi, które z kolei analizuje G. Filipowicz. Autor wskazuje, że jest to sposób prowadzenia polityki personalnej, który zakłada, że kompetencje są elementem łączącym działania z zakresu rekrutacji i selekcji, ocen pracowników, szkoleń, ścieżek karier oraz systemów mo-

²⁷² Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa, 2008, str. 28.

²⁷³ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, str. 19.

²⁷⁴ Filipowicz G., *Kultura organizacji a kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej*, Zeszyty Naukowe Meritum, 2, Gdańsk, 2005, str. 11.

²⁷⁵ Moczydłowska J. M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa, 2010, str. 35.

²⁷⁶ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, str. 36.

tywacyjnych. Ważne jest tutaj zapewnienie spójności procesów HR w firmie²⁷⁷. T. Rostkowski definiuje najważniejsze korzyści wynikające z zarządzania kompetencjami w firmie, wskazując przede wszystkim na wsparcie w realizacji strategii biznesowej, krótszy czas poszukiwania osób z potrzebnymi kompetencjami, planowanie rozwoju kompetencji dla całej firmy, a także systemowy rozwój kompetencji za pomocą szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Według Autora korzyścią jest także bardziej efektywne zarządzanie wiedzą w firmie²⁷⁸. J. Moczyłowska podaje szczegółowe cele zarządzania kompetencjami w firmie, wyróżniając przede wszystkim:

1. Określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach, gdzie zarządzanie kompetencjami jest rozumiane jako narzędzie do osiągnięcia pożądanego poziomu jakości kapitału ludzkiego w firmie.
2. Badanie realnych kompetencji pracowników, w tym kadry zarządzającej, gdzie diagnoza kompetencji to istotne kryterium rekrutacji wewnętrznych, a także podstawa do kreowania ścieżek kariery.
3. Przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań, co wiąże się z planowaniem rozwoju w oparciu o rozwój kompetencji. Głównie dlatego, że w dynamicznym środowisku niekiedy trudne do określenia są nowe zadania dla pracownika, w przeciwieństwie do kompetencji przyszłości, które można przewidzieć i zaplanować. Autorka zwraca tutaj uwagę, że rozwój kompetencji następuje „nie tylko dla konkretnej aktualnie wykonywanej pracy, ale także dla zmiany i ewolucji własnej kariery zawodowej. Znaczenia nabiera nie tylko to, co dany pracownik umie aktualnie, ale także to, co może umieć w przyszłości”.
4. Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa przez wzrost wartości kapitału ludzkiego, co jest związane z podejściem do kapitału ludzkiego jako kompetentnych i właściwie zmotywowanych pracowników, którzy podejmują działania w celu zwiększania wartości firmy. Przy tym celu Autorka przytacza badania przeprowadzone w firmach brytyjskich, w wyniku których ustalono, że inwestycje w pracowników znajdują się na drugiej pozycji na liście priorytetowych zadań biznesowych (na pierwszym miejscu jest efektywna strategia firmy).
5. Zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy, który jest rozpatrywany z punktu widzenia pracownika i budowania przez niego wizerunku i

²⁷⁷ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, op. cit., str. 46.

²⁷⁸ Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, 2004, str. 62.

marki własnej na rynku pracy. W tym aspekcie ważne jest również planowanie rozwoju, zarówno w kontekście zewnętrznym, jak i wewnątrz organizacji (zdobywanie kolejnych poziomów w ścieżce kariery).

6. Maksymalne wykorzystanie mocnych stron pracowników i kadry menedżerskiej przy jednoczesnej marginalizacji ich słabych stron. Pozwala to na zdefiniowanie mocnych stron i szczególnych zdolności pracowników, które z kolei leżą u podstaw ścieżek karier w firmie.
7. Wzrost efektywności, w rozumieniu uwzględniania stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki – w szczególności relacji nakładów i wysokości inwestycji do efektów z tego wynikających, co pozwala ocenić zasadność poszczególnych inwestycji. Podstawowym narzędziem do tego celu jest ustalenie wskaźnika ROI w zarządzaniu kapitałem ludzkim w firmie²⁷⁹.

3.2 Rodzaje kompetencji

R. Walkowiak wskazuje na różne kryteria klasyfikacji i podziału kompetencji. Ze względu na źródło nabywania kompetencji można dokonać podziału na kompetencje formalne i rzeczywiste. Biorąc pod uwagę zakres merytoryczny, na kompetencje szerokie i wąskie. W kontekście dostępności mogą to być kompetencje własne i wypożyczone. Zważywszy na przeznaczenie mogą to być kompetencje generalne, czyli wspólne dla wszystkich bądź specjalistyczne dotyczące wybranych grup. Patrząc na perspektywę czasową można wskazać kompetencje aktualne i antycypowane. Kompetencje wąskie, które są niezbędne na danym stanowisku pracy oraz kompetencje szerokie, istotne z szerszego punktu widzenia dotyczą kryterium szerokości oddziaływania. Ze względu na mierzalność dzielimy kompetencje na łatwo i trudno mierzalne, patrząc na własność – na kompetencje indywidualne i grupowe. Wreszcie kryterium treści grupuje kompetencje w zawodowe, społeczne oraz biznesowe²⁸⁰. P. Smółka wskazuje na różne typy kompetencji: kompetencje twarde (techniczne, które opierają się w dużej mierze na formalnych kwalifikacjach); kompetencje językowe; kompetencje poznawcze (do których zaliczyć można na przykład wyszukiwanie informacji, ich analizę, syntezę, czy też wyciąganie wniosków); kompetencje fizyczne (w rozumieniu zdrowia i sprawności fizycznej); kompetencje społeczne (obejmujące między innymi aspekty relacji międzyludz-

²⁷⁹ Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, op. cit., str. 62-63.

²⁸⁰ Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność.*, Dom Organizatora, Toruń, 2007, str. 22.

kich)²⁸¹. T. Oleksyn wyróżnia trzy główne rodzaje kompetencji: kompetencje organizacji, które warunkują działalność organizacji; kompetencje uniwersalne, czyli te wspólne dla większości obszarów, a także kompetencje zawodowe, zwane też stanowiskowymi. Kluczowe kompetencje uniwersalne obejmują przede wszystkim zdolność do realizowania misji, wizji i strategii firmy, efektywność i sprawność na danym stanowisku, zdolność do samofinansowania i generowania zysków, zdolność do efektywnej współpracy z otoczeniem zewnętrznym, zdolność wprowadzania zmian i elastyczności, a także do przetrwania i rozwoju, kompetencje społeczne – zdolność do prowadzenia działalności z respektowaniem dobrych obyczajów. Kompetencje zawodowe i stanowiskowe to kompetencje właściwe dla danych zawodów, które rozwijają się w szerszym ujęciu – procesie społecznego. W konkretnej firmie zmieniają się jedynie szczegóły. Konkretne kompetencje stanowiskowe odnoszą się do jednolitych stanowisk i przeważnie są identyczne. Według Autora ich charakter powinien być obiektywny, niezależnie od osoby na danym stanowisku. Autor przekonuje jednak, że najistotniejsze kompetencje to kompetencje organizacji, to znaczy takie, które warunkują wyniki działalności firmy. Wśród nich wyróżnia kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników i współpracowników, wiedzę i pamięć zbiorową pracowników w firmie, kompetencje przejęte z zewnątrz, kompetencje technologiczne i produktowe, a także kompetencje społeczne²⁸². Kompetencje zarządcze, zwane też kierowniczymi są związane ze zdolnością do zarządzania w sposób efektywny, skuteczny i etyczny. Według Autora są one „ważne i potrzebne, choć wciąż zbyt często ignorowane”. Kompetencje zarządcze są ściśle związane z kulturą organizacyjną firmy – nawiązują do jej historii i tradycji. Kompetencje pracowników z kolei to najważniejszy element kompetencji w firmie. W tym miejscu T. Oleksyn podkreśla, że to „właśnie wiedza i umiejętności, twórcze myślenie, ambicje i zaangażowanie, a także zdolność do współpracy kształtują i rozwijają przedsiębiorstwa, produkty i technologie, budują markę firmy i jej wyrobów, wpływają na zainteresowanie klientów czy zdolności produkcyjne”. W ostatnim czasie, w związku z dynamicznym rozwojem *outsourcingu* na znaczeniu zyskują także kompetencje współpracowników. Dlatego też dla budowania wartości firmy ważne będą kompetencje nie tylko pracowników zatrudnionych w firmie, ale także tych współpracujących w oparciu o inne formy zatrudnienia, czyli konsultantów, projektantów, czy też ekspertów. Wiedza i pamięć zbiorowa to elementy systemów zarządzania, baz danych oraz innych zas-

²⁸¹ Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych.*, Wolters Kluwer Polska, 2008, Kraków, str. 26-39.

²⁸² Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, op. cit., str. 21-32.

bów informacji w firmie, które tworzą tożsamość i kulturę firmy. Kompetencje przejęte z zewnątrz natomiast są związane z franczyzą bądź na przykład zakupem licencji na wytwarzanie danych produktów czy patentów. Kompetencje dotyczące produktów i technologii to także kluczowy element w organizacji. Jak przekonuje T. Oleksyn – między innymi dlatego, że klient, który poszukuje danego produktu, zwraca uwagę na markę „postrzegając ją zarówno jako gwarancję kompetencji przekładających się na dobrą jakość, jak i pod kątem prestiżu”. Ostatnia grupa kompetencji proponowana przez T. Oleksyna to kompetencje społeczne, które mają szczególne znaczenie przy realizacji misji, wizji i strategii firmy²⁸³. T. Rostkowski z kolei proponuje inny podział, obejmujący osiem kategorii kompetencji:

1. Powiązane z uzdolnieniami, które dotyczą potencjału pracownika, możliwości jego rozwoju oraz nabywania nowych kompetencji.
2. Powiązane z umiejętnościami i zdolnościami, które dotyczą realizacji konkretnych zadań na stanowisku pracy. Są to między innymi kompetencje komunikacyjne, interpersonalne czy przywódcze.
3. Powiązane z wiedzą, które odnoszą się do tego, co nauczył się pracownik w dotychczasowej pracy; może to być wiedza dotycząca faktów, wydarzeń czy procedur i teorii.
4. Fizyczne, które odnoszą się do fizycznych wymagań na stanowisku pracy i obejmują sprawność fizyczną, wyczulenie zmysłów oraz zdolności psychofizyczne.
5. Powiązane ze stylami działania, które dotyczą sposobu określania celów, planowania i organizacji pracy; wskazują na zdolności pracownika do planowania i wizualizacji działań; kompetencje odnoszą się także do umiejętności działania w sposób dokładny i uporządkowany.
6. Powiązane z osobowością, które odnoszą się do cech osobowości i decydują o jakości i sposobie realizacji zadań, wpływają także na właściwe funkcjonowanie w zespole czy też budowanie relacji w pracy.
7. Powiązane z zasadami i wartościami, które wiążą się bezpośrednio z określoną motywacją do działania, dotyczą także poszukiwania sensu pracy i pełnienia określonych ról życiowych, które determinują dokonywane w życiu wybory.

²⁸³ *Ibidem*.

8. Powiązane z zainteresowaniami, które odnoszą się do preferencji dotyczących zadań, rodzaju i otoczenia pracy²⁸⁴.

Wiele firm i organizacji dąży do stworzenia uniwersalnych list kompetencji, zarówno dla określonych grup, jak i całych organizacji. A. Rogozińska-Pawełczyk wskazuje, że jednym z powodów opracowania listy kompetencji może być chęć pomocy firmom, które nie posiadają wystarczających zasobów, aby dokonać indywidualnych analiz kompetencyjnych. Takie listy są wartościowe także ze względu na swój uniwersalny charakter i możliwość szerokiego zastosowania²⁸⁵. Jedną z nich jest na przykład zestaw kompetencji menedżerskich opracowany przez działaczy inicjatywy na rzecz karty zarządzania, którą wykorzystywali później menedżerowie firm w całym kraju (zarówno indywidualni menedżerowie, jak i całe instytucje). Autorka wskazuje także na opracowaną przez *The Competency Magazine* listę dziesięciu kompetencji, których firmy najczęściej wymagają od kadry zarządzającej. Lista ta zawiera kompetencje komunikacji, orientacji na osiągnięcia i wyniki, koncentrację na kliencie, pracę w grupie, przywództwo, planowanie i organizację, znajomość rynku, a także przystosowanie się i adaptację oraz rozwiązywanie problemów²⁸⁶.

Najczęściej omawiane w literaturze przedmiotu kompetencje to między innymi współpraca, orientacja na klienta, zarządzanie ludźmi, rozwiązywanie problemów, świadomość (orientacja) biznesowa, podejmowanie decyzji, kreatywność²⁸⁷; komunikacja, zorientowanie na osiągnięcia (wyniki), skupienie na kliencie, praca w grupie, przywództwo, planowanie i organizacja, znajomość rynku, przystosowanie się (adaptacja)²⁸⁸; przedsiębiorczość²⁸⁹; budowanie sprawnej organizacji, budowanie zespołów, autoprezentacja, budowanie relacji z innymi, dążenie do rezultatów, elastyczność myślenia²⁹⁰. Jedno z możliwych zestawień kompetencji, autorstwa G. Filipowicza w podziale na kategorie ukazano w tabeli 5.

Tabela 5 Zestawienie kompetencji w podziale na kategorie

²⁸⁴ Rostkowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa, 2002, str. 83-112.

²⁸⁵ Rogozińska-Pawełczyk A., *Kompetencje w organizacji*, op. cit., str. 110.

²⁸⁶ *Ibidem*.

²⁸⁷ Balcerzyk R., Balcerzyk D., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowisk pracy*, Zeszyty Naukowe WSOWL, 2 (172), Wrocław, 2014, str. 157.

²⁸⁸ Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, op. cit. str. 88.

²⁸⁹ Tomczak M. T., Stankiewicz K., Krawczyk-Bryłka B., Ziemiański P., *Planowanie czy spontaniczność – jakich kompetencji potrzebuje współczesny przedsiębiorca?* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (127), 2019, str. 30.

²⁹⁰ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, op. cit., str. 34-38.

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje zawodowe
Budowanie relacji	Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość)	Budowanie sprawnej organizacji	Administracja /prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Innowacyjność i elastyczność	Budowanie zespołów	Negocjowanie
Identyfikacja z firmą	Myślenie analityczne	Delegowanie	Orientacja w biznesie
Komunikatywność	Samodzielność	Motywowanie	Procedury – znajomość i stosowanie
Orientacja na klienta	Podejmowanie decyzji	Myślenie strategiczne	Umiejętności IT
Praca zespołowa /współpraca w zespole	Rozwiązywanie problemów	Planowanie	Umiejętności techniczne
Rozwiązywanie konfliktów	Sumiennosc/rzetelnosc	Przywództwo	Wiedza zawodowa
Współpraca wewnątrz firmy	Rozwój zawodowy /gotowość do uczenia się	Zarządzanie projektami	Zarządzanie procesami
Wywieranie wpływu	Zarządzanie sobą	Zarządzanie zespołem	Znajomość języków obcych

Zródło: Filipowicz G., *Mapa Kompetencji – opis*, https://mik.krakow.pl/wspolpraca/wp-content/uploads/2020/06/Mapa_Kompetencji_opis.pdf

A. Musioł-Urbańczyk na potrzeby badań kompetencji opracowała i zaproponowała listę kompetencji (w tym przypadku kluczowych dla kierownika projektu), która składała się z 46 kompetencji, podzielonych na cztery grupy: profesjonalne, społeczne, osobiste oraz biznesowe. Lista kompetencji została poddana weryfikacji podczas rozmów z doświadczonymi kierownikami projektów i członkami zespołów projektowych badanych przedsiębiorstw. W wyniku tego ograniczona została liczba kompetencji. Dzięki wywiadam zweryfikowano również definicje poszczególnych kompetencji, a także trafność ich doboru. Autorka zaznacza, że „podział kompetencji na grupy jest umowny i został wprowadzony w celu osiągnięcia większej przejrzystości”²⁹¹. Niemniej jednak stanowi on klarowny podział istotnych w zarządzaniu kompetencji. Szczegóły zestawiono w tabeli 6.

Tabela 6 Grupy kompetencji

Grupa kompetencji	Oznaczenie	Kompetencje
Kompetencje profesjonalne	P01	Doświadczenie w zarządzaniu projektami
	P02	Umiejętność zarządzania zakresem projektu

²⁹¹ Musioł-Urbańczyk A., *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, Organizacja i Zarządzanie 2 (10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010, str. 96.

	P03	Umiejętność zarządzania czasem w projekcie
	P04	Umiejętność zarządzania kosztami w projekcie
	P05	Umiejętność zarządzania jakością w projekcie
	P06	Umiejętność zarządzania komunikacją w projekcie
	P07	Umiejętność zarządzania ryzykiem w projekcie
	P08	Umiejętność zarządzania zamówieniami w projekcie
	P09	Umiejętność zdefiniowania celów projektu
	P10	Nastawienie na klienta
	P11	Nastawienie na rozwój własny i współpracowników
	P12	Umiejętność budowania zespołu
	P13	Umiejętność zastosowania odpowiedniego stylu zarządzania projektem
	P14	Umiejętność stosowania oprogramowania do zarządzania projektami
	P15	Wiedza techniczna dotycząca realizowanego projektu
	P16	Wiedza z zakresu prawa
	P17	Języki obce
	P18	Znajomość metodyki stosowanej w firmie realizującej projekt
	P19	Umiejętność podejmowania decyzji
Kompetencje społeczne	P20	Umiejętność motywowania członków zespołu
	P21	Przywództwo
	P22	Umiejętność komunikowania się
	P23	Empatia
	P24	Łatwość nawiązywania kontaktów
	P25	Praca zespołowa
	P26	Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole

	P27	Umiejętność negocjowania
	P28	Umiejętność „wtopienia się” w kulturę organizacyjną

Zródło: Musioł-Urbańczyk A., *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, Organizacja i Zarządzanie 2 (10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010, str. 96.

Współpraca w zespole to jedna z najbardziej istotnych kompetencji społecznych. R. Wood i T. Payne rozumieją ją jako „umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu, świadome współtworzenie zespołu”. Umiejętność ta będzie widoczna między innymi w kontakcie z współpracownikami, zwiększonej aktywności w procesie osiągania celów, pobudzaniu motywacji osób współpracujących w zespole, przekazywaniu informacji związanych z jakością współpracy i efektywnością działań, ogólnej współpracy w zespole czy też radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami i potencjalnymi konfliktami w zespole²⁹². L. Brewer przekonuje, że praca zespołowa polega na płynnym i wydajnym działaniu w grupie, co przejawia się między innymi w zdolności do zachęcania i inspirowania członków zespołu, zdolności do kompromisu i wyjścia poza własne myślenie. Aby to osiągnąć kluczowe są również inne kompetencje, takie jak komunikacja, negocjacje, czy też wywieranie wpływu. Autorka podkreśla, że praca zespołowa jest priorytetem dla większości pracodawców, a umiejętność dobrej współpracy w zespołach jest niezbędna do realizacji celów w firmie. Dlatego właśnie pracodawcy szczególnie cenią pracowników, którzy wzmacniają współpracę w zespole na przykład poprzez zachęcanie zespołu do działań, wnoszenie nowego, innowacyjnego spojrzenia, a także motywowanie grupy do osiągnięcia celu. Ważne jest również pomaganie innym i ich mobilizacja, umiejętność doboru odpowiedniego stylu przywództwa, a także zrozumienie mocnych stron i uczenie innych nowych umiejętności²⁹³.

Komunikacja to jedna z najbardziej rozpowszechnionych kompetencji. Osoba o wysokich kompetencjach w tym aspekcie według A. Savaneviciene, A. Rutelione i R. Ciutene, jest otwarta na opinie innych bez własnych uprzedzeń, szanuje odmienne postawy, zapewnia informację zwrotną, potrafi rozmawiać w obiektywny sposób, jest również tolerancyjna dla odmiennych zwyczajów i kultur, a także jasno wyraża własne przemyślenia i pomysły²⁹⁴. L. Brewer wskazuje, że umiejętności komunikacyjne obejmują przede wszystkim zdolność słu-

²⁹² Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, str. 24-44.

²⁹³ Brewer L., *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, International Labour Office, Skills and Employability Department, Geneva, 2013, p. 9.

²⁹⁴ Savaneviciene A., Rutelione A., Ciutene R., *Crucial transversal competences in the changing environment: case of the European SMEs managers*, Economics and Management, 19 (1), 2014, p. 103.

chania i obserwacji w celu zrozumienia, wyraźne i skuteczne przedstawianie swoich pomysłów i inicjatyw, a także wykorzystanie swoich umiejętności w celu efektywnej współpracy z innymi. Autorka wskazuje, że umiejętność skutecznego komunikowania się przynosi pozytywne skutki zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym (w relacjach rodzinnych i przyjacielskich). Połączenie umiejętności komunikacji, rozumianej jako zdolność wyrażania siebie i słuchania wraz z kompetencjami interpersonalnymi utożsamianymi z empatią, łatwością nawiązywania kontaktów, należą do życiowych umiejętności i zasobów, leżących u podstaw rozwoju każdego młodego człowieka²⁹⁵. A. Rogozińska-Pawełczyk wskazuje, że komunikacja jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich, argumentując, że „prawidłowe realizowanie procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania wymaga skutecznej komunikacji”²⁹⁶.

Orientacja na klienta jest w opinii U. Widelskiej i K. Krot podstawową i integralną kompetencją współczesnych firm, gdyż każde przedsiębiorstwo utrzymuje się właśnie dzięki pracy z klientem i bezpośredniej interakcji z nim²⁹⁷. A. Pawłowska proponuje rozumienie orientacji na klienta „zgodnie z podejściem Browna jako konstrukt behawioralny, obserwowany jako tendencja lub predyspozycja do zaspokajania potrzeb klienta”²⁹⁸. Jest to zgodne ze stanowiskiem K. Tajeddini, K. Elg i M. Trueman, którzy podkreślają konieczność odróżnienia rozumienia orientacji na klienta w wymiarze marketingowym. Same działania i decyzje skierowane na klienta, takie jak zwiększanie efektywności i jakości obsługi klienta, nie są równoznaczne z wysoko rozwiniętą kompetencją orientacji na klienta²⁹⁹. W opinii J. Penca orientacja na klienta oznacza przyjęcie jego (klienta) punktu widzenia³⁰⁰. Generalnie rzecz ujmując, firma jest zależna od swoich klientów, stąd też musi definiować zarówno bieżące,

²⁹⁵ Brewer L., *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, op. cit., p. 8.

²⁹⁶ Rogozińska-Pawełczyk A., *Komunikacja jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, (96), 2014, str. 36.

²⁹⁷ Widelska U., Krot K., *Orientacja na klienta a samoocena postaw proinnowacyjnych menedżerów najwyższego szczebla*, [w:] Bohdanowicz L., Dziurski P., *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2020, str. 102.

²⁹⁸ Pawłowska A., *Kompetencja "orientacja na klienta" u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników*, *Problemy Zarządzania* 13/1 (2), 2015, str. 174-175.

²⁹⁹ Tajeddini K., Elg K., Ihieman M., *Efficiency and Effectiveness of Small Retailers: The Role of Customer and Entrepreneurial Orientation*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 2013, p. 453-462.

³⁰⁰ Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, str. 50.

jak i przyszłe potrzeby, a także spełniać oczekiwania klientów – to warunkuje jej funkcjonowanie³⁰¹.

Myślenie strategiczne to w opinii A. Savaneviciene, A. Rutelione i R. Ciutene posiadanie jasnej wizji przyszłości firmy, jasne określanie kluczowych celów. Jest to również rozważanie rozwoju firmy w kontekście jej zewnętrznego otoczenia, identyfikacja możliwości, które mogą zwiększyć konkurencyjność organizacji, a także umiejętność skutecznego rozwiązywania problemów przy zastosowaniu efektywnych rozwiązań³⁰². A. Wojtczuk-Turek wskazuje, że sukces w firmie w dużej mierze zależy od kompetencji menedżera, zwłaszcza od jego zdolności myślenia strategicznego³⁰³. B. Bajcar dodaje, że myślenie strategiczne pozwala menedżerom spojrzeć na firmę z szerszej perspektywy i w dłuższym horyzoncie czasowym, a także integrować procesy analizy, oceny i kreacji z ich implementacją³⁰⁴. Myślenie strategiczne to cecha liderów i przywódców, jest „podstawową umiejętnością dzisiejszych menedżerów i jednocześnie kluczem do zrozumienia problemów przyszłości”. W praktyce przejawia się w interdyscyplinarnym podejściu w projektowaniu procesów³⁰⁵. Myślenie strategiczne wiąże się także z planowaniem strategicznym w wymiarze długoterminowym, które analizuje I. Penc-Pietrzak, przytaczając definicje P. Kotlera (według którego myślenie strategiczne to zarządzanie polegające na tworzeniu i odpowiedniej relacji między celami firmy, jej zasobami ze zmieniającymi się możliwościami rynkowymi) oraz R. Lyncha (który z kolei zwraca uwagę na zastosowanie systemu planowania dla celów rozwoju i implementacji strategii w powiązaniu z misją i wizją firmy)³⁰⁶.

Podejmowanie decyzji to według A. Savaneviciene, A. Rutelione i R. Ciutene umiejętność oceny konsekwencji i możliwego ryzyka, a także korzyści i szacowanych kosztów podejmowanych decyzji. Osoba o wysokiej kompetencji w tym zakresie podejmuje dobre decyzje w złożonych sytuacjach, potrafi przedstawiać logiczną i uzasadnioną argumentację, a także kon-

³⁰¹ Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady.*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2008, str. 203.

³⁰² Savaneviciene A., Rutelione A., Ciutene R., *Crucial Transversal Competences In The Changing Environment: Case Of The European SMEs Managers*, op. cit., p. 103.

³⁰³ Wojtczuk-Turek A., *Badania nad kompetencjami menedżerów Przegląd problemów i kierunków*, [w:] Konarski S. (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2008, str. 95.

³⁰⁴ Bajcar B., *Wzorce myślenia strategicznego menedżerów z perspektywy psychologicznej i organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 74, 1921, Gliwice, 2014, str. 266-267.

³⁰⁵ Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., str. 17.

³⁰⁶ Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2010, str. 15.

struktywną krytykę, podejmuje również twórcze decyzje w niestandardowych zadaniach³⁰⁷. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości podaje taką definicję tej kompetencji: „zdolność rozpoznania i zidentyfikowania istoty sytuacji decyzyjnej, alternatywnych możliwości rozwiązania oraz trafnego wyboru w oparciu o przyjęte kryteria decyzyjne. Kompetencja ta zakłada również umiejętność wdrożenia podjętej decyzji w praktyce”³⁰⁸.

Rozumienie kontekstu biznesowego (orientacja biznesowa) w rozumieniu T. Oleksyna to „zdolność i skłonność do robienia interesów, nawiązywanie takich kontaktów i relacji z innymi podmiotami, które prowadzą do osiągnięcia zysku”³⁰⁹. Na podobnym stanowisku stoi J. Czekaj, który argumentuje, że orientacja biznesowa „polega na szczególnym zainteresowaniu klientami i partnerami w interesach, ich potrzebami i oczekiwaniach, które są traktowane priorytetowo”³¹⁰. Podobne zagadnienie, świadomość biznesową analizowali między innymi M. Bombol i W. Sikora, zawężając się do działów sprzedaży i przekonując, że „świadomość biznesowa jest to umiejętność stosowania efektywnych działań sprzedażowych i osobistego wpływu pracownika na jej rozwój”³¹¹.

Zarządzanie sobą, według A. Borowskiej wyraża się w czterech istotnych aspektach, które obejmują: znajomość siebie, zarządzanie emocjami, zarządzanie stresem i zarządzanie czasem. Według Autorki kontrola tych aspektów pozwala lepiej organizować pracę i życie prywatne, dzięki czemu łatwiej zapanować nad tymczasowymi trudnościami, czy też lepiej wykorzystać dostępny czas. Autorka przekonuje też, że „kiedy ktoś chce kierować innymi, najpierw musi nauczyć się kierować sobą”³¹². H. Mruk dodaje, że punktem wyjścia dla menedżerów jest właśnie rozpoznanie własnej osobowości, talentów i umiejętności, w powiązaniu ze zrozumieniem istoty biznesu. Skuteczność w zarządzaniu sobą i zespołem będzie tym większa, im bardziej zdolności odpowiadają danemu biznesowi³¹³.

³⁰⁷ Savaneviciene A., Rutelione A., Ciutene R, *Crucial Transversal Competences In The Changing Environment: Case Of The European SMEs Managers*, op. cit., p. 103.

³⁰⁸ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menaderskich_201903_01.pdf, dostęp: 20.02.2021, Warszawa, 2019, str. 38.

³⁰⁹ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*., op. cit., str. 68.

³¹⁰ Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2009, str. 26.

³¹¹ Bombol M., Sikora W., *Analiza kompetencji świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG w Polsce – wstęp do badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2012, str. 153.

³¹² Borowska A., *Zarządzanie sobą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie, Z. 5, Białystok, 2000, str. 71-77.

³¹³ Mruk H., *Zarządzanie sobą a zarządzanie zespołem*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica, 179, Łódź, 2004, str. 76.

Budowanie relacji, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości umiejscawia w grupie kompetencji przywódczych, definiując je w kontekście relacji z współpracownikami jako „tworzenie i utrzymywanie relacji przywódczej odpowiadającej oczekiwaniom współpracowników/podwładnych a polegającej na wskazywaniu wzajemnych korzyści, wspólnego celu działania i wspólnych wartości. W praktyce budowanie relacji ze współpracownikami ma na celu stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, opartej o wzajemny szacunek i zaufanie, powstającej we wspólnej realizacji zadań, potwierdzających intencje, motywacje oraz kompetencje współpracujących osób”³¹⁴.

Wywieranie wpływu to według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, kompetencja z grupy kompetencji przywódczych. Rozumiana jest jako „oddziaływanie na różnych interesariuszy w celu uzyskania zamierzonego efektu – osiągnięcia celu, optymalizacji, wzrostu efektywności, produktywności, zaangażowania itp., realizowane w oparciu o istniejące źródła władzy – własności menedżera, czynniki wewnątrz i zewnątrz organizacyjne”³¹⁵. D. Stolarska wskazuje, że znaczna część definicji dotyczących wywierania wpływu opiera się na wpływie społecznym, jako istocie przywództwa bądź też jako narzędziu, dzięki któremu przywódca właśnie realizują swoje cele. Na potwierdzenie tych słów Autorka przytacza między innymi zdanie L. Pondy’ego: „przywództwo to forma wywierania wpływu na innych”³¹⁶.

Elastyczność i otwartość na zmiany to kompetencja, dzięki której pracownik inicjuje i wdraża zmiany, jednocześnie zdając sobie sprawę z potrzeby ich wdrożenia. Taki pracownik dostosowuje się do zmieniających się warunków, potrafi dostosować swoje zachowanie i myślenie. Wspiera także nowe podejścia, nowatorskie inicjatywy, proponowane metody i technologie. Bierze przy tym pod uwagę postawy i poglądy pozostałych członków w zespole, jest w stanie zrozumieć i przyjąć ich stanowisko³¹⁷. Ważna kompetencja w tym kontekście to również zarządzanie zmianą, którą Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości definiuje jako „zdolność do zarządzania procesami zmian w przedsiębiorstwie i obejmuje znajomość zasad i technik zarządzania zmianą oraz prawidłowego przeprowadzania procesu zmiany”. Osoba o wysokich kompetencjach w tym zakresie charakteryzuje się umiejętnością identyfikacji źródła oporu wobec zmian i podjęcia działań ten opór minimalizujących³¹⁸.

³¹⁴ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, op. cit., str. 48.

³¹⁵ *Ibidem*, str. 52.

³¹⁶ Stolarska D., *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne*, *Ekonomia i Zarządzanie*, 3/2012, str. 187-188.

³¹⁷ Savaneviciene A., Rutelione A., Ciutene R., *Crucial Transversal Competences in The Changing Environment: Case Of The European SMEs Managers*, op. cit., p. 103.

³¹⁸ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, op. cit., str. 32.

Rozwiązywanie problemów w opracowaniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości to kompetencja pozwalająca na unikanie sytuacji krytycznych dla przedsiębiorstwa. Swoim zakresem obejmuje „podejmowanie działań mających na celu rozwiązanie destruktywnego konfliktu interpersonalnego przy uwzględnieniu kosztów i korzyści zarówno każdej ze stron zaangażowanych w konflikt jak i całej organizacji”³¹⁹. L. Brewer przekonuje, że rozwiązywanie problemów to przede wszystkim sondowanie, opracowywanie, wdrażanie, a także ocena planu działań w celu rozwiązania problemu, ale również rozpoznawanie długoterminowych konsekwencji podjętych działań. W opinii Autorki pracodawcy poszukują pracowników, którzy wezmą na siebie odpowiedzialność za osiągnięcie celów, a w razie problemów, nie poddają się, dążąc do szybkiego i efektywnego ich rozwiązania³²⁰.

Negocjacje to według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości kompetencja z grupy komunikacja i wykorzystanie informacji, którą definiujemy jako „zaspokajanie interesów stron przez wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymanie pozytywnych kontaktów, osiąganie celów negocjacyjnych”³²¹. A. Kozina wskazuje, że istotą negocjacji jest wypadkowa konkretnych umiejętności i zdolności. Po pierwsze rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, w tym identyfikacji problemów, ich zależności przyczynowo-skutkowych, analizy sytuacji, a po drugie komunikacji i wywierania wpływu, w tym między innymi nawiązywania i utrzymywania kontaktów, umiejętności słuchania, a także interpretacji komunikacji werbalnej i niewerbalnej³²². Autor przytacza także stanowisko R. Dawsona, który z kolei wskazuje na osobiste predyspozycje, które powodują, że ktoś może być dobrym negocjatorem. Po pierwsze jest to skłonność do życia w niepewności, w tym radość z prowadzenia negocjacji, tolerancja dla uczucia niepewności, akceptacja braku pełnej kontroli nad sytuacją, po drugie duch współzawodnictwa, a po trzecie brak silnej potrzeby bycia lubianym, w tym brak obawy do potencjalnych konfliktów wynikających z negocjacji³²³.

Kreatywność i innowacyjność, według definicji zaproponowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości to „tworzenie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań z zakresu produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, procesów jak i w obszarze zarządzania w celu rozwoju organizacji i osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Kompetencja

³¹⁹ *Ibidem*, str. 9-10.

³²⁰ Brewer L., *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, op. cit., p. 9.

³²¹ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, op. cit., str. 63.

³²² Kozina A., *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, *Organizacja i Kierowanie*, 3/2014 (163), str. 73.

³²³ *Ibidem*.

wiąże się z: analizą otoczenia firmy i potrzeb konsumentów, procesów zarządczych w organizacji, szacowaniem kosztów i zysków płynących z działań innowacyjnych oraz podejmowaniem ryzyka”³²⁴. E. Skrzypek dodaje, że kreatywność to zdolność pracowników do generowania nowych idei, nowych koncepcji lub zastosowań, skojarzeń bądź powiązań z ideami już istniejącymi. Ogólnie mówiąc jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego³²⁵.

Przedsiębiorczość to jedna z kompetencji istotnych dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Według P. F. Druckera przedsiębiorczość to sposób zachowania się pracownika, który opiera się na zdolności i gotowości do innowacyjnego i twórczego rozwiązywania problemów, umiejętności wykorzystania w odpowiedni sposób szans i ryzyka pojawiającego się podczas pracy. Ważny element to również elastyczność i zdolność do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia³²⁶.

Szczególną grupę stanowią kompetencje menedżerskie. U. Ornarowicz podkreśla znaczenie kompetencji menedżerów, wskazując na ich szczególną rolę, ponieważ muszą oni godzić niekiedy sprzeczne interesy, dbając jednocześnie o realizację celów firmy. Menedżerowie mają bezpośredni wpływ na kształtowanie wszystkich obszarów firmy, a także efekty pracy swojego zespołu³²⁷. M. Tyrańska argumentuje, że kompetencje menedżerskie to zespół cech menedżera, które obejmują „osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność i które pozostają w związku przyczynowo skutkowym z zachowaniami menedżera decydującymi o sprawnym i etycznym zarządzaniu”³²⁸. Z badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że najważniejszym czynnikiem konkurencyjności firm będzie przywództwo, stąd istotnym elementem pracy nad jego rozwojem jest rzetelna i trafna identyfikacja kompetencji przywódczych. Takie pojmowanie przywództwa jest spójne ze stanowiskiem J. Polowczyka, który przekonuje, że przywództwo „ma istotny wpływ na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstw”³²⁹. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, przywództwo „nie jest zjawiskiem jednorodnym czy wybraną cechą, lecz

³²⁴ Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, op. cit., str. 25.

³²⁵ Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 24, 1, Tarnów, 2014, str. 177.

³²⁶ Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1992, str. 30.

³²⁷ Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2008, str. 75-76.

³²⁸ Tyrańska M., *Rola oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej*, Przegląd Organizacji, 4(927), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2017, str. 62.

³²⁹ Polowczyk J., *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, Przegląd Organizacji, 1 (852), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2011, str. 3-7.

współistnieniem różnych kompetencji”. W jego skład wchodzi: inspirowanie i budowanie zaangażowania, budowanie relacji ze współpracownikami, kształtowanie kultury organizacyjnej, tworzenie i upowszechnianie wizji, wywieranie wpływu, a także etyczność i moralność³³⁰. A. Wojtczuk-Turek zauważa, że kompetencje przywódcze determinuje osobowość, zatem proces ich rozwoju zależy od wielu czynników indywidualnych, takich jak na przykład motywacja czy styl uczenia się, a także obiektywnych, jak na przykład środowisko społeczne³³¹. Szczególnym nurtem w literaturze przedmiotu dotyczącej przywództwa jest koncepcja przywództwa sytuacyjnego (*Situational Leadership II*), autorstwa K. Blancharda, która zakłada elastyczne dopasowywanie stylu zarządzania do dojrzałości zespołu i pracowników, w szczególności poziomu ich kompetencji i umiejętności³³². K. Blanchard wyróżnia cztery etapy rozwoju pracownika w firmie, a także style zarządzania, które są przypisane do konkretnego etapu rozwoju pracownika:

1. R1 to niski poziom kompetencji i wysokie zaangażowanie pracownika. Na tym etapie pracownik ma wysoką motywację i podchodzi z entuzjazmem do stawianych przed nim zadań. Nie ma jednak jeszcze wystarczających kompetencji i doświadczenia, aby te zadania samodzielnie wykonywać. Styl zarządzania, który proponuje K. Blanchard dla takich pracowników to dyrygowanie (w modelu nazywany S1). Aby skutecznie zarządzać pracownikiem R1, menedżer powinien doceniać jego zaangażowanie, jednocześnie jasno wyznaczając mu cele i terminy, wskazując, co, gdzie i w jaki sposób powinien wykonać. Ważne jest udzielanie dokładnych instrukcji i wskazówek i poleceń, wsparcie w decyzjach, a także częsta informacja zwrotna do pracownika.
2. R2 to niski lub średni poziom kompetencji i niskie zaangażowanie. Pracownik na tym etapie zazwyczaj ma już większe kompetencje, natomiast niespełnienie jego oczekiwań powoduje spadek zaangażowania, a niekiedy nawet frustrację i zniechęcenie. K. Blanchard zwraca również uwagę, że niektórzy pracownicy mogą od początku współpracy być w R2, charakteryzując się właśnie i niskimi kompetencjami, i niskim zaangażowaniem. Styl odpowiedni dla takich pracowników to trenowanie (S2), gdzie menedżer włącza pracownika w proces decyzyjny oraz proces rozwiązywania problemów. Udziela koniecznego wsparcia, dając jednocześnie poczucie bezpieczeństwa.

³³⁰ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, op. cit., str. 44.

³³¹ Wojtczuk-Turek A., *Psychologiczne i organizacyjne aspekty rozwoju kompetencji przywódcy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 2 (9), 2008, str. 33-56.

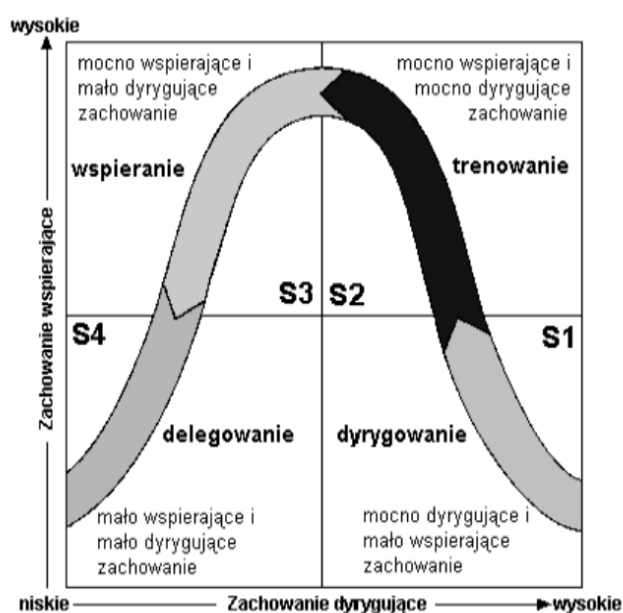
³³² Blanchard K., *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations*, FT Press, New Jersey, 2010, p. 75- 90.

Menedżer wciąż jednak w dużej mierze wydaje jasne instrukcje. Dużą uwagę koncentruje na uzasadnianiu przydzielanych zadań, aby pracownik mógł w sposób prawidłowy rozumieć swoją rolę w zespole. W trenowaniu duże znaczenie ma także pokazywanie pracownikowi perspektyw rozwoju, zachęcanie i budowanie zaangażowania.

3. R3 to średni bądź wysoki poziom kompetencji i zmienne zaangażowanie, gdzie mamy do czynienia z kompetentnym pracownikiem, który jest w stanie efektywnie wykonywać swoje zadania, jednak z różnego rodzaju powodów (osobistych bądź zawodowych) nie jest w pełni zaangażowany. Brakuje mu motywacji, niekiedy także wiary we własne możliwości. Styl zarządzania skuteczny dla tego typu pracowników to wspieranie (S3), gdzie menedżer dzieli się odpowiedzialnością, deleguje, jest partnerem do merytorycznej dyskusji dla pracownika, zachęca pracownika do dzielenia się pomysłami, zapoznaje się z propozycjami rozwiązywania problemów. Aby budować motywację i ograniczać zmienne zaangażowanie menedżer powinien również stale doceniać pracownika, poprzez okazanie uznania dla jego pracy, a także zachęcać go do dalszego rozwoju, dając przestrzeń na dzielenie się wątpliwościami. Jest to szczególnie ważne, gdy zmniejsza się zaangażowanie pracownika.
4. R4 to pracownik o wysokich kompetencjach i wysokim zaangażowaniu. Jest to dojrzały pracownik, który efektywnie realizuje swoje zadania, charakteryzując się jednocześnie dużą motywacją. K. Blanchard zauważa, że jest to często etap tymczasowy. Oznacza to, że pracownik otrzymując stale nowe zadania, buduje swoje kompetencje poprzez doświadczenia, co powoduje, że często przechodzi między etapem R3 a R4 – w zależności od jego zadań i celów. Styl właściwy dla pracowników na tym etapie to delegowanie (S4), gdzie ważne jest, aby menedżer zachęcał pracownika do ewaluacji efektów jego pracy, traktował go jako partnera, pokazywał swoje zaufanie, jednocześnie podkreślając autorytet pracownika i jego wkład w realizację celów firmy. W tym stylu pracownik ma możliwość przejmowania pełnej odpowiedzialności za zadania, decyzje, czy nowe inicjatywy. We wspierającym stylu często menedżer wchodzi w rolę mentora dla swojego pracownika³³³. Na rysunku 9 zestawione zostały cztery właściwe dla wyżej omówionych etapów rozwoju pracownika style zarządzania.

³³³ *Ibidem*.

Rysunek 9 Model przywództwa sytuacyjnego



Źródło: Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Style kierowania, Situational Leadership II, materiały szkoleniowe*, Blanchard Training and Development/Voss & Partner.

B. Wyrzykowska wskazuje, że obecnie na szczególną uwagę zasługują trzy style zarządzania: partnerski, demokratyczny i trenerski, przekonując, że „w kierowaniu ludźmi potrzebne jest zarówno przywództwo, jak i sprawne zarządzanie. Potrzebne jest też nowe spojrzenie na rolę czynnika ludzkiego w organizacji. Potrzebny jest więc wybór właściwego stylu kierowania, który logikę posłuszeństwa zastąpi logiką odpowiedzialności”³³⁴. W tabeli 7 zestawiono trzy style kierowania omawiane przez B. Wyrzykowską, wraz z opisem ich sposobu działania, charakterystyki, ważnych czynników inteligencji oraz wskazaniem na najlepsze ich rezultaty.

Tabela 7 Style działania w kierowaniu ludźmi

	Partnerski	Demokratyczny	Trenerski
Sposób działania	Tworzenie harmonii więzów emocjonalnych	Powszechna zgoda przez włączanie innych	Przygotowanie ludzi do przyszłych zadań
Charakterystyka	„Przede wszystkim ludzie”	„A co ty myślisz?”	„Spróbuj tego”
Czynniki inteligencji	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja	Wspieranie, empatia, samoświadomość
Najlepsze rezultaty	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników	Gdy trzeba pomóc pracownikowi w poprawie wydajności lub rozwijać stopniowo jego atuty

³³⁴ Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, op. cit., str. 260.

Źródło: Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias, VII, Częstochowa, 2013, str. 260.

W wyniku badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości zdiagnozowano kluczowe kompetencje kadry zarządzającej w czterech wymiarach: z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa; w ujęciu szczególnie związanym z osiągnięciem dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej; z perspektywy związanej z wysokim poziomem innowacyjności badanych przedsiębiorstw; a także z perspektywy przyszłej działalności. W badaniu wzięło udział 600 pracowników kadry zarządzającej i 1200 pracowników zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badanie wzbogacone zostało o 30 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry kierowniczej³³⁵. W tabeli 8 ujęto szczegółowe wyniki badania.

Tabela 8 Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa	Kompetencje kadry zarządzającej, szczególnie związane z osiągnięciem dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa na rynku	Kompetencje kadry zarządzającej szczególnie związane z wysokim poziomem innowacyjności badanych przedsiębiorstw	Najważniejsze kompetencje kadry zarządzającej w przyszłej działalności przedsiębiorstw
1. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe)	1. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie)	1. Umiejętność diagnozowania potrzeb klienta (kompetencje biznesowe)	1. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe)
2. Znajomość branży (kompetencje biznesowe)	2. Identyfikację z firmą (kompetencje firmowe)	2. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie)	2. Znajomość branży (kompetencje biznesowe)
3. Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe)	3. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe)	3. Kulturę osobistą (kompetencje społeczne)	3. Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe)
4. Umiejętność współpracy z współpracownikami (kompetencje firmowe)	4. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste)	4. Identyfikację z firmą (kompetencje firmowe)	4. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe)

³³⁵ *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, op. cit., str. 9-10.

5. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste)	5. Odwagę kierowniczą (kompetencje menadżerskie)	5. Umiejętności przywódcze (kompetencje menadżerskie)	5. Umiejętność wyznaczania celów (kompetencje menadżerskie)
6. Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe)	6. Dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (kompetencje biznesowe)		6. Dużą wiedzę wynikającą z wykształcenia (kompetencje biznesowe)
7. Precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów (kompetencje społeczne)			7. Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste)
8. Umiejętność wyznaczania celów (umiejętność menadżerskie)			

Źródło: Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2019, str. 9-10,
https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menaderskich_20190301.pdf, dostęp: 20.02.2021.

Zbiór wszystkich kompetencji, które są wymagane od pracowników w danej firmie określa się mianem modelu kompetencyjnego. Z kolei zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych, przyjęto nazywać profilami kompetencyjnymi³³⁶. Model kompetencyjny określa to, jakie umiejętności i wiedza są potrzebne do wykonywania pracy, a także jakie zachowania najmocniej oddziałują na wyniki pracy i sukces organizacji. A. Pocztowski podkreśla znaczenie modeli i profili kompetencyjnych w kontekście polityki personalnej, zauważając, iż oba pojęcia bywają stosowane zamiennie³³⁷. Należy jednak odróżnić te dwa pojęcia, z tego względu, że model kompetencyjny jest pojęciem szerszym aniżeli profil kompetencyjny. Profil jest bowiem opisem kompetencji dla stanowiska (lub grupy stanowisk) w danej firmie za pomocą kompetencji zdefiniowanych w opracowanym wcześniej modelu³³⁸. K. Serafin wskazuje z kolei, że model kompetencyjny to spisana charakterystyka kompetencji niezbędnych do osiągnięcia celów na poszczególnych stanowiskach pracy. Według Autorki również pojęcie to jest zbliżone do profilu kompetencyjnego, które z kolei określa kompetencje wy-

³³⁶ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa, Difin, 2006, str. 125.

³³⁷ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, str. 36-38.

³³⁸ Lisiecka K., Papaj T., *Modele kompetencyjne instrumentem zarządzania personelem w urzędach administracji publicznej*, Kwartalnik środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Współczesne Zarządzanie, 2/2010, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2010, str. 46.

magane na danym stanowisku³³⁹. Model kompetencyjny stanowi podstawę do oceny potencjału pracowników i projektowania ścieżek kariery, opracowywania kart opisów stanowisk, identyfikacji potrzeb szkoleniowych, budowania kultury organizacyjnej, a także wspierania procesów restrukturyzacji³⁴⁰. T. P. Czapla oraz M. Malarski wskazują, że „zbudowanie profili kompetencyjnych pozwala wykorzystać je nie tylko do ustalenia wartości stanowiska, lecz także do prawidłowego określenia indywidualnej stawki wynagrodzenia w ramach kategorii zaszerogowania poprzez porównanie kompetencji pracownika z kompetencjami wymaganymi na stanowisku”³⁴¹. Aby w ramach modeli i profili kompetencyjnych móc zidentyfikować poziom kompetencji ważne są wskaźniki behawioralne (rozumiane tutaj jako opisy zachowań, które świadczą o przejawianiu przez pracownika danego poziomu kompetencji)³⁴².

3.3 Kluczowe kompetencje w obszarze HR

Rozwój partnerstwa biznesowego w obszarze HR, a także kolejne fazy jego rozwoju przyczyniły się do zmian wymaganych kompetencji. Także ze względu na błyskawicznie zmieniające się środowisko biznesowe, rola praktyków HR znacznie się rozwinęła, a kompetencje HR stały się jednym z bardziej istotnych czynników sukcesu firmy. Od działów HR zaczęto wymagać aktywnego uczestnictwa w strategicznym rozwoju organizacji. M. S. M. Khan oraz U. Mushtaq przekonują, że ze względu na wysokie znaczenie biznesowe nowych procesów HR, administracyjne kompetencje HR nie były już wystarczające³⁴³. Także C. K. Wai, R. Sagadavan, T. S. Teck, A. H. H. Ng, W. C. Hoo oraz T. H. Sam wskazują, że nowa strategiczna rola wymaga od praktyków HR zdobycia nowych kompetencji w zakresie partnerstwa biznesowego, zwłaszcza, że poziom kompetencji HR ma decydujący wpływ na interesariuszy, wyniki biznesowe, czy też ogólną skuteczność działań HR³⁴⁴. E. Beck-Krala wyraźnie wskazuje, że wysokie kompetencje HR BP są niezwykle istotne, gdyż mogą pomóc „w przewidywaniu

³³⁹ Serafin K., *Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 283, Katowice, 2016, str. 25.

³⁴⁰ *Ibidem*.

³⁴¹ Czapla T. P., Malarski M., *Wykorzystywanie kompetencji w procesie wartościowania pracy*, op. cit., str. 224.

³⁴² Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, op. cit., str. 43.

³⁴³ Khan M. S. M., Mushtaq U., *Evolution of strategic role organization's human resource management: an overview*, op. cit., p. 192-213.

³⁴⁴ Wai C. K., Sagadavan R., Teck T. S., Ng A. H. H., Hoo W. C., Sam T. H., *Measuring Human Resource Competencies, towards Effective Business Partnering, A Proposed Framework*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (3), 2021, p. 1132-1142.

skutków podejmowanych decyzji i realizowaniu działań przynoszących korzyści w dłuższej perspektywie czasowej”³⁴⁵.

Jeden z pierwszych modeli kompetencyjnych HR zaproponowany przez D. Blancero, J. Boroskiego i L. Dyera koncentrował się na integralności osobistej, ambicji, motywacji, a także współpracy zespołowej³⁴⁶. Z kolei według J. Walkera i E. Reifa kluczowa była wiedza biznesowa, wiedza o zasobach ludzkich, myślenie strategiczne, myślenie analityczne, a także współpraca, orientacja na wynik oraz indywidualne cechy. Wyróżnili oni także kompetencje kluczowe dla menedżerów HR – kształtowanie strategii biznesowej, strategii HR, przewodzenie zmianom oraz adaptacja procesów HR³⁴⁷. Kształtowanie samoświadomości oraz rozwój kompetencji społecznych w kontekście strategicznych działań HR podkreślali także J. Kelly i J. Gennard³⁴⁸. L. M. Shore, P. Lynch i D. Dookeran natomiast przeprowadzili wywiady z dyrektorami HR, którzy wypowiedzieli się na temat kompetencji ważnych dla specjalistów HR. Wynioskowano, że specjalistom brakuje wiedzy biznesowej, a także umiejętności łączenia działań HR z celami firmy³⁴⁹.

Innym z funkcjonujących modeli kompetencyjnych HR jest model SHRM, opracowany w 2011, przy współpracy z Towarzystwem Psychologii Przemysłowej i Organizacyjnej (*Society for Industrial and Organizational Psychology*). Model ten został opracowany w wyniku rozmów z ponad 1 200 specjalistami HR, na wszystkich poziomach zaawansowania w procesy HR. Następnie, powstały model został zweryfikowany na podstawie danych zebranych od ponad 32 000 specjalistów HR z całego świata. Model kompetencji HR SHRM identyfikuje dziewięć kluczowych grup kompetencji istotnych w HR:

1. Wiedza i praktyka HR, rozumiana jako umiejętność stosowania zasad i praktyk HRM w celu przyczynienia się do sukcesu firmy. Obejmuje między innymi kompetencje: strategicznego zarządzania biznesem, planowania zatrudnienia, rozwoju zasobów

³⁴⁵ Beck-Krala E., *Partnerstwo strategiczne w zarządzaniu ludźmi – w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy organizacji*, op. cit., str. 9-23.

³⁴⁶ Blancero D., Boroski J., Dyer L., *Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study*, *Human Resource Management*, 35, 1996, p. 383-403.

³⁴⁷ Walker J. W., Reif W. E., *Human resource leaders: Capability strengths and gaps*, *Human Resource Planning*, 22 (4), 1999, p. 21-30.

³⁴⁸ Kelly J., Gennard J., *Getting to the top: Career paths of personnel directors*. *Human Resource Management Journal*, 10, 2000, p. 22-37.

³⁴⁹ Graham M. E., Tarbell L. M., *The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals*, 45 (3), Special Issue: Developing and Assessing Professional and Managerial Competence, 2006, p. 337-355.

ludzkich, wiedzy z zakresu *compensation & benefits*, zarządzanie ryzykiem, wykorzystanie technologii HR, zarządzanie talentami, czy też zarządzanie zmianą.

2. Zarządzanie relacjami, rozumiane jako umiejętność zarządzania interakcjami w celu świadczenia usług i wspierania organizacji. Obejmuje kompetencje takie jak na przykład: znajomość sieci biznesowych, zarządzanie ludźmi, obsługa klienta (wewnętrzna i zewnętrzna), negocjacje i zarządzanie konfliktami, wiarygodność, relacje społeczne, przejrzystość, proaktywność, szybkość reakcji, wywieranie wpływu, budowanie zaangażowania pracowników, czy praca zespołowa.
3. Obszar konsultacji, interpretowany jako umiejętność udzielania wskazówek interesariuszom organizacyjnym, gdzie ważnymi kompetencjami będą: kreatywność i innowacyjność, coaching, zarządzanie projektami, rozumowanie analityczne, rozwiązywanie problemów, elastyczność, budowanie ścieżek kariery, zarządzanie talentami, czasem, bądź na przykład dociekliwość.
4. Przywództwo, w rozumieniu zdolności do kierowania inicjatywami i wnoszenia wkładu w procesy w organizacji, gdzie ważnymi kompetencjami będą między innymi: orientacja na wynik i na cel, zarządzanie zasobami, zarządzanie projektami, planowanie sukcesji, przywództwo czy zarządzanie zmianą.
5. Komunikacja, rozumiana jako umiejętność efektywnej wymiany informacji z interesariuszami, gdzie istotne będą między innymi: perswazja, umiejętności komunikacji werbalnej oraz pisemnej, dyplomacja, aktywne słuchanie, skuteczna informacja zwrotna, umiejętności prezentacji, umiejętności facylitacyjne, a także znajomość mediów społecznościowych.
6. Grupa kompetencji dotyczących różnorodności kulturowej, obejmująca umiejętności dostrzegania różnych perspektyw, gdzie istotne są między innymi: globalna perspektywa, otwartość na doświadczenie, różnorodność, elastyczność, empatia, możliwość dostosowania, a także świadomość kulturowa.
7. Grupa kompetencji dotyczących krytycznej oceny, obejmująca umiejętności interpretacji informacji dla celów podejmowania decyzji biznesowych, gdzie istotne jest, krytyczne myślenie, ciekawość i dociekliwość, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, a także zarządzanie wiedzą.
8. Praktyka etyczna, w rozumieniu zdolności do wspierania i utrzymywania wartości organizacji przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka, oparte na budowaniu relacji, zaufaniu, integralności osobistej, profesjonalizmie, wiarygodności, a także odwadze osobistej i zawodowej.

9. Umiejętności biznesowe, interpretowane jako rozumienie i zastosowanie informacji w celu realizacji celów biznesowych, obejmujące między innymi wiedzę biznesową, myślenie strategiczne, wiedzę o sprzedaży i marketingu, czy też znajomość wskaźników ekonomicznych³⁵⁰.

D. Kryscynski oraz C. Reeves podejmowali temat znaczenia kompetencji analitycznych specjalistów HR w kontekście ich wydajności i wyników w pracy. Według nich specjaliści HR o wyższych kompetencjach analitycznych, otrzymują wyższe oceny od swoich przełożonych. Autorzy wskazują także na trudności w tworzeniu działu HR z kompetencjami analitycznymi. Dzieje się tak dlatego, że historycznie działy HR przyciągały osoby niespecjalizujące się w zakresie analiz (często nawet z niechęcią do analityki)³⁵¹. A. Mikła i A. Domaradzka przeprowadziły badania pilotażowe, które miały odpowiedzieć na pytanie jakie kwalifikacje kadry zarządzającej są istotne w kontekście podejmowanych działań w zakresie ZZL? Autorki wyodrębniły sześć kluczowych kwalifikacji ważnych dla menedżerów HR, wskazując na wiedzę biznesową, zarządzanie strategiczne, odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność, umiejętności z zakresu ZZL, korzystanie z systemu informacji personalnej, a także znajomość języków obcych³⁵². M. Stor i A. Suchodolski w wyniku swoich badań ustalili, jak wartościowane są kompetencje kierowników personalnych w relacji do wyników osiągniętych przez firmy, a także w odniesieniu do zagadnień w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dostrzegając także różnice w odniesieniu do firm polskich i zagranicznych:

1. W firmach zagranicznych:

- im większą wagę mają kompetencje związane z wykorzystywaniem systemów informacji personalnej, tym wyższa ocena wyników organizacyjnych w obszarze: rentowności, jakości oraz ochrony środowiska, a także tym wyższa ocena istotności takich subfunkcji ZZL, jak: szkolenia i rozwój, a tym niższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL jak rekrutacja,
- im większą wagę mają ogólne kompetencje w zakresie ZZL, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL jak ocenianie,

³⁵⁰ Cohen D. J., *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, Human Resource Management Review, 25 (2), 2015, p. 205-215.

³⁵¹ Kryscynski D., Reeves C., Stice-Lusvardi R., Ulrich M., Russell G., *Analytical abilities and the performance of HR professionals*, Human Resource Management 57 (3), 2017, p. 732-733.

³⁵² Mikła A., Domaradzka A., *Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych*, [w:] Cewińska J., Krejner-Nowicka A., Winch S. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, 548, Warszawa, 2020, str. 224.

- im większą wagę mają kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak systemy informacji personalnej.

2. W firmach polskich:

- im większą wagę mają kompetencje w zakresie wiedzy biznesowej, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak stosunki pracy,

- im większą wagę mają kompetencje zarządzania strategicznego, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami,

- im większą wagę mają kompetencje komprehensywnej wiedzy ZZL, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami,

- im większą wagę mają kompetencje wykorzystywania systemów informacji personalnej, tym wyższa ocena takich subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami,

- im większą wagę mają kompetencje w zakresie komprehensywnej wiedzy ZZL, tym niższa ocena takich subfunkcji ZZL, jak wynagradzanie i BHP,

- im większą wagę mają kompetencje wykorzystywania systemów informacji personalnej, tym niższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak selekcja³⁵³.

W ogólnym ujęciu M. Stor i A. Suchodolski przekonują, że w próbie firm zagranicznych ważne wydają się kompetencje kierowników personalnych w zakresie wykorzystywania systemów informacji personalnej, wspierania oceny pracowniczej oraz działań podejmowanych w obszarze zarządzania strategicznego. Natomiast w badanej próbie firm polskich istotne są te kompetencje, które umożliwiają partycypację w zarządzaniu strategicznym w bezpośrednim powiązaniu z zarządzaniem talentami³⁵⁴.

3.4 Profil kompetencyjny HR Business Partnera

Jak zostało to omówione w rozdziale *pierwszym*, w klasycznym modelu, HR BP realizuje cztery role: partnera biznesowego (strategicznego), agenta zmian, rzecznika pracowników oraz eksperta administracyjnego. Realizacja różnych zadań HR wymagać może innych kompetencji HR, które mogą zmieniać się w zależności od pełnionych ról. C. Long i W. K. Ismail w swoich badaniach kompetencji i ról specjalistów HR, sprawdzali, na ile i w jaki sposób

³⁵³ Stor M., Suchodolski A., *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 429:229-246, Wrocław, 2018, str. 241-243.

³⁵⁴ *Ibidem*.

dane kompetencje odnoszą się do najważniejszych ról HR³⁵⁵. Role HR BP mogą zatem wymagać podobnych kompetencji, niemniej jednak wielu autorów koncentruje się na kompetencjach niezbędnych do realizacji poszczególnych ról³⁵⁶.

F. Buckley i K. Monk przekonują, że role partnera strategicznego i agenta zmian to role o charakterze strategicznym, a ekspert administracyjny i rzecznik pracowników to role operacyjne i funkcjonalne³⁵⁷. Kompetencje HR właśnie w rozróżnieniu na funkcjonalne i strategiczne, a więc właściwe dla poszczególnych ról analizowali między innymi K. Lo i K. Macky³⁵⁸. Wskazują oni, że największe znaczenie w przypadku strategicznej roli HR ma kompetencja orientacji biznesowej, ze względu na to, że głównymi interesariuszami w jej przypadku jest kadra zarządzająca wyższego szczebla, w odróżnieniu do HR funkcjonalnego, dla którego najczęściej są to pracownicy i menedżerowie liniowi. Również S. Schonover wyróżnia kluczowe kompetencje HR dzieląc je na obszar *HR strategist* oraz *HR generalist*. W ramach strategicznego HR ważny jest rozwinięty tak zwany *business acumen*, czyli kompetencja przedsiębiorczości i umiejętność podejmowania działań i decyzji korzystnych dla wyników biznesowych. Duże znaczenie ma także strategiczne wywieranie wpływu, rozumiane jako pewien rodzaj facylitacji i wspierania korzystnych dla organizacji działań³⁵⁹.

Kompetencje ważne dla roli agenta zmian analizowali między innymi D. Buchanan i D. A. Boddy, podkreślając znaczenie umiejętności komunikacyjnych, budowania zespołu, wyznaczania jasno określonych celów, a także wywierania wpływu³⁶⁰. L. Panayotopoulou oraz N. Papalexandris podkreślają z kolei, że rola agenta zmian jest związana z umiejętnościami analitycznymi, umiejętnościami dokonywania zmian w organizacji, a także umiejętnościami konsultacji i facylitacji³⁶¹. E. E. Lawler III i A. M. Mohrman natomiast wskazują, że w roli agenta zmian ważne jest rozumienie strategii biznesowej i wiedza jak wspierać wdrażanie jej w życie³⁶².

³⁵⁵ Long C. S., Wan Ismail W. K., *Understanding the relationship of HR competencies & roles of Malaysian human resource professionals*. European Journal of Social Sciences, 7, 2008, p. 88-103.

³⁵⁶ Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Kompetencje HR biznes partnera w odniesieniu do ról pełnionych w organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 23-43.

³⁵⁷ Buckley F., Monks K., *The implications of meta-qualities for HR roles*, op. cit., p. 43.

³⁵⁸ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, op. cit., p. 2308-2328.

³⁵⁹ Schonover, S., *Human resource competencies for the new century*, op. cit., p. 21.

³⁶⁰ Long C. S., Wan Ismail W. K., Amin S. M., *The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance*, op. cit., p. 2019-2033.

³⁶¹ Panayotopoulou, L., Papalexandris, N., *Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Organizational Performance*, op. cit., p. 499-520.

³⁶² *Ibidem*.

K. Lo i K. Macky podkreślają również znaczenie indywidualnych cech oraz behawioralnych kompetencji w HR, które wydają się być najistotniejsze w realizacji roli rzecznika pracowników. Są to między innymi komunikacja, empatia, rozwiązywanie konfliktów i uczciwość – ważne z punktu widzenia budowania zaufania wśród menedżerów i pracowników. Autorzy zwracają uwagę także na wysokie znaczenie kompetencji strategicznego wywierania wpływu i budowania relacji, przede wszystkim w zakresie roli mediacyjnej HR i godzenia różnych punktów widzenia, niekiedy nawet sprzecznych interesów różnych grup interesariuszy, co wiąże się z rolą rzecznika pracowników. Duże znaczenie w tej roli może mieć także wiara we własne możliwości, odporność psychiczna, odporność na stres oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany. M. Brown wraz z grupą badaczy, stwierdzają, że HR BP angażują się w działania HR dla pracowników, dlatego, że owe działania stanowią potem podstawę wiarygodności HR BP, generując tym samym wzrost zaangażowania w realizację celów biznesowych firmy³⁶³.

Kompetencje, które K. Lo i K. Macky identyfikują jako funkcjonalne, a S. Schoonover jako kompetencje *HR generalist* są właściwe dla roli eksperta administracyjnego. Według S. Schoonovera HR funkcjonalny pracuje w oparciu o zarządzanie relacjami, poprzez budowanie pozytywnych relacji i uwzględnianie potrzeb pracowników w procesie decyzyjnym. Podczas gdy *HR strategist* może w większym stopniu koncentrować się na zarządzaniu zmianą, *HR generalist* pracuje raczej nad zarządzaniem procesami i projektami. Dla tego drugiego ważniejsza będzie umiejętność budowania sprawnej organizacji i projektowania efektywnych procesów biznesowych³⁶⁴.

Jak wspomniano wcześniej, D. Ulrich z grupą badaczy rozwinęli koncepcję HR BP, definiując już nie cztery, a sześć ról (nazywanych także kompetencjami) HR BP. Jest to *the Strategic Positioner, the Credible Activist, the Capability Builder, the Change Champion, the HR Innovator and Integrator, the Technology Proponent*³⁶⁵. Głównym założeniem jest tutaj kreowanie przez HR wartości dodanej, zarówno dla firmy, jak i interesariuszy w jej otoczeniu. Ich publikacje zapewniają ramy dla rozwoju kompetencji w HR, głównie ze względu na

³⁶³ Brown M., Metz I., Cregan C., Kulik C., *Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being*, Asia Pacific Journal of Human Resources 47 (47), 2009, p. 271-296.

³⁶⁴ Schoonover, S., *Human resource competencies for the new century*, op. cit., p. 21.

³⁶⁵ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 7-27.

wymianę doświadczeń w zakresie najlepszych praktyk HR, jak i wskazanie na ich praktyczne zastosowanie³⁶⁶. Poniżej scharakteryzowano każdą z sześciu kompetencji.

Partnerstwo strategiczne (*Strategic Positioner*). Kompetencje HR BP w ramach partnerstwa strategicznego mogą obejmować między innymi rozumienie kontekstu biznesowego, orientację na klienta oraz myślenie strategiczne. Najbardziej rozwinięta rola HR BP zakłada orientację na efekt zewnętrzny, co według badaczy następuje w wyniku opanowania czterech kluczowych zagadnień. Po pierwsze konieczne jest opanowanie nomenklatury biznesu, w którym HR funkcjonuje, co w praktyce oznacza, że HR BP jest w stanie swobodnie posługiwać się tym samym językiem, co jego partner biznesowy. Po drugie, HR współtworzy strategię rozwoju firmy. Trzeci punkt to znajomość klientów i działania usprawniające współpracę z klientami firmy. Po czwarte, ważna jest znajomość kontekstu zewnętrznego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badacze zwracają również uwagę, że HR BP powinien posiadać podstawową wiedzę z zakresu ekonomii oraz socjologii, zwłaszcza w kontekście znajomości aktualnych trendów społecznych, technologicznych, ekonomicznych, politycznych, ale też środowiskowych i demograficznych, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy³⁶⁷.

Budowanie wiarygodności (*Credible Activist*). Kompetencje HR BP w ramach budowania wiarygodności mogą obejmować między innymi zarządzanie sobą, budowanie relacji czy też wywieranie wpływu. D. Ulrich wskazuje, że aby rozwijać się w tej roli należy przede wszystkim zadbać o zaufanie, pozytywnie wpływać na swoich interesariuszy, być samoświadomym oraz kształtować biznes, który się wspiera.

Budowanie sprawności organizacji (*Capability Builder*). Kompetencje HR BP w ramach budowania sprawności organizacji to między innymi organizacja pracy i procesów, planowanie długoterminowe. Według D. Ulricha efektywny HR BP wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności do budowania efektywnych struktur organizacyjnych w firmie, tworzenia warunków do rozwoju, a także kształtowania kultury organizacyjnej opartej na poczuciu sensu i celu dla pracowników, co z kolei pozwala na najbardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów.

Zarządzanie zmianą (*Change Champion*). Kompetencje HR BP w ramach zarządzania zmianą to między innymi elastyczność i otwartość na zmiany, rozwiązywanie problemów

³⁶⁶ Kieran S., *Book Review on HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources* by Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank and Mike Ulrich, *Irish Journal of Management*, 37(1), 2018, p. 31-34.

³⁶⁷ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 61-203.

oraz negocjacje. Zagadnienie to szczególnie zyskuje na znaczeniu, ponieważ organizacje wciąż zmagają się ze zmianami. Rola HR w tym zakresie obejmuje zarówno zarządzanie zmianą i zarządzanie kapitałem ludzkim w zmianie, jak i samo inicjowanie zmian, chociażby w zakresie dbałości o to, aby stale integrować działania i procesy dotychczas nieefektywne. HR BP dopasowują również wewnętrzną zdolność firmy do zmiany, a także stymulują tempo tych zmian. Szczególnie ważne w tym zagadnieniu jest to, że HR BP po pierwsze, inicjują zmianę, argumentując, dlaczego zmiana ma znaczenie, przewyższając opór przed zmianą, czy też angażując kluczowych interesariuszy w proces zmian, a po drugie zarządzając komunikacją na każdym etapie zmiany.

Innowacje i integracja procesów HR (*HR Innovator and Integrator*). Kompetencje HR BP w ramach innowacji i integracji procesów HR to między innymi kreatywność i innowacyjność, poszukiwanie nowych rozwiązań oraz znajomość zagadnień z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. W opinii D. Ulricha procesy i praktyki HR muszą być w pełni zintegrowane w całej firmie, tworząc efektywnie funkcjonujący system. HR BP natomiast powinni być innowacyjni i integrować praktyki HR w celu odpowiadania na obecne i przyszłe problemy biznesowe. Muszą znać najnowsze trendy związane z kapitałem ludzkim, na przykład w zakresie pozyskiwania i rozwoju talentów, czy też odpowiedzialności za wyniki w kontekście systemu ocen i nagradzania. Ważne są także innowacyjne rozwiązania w zakresie pracy zespołowej i rozwoju.

Rozwój technologii w HR (*Technology Proponent*). Kompetencje HR BP w ramach rozwoju technologii w HR to między innymi myślenie analityczne oraz wykorzystanie narzędzi IT. D. Ulrich wskazuje przy tej roli, że technologia powinna być wykorzystywana przez HR do tworzenia platform wspierających proces uczenia się i zarządzania wiedzą w firmie. Na poziomie podstawowym ważne jest także zapewnienie wszelkich systemów technologicznych wspierających procesy HR, a także komunikację między pracownikami. HR BP jako zwolennicy technologii powinni stale śledzić trendy HR w tym zakresie, analizować i dostosowywać technologię w celu uzyskania informacji, wydajności, a także budowania relacji w firmie. W oparciu o swoje badania D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank oraz M. Ulrich, zdiagnozowali, że słabą stroną HR jest rozumienie technologii i wykorzystanie jej do budowania efektywnych struktur, a także zarządzanie przepływem strategicznych informacji³⁶⁸.

³⁶⁸ Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. D., *The State of the HR Profession*, op. cit., p. 465.

Próbie zdefiniowania profilu kompetencyjnego stanowi także raport „Ogólnopolskie Badanie Kompetencji HR Biznes Partnerów”, opracowany przez firmę doradczą WNCL³⁶⁹. Raport powstał w oparciu o odpowiedzi 300 respondentów z doświadczeniem w różnych obszarach, którzy odpowiadali na pytania dotyczące mocnych i słabych stron HR BP. Według respondentów mocne strony to komunikacja interpersonalna, budowanie relacji, a także orientacja biznesowa i planowanie długoterminowe. Rezerwę natomiast stanowią umiejętności rozwiązywania problemów oraz umiejętności negocjacyjne, planowanie, organizacja pracy i procesów, a także umiejętność kreowania nowych rozwiązań. Mocne i słabe strony zestawiono w tabeli 9.

Tabela 9 Mocne i słabe strony HR Business Partnera

Mocne strony	Słabe strony
Partnerzy są aktywni i zaangażowani w obliczu przeszkód. W większości nie poddają się i potrafią kontrolować emocje.	HRBP nie korzystają w wystarczającym stopniu z nowoczesnych rozwiązań.
Swoimi postawami pozytywnie wpływają na współpracowników, budując relacje oparte na zaufaniu.	Często nie potrafią używać danych do prognozowania wydarzeń, zachowań i sytuacji, tak aby mogli rekomendować właściwe rozwiązania.
Potrafią przekazywać trudne informacje i decyzje, używając argumentacji opartej na faktach i danych.	Podczas wprowadzanych zmian w firmie mogliby w większym stopniu angażować się w przygotowanie do nich pracowników i w wyjaśnianiu związanych z nimi wątpliwości.
Dbają o konsekwentne realizowanie polityki HR w kluczowych obszarach, a wszyscy ich klienci wewnętrzni są traktowani tak samo.	HRBP mogliby także w większym niż obecnie zakresie uwzględniać wpływ warunków zewnętrznym na biznes i rekomendować osobom zarządzającym odpowiednie kroki, które byłyby adekwatnymi do sytuacji reakcjami na zachodzące zmiany prawne, demograficzne, technologiczne i inne.
	Gdy partnerzy proponują zmiany, nie zawsze potrafią wskazać konkretne korzyści z rekomendowanych rozwiązań, czy też pokazać, w jaki sposób mierzona będzie ich skuteczność.

Źródło: *HR Biznes Partner – co o sobie sądzi? Wyniki badania*, <https://www.hrtrendy.pl/2019/02/26/hr-biznes-partner-co-o-sobie-sadzi-wyniki-badania/>, dostęp: 19.03.2020.

R. Caldwell z kolei poddaje analizie efektywność modeli kompetencyjnych służących do wybierania i rozwijania partnerów biznesowych. W swoich badaniach analizuje on powiązania między strategią biznesową i strategią HR, a selekcją i rozwojem HR BP w zakresie ich wyników w pracy. W konkluzji podkreśla szczególne znaczenie powiązania strategii HR w zakresie wyników w pracy HR BP i stawia pytania dotyczące zdolności i kompetencji HR BP

³⁶⁹ *Biznes Partner – co o sobie sądzi? Wyniki badania*, <https://www.hrtrendy.pl/2019/02/26/hr-biznes-partner-co-o-sobie-sadzi-wyniki-badania/>, dostęp: 19.03.2020.

do tworzenia takich powiązań³⁷⁰. R. Caldwell wskazuje również na ryzyko, że poszczególne role i zdefiniowane modele kompetencji HR BP nie działają tak efektywnie, jak to jest przedstawiane w wielu innych badaniach. Mówi o konieczności świadomości ograniczeń modeli kompetencyjnych, zwłaszcza w przekształcaniu i transformacjach w obszarze HR. Z analizy wywiadów i ankiet we wspomnianych wyżej badaniach wynika, po pierwsze, że modele kompetencyjne HR BP wydają się być co do zasady bardziej pozytywnie oceniane w tych przedsiębiorstwach, które przechodzą istotne transformacje. Podobna, pozytywna zależność występuje w przypadku wdrażania partnerstwa biznesowego w organizacji. Po trzecie, modele kompetencyjne wydają się być bardziej efektywne w tych organizacjach, które przekształciły już swoje podejście do HR w kierunku planowania strategicznego i przynajmniej częściowo zredukowały już transakcyjny HR. Ostatnia refleksja mówi o tym, że modele kompetencyjne są postrzegane jako bardziej efektywne w organizacjach, w których funkcja HR jest scentralizowana. Ostatecznie R. Caldwell przekonuje, że to nie kompetencje, zdolności czy nowe modele w tym zakresie, a całokształt funkcji HR, jej organizacja mogą decydować o długoterminowym sukcesie bądź porażce w zakresie HR BP w organizacjach³⁷¹.

F. Buckley i K. Monks wskazują, że nie tylko kompetencje związane z pracą są istotne, argumentując, że duże znaczenie w budowaniu ról HR BP mają cechy osobiste i indywidualne cechy charakteru HR BP. W ich ocenie samoświadomość oraz rozwinięte poczucie własnej wartości mają kluczowe znaczenie dla skutecznego działania i budowania strategicznej roli HR BP³⁷². K. Lo K. Macky poddają też analizie, z czego wynika brak lub niewysoki stopień rozwoju strategicznej roli HR – czy jest to efektem braku rozwiniętych kompetencji osobistych, czy też braku umiejętności ich wykorzystania w pracy³⁷³. M. Staszkiwicz z kolei analizowała poziom kompetencji osobistych i społecznych HR BP, wskazując, że na podstawie omawianych w literaturze przedmiotu modeli kompetencji HR BP można oczekiwać od nich „wysokiego poziomu kompetencji osobistych i społecznych, zwłaszcza tych związanych z umiejętnością nawiązywania kontaktów (budowania relacji), empatią, radzeniem sobie ze stresem”³⁷⁴.

³⁷⁰ Caldwell R., *Are HR Business Partner Competency Models Effective?* Applied H.R.M. Research, 12 (1), University of London, 2010, p. 55.

³⁷¹ *Ibidem*.

³⁷² Buckley, F., Monks, K., *The implications of meta-qualities for HR roles*, op. cit., p. 41-56.

³⁷³ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, op. cit., p. 2308-2328.

³⁷⁴ Staszkiwicz M., *Kompetencje osobiste i społeczne HR biznes partnera*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021, str. 43-62.

Analizując kompetencje HR BP warto przyjrzeć się programom studiów dotyczących tej tematyki. W programie studiów podyplomowych HR BP w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu można znaleźć moduły dotyczące kompetencji, takich jak: przywództwo 2.0, zarządzanie zmianami i ludźmi w zmianie, komunikacja w organizacji, budowanie zespołów pracowniczych (coaching i mentoring), zarządzanie konfliktem i mediacje czy negocjacje³⁷⁵. W programie studiów podyplomowych w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie z kolei poświęca się cały moduł wzmocnieniu miękkich kompetencji pracy HR BP, skoncentrowany przede wszystkim na coachingu umiejętności własnych, negocjacjach i rozwiązywaniu konfliktów, a także przywództwie i zarządzaniu zespołem³⁷⁶. Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu jako jeden z modułów proponuje „Rozwój w roli HR Business Partnera”, który zawiera materiały dotyczące zarządzania projektami, zarządzania zmianą, a także zarządzanie sobą w połączeniu z inteligencją emocjonalną³⁷⁷. Blok dotyczący kompetencji HR BP na studiach podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie natomiast obejmuje inteligencję emocjonalną oraz kompetencje społeczne, kompetencje profesjonalne oraz wiedzę biznesową. W bloku „Metody i techniki wykorzystywane w pracy HR BP” znajduje się również zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami kadrowymi, zarządzanie czasem, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, czy też autoprezentację i wystąpienia publiczne³⁷⁸. W programie studiów prowadzonych w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, występuje między innymi zarządzanie konfliktem (w oparciu o metodologię FRIS), negocjacje wewnątrzorganizacyjne, zarządzanie sobą w czasie – organizacja pracy własnej, zarządzanie zmianą, czy rozwiązywanie problemów³⁷⁹. Trzeci moduł programu studiów w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach „Współpraca/wsparcie kadry menedżerskiej przez HR BP”, zawiera trening menedżerski HR BP, zarządzanie zespołem wysokoefektywnym, zarządzanie projektami HR, zarządzanie kryzysowe w obszarze HR, zarządzanie zmianą w organizacji oraz podobnie jak w

³⁷⁵ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1292,hr_business_partner.html, dostęp: 13.03.2021.

³⁷⁶ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, <http://hrbusinesspartner.agh.edu.pl/program/>, dostęp: 13.03.2021.

³⁷⁷ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner na Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, <https://www.wsb.pl/wroclaw/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/hr-business-partner/program-studiow>, dostęp: 13.03.2021.

³⁷⁸ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, <https://ssl-oferta.sgh.waw.pl/pl/studiapodyplomowe/hr-biznes-partner/Strony/program-studiow.aspx>, dostęp: 13.03.2021.

³⁷⁹ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe/hr-business-partner>, dostęp: 13.03.2021.

przypadku Akademii Leona Koźmińskiego negocjacje wewnątrzorganizacyjne³⁸⁰. W Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu z kolei, na kierunku *Strategiczny HR Business Partnering* nie wskazano konkretnych kompetencji, ale jeden moduł poświęcono pracy nad kompetencjami HR BP i indywidualnej analizie kompetencji i diagnozie luk kompetencyjnych³⁸¹.

Na podstawie przeglądu pozycji literaturowych Autorów takich jak: D. Ulrich; K. Lo i K. Macky; C. S. Long, W. K. Wan Ismail, oraz S. M. Amin; czy E. E. Lawler III i A. M. Mohrman na temat kompetencji w obszarze HR do dalszych badań wybrano następujące składowe kompetencji: orientację biznesową, komunikację, elastyczność i otwartość na zmiany, myślenie strategiczne, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu, umiejętności negocjacyjne, budowanie relacji, myślenie analityczne, orientację na klienta, inteligencję emocjonalną, *business acumen*, orientację na cel, wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, znajomość zagadnień prawa pracy.

Aby przeanalizować znaczenie poszczególnych składowych kompetencji dla realizacji czterech ról HR BP zostaną one poddane ocenie respondentów. Wyniki badań będą podstawą stworzenia list składowych kompetencji dla poszczególnych ról, które następnie przedstawione zostaną za pomocą profili kompetencyjnych.

³⁸⁰ Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, <https://www.ue.katowice.pl/studia-podyplomowe/kierunki-studiow-podyplomowych/hr-business-partner/informacje-o-kierunku.html>, dostęp: 13.03.2021.

³⁸¹ Oficjalna strona studiów podyplomowych Strategiczny HR Business Partnering na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, <https://ue.poznan.pl/pl/universytet.c13/administracja-i-jednostki-uep.c9844/centrum-edukacji-menedzerskiej.c1383/studia-podyplomowe.c4865/spis-alfabetyczny.c4872/strategiczny-hr-business-partnering.c14414/program-studiow.c14415/>, dostęp: 13.03.2021.

Rozdział 4. Determinanty ról HR Business Partnera oraz kompetencje w odniesieniu do ról – w badaniach własnych

4.1 Przedmiot i cel badania

Jak wspomniano we wstępie, w teorii zarządzania zasobami ludzkimi od wielu lat obserwuje się wyraźną zmianę kierunku rozwoju. Zmiany społeczne oraz gospodarcze wpłynęły na postrzeganie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, co z kolei przełożyło się na poszukiwanie nowych rozwiązań realizacji strategii HR. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań dotyczących rozwoju HR BP, w szczególności jego ról czy zakresu zadań. Brakuje jednak badań dotyczących determinant ról HR BP, jak też określenia kompetencji dla tych ról. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: **jaki jest wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP oraz jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP**. Przykładowo E. E. Lawler III i J. Boudreau podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej. W ich opinii, dział HR ma o wiele większe szanse być partnerem strategicznym, jeśli w firmie występuje kultura organizacyjna oparta na wiedzy i informacji³⁸². M. McCracken argumentuje, że kultura organizacji wpływa na zdolność budowania partnerstwa biznesowego³⁸³. Inni badacze wskazują na zależność między fazą rozwoju organizacji a HR BP, przekonując, że może nie być efektywnych ról HR BP, ponieważ menedżerowie w dalszym ciągu zwracają się do osób na stanowiskach HR BP w celu prowadzenia działań operacyjnych³⁸⁴. G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker wskazują na powiązania między budowaniem ról HR BP a strategią rozwoju firmy³⁸⁵. Wraz z rozwojem ról HR BP mogą zmieniać się wymagania co do kompetencji. C. Long i W. K. Ismail wskazują, że istotne jest sprawdzenie, na ile i w jaki sposób konkretne kompetencje odnoszą się do najważniejszych ról HR³⁸⁶.

Przedmiotem badań są zatem determinanty ról oraz kompetencje w odniesieniu do poszczególnych ról HR BP w przedsiębiorstwach.

Wybierając temat pracy starano się wypełnić lukę badawczą i poprzez badania własne odpowiedzieć na postawione w pracy pytania. Celem pracy jest **ocena wpływu czynników z**

³⁸² Lawler E. E. III, Boudreau J., *What makes HR a strategic partner?* op. cit., p. 14-22.

³⁸³ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

³⁸⁴ *Ibidem*.

³⁸⁵ Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

³⁸⁶ Long C. S., Wan Ismail W. K., *Understanding the relationship of HR competencies & roles of Malaysian human resource professionals*, op. cit., p. 88-103.

otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP oraz wskazanie jakie kompetencje są niezbędne dla realizacji ról HR BP. Problem badawczy w pracy sformułowano następująco: **jaki jest wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP oraz jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP.**

Cel pracy realizowano poprzez określenie celów szczegółowych. Pierwszy szczegółowy cel pracy dotyczył wpływu na role HR BP konkretnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: strategia biznesowa, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, kultura organizacyjna, faza rozwoju organizacji, aktualna sytuacja na rynku pracy, oczekiwania interesariuszy, działania konkurencji, charakter działalności oraz sektor przedsiębiorstwa. Dobór tych czynników jest wynikiem studiów literatury przedmiotu, a na ich znaczenie wskazywali między innymi G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker; C. J. Collins; E. E. Lawler III i J. Boudreau; D. Bowen i E. Ostroff; M. McCracken, P. O'Kane, T. C. Brown i M. McCrory.

Drugi cel szczegółowy zakłada analizę znaczenia konkretnych kompetencji dla realizacji poszczególnych ról HR BP. Na podstawie studiów literatury opracowano listę kompetencji wymaganych na stanowisku HR BP. Są to: orientacja biznesowa, komunikacja, elastyczność i otwartość na zmiany, myślenie strategiczne, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu, umiejętności negocjacyjne, budowanie relacji, myślenie analityczne, orientacja na klienta, inteligencja emocjonalna, business acumen oraz orientacja na cel. Wzięto pod uwagę także wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz znajomość zagadnień prawa pracy. Na rozwój takich kompetencji wskazywali między innymi D. Ulrich; K. Lo i K. Macky; C. S. Long, W. K. Wan Ismail oraz S. M. Amin; czy E. E. Lawler III i A. M. Mohrman.

4.2 Opis metody badawczej oraz procesu badawczego

Cele badań powinny wyznaczać ich metodę³⁸⁷. Rozwiązanie wskazanego problemu badawczego oraz znalezienie odpowiedzi na postawione w celu pracy pytania badawcze wymagają wykorzystania jakościowej metody badawczej. Uzasadnienie dla jej zastosowania można znaleźć w pracy W. Czakona i B. Glinki, którzy wskazują, że badania jakościowe dążą do

³⁸⁷ Buchelt B., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2017, str. 201.

ustalenia znaczenia czy też sensu danego zjawiska, a nie do pomiaru jego częstotliwości³⁸⁸. Zasadą jest, że dzięki interpretacji rozumienia określonych zjawisk przez uczestników możliwe jest ich pełne zrozumienie. Badania jakościowe są wartościowe dlatego, że przyczyniają się do rozwoju wiedzy, głównie ze względu na to, że spełniają funkcję opisu zjawisk. W. Czakon i B. Glinka podkreślają, że opis zjawisk będzie prawidłowy wtedy, kiedy spełnione zostaną cztery warunki: po pierwsze badacz nie odcina badanego zjawiska od kontekstu, w którym ono występuje; po drugie nie odcina swobodnej wypowiedzi uczestników od odpowiedzi na przygotowane pytania; po trzecie nie odcina procesów współbieżnych do badanego zjawiska, i wreszcie po czwarte – badacz nie odcina niuansów, ironii czy też kodów kulturowych³⁸⁹. Biorąc pod uwagę cel, badania jakościowe definiuje się jako zbiór określonych technik służących gromadzeniu i analizie danych, a których używa się do opisu zjawisk, a także tworzenia i testowania teorii³⁹⁰. S. Kujala, J. Kujala, V. Turkulainen, K. Arto, P. Aaltonen oraz K. Wikström podkreślają rolę badania jakościowego w dalszym rozwoju nauki, argumentując, że wnosi ono „wkład do istniejących badań poprzez empiryczną identyfikację czynników wpływających na wybór modelu biznesowego dla konkretnego rozwiązania”. Autorzy na podstawie badania jakościowego, realizowanego w formule *case study research*, przedstawiają hipotezy do sprawdzenia w przyszłych ilościowych badaniach empirycznych³⁹¹. W tym przypadku są to hipotezy będące wynikiem badania, a dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych. Badania Autorów zawierają charakterystyczne elementy *case study research*, czyli jakościową bazę danych, akapity opisujące poszczególne przypadki, zestawione w tabeli, a także wyniki w postaci zidentyfikowanych kategorii, które zostały wykorzystane do konstrukcji hipotez. Co ważne w ich pracy występują również odwołania do publikacji R. K. Yin, twórcy metody *case study research*, który już wcześniej wyróżnił pięć kluczowych aspektów, które powinien zawierać każdy projekt realizowany w formule *case study*. Są to: pytania badawcze, przypuszczenia, jednostki analizy, logika postępowania przy odnoszeniu się do wcześniejszych przypuszczeń oraz kryteria interpretacji rezultatów badania³⁹². Standardowe elementy realizacji *case study research* znajdują się również w nieco starszych ba-

³⁸⁸ Czakon W., Glinka B., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2021, str. 16.

³⁸⁹ *Ibidem*.

³⁹⁰ Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 9, 2009, str. 13-17.

³⁹¹ Kujala S., Kujala J., Turkulainen V., Arto K., Aaltonen P., Wikström K., *Factors influencing the choice of solution-specific business models*, International Journal of Project Management, 29(8), 2011, p. 960-970.

³⁹² Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2003, p. 5-9.

daniach, prowadzonych pod koniec lat 80. XX wieku przez L. J. Bourgeois, K. M. Eisenhardt³⁹³. W tym przypadku hipotezy również są wynikiem badania, a w samym tekście znajdują się elementy jakościowej bazy danych, wraz z przedstawieniem zależności przyczynowo-skutkowych. Właśnie na nich Autorki oparły swoje hipotezy, akapity opisujące poszczególne przypadki (zestawione także w tabeli) oraz wyniki badania w postaci hipotez i modelu na końcu artykułu. R. Kłeczek analizuje dwa nurty i wskazuje, kiedy w jego opinii można pracować metodą *case study research*. Z jednej strony przedstawia podejście K. Eisenhart, która stoi na stanowisku, że *case study research* można stosować tylko w badaniach eksploracyjnych, z drugiej przytacza stanowisko R. Yina, który z kolei twierdzi, że *case study research* można stosować także do uprawdopodobniania hipotez³⁹⁴. R. Yin rekomenduje także użycie metody studium przypadku w celu znalezienia odpowiedzi na pytania „jak” i „dlaczego” dane zjawisko występuje. Przyjmując za B. Buchelt studium przypadku można zastosować, kiedy od badacza wymaga się dogłębnego poznania procesów w danym kontekście, a lepsze poznanie danego zjawiska możliwe jest tylko wtedy, gdy zastosuje się właściwe postępowanie badawcze³⁹⁵.

Podsumowując zatem i biorąc pod uwagę wskazane wyżej rekomendacje oraz fakt, że głównym celem badań jakościowych (w tym wielokrotnych studiów przypadków), jest poznanie okoliczności występowania zjawisk, odkrycie ich przyczyn i kierunku zależności między nimi³⁹⁶, uzasadnione było zastosowanie w niniejszej pracy metod jakościowych. Tym samym determinanty ról i wymagane kompetencje dla tych ról HR BP w wybranych przedsiębiorstwach zbadane zostały za pomocą *case study research*. Aby znaleźć odpowiedzi na pytania postawione w celu pracy w dwudziestu przedsiębiorstwach przeprowadzone zostały wielokrotne studia przypadków. Opisy badanych przypadków zawarto w załączniku nr 1 do niniejszej pracy.

W przypadku, gdy w badaniach ważne jest pozyskanie informacji o opiniach i przekonaniach respondentów na temat określonych tematów (o tym, jak je oceniają, co o nich wiedzą lub chcieliby wiedzieć) wykorzystuje się sondaż. Podstawową jego funkcją jest *gromadzenie*

³⁹³ Bourgeois L. J., Eisenhardt K. M., *Strategic Decision Processes In High Velocity Environments*, Management Science, 34, 7, 1988, p. 816-835.

³⁹⁴ Kłeczek R., *Badania studiów przypadków a eksploracja i wyjaśnianie w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, 2014, 4 (164), str. 11-27.

³⁹⁵ Buchelt B., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, op. cit., str. 208.

³⁹⁶ Patton M., *Quality in qualitative research: methodological principles and recent developments*, „Journal of the American Educational Research Association”, Chicago, 1985, p. 1.

informacji o interesujących badacza problemach w wyniku relacji słownych osób badanych, nazywanych respondentami³⁹⁷. Częścią składową są natomiast pytania zadawane respondentom. Odpowiedzi na pytania mogą być pisemne – wtedy mówimy o formie badania ankietowego bądź ustne, gdzie z kolei przybierają one formę wywiadu³⁹⁸.

Aby zrealizować pierwszy cel szczegółowy, który dotyczył wpływu na role HR BP konkretnych czynników, zastosowano kwestionariusz częściowo ustrukturyzowanego wywiadu (pełna treść kwestionariusza wywiadu stanowi załącznik 2 do niniejszej pracy). Było to poddyktowane chęcią uzyskania informacji od respondentów podczas rozmowy na temat ról HR BP w przedsiębiorstwach, w których pracują. Natomiast, aby zrealizować drugi cel szczegółowy, czyli dokonać analizy kompetencji, niezbędnych dla realizacji poszczególnych ról HR BP również zastosowano kwestionariusz częściowo ustrukturyzowanego wywiadu, a także sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem badania ankietowego wraz z zogniskowanym wywiadem grupowym. Arkusz ankiety w ramach sondażu diagnostycznego o kompetencjach HR BP stanowi załącznik 3 do niniejszej pracy. Takiego wyboru dokonano, aby móc znaleźć odpowiedź na postawione pytania, czerpiąc z doświadczeń B. Buchelt, która wskazywała na przewagę tego typu wywiadów. Autorka podkreślała między innymi rolę przeprowadzonych wywiadów w realizowanym badaniu (możliwość uzyskania tak zwanego gęstego opisu i potwierdzenie istniejących praktyk), a także charakter przedmiotu badań (w kontekście pogłębienia wiedzy na temat danych zagadnień)³⁹⁹.

Kwestionariusz częściowo ustrukturyzowanego wywiadu podzielono na sekcje, umieszczając kolejno informacje dotyczące daty i miejsca rozmowy, imię i nazwisko respondenta, stanowisko. Przeanalizowano także doświadczenie respondenta, wskazując jaki ma staż pracy: w obszarze HR, na stanowisku HR BP. W jednej z sekcji uwzględniono pytania dotyczące zakresu zadań na stanowisku HR BP w badanym przedsiębiorstwie. Respondenci wskazywali, jakie realizują zadania i jakie pełnią role w badanych przedsiębiorstwach. Następnie ocenie respondentów poddano czynniki determinujące role HR BP, a także kompetencje HR BP dla poszczególnych ról.

³⁹⁷ Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, 2000 str. 243-272.

³⁹⁸ *Ibidem*.

³⁹⁹ Buchelt B., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, op. cit., str. 208.

W pierwszej kolejności w kwestionariuszu wywiadu wskazano czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, które poddano ocenie ze strony respondentów, takie jak:

1. Strategia biznesowa, czy zawsze przekłada się na role HR BP.
2. Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, czyli czy to, w którym miejscu w strukturze organizacyjnej znajduje się dział HR, oraz czy dyrektor HR jest w zarządzie wpływa na role HR BP.
3. Kultura organizacyjna, w jakim stopniu warunkuje role HR BP.
4. Faza rozwoju organizacji, czy od niej zależy rola HR BP.
5. Aktualna sytuacja na rynku pracy, czy ma wpływ na role HR BP.
6. Oczekiwania interesariuszy, czy są ważne dla ról HR BP.
7. Działania konkurencji, czy są istotne dla ról HR BP.
8. Charakter działalności, czyli to czy jest to przedsiębiorstwo produkcyjne czy usługowe i jak to wpływa na role HR BP.
9. Sektor przedsiębiorstwa, czy wpływa na role HR BP.

Aby zdiagnozować jaki jest wpływ wyżej wymienionych czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP, respondentów poproszono o ocenę wpływu danego czynnika w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że dany czynnik zdecydowanie nie ma wpływu, 2 – raczej nie ma wpływu, 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ), 4 – raczej ma wpływ, 5 – zdecydowanie ma wpływ. Starano się dobrać taką skalę, która nie pozostawia swobody interpretacyjnej. Respondenci mieli możliwość uzasadnienia swojej odpowiedzi w dalszej rozmowie. W oparciu o powyższy kwestionariusz częściowo ustrukturyzowany, z każdym respondentem przeprowadzono indywidualną rozmowę. W toku rozmowy starano się uzyskać odpowiedź dotyczącą wpływu każdego z czynników na role HR BP, analizując także, co ten czynnik w sobie kryje. Na podstawie rozmowy określono charakter i sektor działalności badanych przedsiębiorstw. Kulturę organizacyjną ustalano w oparciu o model wartości konkurujących K. S. Camerona oraz R. E. Quinna, który wyróżnia cztery rodzaje kultury omówione w rozdziale *drugim*: kulturę klanu, kulturę hierarchii, kulturę adhokracji, oraz kulturę rynku. Do zdiagnozowania kultury organizacyjnej każdego z przedsiębiorstw wykorzystano formularz OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Fazę rozwoju organizacji określono na podstawie kryteriów zdefiniowanych przez L. E. Greinera, z podziałem na pięć faz rozwoju, szczegółowo omówionych w rozdziale *drugim*: faza przedsiębiorczości, faza kolektywności, faza delegacji, faza formalizacji oraz faza współpracy. Fazę rozwoju

ustalono w toku rozmowy z respondentem, który podawał cechy charakterystyczne badanego przedsiębiorstwa. Następnie określono umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, zadając szczegółowe pytania w tym zakresie. W podobny sposób starano się ustalić związek między strategią biznesową a rolami HR BP. Kolejno analizowano oczekiwania interesariuszy, a także dopytywano o czynniki determinujące aktualny rynek pracy i działania konkurencji.

Wyniki badań w zakresie realizowanych zadań, biorąc pod uwagę jedynie ich ilość, dla poszczególnych ról HR BP w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw, przedstawiono w ujęciu procentowym. Przyjęto, że 100% oznacza, że w danym przedsiębiorstwie HR BP realizuje wszystkie wylistowane zadania wynikające z danej roli (w odniesieniu do zadań zdefiniowanych na podstawie studiów literatury i uzupełnionych wynikami badań). 80%, 60%, 40% i 20% oznacza odpowiednio mniejszą liczbę realizowanych zadań wynikających z danej roli HR BP w badanym przedsiębiorstwie. Przykładowo, jeśli respondent wskazał dwa zadania, z pięciu możliwych zdefiniowanych dla danej roli w tabeli została umieszczona wartość 40%.

Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP w badanych przedsiębiorstwach ustalono, zestawiając oceny poszczególnych czynników w każdym z przedsiębiorstw. Znaczenie poszczególnych czynników determinujących role HR BP w ujęciu ogólnym przedstawiono uwzględniając średnią ocenę czynnika dla wszystkich badanych przedsiębiorstw. Średnie oceny wpływu danego czynnika, ustalono biorąc pod uwagę sumę z oceny wszystkich respondentów i dzieląc przez liczbę wskazań. Wartości zaokrąglono do jednego miejsca po przecinku.

W części badań dotyczących kompetencji HR BP, ocenie poddano następujące składowe kompetencji, wynikające ze studiów literatury:

1. orientację biznesową,
2. komunikację,
3. elastyczność i otwartość na zmiany,
4. myślenie strategiczne,
5. rozwiązywanie konfliktów,
6. wywieranie wpływu,
7. umiejętności negocjacyjne,
8. budowanie relacji,
9. myślenie analityczne,
10. orientację na klienta,

11. inteligencję emocjonalną,
12. *business acumen*,
13. orientację na cel,
14. wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
15. znajomość zagadnień prawa pracy.

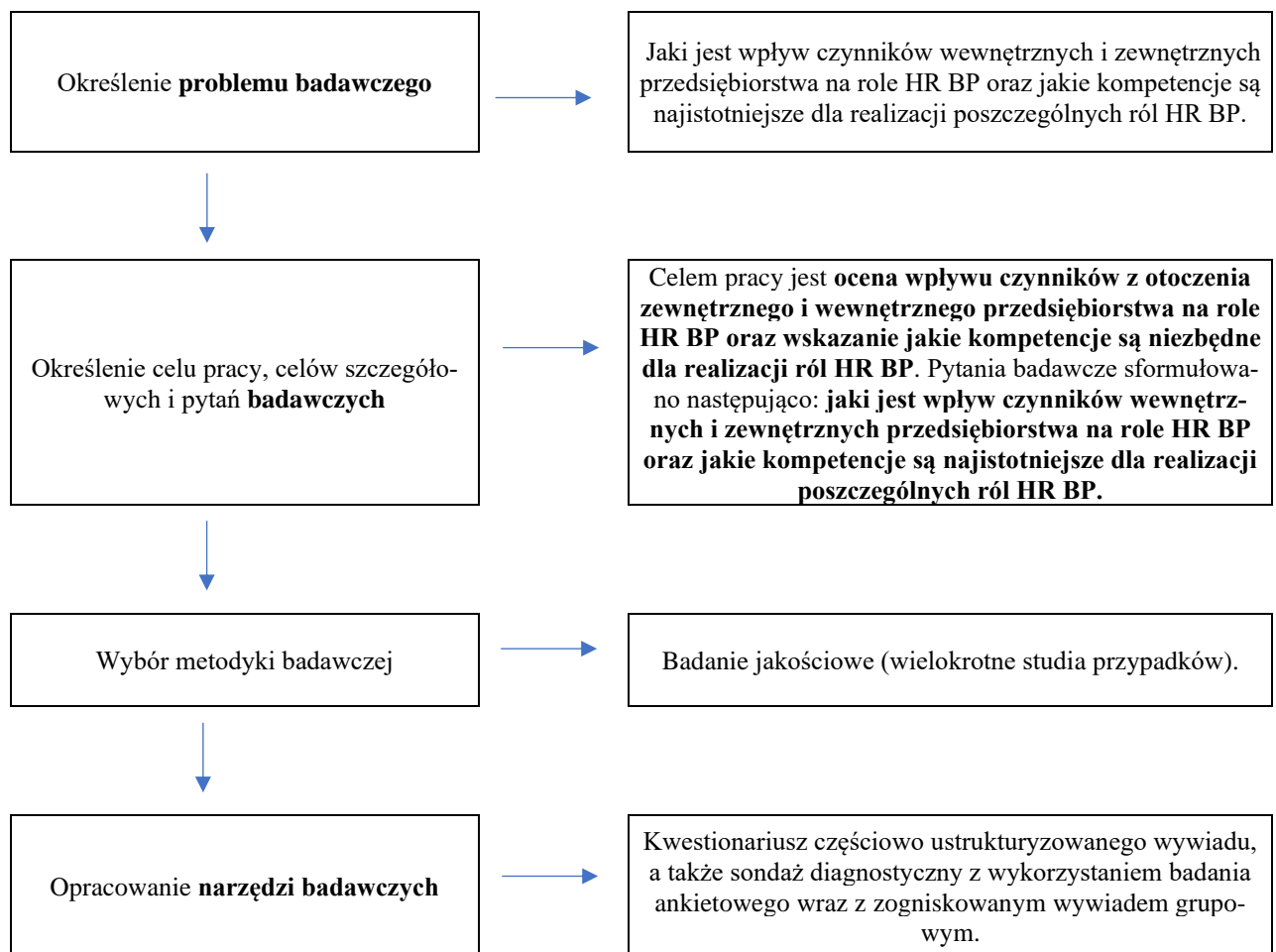
Na rozwój tych składowych kompetencji wskazywali między innymi D. Ulrich; K. Lo i K. Macky; C. S. Long, W. K. Wan Ismail, oraz S. M. Amin; czy E. E. Lawler III i A. M. Mohrman. Aby przeanalizować znaczenie poszczególnych składowych kompetencji dla realizacji czterech ról HR BP respondenci zostali poproszeni o ocenę ich znaczenia dla realizacji danych ról HR BP, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że dana składowa kompetencji jest zdecydowanie nieistotna dla danej roli, 2 – raczej nieistotna, 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ), 4 – raczej istotna, 5 – zdecydowanie istotna. Dodatkowo respondenci mieli możliwość odpowiedzi na pytania otwarte dotyczące innych kompetencji HR BP istotnych z ich punktu widzenia oraz kompetencji przyszłości w tym zakresie. Znaczenie poszczególnych składowych kompetencji dla realizacji ról HR BP przedstawiono uwzględniając średnią ocenę biorąc pod uwagę oceny wszystkich respondentów. Na podstawie ich odpowiedzi zestawiono znaczenie każdej z badanych składowych kompetencji w odniesieniu do każdej z ról HR BP. Wyniki zaokrąglono do jednego miejsca po przecinku. Uzyskane wyniki badań były podstawą stworzenia list składowych kompetencji dla poszczególnych ról i na ich podstawie opracowano także profile kompetencyjne.

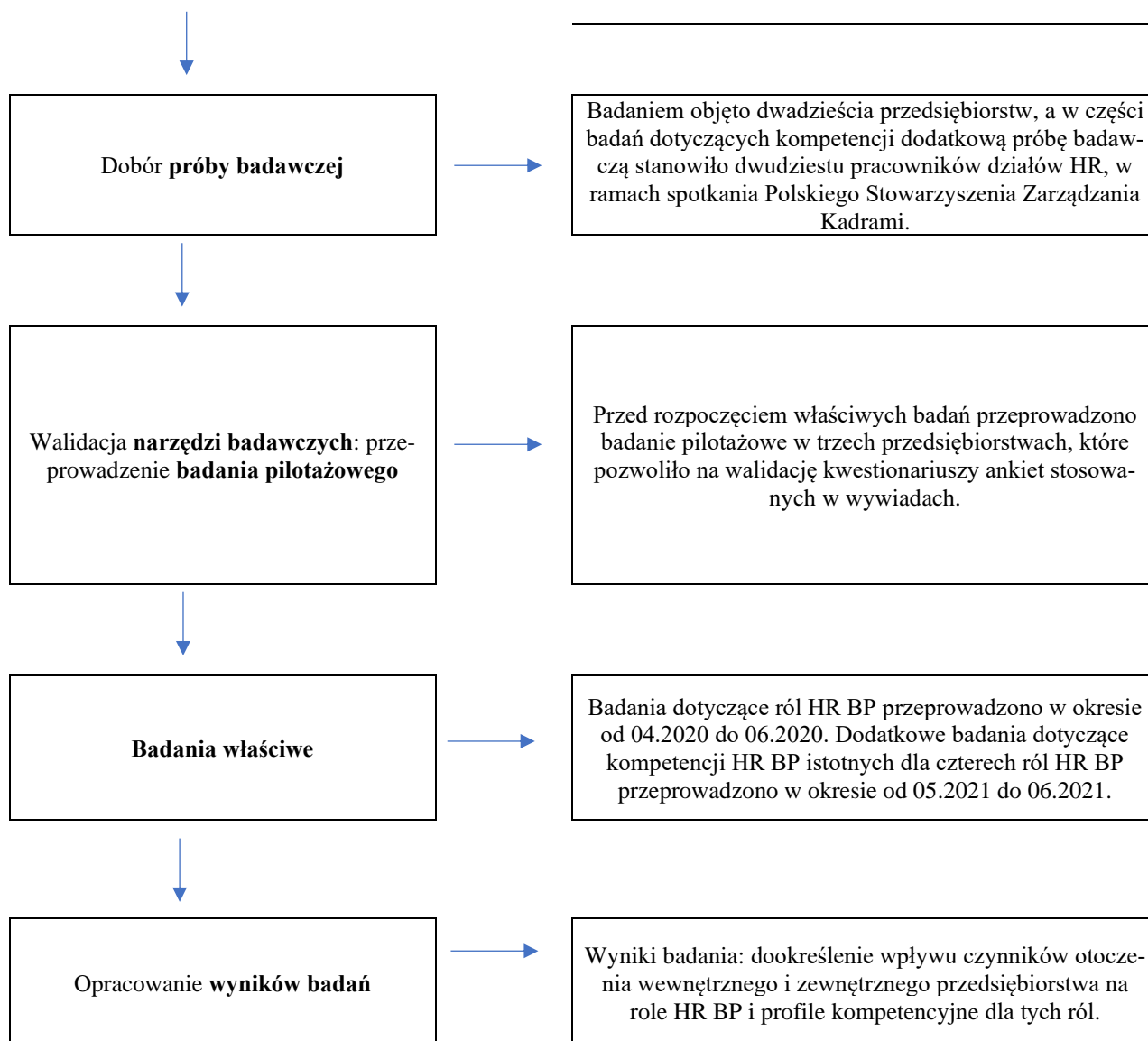
Pozyskanie respondentów do badania zakładało bezpośredni kontakt z osobami potencjalnie zainteresowanymi. W tym celu kontaktowano się z HR BP, HR menedżerami oraz dyrektorami HR za pomocą LinkedIn, których rozpoznano analizując przebieg ich kariery zawodowej. Zaproszenie do udziału w badaniu zawierało streszczenie zakresu badania. Miało to zapewnić właściwe rozumienie obszaru merytorycznego badania, a samym uczestnikom dać możliwość świadomej decyzji, czy posiadają właściwą – w swojej ocenie – wiedzę i doświadczenie, którymi mogliby się podzielić. Badanie promowano również wśród członków Dolnośląskiego Forum HR, Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner oraz poprzez fora tematyczne, zrzeszające osoby zainteresowane rozwojem w obszarze HR. Badanie przedstawiano jako jedną z inicjatyw na rzecz efektywnego wdrażania, rozwoju i wzmocnienia ról i kompetencji HR BP. Osoby, z którymi przeprowadzono częściowo ustrukturyzowany wywiad, to: dwie osoby na stanowisku dyrektora personalnego, jeden HR menedżer oraz siedemnastu HR BP. Ponadto, aby wzbogacić badania dotyczące kompetencji HR BP, na spotkaniu w ramach projektu realizowanego przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami przeprowadzono

zogniskowany wywiad grupowy, a także sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem badania ankietowego. Uczestnikami tego spotkania byli pracownicy działów HR. Podczas dedykowanego spotkania przeprowadzono dyskusję według przygotowanego wcześniej scenariusza. Scenariusz ten zakładał dyskusję o kompetencjach niezbędnych do realizacji poszczególnych ról HR BP. Zaznaczono, aby w badaniu ankietowym wzięły udział osoby na stanowiskach HR BP (bądź zarządzające takimi osobami), które posiadają wiedzę i doświadczenie w obszarze ról HR BP.

Przed rozpoczęciem właściwych badań przeprowadzono badanie pilotażowe w trzech przedsiębiorstwach, które pozwoliło na walidację kwestionariuszy ankiet stosowanych w wywiadach. Rozmowy, ze względu na obostrzenia związane z pandemią, prowadzono zdalnie, za pomocą aplikacji Microsoft Teams bądź Skype for Business. Badania dotyczące ról HR BP przeprowadzono w okresie od 04.2020 do 06.2020. Dodatkowe badania dotyczące kompetencji HR BP istotnych dla czterech ról HR BP przeprowadzono w okresie od 05.2021 do 06.2021. Poszczególne etapy procesu badawczego przedstawiono na rysunku 10.

Rysunek 10 Schemat procesu badawczego





Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z przedstawionego schematu, punktem wyjścia w procesie badawczym było określenie problemu badawczego. Następnie dookreślono cel główny, jak też cele szczegółowe oraz pytania badawcze. Kolejnym etapem procesu był wybór metodyki badawczej oraz opracowanie narzędzi badawczych. Po dokonaniu doboru próby badawczej, za pomocą badania pilotażowego przeprowadzono walidację narzędzi badawczych. Kluczowy etap procesu badawczego to badania właściwe, po których nastąpiło opracowanie wyników badań.

4.3 Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kryteria doboru próby podporządkowane winny być celom badania zgodnie ze wskazaniami W. Czakona oraz B. Glinki. Autorzy opisali sześć różnych kryteriów doboru przypadków według podobieństwa. Jedno z kryteriów to identyfikacja wszystkich przypadków zgodnych z określonym kryterium ważności, z uwzględnieniem dwóch etapów postępowania

– po pierwsze ścisłego określenia interesującej badacza populacji, a po drugie opisu przypadków tej populacji w oparciu o założone cechy⁴⁰⁰. Może to być na przykład wielkość organizacji. Stanowisko HR BP to domena dużych przedsiębiorstw⁴⁰¹, więc wywiady przeprowadzono głównie w dużych przedsiębiorstwach. Badaniem objęto łącznie dwadzieścia przedsiębiorstw: osiemnaście scharakteryzowanych jako duże oraz dwa średniej wielkości. W badaniach określono charakter działalności przedsiębiorstwa w podziale na produkcyjny bądź usługowy, a także sektor, rozumiany jako część gospodarki, która obejmuje usługi lub produkcję jednego rodzaju.

W. Czakon i B. Glinka analizowali także kryteria doboru próby badawczej według różnorodności. Jednym z takich kryteriów jest wykorzystanie natężenia określonej cechy w celu wyodrębnienia przypadków przejawiających różne stopnie tego natężenia. Można też wyróżnić kryterium maksymalnej różnorodności⁴⁰². Idąc w tym kierunku, badaniem objęto dwadzieścia przedsiębiorstw, aby móc jak najszerzej zaobserwować role HR BP w przedsiębiorstwach o różnym profilu. Badana próba została dobrana w taki sposób, aby znalazły się w niej przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, o zróżnicowanym sektorze, z kapitałem polskim jak i zagranicznym, a respondenci odpowiadający na pytania mieli doświadczenie w obszarze HR (minimum trzyletnie), a także doświadczenie w pracy na stanowisku HR BP (minimum półroczne). W przypadku części badań dotyczących kompetencji dodatkową próbę badawczą stanowiło dwudziestu pracowników działów HR, którzy uczestniczyli w zogniskowanym wywiadzie grupowym w ramach spotkania Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Pracownicy ci posiadali wiedzę i doświadczenie dotyczące czterech ról HR BP.

W tabeli 10 przedstawiono charakterystykę respondentów wraz ze wskazaniem zajmowanego stanowiska, stażu pracy w obszarze HR, a także stażu pracy na stanowisku HR BP.

Tabela 10 Charakterystyka respondentów

Stanowisko respondenta	Staż pracy w obszarze HR	Staż pracy na stanowisku HR BP
Dyrektor Personalny	20	7
HR Business Partner	10	2
HR Business Partner	8	2

⁴⁰⁰ Czakon W., Glinka B., *Podstawy badań jakościowych*, op. cit., str. 80.

⁴⁰¹ Reilly P., Tamkin, P., Broughton, A., *The Changing HR Function: Transforming HR?* Chartered Institute of Personnel and Development, 2007, p. 13-15.

⁴⁰² Czakon W., Glinka B., *Podstawy badań jakościowych*, op. cit., str. 82.

HR Manager HR Business Partner	16	4
HR Business Partner	13	7 miesięcy
Senior HR Business Partner	12	12
HR Group Director	20	12
HR Business Partner	8	1
HR Biznes Partner Koordynator ds. ZZL	12	8
HR Business Partner	13	6
HR Business Partner	12	2
HR Business Partner	7	2
HR Business Partner	15	4
HR Manager	18	3
HR Business Partner	13	3
Senior HR Business Partner	11	1
HR Business Partner Commercial	3	2
HR Business Partner	15	7
Senior HR Business Partner	12	6
HR Business Partner	12	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

W badaniach uwzględniono przedsiębiorstwa reprezentujące różne sektory i charakter działalności, liczbę zatrudnionych oraz kraj pochodzenia. Szczegółowe informacje i dane zaprezentowano w tabeli 11. W związku z tym, że w toku rozmów z respondentami ustalono, że w pracy nie będą używane nazwy przedsiębiorstw, w tabeli zastosowano określenia: przedsiębiorstwo nr 1, przedsiębiorstwo nr 2 itd.

Tabela 11 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na charakter działalności, sektor, kraj pochodzenia oraz wielkość zatrudnienia

Przedsiębiorstwo ⁴⁰³	Sektor	Charakter działalności	Kraj pochodzenia	Średnia wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie (w Polsce)
numer 1	meblarski	produkcyjne	Szwecja	3 400

⁴⁰³ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

numer 2	transportowy	usługowe	Dania	1 100
numer 3	transportowy	usługowe	Szwajcaria	2 000
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	Niemcy	4 000
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	Stany Zjednoczone	570
numer 6	samochodowy	produkcyjne	Stany Zjednoczone	2 650
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	Polska	6 000
numer 8	samochodowy	produkcyjne	Niemcy	1 000
numer 9	finansowy	usługowe	Polska	2 000
numer 10	finansowy	usługowe	Francja	5 000
numer 11	IT	usługowe	Szwajcaria	1 200
numer 12	rolny	produkcyjne	Polska	200
numer 13	energetyczny	usługowe	Polska	480
numer 14	inżynieryjny	usługowe	Stany Zjednoczone	1 780
numer 15	transportowy	usługowe	Holandia	1 000
numer 16	IT	usługowe	Dania	200
numer 17	spożywczy	usługowe	Stany Zjednoczone	1 500
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	Wielka Brytania	10 000
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	Słowacja	2 600
numer 20	chemiczny	produkcyjne	Polska	1 800

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

W toku badań w sposób szczegółowy analizowano kulturę organizacyjną oraz fazę rozwoju organizacji. W tabeli 12 zestawiono informacje dotyczące badanych przedsiębiorstw ze wskazaniem na ich kulturę organizacyjną, a także fazę rozwoju. Informacje te oparto na deklaracyjnych odpowiedziach respondentów.

Tabela 12 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na kulturę organizacyjną i fazę rozwoju

Przedsiębiorstwo⁴⁰⁴	Sektor	Charakter działalności	Kultura organizacyjna – stan obecny (na podstawie formularza OCAI i modelu K. S. Camerona oraz R. E. Quinna)	Faza rozwoju organizacji (na podstawie teorii L. E. Greinera)
---------------------------------------	---------------	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

⁴⁰⁴ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

numer 1	meblarski	produkcyjne	trudno jednoznacznie wskazać dominujący typ kultury, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy zarówno kultury adhokracji, jak i klanu i rynku	współpracy
numer 2	transportowy	usługowe	rynku (z silnym wpływem również kultury hierarchii)	współpracy
numer 3	transportowy	usługowe	badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury klanu (z silnym wpływem również kultury hierarchii)	kolektywności
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	rynku (z nieznacznym wpływem również kultury adhokracji)	współpracy
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	rynku (z wpływem również kultury klanu)	współpracy
numer 6	samochodowy	produkcyjne	adhokracji (z nieznacznym wpływem również kultury klanu)	współpracy
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	rynku	formalizacji
numer 8	samochodowy	produkcyjne	hierarchii	nie określono
numer 9	finansowy	usługowe	rynku	kolektywności
numer 10	finansowy	usługowe	rynku	formalizacji
numer 11	IT	usługowe	nie określono, ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne	formalizacji
numer 12	rolny	produkcyjne	klanu	przedsiębiorczości
numer 13	energetyczny	usługowe	badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku (przy dużym znaczeniu kultury adhokracji)	kolektywności
numer 14	inżynierski	usługowe	hierarchii	delegacji
numer 15	transportowy	usługowe	trudno jednoznacznie wskazać dominujący typ kultury, organizacja wykazuje cechy każdej z czterech typów kultur (z niewielką przewagą kultury klanu)	współpracy
numer 16	IT	usługowe	klanu	współpracy
numer 17	spożywczy	usługowe	rynku	współpracy
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	w wyniku analizy, trudno jednoznacznie wskazać na dominujący typ kultury, organizacja równomiernie rozwija się w czterech typach	między fazą formalizacji a współpracą
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	nie określono, ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne	nie określono, ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne

numer 20	chemiczny	produkcyjne	kultura rynku (z dużym znaczeniem kultury adhokracji)	kolektywności
----------	-----------	-------------	-------------------------------------------------------	---------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

Następnie starano się ustalić umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Respondenci wskazywali na to, kto zarządza obszarem HR, czy ta osoba jest członkiem zarządu, a także do kogo raportuje wyniki pracy. Szczegółowe informacje zestawiono w tabeli 13.

Tabela 13 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej

Przedsiębiorstwo ⁴⁰⁵	Sektor	Charakter działalności	Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej
numer 1	meblarski	produkcyjne	w pionie zarządu, dyrektor personalny nie jest członkiem zarządu, raportuje do prezesa zarządu
numer 2	transportowy	usługowe	w pionie dyrektora generalnego, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do dyrektora generalnego
numer 3	transportowy	usługowe	w pionie dyrektora generalnego, dyrektor HR jest członkiem zarządu, raportuje do dyrektora generalnego
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu (jest plan włączenia), raportuje do prezesa zarządu
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	w pionie zarządu, menedżer HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do szefa HR (zlokalizowanego w Indiach) oraz do kierownika oddziału w Polsce
numer 6	samochodowy	produkcyjne	w pionie zarządu, dyrektor HR jest członkiem zarządu, raportuje do prezesa zarządu
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu (jest prokurentem), raportuje do prezesa zarządu
numer 8	samochodowy	produkcyjne	w pionie finansowo-administracyjnym, menedżer HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do dyrektora finansowo-administracyjnego
numer 9	finansowy	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do członka zarządu
numer 10	finansowy	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR dyrektor jest członkiem zarządu, raportuje do prezesa zarządu
numer 11	IT	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do zarządu
numer 12	rolny	produkcyjne	w pionie zarządu, menedżer HR jest członkiem zarządu, raportuje do prezesa zarządu

⁴⁰⁵ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

numer 13	energetyczny	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do prezesa zarządu
numer 14	inżynieryjny	usługowe	w pionie zarządu, menedżer HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do zarządu oraz szefa HR w strukturze międzynarodowej (szef HR grupy jest członkiem zarządu grupy)
numer 15	transportowy	usługowe	w pionie zarządu, menedżer HR nie jest członkiem zarządu (choć uczestniczy w spotkaniach), raportuje bezpośrednio do dyrektora zarządzającego
numer 16	IT	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu, raportuje do zarządu
numer 17	spożywczy	usługowe	w pionie zarządu, menedżer HR jest członkiem zarządu, raportuje do dyrektora generalnego
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor personalny (odpowiedzialny za obszar HR w Europie Środkowej) nie jest członkiem zarządu, raportuje do zarządu (zlokalizowanego w Wielkiej Brytanii)
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu (choć wcześniej był, jednak odwołano go z tej funkcji), raportuje do prezesa zarządu
numer 20	chemiczny	produkcyjne	w pionie zarządu, dyrektor HR nie jest członkiem zarządu (choć uczestniczy w spotkaniach tak zwanego rozszerzonego zarządu), raportuje do globalnego dyrektora HR, który z kolei raportuje do prezesa zarządu grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

W przeważającej części (w siedemnastu badanych przedsiębiorstwach), obszar HR jest umiejscowiony w pionie zarządu, w dwóch przypadkach w pionie dyrektora generalnego, w jednym przedsiębiorstwie w pionie finansowo-administracyjnym. W trzech przedsiębiorstwach usługowych (sektora transportowego, spożywczego i finansowego) oraz dwóch produkcyjnych (sektora rolnego oraz samochodowego), osoba odpowiedzialna za obszar HR jest członkiem zarządu.

W prowadzonych badaniach starano się także ustalić genezę utworzenia stanowiska HR BP. Respondenci odpowiadali na pytanie, kiedy utworzono w przedsiębiorstwie stanowisko HR BP i jakie czynniki o tym zdecydowały. W tabeli 14 zestawiono je w odniesieniu do każdego z badanych przedsiębiorstw. Respondenci odpowiadali także na pytanie, kiedy utworzono stanowisko HR BP w danym przedsiębiorstwie. Szczegółowe informacje zawarto w tabeli niżej.

Tabela 14 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na genezę utworzenia stanowiska HR BP

Przedsiębiorstwo ⁴⁰⁶	Sektor	Charakter działalności	Czynniki utworzenia stanowiska HR BP	Kiedy utworzono stanowisko HR BP?
numer 1	meblarski	produkcyjne	potrzeba zapewnienia wsparcia menedżerów w procesach HR dla lokalizacji oddalonych od centrali	2016
numer 2	transportowy	usługowe	w wyniku potrzeb rozwojowych w obszarze HR (kolejny etap na ścieżce rozwoju HR)	2018
numer 3	transportowy	usługowe	potrzeba wsparcia w procesach personalnych	2014
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	decyzja nowozatrudnionej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną (dyrektora czy kierownika HR)	brak szczegółowej informacji
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	decyzja nowozatrudnionej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną (dyrektora czy kierownika HR)	2016
numer 6	samochodowy	produkcyjne	decyzja nowozatrudnionej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną (dyrektora czy kierownika HR)	2013
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	decyzja nowozatrudnionej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną (dyrektora czy kierownika HR)	2008
numer 8	samochodowy	produkcyjne	w wyniku potrzeb rozwojowych w obszarze HR (kolejny etap na ścieżce rozwoju HR)	2017
numer 9	finansowy	usługowe	na podstawie decyzji centrali, w związku z nową strategią HR	2018
numer 10	finansowy	usługowe	w wyniku potrzeb rozwojowych w obszarze HR (kolejny etap na ścieżce rozwoju HR)	2013

⁴⁰⁶ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

			ju HR)	
numer 11	IT	usługowe	na podstawie decyzji centrali (transfer z centrali)	2010
numer 12	rolny	produkcyjne	na podstawie decyzji centrali (transfer z centrali)	2015
numer 13	energetyczny	usługowe	zgodnie z trendami występującymi na rynku pracy	2016
numer 14	inżynierski	usługowe	na podstawie decyzji centrali, w związku z nową strategią HR	2016
numer 15	transportowy	usługowe	potrzeba zapewnienia wsparcia menedżerów w procesach HR dla lokalizacji oddalonych od centrali	2016
numer 16	IT	usługowe	potrzeba wsparcia w procesach personalnych	2019
numer 17	spożywczy	usługowe	na podstawie decyzji centrali, w związku z nową strategią HR	brak szczegółowej informacji
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	brak pełnej wiedzy ze strony respondenta	2006
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	decyzja nowozatrudnionej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną (dyrektora czy kierownika HR)	2020
numer 20	chemiczny	produkcyjne	brak pełnej wiedzy ze strony respondenta	2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

Utworzenie stanowiska HR BP w organizacji często wynikało z zatrudnienia nowej osoby odpowiedzialnej za politykę personalną – dyrektora czy kierownika HR. Taki czynnik zdiagnozowano w pięciu badanych przedsiębiorstwach, czterech usługowych (sektora *retail*, finansowego i farmaceutycznego) oraz jednym produkcyjnym sektora samochodowego. Respondenci wskazywali, że nowozatrudniona osoba zarządzająca obszarem HR, korzystając z wcześniejszych doświadczeń w zakresie budowania ról HR BP w poprzednich organizacjach, proponowała utworzenie stanowiska HR BP w nowym miejscu pracy. Przykładowo w jednym z badanych przedsiębiorstw z sektora samochodowego wyraźnie wskazano, że zmiana postrzegania obszaru HR i rozwój ról HR BP to inicjatywa nowego dyrektora zarządzającego tym obszarem. Kierunek zmian był wspierany zarówno przez dyrektora zakładu, jak i dyrektora personalnego, który jest członkiem zarządu. W tym przedsiębiorstwie stanowisko HR BP funkcjonuje od ponad siedmiu lat i cały czas ewoluuje. Na początku osoby pełniące role HR

BP uczyły partnerów biznesowych współpracy z HR BP, wskazując na przykład na konieczność swojego udziału w spotkaniach z menedżerami. Dzięki wsparciu dyrektora personalnego i rozwijaniu ról i kompetencji HR BP, osoby pełniące te role zbudowały swój autorytet. W jednym z badanych przedsiębiorstw, z sektora farmaceutycznego, utworzono stanowisko HR BP w 2008 roku. Również w tym przypadku była to inicjatywa nowozatrudnionego dyrektora HR, który zaproponował nowe podejście, opracowując podwaliny strategii HR.

Kolejnym czynnikiem powodującym utworzenie stanowiska HR BP była potrzeba wsparcia kadry zarządzającej w procesach personalnych. Dotyczyło to dwóch przedsiębiorstw usługowych (sektora transportowego i IT). W jednym z badanych przedsiębiorstw, sektora transportowego pomysł utworzenia stanowiska HR BP pojawił się kilka lat temu, kiedy to menedżerowie zarządzający poszczególnymi obszarami biznesowymi zaczęli zgłaszać swoje potrzeby w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. W tamtym czasie respondent, aktualnie pełniący rolę HR BP, pracował jako specjalista ds. personalnych przy projekcie dla jednego z kluczowych klientów. Ze względu na potrzebę bliższej współpracy z partnerami biznesowymi, zatrudniono go na stanowisku HR BP. W jednym z przedsiębiorstw sektora samochodowego utworzono stanowisko HR BP, ponieważ dotychczasowe formy współpracy działu HR z partnerami biznesowymi nie były wystarczająco efektywne, co scharakteryzował jeden z respondentów, podkreślając:

Wcześniej w organizacji funkcjonowały różne formy wsparcia HR – od asystenta HR dla dyrektorów (odpowiedzialnego głównie za codzienne raportowanie, na przykład nieobecności) do coacha (przypisanego też do konkretnych obszarów, ich zadaniem był coaching, natomiast to też nie działało, ponieważ doradztwo nie zawsze jest coachingiem, wielu ludzi nie miało do tego kompetencji, a oczekiwania partnerów biznesowych były duże). Po 4 latach formy tej zaniechano. Około 7 lat temu utworzono stanowisko HR BP.

Jednym z czynników utworzenia stanowiska HR BP była także potrzeba zapewnienia wsparcia menedżerów w procesach HR dla lokalizacji oddalonych od centrali, w przypadku, kiedy organizacja jest rozproszona terytorialnie bądź ma charakter sieciowy. Taki czynnik zdiagnozowano w dwóch przedsiębiorstwach: produkcyjnym sektora meblarskiego i usługowym sektora transportowego. Przykładowo w jednym z badanych przedsiębiorstw sektora produkcyjnego pierwsze stanowisko HR BP utworzono w zakładzie produkcyjnym, który był oddalony od centrali. Z kolei w innym przedsiębiorstwie sektora transportowego, w wyniku dynamicznego rozwoju i sukcesywnego otwierania kolejnych oddziałów, powstała potrzeba, aby menedżerów w lokalizacjach w całej Polsce wspierać, nie tylko zdalnie, ale i w miejscu pracy. Rozwój przedsiębiorstwa spowodował również rozbudowanie procesów HR, na przy-

kład w obszarze szkoleń. Stąd też konieczność zaplanowania programów rozwoju kompetencji menedżerskich. Zatem i w tym przypadku genezą utworzenia stanowiska HR BP była potrzeba zapewnienia koordynacji procesów HR w poszczególnych regionach, w których przedsiębiorstwo otworzyło swoje oddziały. Następnie, kiedy zarząd zauważył efekty pracy HR BP (co znalazło swoje odzwierciedlenie w wynikach badań *Great Place To Work*⁴⁰⁷), podjął decyzję o rozbudowaniu zespołu HR BP i zatrudnieniu na to stanowisko kolejnych osób.

Następny czynnik to transfer pomysłu na utworzenie stanowiska HR BP z centrali (przede wszystkim w przedsiębiorstwach międzynarodowych) bądź decyzja centrali w związku z nowoprzyjętą strategią HR. Sytuacja taka miała miejsce w czterech przedsiębiorstwach usługowych (sektora finansowego, IT, inżynieryjnego i spożywczego), a także jednym produkcyjnym sektora rolnego. Przykładowo w jednym z badanych przedsiębiorstw sektora spożywczego około roku 2006 (więc we wczesnych latach rozwoju ról HR BP) pojawił się taki kierunek, zapoczątkowany właśnie w centrali. Doradztwo w procesach HR przejęły osoby pełniące role HR BP, których zadaniem było wsparcie innych kierowników w najważniejszych obszarach HR, podczas gdy za wypracowanie standardów w procesach HR odpowiedzialne były komórki merytoryczne, na przykład dział szkoleń. W tym przypadku osoby pełniące role HR BP były odpowiedzialne za implementację projektów HR we wspieranych obszarach biznesowych. Jak wskazano wyżej, kolejnym czynnikiem decydującym o utworzeniu stanowiska HR BP była decyzja centrali związana z nowoprzyjętą strategią biznesową i idącą za nią strategią HR. W wielu przypadkach była ona połączona ze zmianami w strukturze organizacyjnej. W jednym z badanych przedsiębiorstw sektora inżynieryjnego utworzono stanowisko HR BP w momencie, kiedy zarząd podjął decyzję o wprowadzeniu nowej strategii i zmianach organizacyjnych w obszarze HR. Obszar „kadry i płace” został scentralizowany, podobnie jak działy szkoleń i rekrutacji. Wtedy pojawiła się potrzeba rozwoju kompetencji w zakresie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. W innym, międzynarodowym przedsiębiorstwie z sektora spożywczego, również utworzono stanowisko HR BP po zakończeniu restrukturyzacji w obszarze HR, w wyniku której powstały centra eksperckie. Wydzielono zespoły zajmujące się pozyskiwaniem talentów, szkoleniami i rozwojem, a także rekrutacją. Wcześniej stanowisko HR BP również funkcjonowało, ale osoby na tym stanowisku koncentrowały się przede

⁴⁰⁷ *Great Place to Work* to program certyfikacji, w którym biorą udział firmy zainteresowane rozwijaniem nowoczesnej kultury miejsca pracy opartej na zaufaniu. Kluczowe kryterium kwalifikujące daną firmę do uzyskania certyfikatu to pozytywny wynik w ankiecie *Trust Index* (co najmniej na poziomie 65%). Za pomocą tej ankiety w firmie prowadzone jest badanie opinii pracowniczych dotyczących wybranych aspektów kultury miejsca pracy. Pierwsza lista *100 Best Companies to Work For* ukazała się w 1997. Obecnie badania są prowadzone w ponad 150 krajach, w Polsce od 2008.

wszystkim na zadaniach administracyjnych. Zmiana postrzegania ról HR BP w tym wypadku wynikała ze zmiany roli menedżerów. Jeden z respondentów przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora samochodowego wskazał:

Około siedem lat temu utworzono stanowisko HR BP, które cały czas ewoluuje – przede wszystkim polega na przekonaniu liderów, czym jest partnerstwo, niektórzy liderzy nie są gotowi na współpracę z HR BP, nie rozumieją na czym polega praca HR BP. Na początku HR BP musiał przekonywać swoich partnerów biznesowych, że powinien uczestniczyć w spotkaniach – teraz ludzie liczą się z jego zdaniem. Ta zmiana to bardzo duża zasługa aktualnego dyrektora, który rozumie rolę HR, a także samego HR BP – jego mocy sprawczej, ambicji i asertywności. HR BP powinien rozumieć na przykład czym jest marża, czym jest sprzedaż. Im szersza wiedza, tym większy szacunek i większe zrozumienie. Kierunek ten jest mocno wspierany przez dyrektora zakładu i dyrektora personalnego (który jest w zarządzie).

Potrzeby rozwojowe w obszarze HR (kolejny etap na ścieżce rozwoju HR) to następny czynnik, wskazany w dwóch przedsiębiorstwach usługowych (sektora transportowego i finansowego) oraz w jednym produkcyjnym sektora samochodowego. W jednym z badanych przedsiębiorstw utworzono stanowisko HR BP jako etap na ścieżce rozwoju HR. W przedsiębiorstwie sektora transportowego specjalista awansowany na stanowisko HR BP pełnił niektóre role HR BP już dwa lata wcześniej, nie będąc jeszcze formalnie na tym stanowisku. Chęć samorozwoju i doświadczenie, dodatkowo poparte wiedzą specjalistyczną związaną ze studiami podyplomowymi HR BP osoby kandydującej na stanowisko HR BP, w dużej mierze spowodowało, że utworzono takie stanowisko. W innym przypadku podobnie – wynikało to z biznesowej potrzeby doprecyzowania zadań osoby pełniącej role HR BP. Zmiana nomenklatury stanowiska miała na celu zbudowanie partnerstwa, tak aby role HR BP były dla działu sprzedaży jasne i czytelne. Według respondentów na stanowiskach tych zatrudniano osoby z długoletnim stażem w pracy w HR. Respondenci zwracali uwagę, że kiedy zaczęły się pojawiać stanowiska HR BP w wielu przypadkach zastąpiły one nazwy innych, wcześniej funkcjonujących stanowisk: specjalistów ds. personalnych, czy też specjalistów ds. HR. W ich miejsca powstały stanowiska HR BP. W związku z tym pojawia się wątpliwość czy zmiana stanowiska była związana również z rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności. Istnieje bowiem ryzyko, że stanowisko HR BP w wielu przypadkach stało się jedynie sposobem na awans dla pracowników HR.

W przedsiębiorstwie, z sektora energetycznego podjęto działania zgodnie z trendami występującymi na rynku pracy i równolegle we wszystkich spółkach grupy utworzono stanowisko HR BP. W latach 2008 – 2012, w wyniku prowadzonych badań dotyczących ewolucji

roli HR, wykazywano, że trendem w rozwoju HR jest właśnie HR BP. Na tej podstawie wiele przedsiębiorstw podejmowało decyzję o utworzeniu takiego stanowiska, wierząc, że pomoże to rozwiązać problemy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Jednym z takich badań był opublikowany przez Hay Group raport dotyczący najczęściej pełnionej funkcji przez dział HR, najwyżej ocenianych praktyk HR, roli HR wobec spowolnienia gospodarczego, a także procesów HR uznawanych za największe wyzwania na najbliższe lata⁴⁰⁸. Według tych badań coraz więcej przedsiębiorstw oczekiwało od działów HR pełnienia coraz bardziej zaawansowanych funkcji. Wtedy ponad 26% działów personalnych pełniło rolę partnera strategicznego, a blisko 16% rolę agenta zmiany. M. Kuczkiewicz, ówczesny prezes Hay Group Polska wyraźnie wskazywał na kierunki rozwoju HR, podkreślając:

Coraz ściślejsza integracja procesów personalnych ze strategią biznesową firmy to naturalny proces, który znajduje swój wyraz w nowych oczekiwaniach wobec działów HR, a także ewolucji ich roli. Jako partner dla zarządów działy personalne nie tylko współtworzą strategię firmy, ale także wskazują sposoby optymalnego wykorzystania potencjału pracowników i całej organizacji. Coraz częściej inspirują również przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym ułatwiają im adaptację do zmian wynikających z otoczenia rynkowego⁴⁰⁹.

W przypadku dwóch badanych przedsiębiorstw respondenci nie podali powodów utworzenia stanowiska HR BP.

W toku badań starano się przeanalizować także organizację obszaru HR w badanych przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca HR BP w obszarze HR. W tabeli 15 zestawiono organizację obszaru HR w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 15 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na organizację obszaru HR

Przedsiębiorstwo ⁴¹⁰	Sektor	Charakter działalności	Organizacja obszaru HR
numer 1	meblarski	produkcyjne	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 2	transportowy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu

⁴⁰⁸ *Działy HR stają się partnerem dla Zarządów – wyniki badania Navigator HR*, <https://hrstandard.pl/2009/10/01/dzialy-hr-staja-sie-partnerem-dla-zarzadow-wyniki-badania-nawigator-hr/>, dostęp: 11.09.2021.

⁴⁰⁹ *Ibidem*.

⁴¹⁰ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

			zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 3	transportowy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 6	samochodowy	produkcyjne	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 8	samochodowy	produkcyjne	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 9	finansowy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 10	finansowy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 11	IT	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu
numer 12	rolny	produkcyjne	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 13	energetyczny	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 14	inżynierski	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR

			BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 15	transportowy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 16	IT	usługowe	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR
numer 17	spożywczy	usługowe	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu), HR BP posiada swój zespół
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	komórka organizacyjna, w skład której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)
numer 20	chemiczny	produkcyjne	komórka organizacyjna, w skład, której wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR oraz firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach outsourcingu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

Komórkami organizacyjnymi w obszarze HR badanych przedsiębiorstw były: działy, wydziały bądź departamenty. Organizacja obszaru HR w skład, którego wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują swoje role przy wsparciu zespołu specjalistów HR lub firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach *outsourcingu*) występuje w dziesięciu badanych przedsiębiorstwach. W takich przypadkach zespół osób pełniących role HR BP odpowiada za całokształt zarówno projektowania, jak i wdrażania polityki personalnej oraz za poszczególne procesy z „cyklu życia pracownika” w organizacji. Tak szerokie spectrum zadań niekiedy prowadzi do dużej koncentracji na realizacji zadań administracyjnych, stąd też ta organizacja obszaru HR właśnie zakłada różne formy współpracy i wsparcia ze strony partnerów zewnętrznych. W przypadku procesów rekrutacyjnych będzie to zewnętrzna firma, agencja rekrutacyjna bądź agencja pośrednictwa pracy, w zależności od formy preferowanej przez przedsiębiorstwo i zgodnej z jego kulturą organizacyjną. Często w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w korporacjach międzynarodowych administracyjną

część procesów HR realizuje firma zewnętrzna, gdyż w wyniku wcześniejszych decyzji biznesowych zostały one poddane *outsourcingowi*. Jedno z możliwych rozwiązań w tym zakresie to tak zwane centrum usług wspólnych, rozumiane jako wyodrębniona jednostka organizacyjna, której zadaniem jest świadczenie usług dla danej grupy kapitałowej konkretnego przedsiębiorstwa, składającego się z wielu zakładów⁴¹¹. W jednym z badanych przedsiębiorstw, usługowym sektora IT występuje dział, w skład, którego wchodzi zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują swoje role przy wsparciu centrum usług wspólnych, bądź w ramach *outsourcingu*. W odróżnieniu od organizacji obszaru HR wspomnianego wyżej w tym przypadku w obszarze HR występują tylko stanowiska HR BP, bez stanowisk specjalistów HR. W jednym z badanych przedsiębiorstw każda osoba pełniąca role HR BP jest odpowiedzialna za realizację procesów rekrutacyjnych i szkoleniowych w przydzielonym obszarze biznesowym. Niemniej jednak w przypadku realizacji dużych projektów, przykładowo szkoleniowych ma wsparcie w zespole. Każda z tych osób z jednej strony ściśle współpracuje z kadrami zarządzającą przydzielonego mu obszaru, z drugiej realizuje i prowadzi wiele projektów z obszaru HR, będąc jednocześnie ekspertem jednego z procesów.

Inna możliwa organizacja obszaru HR to dział, w skład którego wchodzi zespół osób, w którym grupa pracowników pełni role HR BP, a kolejna tworzy grupę specjalistów HR. Na takie rozwiązanie wskazano w dziewięciu przedsiębiorstwach. Pierwszy zespół odpowiada w takiej organizacji za współpracę z kadrami menedżerską i implementację procesów HR w obszarach biznesowych, podczas gdy drugi projektuje procesy i tworzy narzędzia HR.

W jednym z badanych przedsiębiorstw – usługowym sektora spożywczego występuje dział, w skład którego wchodzi zespół osób pełniących role HR BP. Niemniej jednak w tym przypadku osoba na stanowisku HR BP posiada swój zespół. Jest to zespół specjalistów HR bądź osób na stanowiskach junior HR BP. W tym drugim przypadku junior HR BP odpowiada za większość zadań funkcjonalnych, współpracując z osobą na stanowisku HR BP w ramach mentoringu. Co istotne, to to, że zarówno HR BP, jak i osoby na stanowiskach junior HR BP mogą odpowiadać za wsparcie tego samego obszaru biznesowego, dzieląc się zadaniami między sobą. Taki układ oparty na zasadach mentoringu może być szczególnie efektywny, w kontekście budowania planów sukcesji w zespole HR BP.

Dokonując analizy charakteru działalności badanych przedsiębiorstw, wskazać należy, że piętnaście z nich to przedsiębiorstwa usługowe, a pięć to przedsiębiorstwa produkcyjne.

⁴¹¹ Łukaszczyk Z., *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KWH S. A.*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 1974, 2017, str. 300.

Ze względu na sektor badane przedsiębiorstwa można podzielić następująco: jedno z sektora meblarskiego, trzy z sektora transportowego, dwa z sektora handlowego (*retail*), trzy z sektora finansowego, dwa z sektora samochodowego, dwa z sektora farmaceutycznego, dwa z sektora IT, jedno reprezentujące sektor rolny, jedno energetyczny, jedno inżynieryjny, jedno spożywczy oraz jedno chemiczny.

Ze względu na kraj pochodzenia było to: pięć polskich przedsiębiorstw, cztery amerykańskie, dwa niemieckie, dwa szwajcarskie, dwa duńskie, jedno szwedzkie, jedno francuskie, jedno holenderskie, jedno brytyjskie i jedno słowackie.

Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia było to osiemnaście przedsiębiorstw scharakteryzowanych jako duże oraz dwa średniej wielkości.

Biorąc pod uwagę kulturę organizacyjną badaniem objęto dziewięć przedsiębiorstw charakteryzujących się kulturą rynku, trzy z kulturą klanu, dwa z kulturą hierarchii, jedno adhokracji. W trzech przypadkach trudno jednoznacznie wskazać dominujący typ kultury, gdyż badane przedsiębiorstwo wykazywało cechy każdej z czterech typów kultur. W dwóch przypadkach natomiast kultury organizacyjnej nie określono, ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne.

Biorąc pod uwagę fazę rozwoju organizacji, badaniem objęto osiem przedsiębiorstw będących w fazie współpracy, cztery w fazie kolektywności, trzy w fazie formalizacji, jedną w fazie delegacji, jedną w fazie przedsiębiorczości. Jedno z przedsiębiorstw pozostaje pomiędzy fazą formalizacji a współpracy, a w dwóch przypadkach, fazy rozwoju nie określono ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne.

Podsumowując charakterystykę przedsiębiorstw ze względu na umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej ustalono:

1. W przeważającej części (w siedemnastu badanych przedsiębiorstwach), obszar HR jest umiejscowiony w pionie zarządu, w dwóch przypadkach w pionie dyrektora generalnego, w jednym – w pionie finansowo-administracyjnym.
2. W pięciu badanych przedsiębiorstwach osoba odpowiedzialna za obszar HR jest członkiem zarządu.

W podsumowaniu charakterystyki przedsiębiorstw ze względu na genezę utworzenia stanowiska HR BP, wskazać należy, że:

1. Utworzenie stanowiska HR BP w organizacji często wynikało z wizji funkcjonowania obszaru HR osoby nowozatrudnionej odpowiedzialnej za politykę personalną – dyrektora czy kierownika HR. Taki czynnik zdiagnozowano w pięciu badanych przedsiębiorstwach.

2. Kolejnym czynnikiem powodującym utworzenie stanowiska HR BP była potrzeba wsparcia kadry zarządzającej w procesach personalnych (w dwóch przedsiębiorstwach).
3. Jednym z powodów utworzenia stanowiska HR BP była także potrzeba zapewnienia wsparcia menedżerów w procesach HR dla lokalizacji oddalonych od centrali, w przypadku, kiedy organizacja jest rozproszona terytorialnie bądź ma charakter sieciowy. Taki czynnik zdiagnozowano w dwóch przedsiębiorstwach.
4. Transfer rozwiązań stosowanych w centrali (przede wszystkim w przedsiębiorstwach międzynarodowych) bądź decyzja centrali w związku z nowopryjętą strategią HR, był powodem utworzenia stanowisk HR BP w pięciu przedsiębiorstwach.
5. Potrzeby rozwojowe w obszarze HR (kolejny etap na ścieżce rozwoju HR), w trzech przedsiębiorstwach.
6. Tendencje na rynku pracy, w przedsiębiorstwie sektora energetycznego, gdzie równolegle we wszystkich spółkach grupy utworzono stanowisko HR BP.

Charakteryzując badane przedsiębiorstwa ze względu na organizację obszaru HR, w podsumowaniu wskazać należy, że obszar ten zorganizowany jest jako dział, wydział, bądź departament w skład, którego wchodzi:

1. Zespół osób na stanowiskach HR BP, którzy realizują swoje zadania przy wsparciu zespołu specjalistów HR lub firmy zewnętrznej (jako centrum usług wspólnych, bądź w ramach *outsourcingu*); takie rozwiązanie występowało w dziesięciu badanych przedsiębiorstwach.
2. Zespół osób, w którym grupa pracowników pełni role HR BP, a kolejna tworzy grupę specjalistów HR, (w dziewięciu przedsiębiorstwach).
3. Zespół osób pełniących role HR BP; osoba na stanowisku HR BP posiada swój zespół (rozwiązanie takie wystąpiło w jednym przedsiębiorstwie usługowym sektora spożywczego).

4.4 Role HR Business Partnera w badanych przedsiębiorstwach

Jak wspomniano wcześniej, w klasycznym modelu HR BP realizuje cztery podstawowe role: partnera biznesowego (strategicznego), agenta zmian, rzecznika pracowników oraz eksperta administracyjnego. Role te realizowane są przez HR BP, który jak wskazano wcześniej według definicji D. Ulricha i W. Brockbank'a jest profesjonalistą w obszarze HR, ściśle współpracującym z kadrą menedżerską we wdrażaniu strategii biznesowej oraz projektowaniu procesów HR, ułatwiających osiągnięcie celów biznesowych. W wyniku badań własnych stara-

no się w pierwszej kolejności określić wykaz zadań realizowanych w ramach każdej z ról. W tabeli 16 wskazano zakres zadań na stanowisku HR BP w ramach każdej z czterech zdefiniowanych ról. Zadania opracowano na podstawie studiów literatury oraz odpowiedzi respondentów.

Tabela 16 Zakres zadań w ramach określonych ról HR BP

Zakres zadań dla roli partnera strategicznego	Zakres zadań dla roli agenta zmian	Zakres zadań dla roli rzecznika pracownika	Zakres zadań dla roli eksperta administracyjnego
<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i realizacja strategii HR powiązanej ze strategią biznesową organizacji⁴¹² • rozwój kapitału ludzkiego (we współpracy z kadrami menedżerską)⁴¹³ • analiza trendów i wskaźników na rynku pracy w celu opracowania nowych rozwiązań w obszarze HR⁴¹⁴ • zarządzanie wskaźnikami personalnymi⁴¹⁵ • planowanie działań wzmacniających retencję pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych zgodnych z założonymi celami biznesowymi⁴¹⁶ • doradztwo HR BP w zakresie budowania efektywnych struktur organizacyjnych⁴¹⁷ • opracowywanie planu komunikacji w przypadku wprowadzania zmian w organizacji⁴¹⁸ • doradztwo w sytuacjach związanych z zarządzaniem zmianą oraz rozwiązywaniem złożonych zagadnień personalnych w tym zakresie • wsparcie kadry menedżerskiej w procesie przepro- 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązywanie złożonych problemów personalnych, dotyczących m. in. relacji z pracownikami⁴¹⁹ • prowadzenie rozmów z pracownikami (<i>stay, exit interviews</i>)⁴²⁰ • doradztwo HR BP w sytuacji konfliktu, mediacje, a także wcześniejsze reagowanie na potencjalne źródła konfliktów w zespołach • prowadzenie badań dotyczących zaangażowania i satysfakcji wśród pracowników • budowanie i wdrażanie rozwiązań budujących kulturę organizacyjną i zaangażowanie pracowników, wspieranie 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie prawidłowego funkcjonowania procesów zarządzania kapitałem ludzkim, m.in.: rekrutacji i selekcji pracowników, wdrożenia do pracy, oceny pracowniczej, planowania rozwoju, organizacji szkoleń i innych działań rozwojowych⁴²¹ • wsparcie administracyjne przy procesowaniu dokumentów personalnych • opiniowanie systemów wynagradzania i premiowania pracowników • nadzór nad zgodnością decyzji biznesowych z przepisami prawa pracy • wsparcie w zakresie interpretacji przepisów wewnętrznych i zewnętrznych dotyczą-

⁴¹² Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

⁴¹³ Mitchell R., Obeidat S., Bray M., *The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, op. cit., p. 899-921.

⁴¹⁴ Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty roli HR Business Partnera w organizacjach*, op. cit., str. 80-82.

⁴¹⁵ Meysztowicz K., *Rola, zadania oraz pozycja HR Business Partnera w organizacji*, op. cit., str. 1-2.

⁴¹⁶ *Ibidem*.

⁴¹⁷ *Ibidem*.

⁴¹⁸ Alfes K., Truss C., Gill J., *The HR Manager as Change Agent*, op. cit., p. 109-127.

⁴¹⁹ Beck-Krala E., *Rola HR Business Partnera w procesie kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy organizacji*, op. cit., str. 151.

⁴²⁰ Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty roli HR Business Partnera w organizacjach*, op. cit., str. 80-82.

⁴²¹ Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, op. cit., str. 149.

	<ul style="list-style-type: none"> wadzania zmian dostosowywanie strategii personalnej do zmieniających się potrzeb biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> działań budujących pozytywne miejsce pracy wspieranie bezpośredniej komunikacji pomiędzy wszystkimi pracownikami i menedżerami 	cych obszaru HR
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury i badań

W tabeli 17 przedstawiono, biorąc jedynie pod uwagę liczbę, procentowy udział zadań faktycznie realizowanych w stosunku do ogólnej liczby zadań dla poszczególnych ról HR BP, w badanych przedsiębiorstwach. Dla czytelności i przejrzystości wyników badań zastosowano podział procentowy, zgodnie z założeniami przedstawionymi w podrozdziale *Opis metody badawczej oraz procesu badawczego* (str. 120).

Tabela 17 Udział zadań faktycznie realizowanych, w stosunku do ogólnej liczby zadań dla poszczególnych ról HR BP, w badanych przedsiębiorstwach (w ujęciu %)

Przedsiębiorstwo ⁴²²	Sektor	Charakter działalności	Partner strategiczny	Agent zmian	Ekspert administracyjny	Rzecznik pracowników
numer 1	meblarski	produkcyjne	40%	80%	20%	60%
numer 2	transportowy	usługowe	80%	80%	40%	60%
numer 3	transportowy	usługowe	80%	60%	80%	40%
numer 4	handel (<i>retail</i>)	usługowe	100%	100%	20%	40%
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	60%	60%	80%	80%
numer 6	samochodowy	produkcyjne	100%	80%	100%	60%
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	80%	60%	60%	60%
numer 8	samochodowy	produkcyjne	40%	20%	40%	40%
numer 9	finansowy	usługowe	20%	40%	100%	80%
numer 10	finansowy	usługowe	60%	100%	80%	80%
numer 11	IT	usługowe	40%	20%	60%	60%
numer 12	rolny	produkcyjne	40%	20%	60%	40%
numer 13	energetyczny	usługowe	100%	100%	100%	40%
numer 14	inżynierski	usługowe	100%	80%	100%	60%

⁴²² Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

numer 15	transportowy	usługowe	80%	60%	80%	100%
numer 16	IT	usługowe	40%	60%	20%	60%
numer 17	spożywczy	usługowe	80%	80%	20%	40%
numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	80%	40%	80%	60%
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	40%	60%	20%	80%
numer 20	chemiczny	produkcyjne	60%	80%	80%	80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

W wyniku badań ustalono, że najbardziej rozwinięte role HR BP, określone procentowym (%) zakresem realizowanych zadań, to partner strategiczny, agent zmian oraz ekspert administracyjny. Niekiedy występuje również rzecznik pracowników. W czterech badanych przedsiębiorstwach, trzech usługowych sektora *retail*, energetycznego i inżynieryjnych oraz jednym produkcyjnym sektora samochodowego przeważa rola partnera strategicznego. W trzech przedsiębiorstwach usługowych sektora *retail*, finansowego i energetycznego dominuje rola agenta zmian. W czterech przedsiębiorstwach, trzech usługowych sektora finansowego, energetycznego i inżynieryjnego oraz jednym produkcyjnym sektora samochodowego przeważa rola eksperta administracyjnego. Rola rzecznika pracowników w pełni realizowana jest w przedsiębiorstwie usługowym sektora transportowego.

Wśród zadań realizowanych przez partnera strategicznego w badanych przedsiębiorstwach dominowało dostosowywanie strategii HR do zmieniających się potrzeb biznesowych, tworzenie i realizacja strategii personalnej w powiązaniu ze strategią biznesową organizacji, zarządzanie wskaźnikami personalnymi, a także analiza trendów i wskaźników na rynku pracy w celu opracowania nowych rozwiązań w obszarze HR⁴²³. Jest to zgodne ze stanowiskiem G. Dessler, J. Griffiths oraz B. Lloyd-Walker, którzy już wcześniej wskazywali, że partnerstwo strategiczne HR powinno zakładać, że osoby pełniące role HR BP są pełnoprawnymi uczestnikami w cyklu realizacji strategii rozwoju firmy⁴²⁴. W ramach partnerstwa biznesowego osoby pełniące role HR BP przede wszystkim realizują inicjatywy związane z planowaniem biznesowym, strategicznym, zapewniając doradztwo HR BP i wiedzę specjalistyczną dotyczącą zarządzania kapitałem ludzkim. Na strategiczną rolę HR BP w organizacji szczególnie zwracał uwagę jeden z respondentów, reprezentujący sektor handlowy (*retail*), podkre-

⁴²³ Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty roli HR Business Partnera w organizacjach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1-2/2021, str. 80-82.

⁴²⁴ Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

śląjąc znaczenie rozumienia zagadnień biznesowych. Duże znaczenie ma również orientacja biznesowa i rozumienie wyzwań dla danego obszaru biznesowego. Według wielu respondentów ważne jest, aby osoby pełniące role HR BP proponowały nowe rozwiązania HR, które odpowiadają potrzebom biznesu, ustalały priorytety HR dla wspieranych obszarów biznesowych. Spośród różnych działań HR wybierały te najważniejsze, które przyniosą firmie wymierne korzyści. Dla osób pełniących role HR BP ważne jest również ciągle dopasowywanie agendy HR do agendy biznesowej, poprzez adresowanie programów HR według potrzeb. Ich zadaniem jest tutaj również bieżąca współpraca z kadrą menedżerską, budowanie relacji, niekiedy przekonywanie partnerów biznesowych, że ich obecność na spotkaniach biznesowych jest konieczna. W jednym z przedsiębiorstw sektora inżynierskiego respondent podkreślał, że w ramach ról HR BP zapewnia kierownikom liniowym coaching i wskazówki niezbędne do rozwoju w zakresie zarządzania zespołem, a także wspiera i realizuje cele biznesowe. Dostarcza także wskazówek w zakresie interpretacji i zgodności przepisów, polityk, procedur w odniesieniu do prawa pracy i przepisów wewnętrznych. Uczestniczy w tworzeniu i wdrażaniu strategii, a także dostarcza danych wejściowych do wskaźników HR, procesów pracy, systemów i narzędzi do skutecznego zarządzania operacjami biznesowymi. Bardzo ważnym jego zadaniem jest rozwój przywództwa, a także doradztwo z zakresu HR. Na przykład w przypadku zwiększonej fluktuacji, kiedy menedżer ma trudności ze zdefiniowaniem jej przyczyn, analizuje procesy personalne w danym obszarze. Na podstawie tej analizy wydaje rekomendacje i wspiera menedżera w konkretnych działaniach. Ścisła współpraca z partnerami biznesowymi w wymiarze strategicznym występuje również w przypadku osób pełniących role HR BP w przedsiębiorstwie sektora transportowego. Jednym z głównych zadań jest wsparcie i uczestnictwo w planowaniu i realizacji nowych projektów biznesowych. Ważne jest także uczestnictwo w spotkaniach biznesowych, badanie rynku, a także opiniowanie, czy jest uzasadnienie dla otwarcia nowego projektu w danym obszarze. Jeśli dany projekt biznesowy otrzymuje akceptację to osoby pełniące role HR BP przejmują odpowiedzialność za całą kampanię rekrutacyjną oraz zaplanowanie przeszkolenia nowych pracowników. Jednym z zadań jest także rekrutacja pracowników do lokalnego działu HR i ich szkolenie. Istotna jest również bieżąca współpraca przy planowaniu czasu pracy, dbałość o zgodność podejmowanych decyzji z prawem, a także potrzebami biznesowymi. Jest to również weryfikacja działań i ciągła współpraca z lokalnym działem HR. Przykładowo w przedsiębiorstwie usługowym sektora transportowego osoby na stanowisku HR BP uczestniczą w planowaniu budżetu na kolejny rok, pracując wspólnie z kierownikami magazynów i na końcu procesu z dyrektorem logistyki. Odpowiadają za ustalenie ilości zatrudnionych, a także stawek ich wynagrodzeń.

Ważna jest również bieżąca analiza sytuacji na rynku pracy, w kontekście nowych projektów uruchamianych przez firmy konkurencyjne.

W jednym z badanych przedsiębiorstw farmaceutycznych wyraźnie wskazano, że osoby pełniące role HR BP realizują strategię personalną, która wynika bezpośrednio ze strategii biznesowej. Ich zadania w organizacji obejmują siedem kluczowych obszarów HR, wyznaczonych właśnie w nawiązaniu do „cyklu życia pracownika”. Aby te założenia były realizowane, osoby na stanowiskach HR BP pracują z menedżerami, dbając o kluczowe zagadnienia HR we wspieranych obszarach biznesowych. Realizują także politykę personalną poprzez bezpośrednie wsparcie dla partnerów biznesowych. Celem działu HR jest, aby w siedmiu kluczowych procesach HR były realizowane konkretne zadania (według zdefiniowanych odpowiedzialności). Procesy z cyklu życia są opisane i wspierane przez systemy HR. Osoby na stanowiskach HR BP ostatecznie analizują, czy wdrażane rozwiązania przynoszą oczekiwane efekty. Regularnie przeprowadza się ankietę satysfakcji pracowników, analizując szczególnie środowisko pracy. W dziale HR na bieżąco monitoruje się efektywność polityki personalnej poprzez analizę wskaźników personalnych (takich jak między innymi trafność procesów rekrutacyjnych, poziom zaangażowania i rozwój pracowników czy też poziom fluktuacji). Osoby na stanowiskach HR BP są także odpowiedzialne za wsparcie w procesie zarządzania poprzez cele, na co wskazywał respondent z organizacji sektora chemicznego. Łączy strategię i kulturę organizacyjną, tworzy optymalne środowisko pracy, czy też dba o rozwój kultury organizacyjnej. Jednym z istotnych zadań w tym aspekcie jest także odpowiedzialność za zapewnienie właściwego przepływu informacji w zespołach, zwłaszcza jeśli są to zagadnienia, które dotyczą pracy różnych działów, w różnych lokalizacjach. Nie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zauważalne jest aktywne uczestnictwo osób pełniących role HR BP w spotkaniach biznesowych, co spowodowane może być jeszcze niewystarczająco rozwiniętą rolą strategiczną. Dodatkowo, w badanych przedsiębiorstwach w niewielkim stopniu osoby pełniące role HR BP analizują wskaźniki, przykładowo absencji czy fluktuacji pracowników. W odniesieniu do trzech obszarów HR BP, o których pisała K. Meysztowicz można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach najslabiej rozwinięty jest obszar odpowiedzialności za realizację wskaźników (na przykład wskaźniki fluktuacji, czy też poziom satysfakcji pracowników), podczas gdy wyraźnie zauważalna jest koncentracja na pierwszym obszarze, czyli wsparciu dla kadry menedżerskiej i zarządu organizacji w zakresie realizacji funkcji personalnej, a także zapewnieniu kompetentnych pracowników w najważniejszych projektach w firmie. Trzeci obszar według K. Meysztowicz to wdrożenie opracowanych przez HR rozwiązań w danych obszarach organizacji, co również wyraźnie widać w badanych przedsiębior-

stwach⁴²⁵. Niemniej jednak w ramach partnerstwa strategicznego wciąż jest wiele obszarów, które wymagają dalszego rozwoju. W badanych przedsiębiorstwach nie zaobserwowano na przykład, aby osoby na stanowiskach HR BP w pełni pracowały nad budowaniem świadomości postrzegania kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy, w związku z tym nie udało się jednoznacznie potwierdzić stanowiska R. Mitchell, S. Obeidat i M. Bray⁴²⁶.

Kolejną rolą HR BP jest agent zmian. Zadania agenta zmian dotyczą przede wszystkim planowania i wdrażania zmian organizacyjnych zgodnych z założonymi celami biznesowymi⁴²⁷. Jest to także doradztwo HR BP w zakresie budowania efektywnych struktur organizacyjnych, czy też opracowywanie planu komunikacji w przypadku wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Ważne jest również doradztwo w sytuacjach związanych z zarządzaniem zmianą oraz rozwiązywaniem złożonych problemów personalnych w tym zakresie, czy też wspieranie kadry menedżerskiej w procesie przeprowadzania zmian. W ramach tej roli osoba na stanowisku HR BP inicjuje także istotne zmiany w organizacji, co szczególnie podkreślał respondent z sektora finansowego. Wskazywał on, że jednym z głównych jego zadań jest praca nad kulturą organizacyjną (polska firma ma wielu pracowników z długim stażem, którzy niełatwo asymilują zmiany). Tutaj szczególnie ważnym zadaniem jest zarządzanie zmianą, ponieważ pracownicy nie są przygotowani do nowego modelu pracy. W związku z tym w wielu przypadkach pojawia się u nich opór. Aby osoba na stanowisku HR BP mogła pełnić funkcję agenta zmian powinna także aktywnie uczestniczyć w procesie zmian. Respondent z sektora spożywczego wskazywał, że jednym z jego głównych zadań w tym aspekcie jest podejmowanie działań zmierzających do włączania go w procesy zmian i nowe projekty. W opinii respondenta osoba pełniąca rolę HR BP powinna być informowana o nowych projektach w jego obszarach, aby móc być wszędzie tam, gdzie pojawić się może opór na zmianę. Agent zmian to rola, która w części badanych przedsiębiorstw jest rozwinięta na wysokim poziomie. Niemniej jednak w wielu przypadkach wciąż brakuje takich zadań jak planowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych zgodnych z założonymi celami biznesowymi, czy też doradztwo HR BP w zakresie budowania struktur organizacyjnych. Mimo, że w wielu badanych przedsiębiorstwach pojawiają się elementy strategicznej współpracy osób pełniących rolę HR BP z kadrami zarządzającą wyższego szczebla, to jednak wciąż więcej inicjatyw dotyczących wprowadzania zmian pojawia się ze strony partnerów biznesowych. Zdecydowanie mniej

⁴²⁵ Meysztowicz K., *Rola, zadania oraz pozycja HR Business Partnera w organizacji*, op. cit., str. 1-2.

⁴²⁶ Mitchell R., Obeidat S., Bray M., *The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role Of High-Performance Human Resource Practices*, op. cit., p. 899-921.

⁴²⁷ *Ibidem*.

zmian proponują osoby na stanowiskach HR BP. Dodatkowo, w wielu badanych przedsiębiorstwach osoby na stanowiskach HR BP mogłyby bardziej angażować się w opracowywanie planu komunikacji w przypadku wprowadzania zmian w organizacji. Nie jest to bowiem zadanie, które było zauważalne we wszystkich przypadkach, co oznacza, że jest to jeszcze aspekt do rozwoju. Biorąc pod uwagę różne typy ról, które dział HR może przyjmować w procesie zarządzania zmianą, zdefiniowane przez K. Alfes, C. Truss i J. Gill, można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach przeważa typ *Change Focused HR*. Jest on charakterystyczny dla działów HR, które są skoncentrowane na zmianie i odgrywają aktywną rolę we wspieraniu przejścia przez zmiany, ale nie angażują się specjalnie w opracowywanie rozwiązań HR inicjujących te zmiany⁴²⁸.

HR BP w ramach kolejnej roli – rzecznika pracowników prowadzi rozmowy z pracownikami (*stay, exit interviews*), rozwiązuje złożone problemy personalne, dotyczące między innymi relacji z pracownikami. Skupia się również między innymi na rozstrzygnięciu kwestii spornych dotyczących na przykład nieprzestrzegania regulaminu pracy czy prawa pracy. Osoba w tej roli wpływa na innych i kształtuje relacje⁴²⁹. Dbą również o ciągłe doskonalenie roli HR, a także buduje zaufanie do HR. Respondent z sektora samochodowego szczególnie zwracał uwagę na znaczenie budowania zaufania i wywierania wpływu na swoich interesariuszy. Z kolei respondent z sektora handlowego (*retail*) wskazał, że zadanie HR BP to po prostu bycie z ludźmi, bycie z menedżerami, rozwiązywanie ich problemów, bycie czasem i mediatorem, któremu ufają. Budowanie zaufania łączy się właśnie z rolą rzecznika pracowników. Przykładowo w jednym z badanych przedsiębiorstw produkcyjnych osoba na stanowisku HR BP wiele czasu poświęca rozmowom i spotkaniom z pracownikami w trudnych sytuacjach personalnych. Dzięki temu znacząco spadła ilość skarg do związków zawodowych. Pracownicy przychodzą ze swoimi problemami do HR BP, dlatego wiele z nich udaje się rozwiązać, zanim ulegną dalszej eskalacji. Respondent pracujący w przedsiębiorstwie z sektora chemicznego argumentuje, że duża część jego pracy to codzienny kontakt z partnerami biznesowymi i współpraca z nimi przy różnych sprawach pracowniczych. W ramach roli rzecznika pracowników jest jeszcze wiele zadań, które nie są w badanych przedsiębiorstwach w pełni zauważalne. Przykładowo jedynie w kilku przypadkach osoby na stanowiskach HR BP wskazywały, że zajmują się wdrażaniem rozwiązań budujących kulturę organizacyjną i zaangażowanie

⁴²⁸ Alfes K., Truss C., Gill J., *The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector*, op. cit., p. 109-127.

⁴²⁹ Beck-Krala E., *Rola HR Business Partnera w procesie kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy organizacji*, op. cit., str. 151.

pracowników, czy też wspieraniem działań budujących pozytywne miejsce pracy. W niewielu przypadkach osoby na stanowiskach HR BP prowadzą badania zaangażowania i satysfakcji wśród pracowników, choć jest to obszar, który może być realizowany na przykład przez specjalistów HR. Niemniej jednak, są to obszary, który wymagają jeszcze rozwoju. Zadanie, które w zasadzie nie pojawiło się w pełni w żadnym z badanych przedsiębiorstw to wspieranie bezpośredniej komunikacji pomiędzy pracownikami a menedżerami.

Kolejna rola HR BP to ekspert administracyjny, w ramach której HR BP skupia się przede wszystkim na zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania procesów zarządzania kapitałem ludzkim, takich jak: rekrutacja i selekcja, wdrożenie do pracy, ocena pracownicza, planowanie rozwoju, szkolenia i inne działania rozwojowe⁴³⁰. Należy jednak podkreślić, że osoba na stanowisku HR BP z założenia ma mieć szersze spojrzenie na wyżej wymienione procesy, co oznacza, że zwraca uwagę na ich znaczenie dla realizacji celów biznesowych organizacji. Przykładowo HR BP w procesie rekrutacji tworzy profile kompetencyjne kandydatów, opracowuje z menedżerem warunki zatrudnienia, przeprowadza analizę zatrudnienia, pokazuje cechy zespołu, dba też o relacje z kandydatami. HR BP w procesie szkoleń wstępnych, jeszcze przed zatrudnieniem, razem z przełożonym nowego pracownika przygotowuje program wdrożeniowy, a także upewnia się, że przygotowane są wszystkie niezbędne narzędzia pracy i uprawnienia. Wita nowego pracownika w pierwszych dniach jego pracy, organizuje spotkanie celem zapoznania go z wartościami i normami będącymi elementami kultury organizacyjnej firmy. Razem z jego przełożonym dba o efektywne przekazanie wiedzy i ukształtowanie umiejętności niezbędnych do pracy na danym stanowisku, często pełniąc funkcję *buddy'ego*. Prowadzi tak zwany *mood monitoring*, to jest czuwa nad poziomem zaangażowania i motywacji nowego pracownika. Prowadzi ankietę *stay interview* i sprawdza, czy proces szkoleń wstępnych został przeprowadzony w sposób prawidłowy. HR BP w procesie szkoleń i rozwoju opracowuje wspólnie z menedżerem między innymi plany szkoleń. W oparciu o luki kompetencyjne pracowników ustala, jakie wyzwania stoją przed danym zespołem, czego im brakuje, co powoduje, że realizują bądź nie realizują celów biznesowych. HR BP monitoruje również efektywność szkoleń. Pokazuje menedżerom powiązanie szkoleń z ich wynikami biznesowymi. HR BP w procesie ocen i *performance review*, ściśle współpracuje z menedżerem oraz trenerem świadomie planując rozwój pracownika. Prowadzi rozmowy rozwojowe z pracownikami, rozmawia z menedżerami, identyfikując potencjał i talenty w zespołach. Prowadzi również działania w zakresie pracowników nieefektywnych, na przykład pracując

⁴³⁰ Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, op. cit., str. 149.

zgodnie z ustalonymi planami rozwojowymi. HR BP prowadzi trudne zagadnienia personalne, w tym proces dyscyplinowania pracowników. Analizuje wynagrodzenia w oparciu o wyniki w dziale, rozmawia o tym, za co pracownicy otrzymują swoje wynagrodzenia i jak ich w tym zakresie motywować. HR BP dba także o właściwe pożegnanie pracownika z organizacją. Udziela również wsparcia przy przygotowywaniu dokumentów personalnych. Opiniuje systemy wynagradzania i premiowania pracowników. Dbą o zgodność decyzji menedżerskich z przepisami prawa pracy oraz wspiera w zakresie interpretacji przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. W ramach tej roli pracuje także nad automatyzacją procesów HR, łączy zespoły w nowych rozwiązaniach HR, wykorzystuje w działaniach HR narzędzia komunikacyjne. Przykładowo respondent z sektora samochodowego jako HR BP odpowiada za wdrożenie narzędzi z zakresu HR, również ich optymalizację (w tym optymalizację kosztów). Projekty optymalizacyjne należą do niego, ocena czy przynoszą one pozytywne rezultaty natomiast jest po stronie partnerów biznesowych (raportowane do dyrektorów i zarządu). Respondent wspierający w ramach stanowiska HR BP organizację z sektora farmaceutycznego odpowiada za nowe technologie, na przykład rozwój platformy *e-learning*. Platforma *e-learning* jest dla niego narzędziem wspierającym system zarządzania kompetencjami i ogólne sterowanie procesami rozwojowymi. Zarządza także kapitałem ludzkim poprzez planowanie i analizy zatrudnienia, rozwija talenty, kształtuje procesy komunikacyjne, zarządza wynikami pracy, a także buduje markę liderów. W większości badanych organizacji zadania dla osób na stanowiskach HR BP – w mniejszym lub większym stopniu – oparte są na „cyklu życia pracownika”. W przedsiębiorstwie farmaceutycznym cała strategia HR opiera się właśnie na takim cyklu. W wielu przedsiębiorstwach osoby na stanowiskach HR BP zajmują się zapewnieniem prawidłowego funkcjonowania procesów zarządzania kapitałem ludzkim, między innymi rekrutacji i selekcji, wdrożenia do pracy, oceny pracowniczej, planowania rozwoju, organizacji szkoleń i innych działań rozwojowych.

4.5 Czynniki kształtujące role HR Business Partnera

Jednym ze szczegółowych celów pracy jest ocena wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP. W toku badań starano się uzyskać odpowiedź na pytanie badawcze: jaki jest wpływ czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP. Starano się ustalić, jak rozkładają się, w opinii respondentów, oceny wpływu poszczególnych czynników na role HR BP w badanych przedsiębiorstwach. W tabeli 18 zestawiono oceny poszczególnych determinant/czynników w każdym z badanych przedsiębiorstw.

Tabela 18 Wpływ poszczególnych determinant/czynników na role HR BP

Przedsiębiorstwo ⁴³¹	Sektor	Charakter działalności	Siła wpływu determinant/czynników na role HR BP								
			Strategia biznesowa	Kultura organizacyjna	Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej	Faza rozwoju	Charakter działalności	Sektor	Sytuacja na rynku pracy	Działania konkurencji	Oczekiwanie interesariuszy
numer 1	meblarski	produkcyjne	4	5	5	3	3	3	2	2	5
numer 2	transportowy	usługowe	5	3	4	4	5	2	4	3	3
numer 3	transportowy	usługowe	5	4	4	5	5	5	5	5	5
numer 4	handel (retail)	usługowe	5	3	3	4	1	1	4	4	4
numer 5	finansowy (ubezpieczenia)	usługowe	5	5	5	5	4	4	5	5	5
numer 6	samochodowy	produkcyjne	5	5	5	5	2	1	5	5	5
numer 7	farmaceutyczny	usługowe	4	5	4	5	1	1	4	1	4
numer 8	samochodowy	produkcyjne	5	5	4	4	2	2	5	4	5
numer 9	finansowy	usługowe	4	4	3	4	1	1	3	2	2
numer 10	finansowy	usługowe	5	5	5	4	3	4	4	4	4
numer 11	IT	usługowe	4	5	5	4	3	3	4	1	1
numer 12	rolny	produkcyjne	4	4	5	5	4	2	1	4	1
numer 13	energetyczny	usługowe	5	5	5	5	5	4	5	5	4
numer 14	inżynierski	usługowe	5	5	5	2	5	3	3	4	5
numer 15	transportowy	usługowe	5	5	5	5	4	2	4	5	1
numer 16	IT	usługowe	4	5	3	5	3	5	3	5	2
numer 17	spożywczy	usługowe	5	5	5	4	3	5	4	5	5

⁴³¹ Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: przedsiębiorstwo numer 1, przedsiębiorstwo numer 2, itd.

numer 18	handel (<i>retail</i>)	usługowe	5	4	5	5	2	2	5	2	2
numer 19	farmaceutyczny	usługowe	5	3	5	4	1	4	4	5	5
numer 20	chemiczny	produkcyjne	5	5	4	4	5	1	5	1	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

Strategia biznesowa według respondentów w czternastu przedsiębiorstwach zdecydowanie ma wpływ na role HR BP, w sześciu przedsiębiorstwach natomiast respondenci wskazali, że raczej ma ona wpływ.

Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej zostało wskazane jako czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w trzynastu przedsiębiorstwach. Dla pięciu respondentów raczej ma ona wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ).

Kultura organizacyjna została wskazana jako czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w trzynastu przedsiębiorstwach. Dla czterech respondentów raczej ma ona wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ).

Faza rozwoju według respondentów to czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w dziewięciu przedsiębiorstwach. Dla dziewięciu respondentów raczej ma ona wpływ. Jedna osoba wskazała nie mam zdania (neutralny wpływ). Również jedna osoba zaznaczyła, że faza rozwoju raczej nie ma wpływu na role HR BP.

Charakter działalności został wskazany jako czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w pięciu przedsiębiorstwach. Dla trzech respondentów raczej ma on wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ). Dla czterech respondentów czynnik ten zdecydowanie nie ma wpływu.

Sektor został wskazany jako czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w trzech przedsiębiorstwach. Dla czterech respondentów raczej ma on wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ). Pięciu respondentów wskazało, że raczej nie ma on wpływu, podczas gdy w pięciu przedsiębiorstwach zaznaczono, że czynnik ten zdecydowanie nie ma wpływu.

Sytuacja na rynku pracy została wskazana jako czynnik o zdecydowanym wpływie na role HR BP w siedmiu przedsiębiorstwach. Dla ośmiu respondentów raczej ma ona wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ). Dla jednej osoby czynnik ten raczej nie ma wpływu, dla jednej – zdecydowanie nie ma wpływu.

Działania konkurencji zostały wskazane jako czynnik o zdecydowanym wpływie na rolę HR BP w ośmiu przedsiębiorstwach. Dla pięciu respondentów raczej mają one wpływ, jedna osoba podała ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ). Trzech respondentów wskazało, że raczej nie mają one wpływu, podczas gdy w trzech przedsiębiorstwach zaznaczono, że czynnik ten zdecydowanie nie ma wpływu.

Oczekiwania interesariuszy zostały wskazane jako czynnik o zdecydowanym wpływie na rolę HR BP w siedmiu przedsiębiorstwach. Dla pięciu respondentów raczej mają one wpływ, trzy osoby podały ocenę 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ). Trzy osoby uważają, że czynnik ten raczej nie ma wpływu na rolę HR BP, również dla trzech osób czynnik ten zdecydowanie nie ma wpływu.

W tabeli 19 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników determinujących rolę HR BP, uwzględniając średnią ocenę dla wszystkich badanych przedsiębiorstw (respondenci oceniali wpływ danego czynnika na rolę HR BP w skali 1-5). Średnie oceny wyliczono jako średnią arytmetyczną biorąc pod uwagę oceny wszystkich respondentów. Wartości zaokrąglono do jednego miejsca po przecinku.

Tabela 19 Nasilenie wpływu determinant/czynników na rolę HR BP

Determinanta/czynnik	Średnia ocena dla wszystkich badanych przedsiębiorstw
Strategia biznesowa	4,7
Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej	4,5
Kultura organizacyjna	4,5
Faza rozwoju organizacji	4,3
Sytuacja na rynku pracy	4
Oczekiwania interesariuszy	3,6
Działania konkurencji	3,6
Charakter działalności przedsiębiorstwa	3,1
Sektor przedsiębiorstwa	2,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

Strategia biznesowa to najważniejszy czynnik wpływający na rolę HR BP w przedsiębiorstwie. Jest to zgodne z wcześniejszymi badaniami, które wskazują na powiązania między budowaniem ról HR BP a strategią rozwoju firmy⁴³². W opinii respondentów nie ma możli-

⁴³² Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, op. cit., p. 97-99.

wości tworzenia strategii HR bez kontekstu biznesowego. Strategia biznesowa jest tutaj punktem wyjścia do strategii HR. Powinna ona zawierać najistotniejsze kwestie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, a także uwzględniać wpływ tych działań na procesy biznesowe. W jednym z badanych przedsiębiorstw, z sektora energetycznego wyraźnie wskazano, że strategia mówi o kierunku rozwoju, wyznacza cele przedsiębiorstwa, a więc wyznacza także cele HR. Ma zdecydowany wpływ, w którą stronę w działach HR projektuje się procesy. Na przykład w jednym roku w tym właśnie przedsiębiorstwie wszystkie projekty, w tym również projekty HR były dedykowane digitalizacji, gdyż taki był jeden z celów strategii biznesowej. Strategia wyznaczała tam kierunki działania, a do tych kierunków dostosowywane były wskaźniki biznesowe, na które HR BP także miał wpływ. Niekiedy bezpośrednio do strategii biznesowej wpisane mogą być cele i projekty HR, co miało miejsce w przedsiębiorstwie sektora transportowego. Z kolei przedsiębiorstwo pochodzące z sektora finansowego wdrożyło niedawno strategię, która wskazywała na trzy główne nurty – związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, w związku z tym to właśnie w tym obszarze osoby na stanowiskach HR BP planują określone projekty. W jednym z przedsiębiorstw sektora transportowego również wyraźnie wskazano, że HR BP powinien w pierwszej kolejności wspierać strategię biznesową. Jeśli osoba pełniąca rolę HR BP nie wie, jaka jest strategia firmy, to może proponować zarządowi działania niespójne z celami biznesowymi. Tym samym nie zbuduje partnerstwa. Warto też zauważyć, że role HR BP zależą od poziomu świadomości zarządu i stopnia postrzegania pracowników w kategorii kosztów bądź kapitału. C. J. Collins wprost uzależnia sukces działań HR BP od wiedzy, umiejętności i postawy kadry zarządzającej. Przede wszystkim od dyrektora generalnego i strategii biznesowej⁴³³. W takiej sytuacji strategia będzie miała znaczenie, ponieważ będzie wypadkową tego, czego zarząd oczekuje od działu HR. Znaczenie będzie miało na przykład, jaką część budżetu przekaże na realizację polityki personalnej (polityka wynagrodzeń, polityka rozwojowa, badania satysfakcji pracowników, komunikacja, budowanie wizerunku pracodawcy). Jeśli uzna, że ma to marginalne znaczenie, HR może być na przegranej pozycji, na co wskazał jeden z respondentów, pełniący rolę HR BP w przedsiębiorstwie z sektora finansowego. Jak wynika z badań, przedsiębiorstwa, w których osoby na stanowiskach HR BP szczególnie współpracują z partnerami biznesowymi i rola partnera strategicznego jest rozwinięta to właśnie te, w których projekty HR BP wynikają ze strategii biznesowej. Widoczna jest prawidłowość, że w przypadku czterech przedsię-

⁴³³ Collins C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, op. cit., p. 331-358.

biorstw, gdzie najbardziej rozwiniętą i w pełni realizowaną rolą HR BP jest rola partnera strategicznego – wpływ strategii biznesowej na role HR BP został oceniony najwyżej.

Umieszczenie obszaru HR w strukturze organizacyjnej również wpływa na role HR BP w przedsiębiorstwie. Zdaniem jednego z respondentów z sektora farmaceutycznego jest to bardzo istotny czynnik. Wskazał on, że dostrzega znaczącą różnicę, między tym jak poprzedni przełożony (to jest dyrektor HR) był w zarządzie, w stosunku do nowego układu, w którym w tym zarządzie nie jest. Jeśli dyrektor HR jest w zarządzie, to dział HR ma większy wpływ na organizację i większą decyzyjność. W opinii jednego z respondentów osoba na stanowisku HR BP powinna raportować wyniki pracy do prezesa zarządu. W innej podobnie, respondent wskazał, że aby w tej konkretnej organizacji jego praca miała sens, powinien odpowiadać bezpośrednio przed zarządem lub osobą, która ściśle z zarządem współpracuje. Respondent z sektora transportowego również argumentował, że w przypadku jego przedsiębiorstwa – im wyższa pozycja w strukturze, tym dana osoba ma większą siłę przebicia, większy szacunek i łatwiej jest pewne zmiany przeprowadzić. W jednym z przedsiębiorstw z sektora samochodowego kierownik działu HR oraz osoby na stanowiskach HR BP mają bezpośredni kontakt z zarządem, co pozwala mieć dostęp do informacji czy uzasadnienia decyzji biznesowych. W tej sytuacji pozytywnie to wpływa na budowanie pozycji HR BP. Umieszczenie obszaru HR w strukturze może mieć zatem duże znaczenie w budowaniu autorytetu HR BP. Opinie te jednak były podzielone. Na przykład w opinii respondenta z sektora handlu (*retail*) istotniejsza jest umiejętność budowania relacji, niezależnie od miejsca HR w strukturze organizacyjnej. Przy omawianiu umiejscowienia HR w strukturze organizacyjnej, pojawiło się również zagadnienie dotyczące zasadności raportowania wyników pracy osób na stanowiskach HR BP i podległości służbowej do partnera biznesowego. Czy HR BP powinien podlegać i raportować do partnera biznesowego? Jeden z respondentów z przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora meblarskiego wskazywał, że osoba na stanowisku HR BP nie powinna raportować do partnera biznesowego (w tym przypadku dyrektora oddziału), ponieważ w takiej sytuacji istnieje ryzyko, że polityka personalna firmy nie będzie spójna. W badanej organizacji ważna jest spójna perspektywa dla wszystkich oddziałów, a nie indywidualna dla obszarów. Dyrektor personalny ustala standardy i priorytety oraz na bieżąco monitoruje realizację celów biznesowych pracując na mapach drogowych HR. Dodatkowo do zarządu raportuje poziom realizacji celów zgodnie z polityką firmy. Podsumowując zatem, ważna jest spójna polityka HR i spójność zarządzania, a to w opinii części respondentów jest możliwe jedynie w przypadku scentralizowania obszaru HR. W opinii badanych respondentów pełniących role HR BP, jeśli

osoba zarządzająca obszarem HR jest w zarządzie, wtedy przeważa rola partnera strategicznego.

Kluczowym czynnikiem jest także kultura organizacyjna. Według respondentów praca osób na stanowiskach HR BP może się znacząco różnić w przypadku przedsiębiorstw o różnych typach kultury organizacyjnej. Jest to zbieżne z wcześniejszymi ustaleniami, o których pisali M. McCracken, P. O'Kane, T. C. Brown i M. McCrory, że kultura organizacji wpływa na zdolność budowania partnerstwa biznesowego przez HR⁴³⁴. Wielu respondentów wskazało także na to, że rolą HR BP jest kształtowanie kultury organizacyjnej. Na przykład w przedsiębiorstwie sektora energetycznego wyraźnie wskazano, że osoba na stanowisku HR BP dba o kulturę organizacyjną na każdym etapie „cyklu życia pracownika” w organizacji, w rekrutacji, w obszarze szkoleń, czy przy derekrutacji. Również respondent pracujący w przedsiębiorstwie sektora samochodowego, rekrutując czy prowadząc szkolenia zwracał uwagę na wartości i kulturę organizacyjną. Wskazywał również, że kultura ta powinna zakładać partnerstwo oraz otwartość na informację zwrotną od pracowników. Respondent z przedsiębiorstwa sektora farmaceutycznego zauważa różnice w swojej pracy, w zależności od tego, co było szczególnie ważne dla organizacji, w której pracował (czy pracownicy, czy cele biznesowe). W jego opinii, dla poprzedniego pracodawcy ważniejsze były cele, mniej pracownicy. W tym przypadku, w opinii respondenta zatem kultura organizacyjna miała raczej negatywny wpływ na rozwój ról HR BP. W jednym z przedsiębiorstw sektora transportowego kultura opisana była w sześciu punktach, wraz ze wskazaniem na zachowania pożądane w firmie (na przykład rozwój własny i dostarczenie klientom optymalnych rozwiązań, w tym też ciągła praca osób na stanowiskach HR BP nad generowaniem zysków dla organizacji). Wagę efektywnej kultury organizacyjnej w pracy HR dostrzegł również respondent z sektora transportowego, argumentując, że odpowiednia kultura organizacyjna sprzyja rozwojowi pracowników. Szczególnie ważne jest dla niego to, jaki wizerunek kreuje firma. Podał przykład dobrej praktyki w tym zakresie – badania zaangażowania pracowników i certyfikat *Great Place to Work*. Po każdym takim badaniu, pełniąc role HR BP spotyka się i rozmawia z pracownikami. W toku badań ustalono, że rozwojowi strategicznych ról HR BP sprzyja głównie (choć nie we wszystkich przypadkach) kultura rynku, gdzie według K. S. Camerona i R. E. Quinna⁴³⁵ największy nacisk kładzie się na realizację wyniku, planów biznesowych, a także konkurencyj-

⁴³⁴ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

⁴³⁵ Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana. Model Wartości Konkurencyjnych*, op. cit., str. 44.

ność i pozycję na rynku. Również kultura adhokracji, właściwa dla organizacji innowacyjnych, cechujących się wysoką elastycznością i nastawieniem na zmiany sprzyja rozwojowi strategicznej roli HR BP. Warto wskazać, że siła wpływu kultury organizacyjnej była określona jako największa w przypadku przedsiębiorstw charakteryzujących się przede wszystkim kulturą rynku (w sześciu przedsiębiorstwach z kulturą rynku siła wpływu tego czynnika została oceniona najwyżej, oceną 5 – zdecydowanie ma wpływ). Najmniejszą siłę wpływu czynnika zdiagnozowano w przedsiębiorstwach, w których kultura organizacyjna, ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne nie została precyzyjnie określona.

W toku badań starano się też pokazać związek między fazą rozwoju a rolami HR BP. Na podstawie rozmów z respondentami ustalono, że inne role pełni HR BP, kiedy przedsiębiorstwo rozpoczyna działalność a inne, kiedy jest w fazie stabilizacji. Przykładowo w jednym z przedsiębiorstw z sektora finansowego wskazano, że role HR BP są rozwinięte w głównej mierze ze względu na doświadczenia z zagranicznej centrali. Procesów HR nie trzeba projektować, bo funkcjonują one już w organizacji od wielu lat i tylko są doskonalone. W wielu przypadkach w różnych fazach rozwoju organizacji, ma ona zróżnicowaną strukturę zatrudnienia, co za tym idzie innych pracowników. Dodatkowo, znaczenie ma czy organizacja się rozwija, czy zespół jest stabilny, czy są restrukturyzacje. W związku z tym osoby pełniące role HR BP mogą mieć różne priorytety w zakresie zarządzania różnorodnością, w szczególności wiekiem, jeśli mówimy o dojrzałych organizacjach. Z drugiej strony, rola może się zmieniać, jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje od niedawna, a role HR BP się dopiero kształtują. Na przykład w momencie dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa we wczesnych fazach, osoba na stanowisku HR BP w pierwszej kolejności, niekiedy nawet jedynie, zajmować się będzie rekrutacją. Analogicznie, jeśli jest to przedsiębiorstwo w fazie stabilizacji to działania HR koncentrują się na innych obszarach. Jeśli jest to etap rozbudowywania struktur, na przykład otwieranie nowych lokalizacji, osoba na stanowisku HR BP może być skoncentrowana na określaniu potencjału pracowników, jak to miało miejsce w jednym z przedsiębiorstw sektora spożywczego. W przedsiębiorstwie tym osoba pełniąca role HR BP współpracowała z każdym menedżerem i analizowała potencjał do rozwoju danego pracownika (określając go według trzech możliwości: brak potencjału, pracownik z potencjałem, nad którym musi jeszcze wspólnie ze swoim przełożonym popracować oraz pracownik gotowy do zmiany i rozwoju w ramach tworzenia się nowych oddziałów). Faza rozwoju ma również wpływ na HR BP, jeśli wiąże się ze zmianami organizacyjnymi. W wielu przypadkach względy ekonomiczne są decydujące w planowaniu kapitału ludzkiego w organizacji. Niemniej jednak w opinii niektórych respondentów zadania nie będą się znacząco różnić w zależności od fazy rozwoju. Część

respondentów przekonywała, że na każdym etapie rozwoju role HR BP powinny być takie same, a różnić się będą jedynie poszczególne zadania i projekty. W badaniach wskazano, że w przedsiębiorstwach we wczesnej fazie rozwoju, dominuje administracyjna rola HR BP. W ośmiu badanych przedsiębiorstwach pozostających w fazie przedsiębiorczości, kolektywności bądź formalizacji, najbardziej rozwinięta rola to ekspert administracyjny, a także (choć w mniejszym stopniu) rzecznik pracowników. Natomiast w przypadku rozwiniętych firm z historią i tradycją (będących w ujęciu L.E. Greinera w fazie współpracy) ta rola jest w dużo większym stopniu ustrukturyzowana i przyjmuje rolę partnera strategicznego. W ośmiu badanych przedsiębiorstwach będących w fazie współpracy najbardziej rozwinięte role to partner strategiczny i agent zmian, najmniej – ekspert administracyjny i rzecznik pracowników. Siła wpływu fazy rozwoju była określona jako największa w przypadku przedsiębiorstw będących w fazie współpracy (w pięciu przedsiębiorstwach w fazie współpracy siła wpływu tego czynnika została oceniona najwyżej, oceną 5 – zdecydowanie ma wpływ). Najmniejszą siłę wpływu czynnika zdiagnozowano w przedsiębiorstwie, będącym w fazie delegacji – było to jednak jedyne przedsiębiorstwo w tej fazie rozwoju, stąd nie można jednoznacznie potwierdzić takiej prawidłowości.

Badania potwierdziły, że sytuacja na rynku pracy to jeden z kluczowych czynników zewnętrznych determinujących działania HR BP. W ocenie respondentów dla HR BP niezbędna jest ciągła analiza sytuacji rynkowej. Respondenci zwracali również uwagę na znaczenie rynku pracy, zwłaszcza takiego sprzyjającego pracownikowi. Respondent z sektora chemicznego argumentował, że większość ich działań HR determinuje sytuacja na rynku pracy. Według respondenta z sektora energetycznego sytuacja na rynku pracy determinuje priorytety HR i ma to wpływ na działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy. W sektorze finansowym także wskazano, że działania HR zmieniły się od czasu, kiedy dominował rynek pracodawcy, kiedy było znacznie więcej kandydatów gotowych podjąć pracę. Teraz działają HR większy nacisk kładą na budowanie wizerunku pracodawcy, aby szukać nowych i alternatywnych kanałów dotarcia do kandydata. Im bardziej rozwijający się rynek pracownika, tym więcej wyzwań i większa potrzeba wsparcia HR. W zależności od tego, jaka będzie sytuacja na rynku pracy, takie mogą być priorytety HR. W siedmiu badanych przedsiębiorstwach, gdzie czynnik ten został oceniony na 5 – *zdecydowanie ma wpływ*, przeważa rola eksperta administracyjnego. Respondent pełniący role HR BP w sektorze transportowym uważa, że rynek pracy raczej ma wpływ, na przykład w kontekście rekrutacji i pozyskania pracowników.

Oczekiwania interesariuszy w badanych organizacjach, zdaniem respondentów raczej nie wpływają na role HR BP. Niemniej jednak część z nich uważa, iż musi się skupić na tym, czego potrzebują klienci, bo to oni kupują produkty firmy. W wielu przypadkach respondenci bezpośrednio współpracowali z klientami, jak na przykład w przedsiębiorstwie sektora transportowego, gdzie HR BP był członkiem zespołów projektowych pracujących z klientami. W innym przedsiębiorstwie, sektora spożywczego klienci również wyznaczają kierunek współpracy i oczekują od osób na stanowiskach HR BP konkretnych działań. Na przykład jeden z klientów zagranicznych oczekuje bieżącego raportowania w zakresie zapewnienia, że organizacja prowadzi określone działania z zakresu zarządzania różnorodnością. Niekiedy osoby na stanowiskach HR BP w ogóle nie mają do czynienia z klientami. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw zorientowanych do wewnątrz bądź takich, których celem w samym sobie nie jest dostarczenie produktu czy usługi do klienta. W jednym z przedsiębiorstw związane jest to z polityką personalną HR menedżera, który jest bardziej skoncentrowany na tym co się dzieje wewnątrz, a mniej na tym, jak przedsiębiorstwo postrzegane jest przez interesariuszy zewnętrznych. Instytucje rządowe i samorządowe to ważna grupa interesariuszy raczej w przypadku HR BP w przedsiębiorstwach regulowanych specyficznymi przepisami prawa. Jeden z przykładów to przedsiębiorstwa sektora farmaceutycznego, których działania są regulowane przez przepisy prawa farmaceutycznego, audytowane przez uprawnione do tego instytucje, jak na przykład Główny Inspektorat Farmaceutyczny. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku regulacji sektora finansowego i działań między innymi Komisji Nadzoru Finansowego. Na przykład w niektórych spółkach Skarbu Państwa poszczególne procesy personalne, takie jak rekrutacja i rozwój pracowników wiążą się z koniecznością posiadania określonych uprawnień, potwierdzanych egzaminami państwowymi. Instytucje rządowe generalnie wyznaczają pewne kierunki (na przykład wprowadzając zmiany prawne), dają wiele wytycznych, także dla działań HR. Instytucją szczególnie istotną dla działań HR jest Państwowa Inspekcja Pracy. Także przepisy kodeksu pracy nakładają na pracodawców wiele obowiązków, takich jak na przykład przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy. Niemniej jednak w badanych przedsiębiorstwach istotniejsi są raczej interesariusze wewnętrzni, a interesariusze zewnętrzni wpływają na działania HR BP w ograniczony sposób bądź nie wpływają wcale. W wielu badanych przedsiębiorstwach realizacja oczekiwań interesariuszy zewnętrznych, zwłaszcza społeczności lokalnych to bardziej działania CSR realizowane przez działy marketingu i komunikacji.

Istotne znaczenie dla ról HR BP mogą mieć również działania konkurencyjnych pracodawców. Duża część zadań HR BP w badanej grupie przedsiębiorstw odnosi się do analizy

działań konkurencji, w kontekście budowania wizerunku pracodawcy. Respondent z sektora handlu (*retail*) wskazywał, że ważne jest, aby osoby na stanowiskach HR BP orientowały się, jakie działania podejmują konkurencyjni pracodawcy (na przykład w kontekście pozyskiwania talentów lub utrzymania tych, którzy już są w organizacji). Dążenie pracodawców do budowania przewagi konkurencyjnej może determinować działania HR BP. Respondent z sektora transportowego podkreślał, że jeśli na przykład konkurencyjny pracodawca proponuje studentom program menedżerski, a on sam nie podejmie podobnych działań, to może mieć trudności z pozyskiwaniem najlepszych kandydatów na rynku. Jeśli inny pracodawca proponuje korzystniejsze możliwości rozwoju, albo bardziej atrakcyjne warunki finansowe, to osoby pełniące role HR BP powinny również takie działania zaproponować w swojej organizacji. Respondent z sektora energetycznego wskazywał na przeważające znaczenie monitorowania działań konkurencji i zwracania uwagi na działania innych pracodawców. Według niego osoby pełniące role HR BP powinny szukać inspiracji z innych firm. Nie dla wszystkich jednak konkurencja to istotny czynnik. Jeden z respondentów reprezentujący sektor farmaceutyczny z kolei wskazywał, że jest to kwestia wewnętrznych czynników, a nie okoliczności zewnętrznych. Dodatkowo, według niektórych respondentów znaczenie działań konkurencji jest mniejsze w przypadku tych przedsiębiorstw, które są liderami na rynku. Jedno z badanych przedsiębiorstw jest czołowym producentem na świecie, w efekcie czego to właśnie ono wyznacza trendy i kierunki. Osoba na stanowisku HR BP niewiele uwagi poświęca analizie, jakie działania podejmują konkurencyjni pracodawcy, gdyż to jej działania owe kierunki wyznaczają. Również respondent z sektora finansowego wskazywał, że są aktywności, które osoby pełniące role HR BP podejmują w zależności od tego jaką pozycję ma dany pracodawca na rynku. W przypadku liderów rynku na przykład może nie podejmować intensywnych aktywności z zakresu *employer branding*.

Kolejna determinanta, którą jest charakter działalności w ocenie większości respondentów jest czynnikiem o niewielkim wpływie na role HR BP. Jeden z respondentów z przedsiębiorstwa produkcyjnego przekonywał:

HR BP musi mieć świadomość procesu, ale nie ma to większego znaczenia. Niemniej jednak HR BP jest dla ludzi, a trochę inni ludzie są w różnych obszarach. Czynnik ten ma znaczenie, ale nie jest kluczowy i fundamentalny.

Badane przedsiębiorstwo z sektora samochodowego zatrudnia ponad 2 500 osób, z czego 1500 w Polsce to pracownicy produkcji. W opinii respondenta z tego przedsiębiorstwa czy mówimy o HR BP współpracującym z działem produkcji czy nie – zadania powinny być tożsame. Również według jednego z respondentów z sektora transportowego, czynnik ten nie

ma większego znaczenia. Respondent z sektora handlu (*retail*) także przekonywał, że poszczególne procesy będą inne, ale rola ta sama. Wśród grupy badanych przedsiębiorstw pojawiają się także odmienne stanowiska. Respondent z sektora energetycznego podkreślał, że dostrzega różnice w zależności od tego, czy pracuje w przedsiębiorstwie, które produkuje, czy takim, które sprzedaje – wskazał. Widzi różnice w swojej pracy, kiedy wspierał dział prawny, w porównaniu do aktualnej współpracy z działem IT. Również respondent z sektora transportowego wskazywał, że w jego opinii inaczej się pracuje w przedsiębiorstwie produkcyjnym, a inaczej w usługowym (gdzie często występuje struktura rozproszona). Także w sektorze chemicznym, charakter pracy wygląda inaczej u osoby pełniącej rolę HR BP odpowiedzialnej za wsparcie działu sprzedaży, inaczej u HR BP w części produkcyjnej. Specyfika jest zupełnie inna. Na przykład HR BP dedykowany produkcji prowadzi rekrutację na podstawowe stanowiska, co zdecydowanie nie ma miejsca w przypadku osoby na stanowisku HR BP współpracującej z działem sprzedaży w ramach tej samej spółki.

Sektor przedsiębiorstwa to również czynnik o niewielkim znaczeniu w opinii większości respondentów. Procesy HR są raczej stałe, a role HR BP co do zasady podobne, bez znaczenia jaki sektor. Zróżnicowanie związane jest raczej z kulturą organizacyjną specyficzną dla danego sektora, aniżeli samym sektorem. W opinii jednego z respondentów z przedsiębiorstwa transportowego to, że ma ono profil logistyczny, ma niewielkie znaczenie w kontekście ról HR BP. Według respondenta z sektora handlu (*retail*), sektor może wpływać na tempo pracy i zakres obowiązków, ale na samą rolę nie. W badaniach pojawiły się również opinie odmienne. Według respondenta z IT sektor na pewno ma znaczenie, wpływa na rekrutację, kulturę organizacyjną, warunkuje jakim językiem posługują się pracownicy. Respondent z sektora finansowego wskazał, że sektor może mieć większe znaczenie, ze względu na zróżnicowanie pracowników. Na przykład inna praca może być z pracownikami z wykształceniem wyższym, w porównaniu do tych z wykształceniem podstawowym. Jeśli grupy pracowników są grupami mniej wykwalifikowanymi u osoby na stanowisku HR BP może występować tendencja do roli administracyjnej (może on na przykład przejmować raczej odpowiedzialność za działania, takie jak szkolenia bhp, benefity, dofinansowania, formalne zatrudnienia cudzoziemców). Pojawiają się inne problemy (na przykład przewinienia regulaminu pracy), ale też inne potrzeby. Również respondent z sektora farmaceutycznego wskazał, że ma znaczenie, jaki jest obszar czy dział, z którym współpracuje. Dzieje się to zapewne ze względu na wiele regulacji, czyniących ten sektor specyficznym, również w działaniach HR.

Inne czynniki wskazane przez respondentów to między innymi trendy na rynku w danym biznesie, trendy HR, tendencje demograficzne, mobilność pracowników, wskaźniki ma-

croekonomiczne oraz ogólna sytuacja ekonomiczna, czy też oczekiwania interesariuszy wewnętrznych (zarząd, menedżerowie, pracownicy).

Podsumowując ustalenia dotyczące czynników determinujących role HR BP wykazano, że największy wpływ na kształt i role HR BP w badanych przedsiębiorstwach ma strategia biznesowa, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej oraz kultura organizacyjna.

Strategia biznesowa w opinii większości respondentów to najważniejszy czynnik wpływający na role HR BP w przedsiębiorstwie. Jak wskazywali respondenci jest ona punktem wyjścia do strategii HR. Powinna zawierać elementy HR i generalnie uwzględniać wpływ działań HR na obszary biznesowe. Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej również może wpływać na role HR BP w przedsiębiorstwie. W opinii niektórych badanych respondentów, jeśli dyrektor personalny zajmuje stanowisko w zarządzie wówczas przeważa rola partnera biznesowego. Ponadto, wielu respondentów wskazało, że praca osób na stanowiskach HR BP może się znacząco różnić w przypadku przedsiębiorstw o różnych typach kultury organizacyjnej.

Niewiele mniejsze znaczenie ma faza rozwoju organizacji oraz sytuacja na rynku pracy. Według respondentów zdecydowanie inny zakres zadań ma HR BP, kiedy firma rozpoczyna działalność, a inny jest zakres w fazie przykładowo stabilizacji. W badaniach wskazywano, że w przypadku przedsiębiorstw we wczesnej fazie rozwoju, rola HR BP ma raczej charakter administracyjny. W przypadku tych rozwiniętych ta rola jest w dużo większym stopniu ustrukturyzowana i przyjmuje zakres zadań partnera strategicznego. Sytuacja na rynku pracy to kolejny z kluczowych czynników zewnętrznych determinujących działania HR. W ocenie wielu respondentów dla HR BP niezbędna jest ciągła analiza sytuacji rynkowej. Respondenci zwracali również uwagę, że inaczej kształtują się ich zadania w zależności od sytuacji na rynku pracy, zwłaszcza takiej, która sprzyja bardziej pracownikowi, aniżeli pracodawcom.

Natomiast nieznaczny wpływ na role HR BP mają: działania konkurencji, oczekiwania interesariuszy oraz charakter działalności, jak i sektor. Działania konkurencji to czynnik o średnim wpływie na role HR BP. Wiele respondentów wskazywało, że ważne jest, aby osoby na stanowiskach HR BP stale monitorowały działania konkurencyjnych pracodawców. Nie przypisują jednak bardzo istotnego znaczenia tym aspektom. Również charakter działalności to w ocenie większości respondentów czynnik o niewielkim znaczeniu dla ról HR BP. Osoba na stanowisku HR BP powinna mieć świadomość procesów biznesowych, ale nie ma to większego znaczenia dla roli i realizowanych zadań. Sektor przedsiębiorstwa to również czynnik o

niewielkim znaczeniu. W opinii większości respondentów procesy HR oraz zadania HR BP co do zasady podobne, bez znaczenia jaki to jest sektor. Oczekiwania interesariuszy to także czynnik o niewielkim znaczeniu. W wielu przedsiębiorstwach realizacja oczekiwań interesariuszy (między innymi społeczności lokalnych) to raczej działania CSR, realizowane przez działy marketingu i komunikacji.

W tabeli 20 podsumowano wpływ determinant/czynników na role HR BP, wskazując na które role dana determinanta ma największy wpływ.

Tabela 20 Wpływ determinant/czynników na role HR BP

Determinanta/czynnik	Role, na które dany czynnik ma największy wpływ
Strategia biznesowa	partner strategiczny; w przedsiębiorstwach, w których projekty HR BP wynikają ze strategii biznesowej, przeważa rola partnera strategicznego
Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej	partner strategiczny; gdy osoba zarządzająca obszarem HR jest w zarządzie przeważa rola partnera strategicznego
Kultura organizacyjna	partner strategiczny i agent zmian; rozwojowi tych ról HR BP sprzyja głównie (choć nie we wszystkich przypadkach) kultura rynku, gdzie według K. S. Camerona i R. E. Quinna największy nacisk kładzie się na realizację wyniku, planów biznesowych, a także konkurencyjność i pozycję na rynku; również kultura adhocracji, właściwa dla organizacji innowacyjnych, cechujących się wysoką elastycznością i nastawieniem na zmiany sprzyja rozwojowi tych ról
Faza rozwoju organizacji	partner strategiczny i ekspert administracyjny; w przedsiębiorstwach we wczesnej fazie rozwoju, dominuje administracyjna rola HR BP, w przypadku rozwiniętych firm z historią i tradycją (będących w ujęciu L.E. Greinera w fazie współpracy) ta rola jest w dużo większym stopniu ustrukturyzowana i przyjmuje rolę partnera strategicznego
Sytuacja na rynku pracy	partner strategiczny i ekspert administracyjny; w zależności od tego, jaka będzie sytuacja na rynku pracy, takie mogą być priorytety HR, w przypadku trudności z pozyskiwaniem kandydatów może przeważać rola administracyjna
Oczekiwania interesariuszy	partner strategiczny i agent zmian; różne grupy interesariuszy mogą wpływać na role HR BP, przykładowo klienci wyznaczają kierunek współpracy i oczekują od HR BP konkretnych działań, a instytucje wprowadzają zmiany, którymi HR BP muszą wewnątrz zarządzić
Działania konkurencji	partner strategiczny; są aktywności, które osoby pełniące role HR BP podejmują w zależności od tego jaką pozycję ma dany pracodawca na rynku – od działań tych może zależeć rola HR BP
Charakter działalności przedsiębiorstwa	partner strategiczny, agent zmian, ekspert administracyjny; w niektórych przypadkach widoczne są różnice w rolach HR BP, w zależności od charakteru działalności, inne role HR BP przeważają w przedsiębiorstwach produkcyjnych, inne w przedsiębiorstwach usługowych
Sektor przedsiębiorstwa	partner strategiczny i agent zmian; specyfika danego sektora może wpływać na działania HR BP, tym samym warunkując jego role

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N=20

4.6 Kompetencje HR Business Partnera w odniesieniu do pełnionych ról

Drugim szczegółowym celem pracy było wskazanie, jakie kompetencje są niezbędne dla realizacji ról HR BP. W toku badań starano się uzyskać odpowiedź na pytanie badawcze: jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP. Znaczenie poszczególnych składowych kompetencji dla realizacji ról HR BP przedstawiono jako średnią arytmetyczną biorąc pod uwagę oceny wszystkich respondentów (respondenci oceniali znaczenie danej składowej kompetencji dla realizacji poszczególnych ról HR BP w skali 1 – 5). Wyniki zaokrąglono do jednego miejsca po przecinku. Uzyskane wyniki badań były podstawą stworzenia list składowych kompetencji dla poszczególnych ról, które umieszczono w tabeli 21. Kolejność umieszczenia w tabeli odpowiada znaczeniu, jakie respondenci przypisali danej składowej kompetencji – od pierwszej najistotniejszej, do ostatniej z mniejszym znaczeniem.

Tabela 21 Listy składowych kompetencji niezbędnych do realizacji poszczególnych ról HR BP

Lista składowych kompetencji dla roli HR BP partnera strategicznego		Lista składowych kompetencji dla roli HR BP agenta zmian	
Orientacja biznesowa	5,0	Komunikacja	4,9
Myślenie strategiczne	5,0	Orientacja biznesowa	4,9
Komunikacja	4,9	Wywieranie wpływu	4,9
Orientacja na klienta	4,9	Elastyczność i otwartość na zmiany	4,8
<i>Business acumen</i>	4,9	Rozwiązywanie konfliktów	4,8
Orientacja na cel	4,8	Inteligencja emocjonalna	4,8
Wiedza z zakresu ZZL	4,8	Umiejętności negocjacyjne	4,7
Elastyczność i otwartość na zmiany	4,7	Budowanie relacji	4,7
Budowanie relacji	4,6	Orientacja na cel	4,7
Wywieranie wpływu	4,6	<i>Business acumen</i>	4,6
Umiejętności negocjacyjne	4,6	Myślenie strategiczne	4,6
Znajomość zagadnień prawa pracy	4,5	Orientacja na klienta	4,6
Rozwiązywanie konfliktów	4,5	Wiedza z zakresu ZZL	4,5
Myślenie analityczne	4,4	Myślenie analityczne	4,3
Inteligencja emocjonalna	4,3	Znajomość zagadnień prawa pracy	4,3

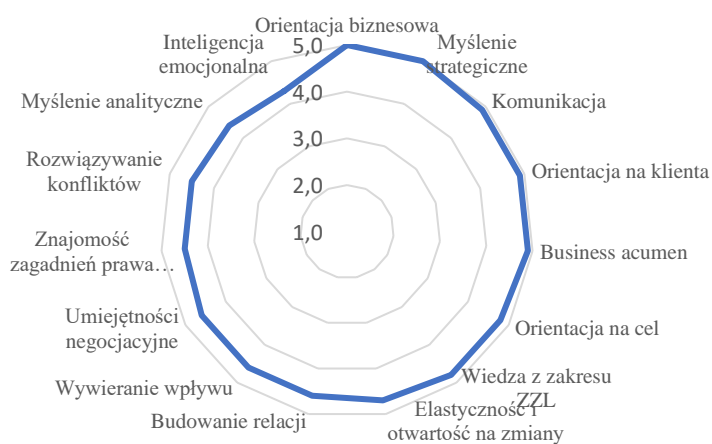
Lista składowych kompetencji dla roli HR BP rzecznika pracowników		Lista składowych kompetencji dla roli HR BP eksperta administracyjnego	
Komunikacja	4,7	Znajomość zagadnień prawa pracy	4,4
Inteligencja emocjonalna	4,7	Orientacja na cel	3,8
Rozwiązywanie konfliktów	4,7	Komunikacja	3,7
Znajomość zagadnień prawa pracy	4,5	Wiedza z zakresu ZZL	3,7
Budowanie relacji	4,4	Myślenie analityczne	3,6
Orientacja na klienta	4,3	Orientacja na klienta	3,6
Umiejętności negocjacyjne	4,2	Inteligencja emocjonalna	3,6
Elastyczność i otwartość na zmiany	4,1	Elastyczność i otwartość na zmiany	3,4
Wywieranie wpływu	4,0	Budowanie relacji	3,4
Wiedza z zakresu ZZL	3,9	Rozwiązywanie konfliktów	3,3

Orientacja biznesowa	3,7	Wywieranie wpływu	3,3
Orientacja na cel	3,5	<i>Business acumen</i>	3,2
<i>Business acumen</i>	3,5	Umiejętności negocjacyjne	3,0
Myślenie strategiczne	3,3	Orientacja biznesowa	3,0
Myślenie analityczne	3,1	Myślenie strategiczne	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W oparciu o wyniki badań oprócz list kompetencji, opracowano także profile kompetencyjne dla danych ról HR BP. Profile kompetencyjne opracowane na podstawie wyników badań, które przedstawiono na rysunkach 11-14 za pomocą wykresów radarowych. Rysunek 11 przedstawia profil kompetencyjny HR BP dla roli partnera strategicznego.

Rysunek 11 Profil kompetencyjny HR BP dla roli partnera strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najważniejsze składowe kompetencje w roli partnera strategicznego w badanych przedsiębiorstwach to orientacja biznesowa i myślenie strategiczne, komunikacja oraz orientacja na cel, kolejno *business acumen*, orientacja na klienta. Istotna jest również wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nieco mniej istotne, ale wciąż ważne to elastyczność i otwartość na zmiany, budowanie relacji, wywieranie wpływu, umiejętności negocjacyjne. Najmniejsze znaczenie dla tej roli ma znajomość zagadnień prawa pracy, rozwiązywanie konfliktów, myślenie analityczne, inteligencja emocjonalna.

Podsumowując, dla realizacji zadań wynikających z roli partnera strategicznego najważniejszymi składowymi kompetencjami są: orientacja biznesowa, myślenie strategiczne, komunikacja oraz orientacja na cel i tak zwane *business acumen*. W zasadzie wszyscy respondenci zwrócili uwagę na wysokie znaczenie orientacji biznesowej w przypadku realizacji zadań w roli partnera strategicznego. Ma ona szczególne znaczenie dla tworzenia i realizacji strategii HR w powiązaniu ze strategią biznesową organizacji, czy też dostosowywania jej do zmienia-

jących się potrzeb biznesowych. Potwierdzają to wcześniejsze badania K. Lo i K. Macky, którzy podkreślali szczególne znaczenie orientacji biznesowej dla strategicznego HR. Zwłaszcza, że partnerem HR BP jest przede wszystkim kadra zarządzająca wyższego szczebla, która posiada wysoko rozwiniętą orientację biznesową⁴³⁶. Badania potwierdziły również wnioski S. Schoonovera, który zwracał uwagę na istotne znaczenie kompetencji *business acumen*⁴³⁷.

Rysunek 12 Profil kompetencyjny HR BP dla roli agenta zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

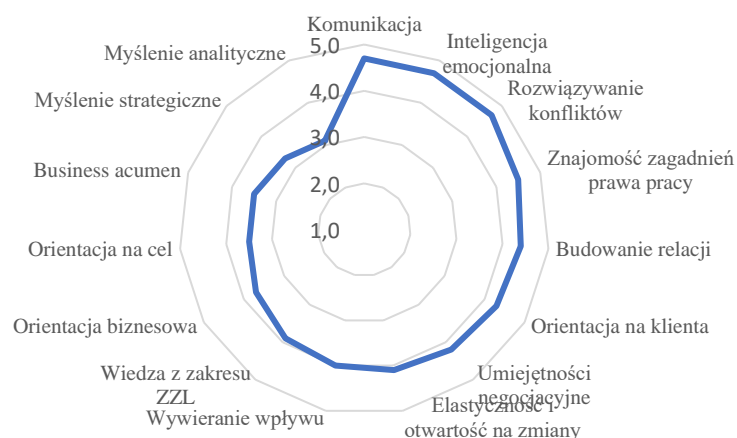
Profil kompetencyjny HR BP dla roli agenta zmian przedstawiono na rysunku 12. Aby realizować zadania wynikające z roli agenta zmian w opinii respondentów najważniejsza jest komunikacja, wywieranie wpływu i orientacja biznesowa, elastyczność i otwartość na zmiany. Kolejne to: inteligencja emocjonalna i rozwiązywanie konfliktów, umiejętności negocjacyjne, budowanie relacji oraz *business acumen*. Mniejsze znaczenie ma orientacja na cel, myślenie strategiczne, orientacja na klienta, wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Najmniejsze znaczenie ma myślenie analityczne oraz znajomość zagadnień prawa pracy. Podsumowując dla roli agenta zmian najważniejszymi składowymi kompetencjami okazały się być komunikacja, wywieranie wpływu, orientacja biznesowa oraz elastyczność i otwartość na zmiany i inteligencja emocjonalna. Są one szczególnie istotne w zakresie doradztwa HR w obszarze budowania struktur organizacyjnych, doradztwa w procesie zarządzania zmianą czy też rozwiązywania złożonych problemów personalnych z tym związanych. Przykładowo komunikacja będzie szczególnie ważna w przypadku przeprowadzania zmian w firmie. Badania

⁴³⁶ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, op. cit., p. 2308-2328.

⁴³⁷ Schoonover, S., *Human resource competencies for the new century*, op. cit., p. 21.

potwierdziły zatem ustalenia D. Buchanana i D. A. Boddy’ego, którzy już w 1992 zwracali uwagę na znaczenie umiejętności komunikacyjnych w zarządzaniu zmianą⁴³⁸. Potwierdziły się także ustalenia, że aby być agentem zmian konieczne jest rozumienie strategii biznesowej w połączeniu z umiejętnością wsparcia jej wdrażania⁴³⁹. W toku badań natomiast nie potwierdzono w pełni ustaleń L. Panayotopoulou oraz N. Papalexandris, którzy wskazywali na znaczenie kompetencji analitycznych w zakresie realizacji roli agenta zmian⁴⁴⁰. Tylko nieco ponad połowa respondentów przypisała myśleniu analitycznemu duże znaczenie.

Rysunek 13 Profil kompetencyjny HR BP dla roli rzecznika pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na rysunku 13 z kolei przedstawiono profil kompetencyjny rzecznika pracowników. Najistotniejsze składowe kompetencji w roli rzecznika pracowników to komunikacja oraz inteligencja emocjonalna, rozwiązywanie konfliktów, znajomość zagadnień prawa pracy, budowanie relacji, a także orientacja na klienta. Mniejsze znaczenie mają umiejętności negocjacyjne, wywieranie wpływu oraz elastyczność i otwartość na zmiany. Niewielkie znaczenie ma wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, orientacja biznesowa, orientacja na cel, *business acumen*, myślenie strategiczne oraz myślenie analityczne. Te składowe kompetencji będą ważne w podejmowaniu aktywności mających na celu rozwiązywanie trudnych i złożonych pracowniczych problemów personalnych. Respondenci nieco mniejsze znaczenie przypisali budowaniu relacji oraz wywieraniu wpływu, dlatego też nie można w pełni potwierdzić

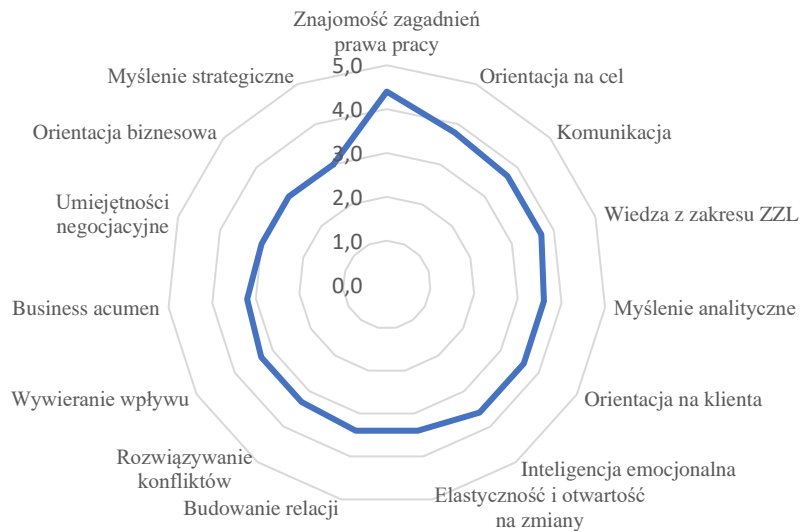
⁴³⁸ Long C. S., Wan Ismail W. K., Amin S. M., *The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance*, op. cit., p. 2019-2033.

⁴³⁹ Lawler E. E. III, Mohrman, S. A., *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* op. cit., p. 19.

⁴⁴⁰ Panayotopoulou, L., Papalexandris, N., *Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Organizational Performance*, op. cit., p. 499-520

wcześniejszych badań K. Lo i K. Macky, według których kompetencje strategicznego wywierania wpływu i budowania relacji są szczególnie istotne dla realizacji mediacyjnej roli (zwłaszcza w kontekście godzenia różnych, niekiedy sprzecznych interesów)⁴⁴¹. Ci sami badacze wykazali wysokie znaczenie komunikacji i rozwiązywania konfliktów, co z kolei badania w pełni potwierdziły.

Rysunek 14 Profil kompetencyjny HR BP dla roli eksperta administracyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na rysunku 14 przedstawiono profil kompetencyjny eksperta administracyjnego. Najistotniejsza dla realizacji tej roli, w opinii respondentów, jest znajomość zagadnień prawa pracy. Duże znaczenie ma także myślenie analityczne, komunikacja, orientacja na klienta i inteligencja emocjonalna. Mniejsze znaczenie ma wiedza z zarządzania zasobami ludzkimi, orientacja na cel, elastyczność i otwartość na zmiany, budowanie relacji, rozwiązywanie konfliktów. Składowe kompetencji o znikomym znaczeniu dla tej roli to *business acumen*, wywieranie wpływu, umiejętności negocjacyjne, myślenie strategiczne oraz orientacja biznesowa. Podsumowując, dla roli eksperta administracyjnego najważniejsze okazały się znajomość zagadnień prawa pracy, myślenie analityczne, komunikacja, a także orientacja na klienta i inteligencja emocjonalna. Są to składowe kompetencji szczególnie ważne przy zapewnieniu

⁴⁴¹ Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, op. cit., p. 2308-2328.

prawidłowego funkcjonowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi (między innymi rekrutacji i selekcji pracowników, wdrożenia, oceny pracowniczej, planowania rozwoju czy szkoleń). Według wcześniejszych badań, do realizacji tych zadań ważne są umiejętności budowania sprawnej organizacji i projektowania efektywnych procesów biznesowych⁴⁴². Część respondentów potwierdziła te wnioski, wskazując wiedzę i znajomość zagadnień prawa pracy jako ważny aspekt tej roli. Respondenci nie przypisali też dużego znaczenia budowaniu relacji. Tym samym nie potwierdzono ustaleń mówiących o tym, że HR BP powinien pracować w oparciu o zarządzanie relacjami, poprzez budowanie pozytywnych relacji⁴⁴³.

W podsumowaniu stwierdzić należy, że w opinii respondentów najważniejsza dla roli partnera strategicznego okazała się być przede wszystkim orientacja biznesowa oraz myślenie strategiczne, a także komunikacja i orientacja na cel. Dla roli agenta zmian wskazano przede wszystkim komunikację, wywieranie wpływu, orientację biznesową, a także elastyczność i otwartość na zmiany. Orientacja biznesowa jest zatem kompetencją wspólną dla obu ról HR BP: partnera strategicznego oraz agenta zmian. W przypadku roli rzecznika pracowników najważniejszymi są komunikacja, inteligencja emocjonalna, budowanie relacji, rozwiązywanie konfliktów, a także orientacja na klienta. Najistotniejsza dla eksperta administracyjnego okazała się znajomość zagadnień prawa pracy. Ważne jest również myślenie analityczne, komunikacja, a także orientacja na klienta. Ta ostatnia jest zatem właściwa dla obu ról funkcjonalnych: rzecznika pracowników i eksperta administracyjnego. Komunikacja jako kompetencja uniwersalna okazuje się być istotna dla realizacji wszystkich czterech ról HR BP. Również znajomość zagadnień prawa pracy ma kluczowe znaczenie dla wszystkich ról HR BP. W tabeli 22 w sposób szczegółowy przedstawiono, które składowe kompetencje są wspólne dla których ról HR BP.

Tabela 22 Lista składowych kompetencji wspólnych dla ról HR BP

Składowa kompetencji	Średnia ocena dla wszystkich ról	Role, dla których respondenci przyznali ocenę 4 (raczej istotna) lub 5 (zdecydowanie istotna)
Komunikacja	4,6	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników, eksperta administracyjnego
Orientacja na klienta	4,4	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Inteligencja emocjonalna	4,4	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Znajomość zagadnień prawa pracy	4,4	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników, eksperta administracyjnego

⁴⁴² *Ibidem.*

⁴⁴³ *Ibidem.*

Rozwiązywanie konfliktów	4,3	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Budowanie relacji	4,3	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Elastyczność i otwartość na zmiany	4,3	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Wiedza z zakresu ZZL	4,2	partnera strategicznego, agenta zmian
Wywieranie wpływu	4,2	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
Orientacja na cel	4,2	partnera strategicznego, agenta zmian
Orientacja biznesowa	4,2	partnera strategicznego, agenta zmian
Umiejętności negocjacyjne	4,1	partnera strategicznego, agenta zmian, rzecznika pracowników
<i>Business acumen</i>	4,1	partnera strategicznego, agenta zmian
Myślenie strategiczne	4,0	partnera strategicznego, agenta zmian
Myślenie analityczne	3,9	partnera strategicznego, agenta zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.7 Rozwój ról i kompetencji HR Business Partnera

Na przestrzeni lat dokonywała się transformacja HR. Od początkowej roli ściśle administracyjnej, HR rozwinął swoje procesy w kierunku roli funkcjonalnej, a następnie roli strategicznej. Otoczenie zewnętrzne organizacji to świat, który charakteryzuje się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością (*VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). To powoduje ciągły rozwój ról i kompetencji HR BP.

Respondenci, biorący udział w badaniu zdają się być świadomi dynamicznego rozwoju ról i kompetencji HR BP, wskazując w wywiadach na ich plany rozwoju w badanych przedsiębiorstwach. Głównym kierunkiem rozwoju wskazanym przez respondentów jest konieczność rozwoju strategicznych ról HR BP, zdiagnozowana w siedmiu badanych przedsiębiorstwach, sześciu usługowych sektora finansowego, IT, *retail*, samochodowego oraz dwóch produkcyjnych sektora samochodowego i rolnego. Ważne jest także dookreślenie ról HR BP (żeby były jasne i czytelne dla menedżerów i pracowników), zdiagnozowane w sześciu badanych przedsiębiorstwach, pięciu usługowych sektora transportowego, finansowego, inżynierskiego i spożywczego oraz jednej produkcyjnej sektora meblarskiego. Respondent z sektora finansowego wskazywał, że jego organizacja nie została przygotowana do wdrożenia HR BP, a w samym dziale HR nie ma jasnego podziału zadań. W przedsiębiorstwie tym HR BP szczególnie pracuje nad rozwojem kompetencji kadry zarządzającej. Wyzwaniem są również

kwestie budżetowe – osoby na stanowisku HR BP nie zarządzają budżetem szkoleniowym czy rekrutacyjnym. To w znacznym stopniu ogranicza ich decyzyjność, co za tym idzie pozycję w stosunku do partnerów biznesowych. Respondenci zwracali również uwagę, że w wielu organizacjach wciąż nie ma jasno określonych ról HR BP. Respondent z sektora handlu (*retail*) również wskazywał na konieczność doprecyzowania ról HR BP, aby były one jasne i czytelne dla menedżerów. Niekiedy kierunkiem rozwoju jest również świadoma zmiana koncentracji na innej roli. Respondent z sektora energetycznego wskazywał, że ważnym kierunkiem rozwoju jest większa koncentracja na pracownikach, czyli wzmocnienie roli rzecznika pracowników. W pierwszej kolejności działania HR BP były skierowane do menedżerów, żeby ich wspierać, pokazać, w jaki sposób zarządzać pracownikami, rozwijać ich kompetencje. To co zaobserwowano na przestrzeni czterech lat jego funkcjonowania, to potrzeba wspierania również pracowników. W opinii respondenta z sektora finansowego, rozwijając role HR BP będzie on dążył do tego, aby koncentrować się na strategicznych zadaniach HR. Dzięki wsparciu osoby na stanowisku HR BP menedżer sam ma się nauczyć zarządzać procesami HR, po to, żeby potrafił podejmować decyzje i wykształcił u siebie odpowiednie umiejętności. Dzięki takim działaniom menedżer czuje odpowiedzialność za obszary HR. Respondent odwoływał się do stanowiska A. Trosta, który wskazuje właśnie, że zadaniem osób pełniących role HR BP jest edukacja menedżerów, aby byli oni w stanie samodzielnie zarządzać procesami HR (*people-centered enablement*)⁴⁴⁴.

Respondenci wskazali również na kompetencje przyszłości. Wymienili znaczącą liczbę składowych kompetencji, takich jak: wiedza rynkowa, facylitacja komunikacji w firmie i inne związane z komunikacją, inteligencja emocjonalna, *business acumen*, myślenie strategiczne, wywieranie wpływu, pewność siebie, umiejętność dotarcia do zróżnicowanego grona odbiorców, umiejętność budowania sieci wsparcia, myślenie krytyczne, elastyczność i myślenie strategiczne, rozwiązywanie problemów, kreowanie trendów, elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany, zarządzanie różnorodnością, myślenie analityczne, innowacyjność, odwaga, zarządzanie zmianą, rozwiązywanie konfliktów, umiejętności IT.

Jak wspomiano wcześniej, D. Ulrich z grupą badaczy cały czas wskazują na nowe koncepcje HR BP, przez kolejne lata definiując już nie cztery, a sześć ról (nazywanych także kompetencjami) HR BP. Jest to *the Strategic Positioner, the Credible Activist, the Capability Builder, the Change Champion, the HR Innovator and Integrator, the Technology Propo-*

⁴⁴⁴ Trost A., *Human Resources Strategies Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*, Springer, Cham, 2020, p. 15-24.

nen⁴⁴⁵. Głównym założeniem jest tutaj kreowanie przez HR wartości dodanej, zarówno dla firmy, jak i interesariuszy w jej otoczeniu. Po pierwsze, ważne wciąż pozostaje partnerstwo strategiczne (*Strategic Positioner*). Najbardziej rozwinięta rola HR BP zakłada orientację na efekt zewnętrzny, poprzez opanowanie nomenklatury biznesu, w którym HR funkcjonuje, współtworzenie przez HR strategii rozwoju firmy, znajomość klientów i działania usprawniające współpracę z klientami firmy, a także znajomość kontekstu zewnętrznego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa⁴⁴⁶. Ważne jest również budowanie wiarygodności (*Credible Activist*), gdzie należy przede wszystkim zadbać o zaufanie, pozytywnie wpływać na swoich interesariuszy, być samoświadomym oraz kształtować biznes, który się wspiera. Kolejny ważny element to budowanie sprawności organizacji (*Capability Builder*). Według D. Ulricha efektywny HR BP wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności do budowania struktur organizacyjnych w firmie. Nadal bardzo ważnym zagadnieniem w obszarze ról i kompetencji HR BP jest zarządzanie zmianą (*Change Champion*). Rola HR w tym zakresie obejmuje zarówno zarządzanie zmianą i zarządzanie kapitałem ludzkim w zmianie, jak i samo inicjowanie zmian. Na znaczeniu zyskuje innowacja i integracja procesów HR (*HR Innovator and Integrator*), ponieważ w opinii D. Ulricha procesy i praktyki HR muszą być w pełni zintegrowane w całej firmie, tworząc efektywnie funkcjonujący system. D. Ulrich wskazuje także na rozwój technologii w HR (*Technology Proponent*) – ważne jest zapewnienie wszelkich systemów technologicznych wspierających procesy HR, a także komunikację między pracownikami. Słabą stroną HR jest tutaj rozumienie technologii i wykorzystanie jej do budowania efektywnych struktur, a także zarządzanie przepływem strategicznych informacji⁴⁴⁷. W badaniach *HR Competency Study (HRCS) Round 8* z listopada 2021 D. Ulrich z grupą badaczy przedstawili nową propozycję kompetencji, których potrzebują działy HR, aby dostarczać wyniki biznesowe, podkreślając:

Przez 25 lat określaliśmy domeny kompetencji jako role z przymiotnikami określającymi te role (np. partner biznesowy, wiarygodny działacz). W tej rundzie skupiliśmy się na czasownikach i wynikach (przyspiesza biznes, rozwija ludzkie możliwości, mobilizuje informacje, wspiera współpracę, upraszcza złożoność). Role oznaczają pozycję; czasowniki oznaczają działanie.

⁴⁴⁵ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 7-27.

⁴⁴⁶ Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, op. cit., p. 61-203.

⁴⁴⁷ Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. D., *The State of the HR Profession*, op. cit., p. 465.

D. Ulrich zwraca uwagę, że w kryzysie w latach 2020–21 specjaliści HR musieli działać szybko, aby reagować na niepewność, stąd propozycja nowych kompetencji⁴⁴⁸. Po pierwsze ważne będzie tak zwane przyspieszenie biznesu (*accelerates business*), czyli rozpoznanie warunków rynkowych, które zmieniają agendę HR. HR BP powinni rozwijać umiejętności biznesowe, aby znać nie tylko język biznesu, ale także sposób, w jaki firma zarabia pieniądze. Po drugie, istotne będzie rozwijanie ludzkich zdolności (*advances human capability*). Po trzecie, na znaczeniu zyskuje tak zwana mobilizacja informacji (*mobilizing information*), która wiąże się z tym, że codziennie pojawiają się nowe technologie, które tworzą informację cyfrową, która z kolei wpływa na proces podejmowania decyzji. Czwarty aspekt to wspieranie współpracy (*fostering collaboration*), która zaczyna się od budowania wiarygodności oraz zaufania. Piąty element to uproszczenie złożoności (*simplifying complexity*), w związku z wyzwaniem coraz bardziej nasyczonego informacjami środowiska. Ważna jest umiejętność skupienia się na tych działaniach, które będą miały największy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa⁴⁴⁹. Warto wskazać, że niektóre z wyżej omawianych składowych kompetencji zostały wymienione również przez respondentów. Przykładowo wskazali oni składowe kompetencje pokrewne z analizowanym przez D. Ulricha aspektem wspieraniem współpracy (*fostering collaboration*). Była to facylitacja komunikacji w firmie i inne związane z komunikacją, umiejętność budowania sieci wsparcia, czy też umiejętność dotarcia do zróżnicowanego grona odbiorców.

Zagadnienia te stanowią też będą przedmiot projektów i badań, a w efekcie – przedmiot kolejnych opracowań naukowych zgłębiających problematykę ról i kompetencji HR BP.

⁴⁴⁸ Ulrich D., Ulrich M., Wright P., Burns E., *What is Required to Be More Effective in HR?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-required-more-effective-hr-dave-ulrich/>, dostęp: 13.02.2022.

⁴⁴⁹ *Ibidem*.

Zakończenie

Celem pracy była **ocena wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa na role HR BP oraz wskazanie jakie kompetencje są niezbędne dla realizacji ról HR BP**. Problem badawczy w pracy sformułowano następująco: **jaki jest wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa na role HR BP oraz jakie kompetencje są najistotniejsze dla realizacji poszczególnych ról HR BP**.

Pierwszy szczegółowy cel pracy dotyczył wpływu na role HR BP konkretnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: strategia biznesowa, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej, kultura organizacyjna, faza rozwoju organizacji, aktualna sytuacja na rynku pracy, oczekiwania interesariuszy, działania konkurencji, charakter działalności oraz sektor przedsiębiorstwa. W wyniku przeprowadzonych badań wykazano, że największy wpływ na role HR BP w badanych przedsiębiorstwach ma strategia biznesowa firmy, umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej oraz kultura organizacyjna. Niewiele mniejsze znaczenie ma faza rozwoju organizacji oraz sytuacja na rynku pracy. Natomiast nieznaczny wpływ na role HR BP mają działania konkurencji, oczekiwania interesariuszy oraz charakter działalności, jak i sektor. W odniesieniu do pierwszego szczegółowego celu pracy, wykazano, że strategia biznesowa w opinii większości respondentów to najważniejszy czynnik wpływający na role HR BP w przedsiębiorstwie. Strategia biznesowa jak wskazywali respondenci jest punktem wyjścia do strategii HR. Powinna ona zawierać elementy HR i generalnie uwzględniać wpływ HR na biznes. Umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej również może wpływać na role HR BP w przedsiębiorstwie. W opinii niektórych badanych respondentów, jeśli dyrektor personalny zajmuje stanowisko w zarządzie wówczas przeważa rola partnera biznesowego. Wielu respondentów wskazało, że praca osób na stanowiskach HR BP może się znacząco różnić w przypadku przedsiębiorstw o różnych typach kultury organizacyjnej. Faza rozwoju organizacji to kolejny czynnik determinujący działania HR BP. Zdecydowanie inny zakres zadań ma HR BP, kiedy firma rozpoczyna działalność a inny jest zakres w fazie przykładowo stabilizacji. W badaniach wskazywano, że w przypadku przedsiębiorstw we wczesnej fazie rozwoju, rola HR BP ma raczej charakter administracyjny. W przypadku rozwiniętych – rola jest w dużo większym stopniu ustrukturyzowana i przyjmuje zakres zadań partnera strategicznego. Zakres zadań nawiązuje do budowania określonego poziomu zaangażowania pracowników i ich rozwoju, zatrzymania ich w firmie. Sytuacja na rynku pracy to jeden z kluczowych czynników zewnętrznych determinujących działania HR. W ocenie wielu respondentów dla HR BP niezbędna jest ciągła analiza sytuacji rynkowej.

Respondenci zwracali również uwagę, że inaczej kształtują się ich zadania w zależności od sytuacji na rynku pracy. Działania konkurencji to czynnik o średnim wpływie na role HR BP. Wielu respondentów wskazało, że ważne jest, aby osoby na stanowiskach HR BP stale monitorowały działania konkurencyjnych pracodawców. Nie przypisują jednak bardzo istotnego znaczenia tym aspektom. Również charakter działalności to w ocenie większości respondentów czynnik o niewielkim znaczeniu dla ról HR BP. Osoba na stanowisku HR BP powinna mieć świadomość procesów biznesowych, ale nie ma to większego znaczenia dla roli i realizowanych zadań. Sektor przedsiębiorstwa to również czynnik o niewielkim znaczeniu. W opinii większości respondentów procesy HR oraz zadania HR BP są co do zasady podobne, bez znaczenia jaki to jest sektor. Oczekiwania interesariuszy to także czynnik o niewielkim znaczeniu. W wielu przedsiębiorstwach realizacja oczekiwań interesariuszy (między innymi społeczności lokalnych) to raczej działania CSR, realizowane przez działy marketingu i komunikacji.

Najbardziej rozwinięte role HR BP w badanych przedsiębiorstwach to partner strategiczny, agent zmian oraz ekspert administracyjny. Sporadycznie występuje też rzecznik pracowników. Wśród zadań realizowanych przez partnera strategicznego w badanych organizacjach najważniejsze było: dostosowywanie strategii HR do zmieniających się potrzeb biznesowych, tworzenie i realizacja strategii HR w powiązaniu ze strategią biznesową organizacji, zarządzanie wskaźnikami personalnymi, analiza trendów i wskaźników na rynku pracy w celu opracowania nowych rozwiązań w obszarze HR. Z kolei zadania agenta zmian dotyczą: planowania i wdrażania zmian organizacyjnych zgodnych z założonymi celami biznesowymi, doradztwo HR BP w zakresie budowania struktur organizacyjnych, opracowywania planu komunikacji w przypadku wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, doradztwo w sytuacjach związanych z zarządzaniem zmianą oraz rozwiązywaniem złożonych problemów personalnych w tym zakresie, wspieranie kadry menedżerskiej w procesie przeprowadzania zmian. Ekspert administracyjny skupia się w głównej mierze na zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania procesów zarządzania kapitałem ludzkim, między innymi rekrutacji i selekcji pracowników, wdrożenia do pracy, oceny pracowniczej, planowania rozwoju, organizacji szkoleń i innych działań rozwojowych. Udziela wsparcia administracyjnego przy przygotowywaniu dokumentów personalnych. Opiniuje systemy wynagradzania i premiowania pracowników. Prowadzi nadzór nad zgodnością decyzji menedżerskich z przepisami prawa pracy oraz wspiera w zakresie interpretacji przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Rzecznik pracowników skupia się na rozstrzyganiu kwestii spornych dotyczących przykładowo nieprzestrzegania regulaminu pracy czy prawa pracy, a także prowadzeniu rozmów z pracownikami (*stay*,

exit interviews), rozwiązywaniu złożonych problemów personalnych, dotyczących między innymi relacji z pracownikami.

Drugi cel szczegółowy zakładał analizę znaczenia konkretnych kompetencji dla realizacji poszczególnych ról HR BP. Na podstawie studiów literatury opracowano listę kompetencji, które zostały poddane ocenie respondentów. Były to: orientacja biznesowa, komunikacja, elastyczność i otwartość na zmiany, myślenie strategiczne, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu, negocjacje, budowanie relacji, myślenie analityczne, orientacja na klienta, inteligencja emocjonalna, *business acumen* oraz orientacja na cel. Wzięto pod uwagę także wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz znajomość zagadnień prawa pracy. W opinii respondentów najważniejsza dla roli partnera strategicznego okazała się być przede wszystkim orientacja biznesowa oraz myślenie strategiczne, a także komunikacja i orientacja na cel. Dla roli agenta zmian wskazano przede wszystkim komunikację, wywieranie wpływu, orientację biznesową, a także elastyczność i otwartość na zmiany. W przypadku roli rzecznika pracowników najważniejszymi kompetencjami są: komunikacja, inteligencja emocjonalna, budowanie relacji, rozwiązywanie konfliktów, a także orientacja na klienta. Najistotniejsza dla eksperta administracyjnego okazała się znajomość zagadnień prawa pracy. Ważne jest również myślenie analityczne, komunikacja, a także orientacja na klienta.

Na podstawie wyników badań zaproponowano także implikacje menedżerskie, ze wskazaniem co menedżerowie mogą zrobić w oparciu o uzyskane wyniki i jakich efektów mogą oczekiwać, jeśli zdecydują się wprowadzić w przedsiębiorstwie określone działania. W wyniku badań wykazano, że kiedy osoby na stanowiskach HR BP zaczynają proponować działania z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, które odpowiadają na potrzeby wynikające ze strategii biznesowej, a menedżerowie takich działań oczekują pojawia się przestrzeń do rozwoju strategicznych ról HR BP. Istotne jest również to, czy zarząd dostrzega siłę kapitału ludzkiego. Sukces działań HR BP może bowiem zależeć od kompetencji kadry zarządzającej, przede wszystkim dyrektora generalnego, który kreując strategię firmy ma bezpośredni wpływ na to, w jaki sposób postrzegane jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Jeśli zarząd stale podkreślać będzie znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji, HR BP będzie miał dużo większe możliwości działania i budowania strategicznej współpracy z menedżerami. Ważne jest także to, aby menedżerowie kształtowali sprzyjającą kulturę organizacyjną, która jest oparta na partnerskich relacjach i otwartej komunikacji. By rozwijać role i kompetencje HR BP także struktura zespołu HR powinna być odpowiednio zaprojektowana. W zespole HR powinny być osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy HR oraz HR BP realizujący funkcję strategiczną. Dodatkowo, osoby na stanowiskach HR BP powinny posiadać kompetencje potrzebne

do pełnienia ról HR BP. Ważne jest także to, aby role HR BP były dla wszystkich jasne i czytelne. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy powinni wiedzieć na czym polegają role HR BP, znać zadania i zakres odpowiedzialności. Niezrozumienie ról HR BP jest jedną z kluczowych barier rozwoju ról i kompetencji HR BP. Może ono wystąpić zarówno po stronie partnerów biznesowych, ponieważ często rozwoju efektywnego HR BP nie wspierają menedżerowie, którzy oczekują od HR jedynie działań administracyjnych. Niezrozumienie ról HR BP może wystąpić także wśród pracowników działu HR, z tego względu, że często HR BP godzą się na wykonywanie zadań administracyjnych, ponieważ sami nie są świadomi swojej roli. Gdy procesów HR nie wspierają menedżerowie, a jedynie zwracają się do osób pełniących role HR BP w celu prowadzenia działań administracyjnych, wówczas rola HR BP pozostaje na poziomie administracyjnym⁴⁵⁰. Jest to istotna uwaga dla menedżerów, którzy często nie doceniają znaczenia HR BP w przedsiębiorstwach, wciąż rozpatrując pracowników w kategoriach kosztów, a nie najważniejszego kapitału⁴⁵¹. Wyniki przeprowadzonych badań mogą być wykorzystywane przez praktyków w procesie rozwoju ról i kompetencji HR BP.

Wnioski wynikające z badań wymagają dalszej dogłębnej analizy, a także systematycznego monitorowania, zwłaszcza w kontekście bardzo dynamicznych zmian społecznych i gospodarczych. W wyniku badania jakościowego szczegółowo przeanalizowano role i kompetencje HR BP w dwudziestu przedsiębiorstwach. Badania wymagają ponownego testowania używając większej próby badawczej, celem potwierdzenia zdefiniowanych wniosków. W przyszłych badaniach zasadna wydaje się być analiza ról i kompetencji osób na stanowiskach HR BP w bardziej reprezentatywnej próbie badawczej. Ponadto w związku z bardzo dynamicznym rozwojem ról i kompetencji HR warto byłoby również podjąć badania nowych, wciąż aktualizowanych przez D. Ulricha ról.

⁴⁵⁰ McCracken M., O'Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolve*, op. cit., p. 58-74.

⁴⁵¹ Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty roli HR Business Partnera w organizacjach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1-2/2021, str. 83.

Bibliografia

1. Alfes K., Truss C., Gill J., *The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector*, Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice, 10 (1), 2010.
2. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, The Journal of Brand Management, 1996.
3. Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 1/2004.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
6. Axley L., *Competency: A Concept Analysis*, Nursing Forum, 43 (4), 2008.
7. Backhaus K., Tico S., *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, 4, 2004.
8. Bajcar B., *Wzorce myślenia strategicznego menedżerów z perspektywy psychologicznej i organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 74, 1921, Gliwice, 2014.
9. Balcerowicz-Szkutnik M., Dyduch M., Szkutnik M., *Wybrane modele i analizy rynku pracy. Uwarunkowania rynku pracy i wzrostu gospodarczego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 125, Katowice, 2010.
10. Balcerzyk R., Balcerzyk D., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowisk pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych 2 (172), Wrocław, 2014.
11. Balcerzyk R., Smal T., *Zarządzanie talentami w kontekście kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 114, Gliwice, 2017.
12. Baron-Polańczyk E., Klementowska A., *Od „ryнку pracodawcy” do „ryнку pracownika” – zawody deficytowe w ujęciu ogólnokrajowym i regionalnym*, Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, 2018.
13. Baruk A., *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 6, 2009.
14. Beck-Krala E., *Partnerstwo strategiczne w zarządzaniu ludźmi – w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021.

15. Beck-Krala E., Duda J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 5/2014.
16. Beck-Krala E., *Kształtowanie systemów wynagrodzeń pracowniczych w czasie kryzysu*, Organizacja i Kierowanie, 4 (157), 2013.
17. Beck-Krala E., *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5 (88), 2012.
18. Beck-Krala E., *Wynagrodzenia pracowników w organizacji, teoria i praktyka*, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2013.
19. Becton J. B., Schraeder M., *Strategic Human Resources Management: Are we there yet?* The Journal for Quality and Participation, 31 (4), 11, 2009.
20. Blancero D., Boroski J., Dyer L., *Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study*, Human Resource Management, 35, 1996.
21. Blanchard K., *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating high performing organizations*, FT Press, New Jersey, 2010.
22. Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa, 2005.
23. Bombol M., Sikora W., *Analiza kompetencji świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG w Polsce – wstęp do badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2012.
24. Bonikowska M., *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2015.
25. Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń - tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.
26. Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, Difin, Warszawa, 2005.
27. Borowska A., *Zarządzanie sobą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie, 5, Białystok, 2000.
28. Bourgeois L. J., Eisenhardt K. M., *Strategic Decision Processes In High Velocity Environments*, Management Science, 34, 7, 1988.
29. Bowen D. E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system*, Academy of Management Review, 29, 2004.
30. Boxall P., *Human Resource Strategy*, Wiley Encyclopedia of Management, Human Resource Management, 5, 2015.

31. Boyatzis R. E., *Competencies in the 21st Century*, Journal of Management Development 27 (1), 2008.
32. Brewer L., *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, International Labour Office, Skills and Employability Department, Geneva, 2013.
33. Brockbank W., *If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions of HR as Competitive Advantage*, Human Resources Management, 4, 1999.
34. Brockbank W., Ulrich D., *The HR business-partner model: past learnings and future challenges*, People & Strategy, Human Resource Planning Society, 32 (2), 2009.
35. Brown M., Metz I., Cregan C., Kulik C., *Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being*, Asia Pacific Journal of Human Resources 47 (47), 2009.
36. Buchelt B., *Analiza strategiczna w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 810, Kraków, 2008.
37. Buchelt B., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2017.
38. Buchelt B., Jupowicz E., *Równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 773, Kraków, 2008.
39. Buckley F., Monks K., *The implications of meta-qualities for HR roles*, Human Resource Management Journal, 14 (4), 2004.
40. Caldwell R., *Are HR Business Partner Competency Models Effective?* Applied H.R.M. Research, 12 (1), 2010.
41. Caldwell R., *HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness*, Human Resources Management Journal, 18 (3), 2008.
42. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana. Model Wartości Konkurencyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015.
43. Campbell B. A., Coff R., Kryscynski D., *Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital*, Academy of Management Review, 37 (3), 2012.
44. Cascio W., *From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management*, Special Issue: The Future of Human Resource Management, 44 (2), 2005.
45. Cewińska J., *Menedżer personalny w świetle koncepcji HR Business Partner*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, 283, Łódź, 2013.

46. Chadwick C., *Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents*, Academy of Management Review, 42 (3), 2017.
47. Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partnera*, Marketing i Zarządzanie 1 (51), 2018.
48. Ciekankowski Z., *Placowe narzędzia motywowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 100, Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2014.
49. Ciekankowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 94, Administracja i Zarządzanie, 2012.
50. Coff R., Raffiee J., *Toward a Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital*, Academy of Management Perspectives, 29 (3), 2015.
51. Cohen D. J., *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, Human Resource Management Review, 25 (2), 2015.
52. Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation's Effective Practical Guidelines Series, 2012.
53. Collins C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, The International Journal of Human Resource Management, 2020.
54. Czakon W., Glinka B., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2021.
55. Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 9, 2006.
56. Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 9, 2009.
57. Czapla T. P., Malarski M., *Wykorzystywanie kompetencji w procesie wartościowania pracy*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica, 234, Łódź, 2010.
58. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, 2010.
59. Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2009.
60. Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] Kubiak K. (red.) *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2014.
61. Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa, 2014.

62. De Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A., *The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review*, Human Resources Management, 57 (2), 2018.
63. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
64. Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B., *Human resource management*, Frenchs Forest, Australia Pearson Education, 2007.
65. Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa, 1993.
66. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1992.
67. Dziwulski J., Skowron S., *Kapitał ludzki w perspektywie strategicznej i operacyjnej – aspekty metodologii badań*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa, 175, Warszawa, 2019.
68. Dziwulski J., *Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim*, Marketing i Rynek 7/2017, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2017.
69. Dźwigoł-Barosz M., *Metody rozwoju kompetencji w warunkach kryzysu*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 322, Katowice, 2017.
70. Ellstrom P. E., Kock H., *Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects*, Asia Pacific Education Review, 9 (1), 2008.
71. Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2019.
72. Filipowicz G., *Kultura organizacji a kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej*, Zeszyty Naukowe Meritum, 2, Gdańsk, 2005.
73. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
74. Fletcher C., *Ocena pracy: ewaluacja i doskonalenie potencjału pracowników i ich pracy*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2007.
75. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., de Colle S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010.
76. Gajdzik B., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Politechnika Śląska, Gliwice, 2010.

77. Garg S., Jiang K., Lepak D., *HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices*, The International Journal of Human Resource Management, 2020.
78. Gołembski M., *HR Business Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 1146 (51), Łódź, 2013.
79. Graham M. E., Tarbell L. M., *The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals*, 45 (3), Special Issue: Developing and Assessing Professional and Managerial Competence, 2006.
80. Grant R., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
81. Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*, Family Business Review, 10 (4), 1997.
82. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2005.
83. Guest D., Conway N., *The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 22 (8): *Comparative perspectives on HR and line manager relationships and their effects on employees*, 2011.
84. Handy C. B., *Gods of management: The changing work of organizations.*, Oxford University Press, 1996.
85. Harasim W., Dziwulski J., *Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, 2014.
86. Harasim W., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, [w:] Harasim W. (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, 2015.
87. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002.
88. Hayton J. C., *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance*, Special Issue: Human Resource Management in SMEs: A Call for More Research, 42, 2003.
89. Herbst M. (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2007.

90. Holley N., *You can't put in what God left out: not everyone can be a strategic HR business partner*, Changing HR operating models. A collection of thought pieces, Chartered Institute of Personnel and Development, 2015.
91. Hollyforde S., Whiddett S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2003.
92. Huselid M., *The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM, special issue*, Human Resource Management, 2018.
93. Iwamoto H., Takahashi M., *A quantitative approach to human capital management*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 172, 2015.
94. Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik budowy wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, Problemy Jakości, 40 (5), 2008.
95. Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa, 2013.
96. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesny, przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011.
97. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010.
98. Jeruszka U., *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa, 2016.
99. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa, 2007.
100. Juchnowicz M., *Istota i struktura kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.
101. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa, Difin, 2006.
102. Juchnowicz M., *Zwinne organizacje wyzwaniem dla zarządzania kapitałem ludzkim*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (127), 2019.
103. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 6, 2009.
104. Kehoe R. R., Collins C. J., *Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work*, Journal of Applied Psychology, 102 (8), 2017.

105. Kelly J., Gennard J., *Getting to the top: Career paths of personnel directors*, Human Resource Management Journal, 10, 2000.
106. Kenton B., Yarnall J., *HR: The Business Partner*, Routledge, 2010.
107. Khan M. S. M., Mushtaq U., *Evolution of strategic role organization's human resource management: an overview*. Journal of Business and Economics, 7 (2), 2015.
108. Khilji S. E., Wang X., *'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research*, The International Journal of Human Resource Management, 17 (7), 2006.
109. Kieran S., *Book Review on HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources by Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank and Mike Ulrich*, Irish Journal of Management, 37 (1), 2018.
110. Kłeczek R., *Badania studiów przypadków a eksploracja i wyjaśnianie w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, 4 (164), 2014.
111. Klincewicz K., *Problemy w relacjach przedsiębiorstwa w interesariuszami*, [w:] Bernatt M., Bogdaniecki J., Skoczny T. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2011.
112. Kopertyńska M. W., Kmiotek K., *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance 14, 2/1/2016.
113. Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Kompetencje HR biznes partnera w odniesieniu do ról pełnionych w organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021.
114. Kopertyńska M. W., Dernowska N., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty roli HR Business Partnera w organizacjach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1-2/2021.
115. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 2009.
116. Kopertyńska M. W., *System płac przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 2000.
117. Kopertyńska M. W., *Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, Zeszyt Naukowy 99, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2010.
118. Kopijer P., Filipowicz G., *Porównaj się z najlepszymi: efektywność procesów HR biznes partneringu w polskich firmach*, Personel i Zarządzanie, 12, 2016.

119. Kor Y., Leblebici H., *How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?* Strategic Management Journal, 26 (10), 2005.
120. Kozina A., *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, Organizacja i Kierowanie, 3/2014 (163), 2014.
121. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, 2012.
122. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, 2006.
123. Kryscynski D., Morris S., *Human Capital in Strategy 2008-2018*, Strategic Management Journal, 2020.
124. Kryscynski D., Reeves C., Stice-Lusvardi R., Ulrich M., Russell G., *Analytical abilities and the performance of HR professionals*, Human Resource Management 57 (3), 2017.
125. Kubik K., *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 103, Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2014.
126. Kugiel M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa, 2013.
127. Kujala S., Kujala J., Turkulainen V., Artto K., Aaltonen P., Wikström K., *Factors influencing the choice of solution-specific business models*, International Journal of Project Management, 29 (8), 2011.
128. Kuźniarska A., Stańczyk I., *Wsparcie organizacyjne HR biznes partnera w kontekście controllingu personalnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021.
129. Kwiatkowski S. M., *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, Szkoła-Zawód-Praca, 12, Bydgoszcz, 2016.
130. Laine P., Stenvall J., Tuominen H., *A strategic role for HR: is it a competence issue?* NJB, 66 (1), 2017.
131. Lawler E. E. III, Boudreau J., *What makes HR a strategic partner?* People + Strategy, 32 (1), 2009.
132. Lawler E. E. III, *Celebrating 50 Years: HR: Time for a reset?* Human Resources Management, 50 (2), 2011.

133. Lawler E. E. III, Mohrman A. M., *Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.
134. Lawler E. E. III, Mohrman S. A., *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?* CEO Publication, G 03-2 (430), Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, 2003.
135. Lewicka D., *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, Problemy Zarządzania, 9, 4 (34), Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, 2011.
136. Lewicka D., *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 3-4 (116-117), 2017.
137. Lewicka D., Rakowska A., *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, Nauki o Zarządzaniu/Management Sciences, 2 (27), 2016.
138. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa, 2010.
139. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, 2002.
140. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.
141. Lisiecka K., Papaj T., *Modele kompetencyjne instrumentem zarządzania personelem w urzędach administracji publicznej*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Współczesne Zarządzanie, 2/2010, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2010.
142. Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa, 2002.
143. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa, 2006.
144. Lo K., Macky K., Pio E., *The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners*, The International Journal of Human Resource Management, 26 (18), 2015.
145. Long C. S., Wan Ismail W. K., Amin S. M., *The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance*, The International Journal of Human Resource Management, 24 (10), 2013.

146. Long C. S., Wan Ismail W. K., *Understanding the relationship of HR competencies & roles of Malaysian human resource professionals.*, European Journal of Social Sciences, 7, 2008.
147. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, 2000.
148. Łukaszczyk Z., *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KWH S. A.*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 1974, 2017.
149. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady.*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2008.
150. Mahoney J., Kor Y., *Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approaches*, Academy of Management Perspectives, 29 (3), 2015.
151. Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 37, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2011.
152. Marler J. H., Parry E., *Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology*, The International Journal of Human Resource Management, 27 (19), 2016.
153. Marzec I., *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2014.
154. McCracken M., O’Kane P., Brown T. C., McCrory M., *Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves*, Human Resources Management Journal, 27 (1), 2017.
155. Meysztowicz K., *Rola, zadania oraz pozycja HR Business Partnera w organizacji*, Biuletyn HR BP, 1, 2014.
156. Michie J., Sheehan M., *Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage*, The International Journal of Human Resource Management, 16 (3), 2005.
157. Mikła A., Domaradzka A., *Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych*, [w:] Cewińska J., Krejner-Nowecka A., Winch S. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, 548, Warszawa, 2020.

158. Mikula B., *Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim*, Akademia Zarządzania, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, 4 (2), Białystok, 2020.
159. Miś A., *Exploring Career Solutions for Talented Individuals: Talents in an Organization*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 125 (6), 2018.
160. Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, 14 (2), 2016.
161. Mitchell R., Obeidat S., Bray M., *The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices*, Human Resources Management, 52 (6), 2013.
162. Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami jako element strategii personalnej przedsiębiorstw* [w:] Komorowski J., Moczydłowska J. M., *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok, 2009.
163. Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa, 2008.
164. Moczydłowska J. M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa, 2010.
165. Moszkowicz M., *Istota strategii*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
166. Mruk H., *Zarządzanie sobą a zarządzanie zespołem*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 179, Łódź, 2004.
167. Musioł-Urbańczyk A., *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, Organizacja i Zarządzanie 2 (10), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010.
168. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka.*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
169. Olszewska B., Olszewska K., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 43, Wrocław, 2009.
170. Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2008.

171. Panayotopoulou L., Papalexandris N., *Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Organizational Performance*, *Personnel Review*, 33, 5/6, 2004.
172. Patton M., *Quality in qualitative research: methodological principles and recent developments*, „Journal of the American Educational Research Association”, Chicago, 1985.
173. Pawłowska A., *Kompetencja "orientacja na klienta" u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników*, *Problemy Zarządzania* 13/1 (2), 2015.
174. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa, 2010.
175. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa, 2007.
176. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2010.
177. Pieczka A., Rosiński J., Stańczyk I., *Ewolucja roli HR biznes partnera w czasie pandemii – case study*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021.
178. Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.
179. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, 1998.
180. Pocztowski A., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2001.
181. Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
182. Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008.
183. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
184. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1, 2003.
185. Polowczyk J., *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, *Przegląd Organizacji*, 1 (852), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2011.

186. Popieluch K. (red.), *HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy.*, PWN, Warszawa, 2018.
187. Porter M., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, 2008.
188. Potočník K., Latorre Navarro M. F., Dereli B., Tacer B., *Recruitment, and selection in the international context*, [w:] Özbilgin M. F, Groutsis D., Harvey W. S., *International Human Resource Management*, Cambridge University Press, 2019.
189. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa, 2000.
190. Reilly P., Tamkin P., Broughton A., *The Changing HR Function: Transforming HR?* Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.
191. Rochford C., *Does the HR business partner model add value to the HR function, and does it assist in preparing organizations for the Fourth Industrial Revolution?* Submitted to the National College of Ireland, 2018.
192. Roehling M. V., Boswell W. R., Caligiuri P., Feldman D., Graham M. E., Guthrie J. P., Morishima M., Tansky J. W., *The future of HR management: Research needs and directions*, Human Resources Management , 44 (2), 2005.
193. Rogozińska-Pawełczyk A., *Kompetencje w organizacji*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Economica, 199, Łódź, 2006.
194. Rogozińska-Pawełczyk A., *Komunikacja jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 1 (96), 2014.
195. Rogozińska-Pawełczyk A., *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (97), 2014.
196. Rogozińska-Pawełczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, Problemy Zarządzania 2/2016 (59), 2016.
197. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004.
198. Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, 2004.
199. Rostkowski T., *Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim, Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.

200. Rostkowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa, 2002.
201. Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, [w:] Samborski A. (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 141, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2013.
202. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltext, Warszawa, 2001.
203. Savaneviciene A., Rutelione A., Ciutene R., *Crucial Transversal Competences In The Changing Environment: Case Of The European SMEs Managers*, Economics And Management, 19 (1), 2014.
204. Schoonover S., *Human resource competencies for the new century*, Falmouth, MA, Schoonover Associates, Inc, 2003.
205. Schultz T. W., *Investment in human capital*, The Free Press, New York, 1976.
206. Sękowski A. E., *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, [w:] Sękowski A. E (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa, 2005.
207. Sekuła Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.
208. Serafin K., *Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 283, Katowice, 2016.
209. Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.
210. Sitko-Lutek A., *Istota i cechy kompetencji*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red.): *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, 2008.
211. Skowron-Mielnik B., Bor M., *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, Management Forum, 3 (3), 2015.
212. Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer brandingu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 358, Wrocław, 2014.
213. Skowron-Mielnik B., *Nowe obszary badawcze w zarządzaniu zasobami ludzkimi – nauka i praktyka*, Współczesne Zarządzanie, 3, 2012.
214. Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2012.

215. Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 24, 1, Tarnów, 2014.
216. Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych.*, Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2008.
217. Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, 2005.
218. Staszewicz M., *Kompetencje osobiste i społeczne HR biznes partnera*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 5/2021.
219. Stolarska D., *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne*, *Ekonomia i Zarządzanie*, 3/2012.
220. Stor M., *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2014.
221. Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Seria: Monografie i Opracowania (187), 154 (477), Wrocław, 2011.
222. Stor M., Suchodolski A., *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 429, Wrocław, 2018.
223. Straub C., Vinkenburg C. J., Kleef M., Hofmans J., *Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes*, *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 2018.
224. Subramony M., Guthrie J. P., Dooney J., *Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2020.
225. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, *Współczesne Zarządzanie*, 2/2013, 2013.
226. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci.*, PWN, Warszawa, 2007.
227. Szaban J. M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy.*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2012.
228. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1996.

229. Tajeddini K., Elg K., Ihieman M., *Efficiency and Effectiveness of Small Retailers: The Role of Customer and Entrepreneurial Orientation*, Journal of Retailing and Consumer Services, 20, 2013.
230. Tomczak M. T., Stankiewicz K., Krawczyk-Bryłka B., Ziemiański P., *Planowanie czy spontaniczność – jakich kompetencji potrzebuje współczesny przedsiębiorca? Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2 (127), 2019.
231. Trost A., *Human Resources Strategies Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*, Springer, Cham, 2020.
232. Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 753, Kraków, 2007.
233. Tyrańska M., *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 09, 885, Kraków, 2012.
234. Tyrańska M., *Rola oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej*, Przegląd Organizacji, 4 (927), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2017.
235. Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2 (13), Tarnów, 2009.
236. Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolter Kluwer, Kraków, 2008.
237. Ulrich D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M., *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*, McGraw Hill Professional, 2012.
238. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. D., *The State of the HR Profession*, Human Resources Management, 52 (3), 2013.
239. Ulrich D., *HR at a crossroads*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 54 (2), 2016.
240. Wai C. K., Sagadavan R., Teck T. S., Ng A. H. H., Hoo W. C., Sam T. H., *Measuring Human Resource Competencies, towards Effective Business Partnering, A Proposed Framework*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (3), 2021.
241. Walker J. W., Reif W. E., *Human resource leaders: Capability strengths and gaps*, Human Resource Planning, 22 (4), 1999.
242. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność.*, Dom Organizatora, Toruń, 2007.
243. Wan H. L., *Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction*, Journal of European Industrial Training, 31 (4), 2007.

244. Wawer M., Rzemieniak M., *Budowanie wizerunku pracodawcy mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, [w:] *Marketing Przyszłości, Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe, 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 26, Szczecin, 2012.
245. Widelska U., Krot K., *Orientacja na klienta a samoocena postaw proinnowacyjnych menedżerów najwyższego szczebla*, [w:] Bohdanowicz L., Dziurski P., *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2020.
246. Wilden R., Gudergan S., Lings I., *Employer branding: strategic implications for Staff recruitment*, *Journal of Marketing Management*, 26 (1), 2010.
247. Wojtczuk-Turek A., *Badania nad kompetencjami menedżerów Przegląd problemów i kierunków*, [w:] Konarski S. (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2008.
248. Wojtczuk-Turek A., *Psychologiczne i organizacyjne aspekty rozwoju kompetencji przywódcy*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2 (9), 2008.
249. Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 47 (1), 2018.
250. Wojtczuk-Turek A., *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 3 (10), 2008.
251. Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych w profilu kompetencyjnym współczesnego pracownika*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 3 (7), 2007.
252. Wołoszyn J., Ratajczak M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec oczekiwania interesariuszy*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa, 2010.
253. Wood G., Cooke F. L., Demirbag M., Kwong C., *International Journal of Human Resource Management (IJHRM) Special Issue on: International human resource management in contexts of high uncertainties*, *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (7), 2018.
254. Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.

255. Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata tes Oikonomias, VII, Częstochowa, 2013.
256. Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2003.
257. Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków, 2008.
258. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa, 2008.

Źródła internetowe

259. David Ulrich's HR Model, Creative HRM, <http://www.slideshare.net/CreativeHRM/david-ulrichs-hr-model>, dostęp: 16.02.2020.
260. Działy HR stają się partnerem dla Zarządów – wyniki badania Nawigator HR, <https://hrstandard.pl/2009/10/01/dzialy-hr-staja-sie-partnerem-dla-zarzadow-wyniki-badania-nawigator-hr/>, dostęp: 11.09.2021.
261. Global report Randstad work monitor Q4 2018, digitalization at work, <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/12/Randstad-Workmonitor-global-report-Q4-December-2018.pdf>, dostęp: 19.03.2020.
262. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, <https://ssl-oferta.sgh.waw.pl/pl/studiapodyplomowe/hr-biznes-partner/Strony/program-studiow.aspx>, dostęp: 13.03.2021.
263. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, <http://hrbusinesspartner.agh.edu.pl/program/>, dostęp: 13.03.2021.
264. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe/hr-business-partner>, dostęp: 13.03.2021.
265. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1292,hr_business_partner.html, dostęp: 13.03.2021.
266. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, <https://www.ue.katowice.pl/studia-podyplomowe/kierunki-studiow-podyplomowych/hr-business-partner/informacje-o-kierunku.html>, dostęp: 13.03.2021.
267. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, <https://www.wsb.pl/wroclaw/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/hr-business-partner/program-studiow>, dostęp: 13.03.2021.
268. Oficjalna strona studiów podyplomowych HR Business Partner w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, <https://ssl-oferta.sgh.waw.pl/pl/studiapodyplomowe/hr-biznes-partner/Strony/program-studiow.aspx>, dostęp: 13.03.2021.

269. Oficjalna strona studiów podyplomowych Strategiczny HR Business Partnering w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu,
<https://ue.poznan.pl/pl/uniwersytet,c13/administracja-i-jednostki-uep,c9844/centrum-edukacji-menedzerskiej,c1383/studia-podyplomowe,c4865/spis-alfabetyczny,c4872/strategiczny-hr-business-partnering,c14414/program-studiow,c14415/>, dostęp: 13.03.2021.
270. *HR Biznes Partner – co o sobie sądzi? Wyniki badania*,
<https://www.hrtrendy.pl/2019/02/26/hr-biznes-partner-co-o-sobie-sadzi-wyniki-badania/>,
dostęp: 19.03.2020.
271. Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2019, str. 9-10,
https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menaderskich_20190301.pdf, dostęp: 20.02.2021.
272. Raport Informacja o rynku pracy w czwartym kwartale 2020, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/>, dostęp: 22.08.2021.
273. Raport Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w pierwszym półroczu 2021, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spoeczno-gospodarczej>, dostęp: 22.08.2021.
274. *Raport: Trendy HR 2018 | Polska, Czas odpowiedzialnych firm, Kwiecień 2018*,
<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>,
dostęp: 15.02.2020.
275. *Rynek pracy, edukacja, kompetencje Aktualne trendy i wyniki badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_02_Raport_Rynek-pracy_luty-2019.pdf,
dostęp: 18.03.2020
276. Strona główna Absolvent Talent Days, <https://www.absolvent.pl/talentdays/targi-pracy-2018>,
dostęp: 13.03.2021.
277. Ulrich D., Ulrich M., Wright P., Burns E., *What is Required to Be More Effective in HR?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-required-more-effective-hr-dave-ulrich/>,
dostęp: 13.02.2022.

Spis rysunków

Rysunek 1 Obszary zadaniowe HR BP	42
Rysunek 2 Model wartości konkurujących	58
Rysunek 3 Fazy rozwoju organizacji według L. E. Greinera.....	60
Rysunek 4 Liczba bezrobotnych a stopa bezrobocia według płci.....	63
Rysunek 5 Oferty pracy a liczba bezrobotnych.....	64
Rysunek 6 Model G. Martina	75
Rysunek 7 Model K. Backhaus i S. Tico	76
Rysunek 8 Model R. Wildena, S. Gudergana i I. Lingsa	77
Rysunek 9 Model przywództwa sytuacyjnego	98
Rysunek 10 Schemat procesu badawczego	122
Rysunek 11 Profil kompetencyjny HR BP dla roli partnera strategicznego	164
Rysunek 12 Profil kompetencyjny HR BP dla roli agenta zmian	165
Rysunek 13 Profil kompetencyjny HR BP dla roli rzecznika pracowników	166
Rysunek 14 Profil kompetencyjny HR BP dla roli eksperta administracyjnego	167

Spis tabel

Tabela 1 Definicje kapitału ludzkiego.....	12
Tabela 2 Zależność strategii biznesowej i personalnej	51
Tabela 3 Grupy interesariuszy i ich oczekiwania.....	68
Tabela 4 Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu	71
Tabela 5 Zestawienie kompetencji w podziale na kategorie	86
Tabela 6 Grupy kompetencji	87
Tabela 7 Style działania w kierowaniu ludźmi	98
Tabela 8 Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	99
Tabela 9 Mocne i słabe strony HR Business Partnera	110
Tabela 10 Charakterystyka respondentów	124
Tabela 11 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na charakter działalności, sektor, kraj pochodzenia oraz wielkość zatrudnienia.....	125
Tabela 12 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na kulturę organizacyjną i fazę rozwoju.....	126
Tabela 13 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na umiejscowienie obszaru HR w strukturze organizacyjnej	128
Tabela 14 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na genezę utworzenia stanowiska HR BP.....	130
Tabela 15 Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na organizację obszaru HR	135
Tabela 16 Zakres zadań w ramach określonych ról HR BP.....	141
Tabela 17 Udział zadań faktycznie realizowanych, w stosunku do ogólnej liczby zadań dla poszczególnych ról HR BP, w badanych przedsiębiorstwach (w ujęciu %).....	142
Tabela 18 Wpływ poszczególnych determinant/czynników na role HR BP	150
Tabela 19 Nasilenie wpływu determinant/czynników na role HR BP.....	152
Tabela 20 Wpływ determinant/czynników na role HR BP	162
Tabela 21 Listy składowych kompetencji niezbędnych do realizacji poszczególnych ról HR BP.....	163
Tabela 22 Lista składowych kompetencji wspólnych dla ról HR BP	168

Załączniki

Załącznik 1 Opisy badanych przypadków

1. Firma produkcyjna z kapitałem skandynawskim, założona w latach 40. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 3 000 pracowników

Na pytania dotyczące ról i kompetencji HR BP w tej organizacji odpowiadał dyrektor personalny z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w obszarze HR, w badanej firmie zatrudniony od ponad siedmiu lat.

W organizacji występują trzy obszary HR, pierwszy z nich to kadry i płace z pięciosobowym zespołem; drugi – komunikacja i PR z trzyosobowym zespołem oraz zespół HR, który składa się z lidera HR, pięciu HR BP oraz koordynatora HR. W badanej firmie dyrektor personalny raportuje do zarządu, a HR BP podlegają dyrektorowi, z zaznaczeniem, że dedykowani są do wsparcia procesów HR poszczególnych oddziałów. Siedem lat temu, w momencie, kiedy respondent dołączył do firmy, zespół HR był nieustrukturyzowany, w zespole były cztery osoby, które na bieżąco realizowały zadania w obszarze rekrutacji i szkoleń. W wyniku rozwoju w kolejnych latach zespół został powiększony do siedmiu osób. Dodatkowo, półtora roku temu w firmie pojawiło się stanowisko lidera, który jest sukcesorem dla dyrektora personalnego, przygotowywanym do tej roli. Na to stanowisko awansowano osobę, która była pierwszym HR BP w firmie. Lider pełni funkcję HR BP dla obszaru administracji, ale i zarządza zespołem. HR BP zaczął być wdrażany w organizacji w 2016. Pierwszy HR BP został zatrudniony jako osoba dedykowana dla jednego z kluczowych oddziałów, zatrudniającego ponad siedemset osób, głównie ze względu na bardzo dużo wyzwań oraz oddalenie od centrali. Badany respondent podkreślił, że firma istniała dwadzieścia pięć lat bez HR BP, stąd droga ewolucyjna i rozpoczęcie wprowadzania koncepcji najpierw od jednego stanowiska. Po roku rozwijania ról i kompetencji HR BP w firmie, kiedy dyrektor oddziału był *orędownikiem* rozwiązań, powoływano kolejne osoby do pełnienia ról HR BP. Każdy HR BP dla swojego obszaru zarządza procesami rekrutacyjnymi i szkoleniami, niemniej jednak w przypadku dużych projektów rekrutacyjnych i szkoleniowych ma wsparcie w zespole. Każdy HR BP pełni w firmie dwie funkcje. Z jednej strony ściśle współpracuje z kadrą zarządzającą oddziału. Z drugiej prowadzi projekty HR. HR BP podlega bezpośrednio dyrektorowi personalnemu. W opinii respondenta HR BP zdecydowanie nie powinien raportować do dyrektora oddziału, ponieważ polityka personalna powinna być spójna, a macierzowa podległość służbowa uniemożliwiłaby spójność HR. W organizacji ważna jest spójna perspektywa dla wszystkich oddziałów, a nie indywidualnie dla obszarów. Dyrektor personalny ustala standardy i priorytety

oraz na bieżąco monitoruje realizację celów biznesowych. Dodatkowo do centrali firmy raportuje realizację polityki realizowanej przez HR BP zgodnie ze strategią firmy. Sam dyrektor personalny pełni funkcję HR BP dla zarządu.

Najbardziej rozwiniętą rolą w tej organizacji jest rola agenta zmian, najslabiej – eksperta administracyjnego. Najważniejsze zadanie to rozwój przywództwa i liderów. HR BP jest wsparciem przede wszystkim dla liderów, pracuje z kadrą zarządzającą, uczestniczy we wszystkich spotkaniach, projektach, prowadzi programy rozwojowe. HR BP to w opinii respondenta *sparing partner* dla liderów (jeśli lider nie ma wiedzy, jak przeprowadzić jakiś proces to trenuje i ćwiczy konkretne działania wspólnie ze swoim HR BP). Bardzo ważny obszar to rozmowy z pracownikami, w tym również spotkania z pracownikami (dzięki pracy HR BP w badanej firmie spadła ilość skarg do związków zawodowych, ponieważ pracownicy przychodzą ze swoimi problemami do HR BP – wiele z nich udaje się rozwiązać, zanim ulegną dalszej eskalacji). Prowadzenie szkoleń wewnętrznych z tematów miękkich (wartości, komunikacja, rozwiązywanie problemów) to kolejne zadanie. HR BP to trenerzy wewnętrzni, odpowiadają za merytoryczną stronę procesu. Oprócz tego odpowiadają również za prowadzenie procesów rekrutacyjnych, przy czym istotne jest, że odpowiedzialność za decyzję jest po stronie partnera biznesowego. HR BP wspiera ten proces i udziela swoich rekomendacji. W opinii respondenta HR BP funkcjonuje w tej organizacji prawidłowo i efektywnie, tak jak to opisano powyżej. Niemniej jednak zaznacza, że w wielu firmach wciąż nie ma zdefiniowanych ról HR BP, wiele firm wręcz nie uwzględnia tej roli w swoich działaniach. Respondentka podkreślała również, że duże znaczenie mają również kompetencje HR BP. W jej opinii ważne jest stałe poszerzanie perspektywy, poczucie równości i partnerstwa.

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, trudno jednoznacznie wskazać dominujący typ kultury, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy zarówno kultury adhokracji, jak i klanu i rynku. Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi wskazuje na wyraźny rozwój kultury w kierunku adhokracji. Zdefiniowana faza rozwoju organizacji to faza współpracy. Faza, w której pracownicy buntują się przeciw zbytnej formalizacji, prowadzi to do wzrostu znaczenia działań zespołowych i większej partycypacji. W tej fazie duże znaczenie ma motywowanie i dobra organizacja pracy.

2. *Firma usługowa z sektora transportowego z kapitałem skandynawskim, założona w latach 70. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 000 pracowników*

Na pytania dotyczące ról i kompetencji HR BP w tej organizacji odpowiadał HR BP z dziesięcioletnim doświadczeniem w obszarze HR, w badanej firmie zatrudnionym od ponad czterech lat, na stanowisku HR BP od dwóch.

W obszarze HR pracuje trzydzieści osób. Z jednej strony jest zespół odpowiedzialny za kadry i płace, administrację personalną, oraz benefity i BHP, z drugiej strony działa zespół koordynujący procesy rekrutacyjne, szkoleniowe, rozwojowe oraz budowanie wizerunku pracodawcy. Pomiędzy zespołami eksperckimi działa HR BP, który raportuje bezpośrednio do dyrektora personalnego. Dyrektor HR nie jest członkiem zarządu. W badanej firmie HR BP jest jeden, stanowi w pewnym sensie eksperyment dla organizacji. Utworzenie stanowiska HR BP miało miejsce w grudniu 2018. Czynnikiem powodującym utworzenie stanowiska HR BP w organizacji była personalna chęć samorozwoju aktualnego HR BP. Do utworzenia stanowiska HR BP doprowadziło zwiększanie odpowiedzialności (poza standardowy zakres obowiązków tj. rekrutację), dążenie do ograniczenia silosowości w HR w połączeniu z potrzebą biznesową organizacji i wyjście z roli dostawcy na rzecz konsultanta. W praktyce nieformalne wykonywanie zadań z zakresu HR BP miało miejsce od końca 2016, dodatkowo poparte wiedzą specjalistyczną związaną ze studiami podyplomowymi HR BP. Wspierane przez respondenta obszary to dział IT, dział finansowy oraz dział księgowości.

Najbardziej rozwinięte role w organizacji to partner strategiczny i agent zmian, najmniej – ekspert administracyjny. HR BP w tej firmie to przede wszystkim punkt kontaktu dla menedżerów, zwłaszcza tych z zagranicy. W opinii respondenta menedżerowie lokalni poruszają się w zagadnieniach personalnych całkiem sprawnie, ale kierownicy z Dani czy Holandii wymagają większego wsparcia. Ważne zadania HR BP to praca z wynikami pracowników (praca z pracownikami ze słabymi wynikami, ale i talentami, w tym również plany sukcesji); prowadzenie projektów HR (na przykład wdrożenie nowego systemu ocen, wtedy koordynacja przejścia na nowy system, wyjaśnienie menedżerom i pracownikom uzasadnienia dla wprowadzanych zmian); prowadzenie grup projektowych (na przykład program rekrutacji wewnętrznych, dbałość o otwartość pracowników na rozwój w ramach struktur organizacji, tworzenie otwartości na takie rozwiązania wśród kadry zarządzającej); doradztwo z zakresu HR (na przykład w przypadku zwiększonej fluktuacji, kiedy menedżer ma trudności ze zdefiniowaniem źródła, HR BP analizuje procesy personalne w obszarze, łącznie z procesem szkoleń wstępnych, na podstawie czego wydaje rekomendacje i wspiera menedżera w konkretnych działaniach); prowadzenie tematów dyscyplinarnych. HR BP jest także członkiem komisji antymobbingowej i antidyskryminacyjnej (ocenia sytuację i rekomenduje działania). HR BP odpowiada również za: *performance review*, w tym prowadzenie planów naprawczych; prze-

szkolenie i przekazanie wiedzy z zakresu HR dla nowych kierowników (zapewnienie wsparcia po stronie HR); koordynację procesów HR. W opinii respondenta jego zakres obowiązków jest zgodny z oczekiwaniami, jednak, w jego opinii, ze względu na wieloaspektowość i rozbudowaną strukturę organizacji konieczne byłoby utworzenie zespołu HR BP. Zbyt duża koncentracja na zadaniach administracyjnych może powodować ryzyko utraty pełnego obrazu sytuacji, na rzecz jedynie perspektywy menedżerów (respondent obserwuje rosnące ograniczenie bezpośredniego kontaktu z pracownikami).

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku (z silnym wpływem również kultury hierarchii). Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na większy punkt nacisku na kulturę hierarchii (przy wciąż znaczącym działaniu kultury rynku). Faza rozwoju to faza współpracy.

3. Firma usługowa z sektora transportowego z kapitałem szwajcarskim, założona w końcu XIX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 2 000 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z ośmioletnim doświadczeniem w obszarze HR (sześć lat jako specjalista ds. personalnych, dwa na stanowisku HR BP). Warto wskazać, że jego ścieżka kariery rozpoczęła się od pracy na stanowisku specjalistycznym poza HR. Aktualny HR BP rozpoczął pracę w firmie w 2008 jako pracownik magazynowy. W wyniku rozwoju i wiedzy nabytej podczas studiów pedagogicznych, po dwóch i pół roku nastąpiła zmiana stanowiska na operatora systemu komputerowego (zastępca brygadzysty), następnie respondentowi zaproponowano umowę na zastępstwo jako specjalista ds. personalnych (między innymi ze względu na znajomość prawa pracy). Sytuacja spowodowała konieczność samodzielnego poznania stanowiska pracy (po niespełna miesięcznym szkoleniu). Efektywność w pracy była na tyle wysoka, że kiedy minął okres zastępstwa, pracownik wracający do pracy został oddelegowany do innego projektu. Kolejne sześć lat układania procesów HR doprowadziło do nominacji na stanowisko HR BP dedykowanego jednej z kluczowych dywizji logistyki.

W badanej firmie w zespole HR jest pięciu HR BP (każdy odpowiedzialny za daną dywizję), którzy raportują do dyrektora HR. Oprócz tego w obszarze jest również dział administracji (pięciu pracowników) oraz osoba odpowiedzialna za politykę wynagrodzeń i benefitów. Za szkolenia odpowiada trzyosobowy zespół specjalistów. Oprócz powyższych struktur centralnych w oddziałach w całej Polsce funkcjonują lokalne działy HR (składające się z dziesięciu specjalistów ds. personalnych). Lokalny dział HR raportuje do HR BP. Nadzorującym lokalny dział HR jest też kierownik z biznesu. W obszarze logistyki pracuje dwóch HR BP, w

podziale na odpowiedzialność za grupy pracowników *blue collar* oraz *white collar*. HR BP raportują do dyrektora HR. W strukturze każdej dywizji jest przypisany HR BP. Od stycznia 2020 obszar płac znajduje się w zakresie odpowiedzialności dyrektora finansowego, a dyrektor HR jest członkiem zarządu. HR BP działa w organizacji od sześciu lat, na samym początku był jeden HR BP na całą Polskę na wszystkie dywizje. Na ten moment, od około dwóch i pół roku jest ich pięciu (podzieleni są na dywizje). Osoba na stanowisku HR BP zajmuje się tylko swoją dywizją, dzięki czemu funkcjonuje dużo bardziej efektywnie. Pomysł utworzenia stanowiska HR BP pojawił się kilka lat temu, kiedy pojawiła się potrzeba dla biznesowego wsparcia HR. W międzyczasie miało miejsce wiele zmian personalnych na stanowiskach wyższej kadry zarządzającej, również w obszarze HR. W tamtym czasie aktualny HR BP pracował jako specjalista ds. personalnych przy jednym z nowych projektów. Sytuacja w projekcie była na tyle stabilna i uporządkowana, że przez kilka lat nie było potrzeby angażowania HR BP w tym obszarze. Główna grupa docelowa respondenta to pracownicy *blue collar*, do poziomu kierownika zmianowego, ale przy otwarciu nowych projektów również *white collar*.

Najbardziej rozwinięte role w organizacji to partner strategiczny i ekspert organizacyjny, najmniej – rzecznik pracowników. Najważniejsze zadania HR BP to wsparcie i uczestnictwo w otwarciu i zamknięciu nowych projektów, uczestnictwo w spotkaniach, badanie rynku wynagrodzeń, opiniowanie zasadności uruchomienia nowego projektu w danym obszarze, spotkania z agencjami pracy. Jeśli projekt zostaje zaakceptowany to HR BP przejmuje odpowiedzialność za całą kampanię rekrutacyjną oraz przeszkolenie nowych pracowników. Jednym z zadań jest też rekrutacja lokalnego działu HR i ich przeszkolenie. Ważna jest także bieżąca współpraca przy planowaniu czasu pracy, dbałość o zgodność z prawem i interesami klienta, a także weryfikacja działań i ciągła współpraca z lokalnym działem HR. Kolejny ważny obszar to projekty w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, od określania potrzeb szkoleniowych w danym obszarze (poprzednio również wszystkie formalności – od niedawna przekazane do realizacji lokalnemu HR), spotkania z menedżerami liniowymi, ustalenie z trenerami planu szkoleniowego oraz szczegółów z firmą szkoleniową. HR BP odpowiada również za przygotowanie budżetu na kolejny rok, współpracując z dyrektorem logistyki i kierownikami danych magazynów. Podczas procesu budżetowania HR BP pracuje nad ustaleniem wymaganej ilości pracowników oraz stawek wynagrodzenia. Bierze także pod uwagę plany klientów, z którymi ustala strukturę wynagradzania. Ważne tematy dla HR BP to bieżąca analiza sytuacji na rynku pracy, działań konkurencyjnych pracodawców, jakie mają benefity, jakie płace (na przykład przy otwieraniu magazynu zaraz obok granicy – analiza również stawek i wynagrodzeń zagranicznych, monitorowanie konkurencji, na przykład gdzie budowane są nowe

parki logistyczne), a także współpraca z agencjami pracy tymczasowej; koordynacja i dbałość o centralny charakter umów (w tym szczegóły dotyczące wynagrodzeń, analiza marży, podział kosztów).

W opinii respondenta między pracą HR BP poszczególnych dywizji w ramach organizacji jest bardzo duża różnica, ze względu na to, że każda dywizja ma swoją specyfikę (role między dywizjami różnią się znacząco). W tym przedsiębiorstwie bardzo duże znaczenie ma znajomość branży i świadomość biznesowa. Respondent podał przykład zatrudnienia na stanowisko HR BP osoby z bankowości, które zupełnie się nie sprawdziło. Pomimo wiedzy z zakresu HR praca tego HR BP nie była efektywna, dużo ważniejsza okazuje się być tutaj znajomość specyfiki biznesu. HR BP dedykowany pracownikom *white collar*, jak i *blue collar* pracują w logistyce dwanaście lat, co bezpośrednio przekłada się na ich efektywność. HR BP wywodzi się z biznesu, dzięki czemu potrafi merytorycznie rozmawiać zarówno z pracownikiem, jaki i menedżerem. Dodatkowo przy otwarciu nowych projektów, potrafi wypowiedzieć się z perspektywy klienta i biznesu, co znacząco wpływa na efektywność jego działań HR.

Badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury klanu (z silnym wpływem również kultury hierarchii). Stan pożądany wskazuje na większy punkt nacisku na kulturę hierarchii (przy wciąż znaczącym działaniu kultury klanu). Faza rozwoju organizacji to faza kolektywności.

4. Firma usługowa z sektora handlu (retail) z kapitałem niemieckim, założona w latach 60. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 4 000 pracowników

Na pytania dotyczące HR BP odpowiadał dyrektor HR z szesnastoletnim doświadczeniem w HR.

W obszarze HR pracuje dwadzieścia osiem osób, w podziale na zespół odpowiedzialny za politykę wynagrodzeń i benefitów, administrację, dział szkoleń i rozwoju, a także zespół odpowiedzialny za rekrutację i budowanie wizerunku pracodawcy. Specjaliści HR nie mają jeszcze oficjalnie nadanych stanowisk HR BP, ale już teraz w dużej mierze realizują zadania z tego zakresu. Dyrektor HR raportuje do prezesa, ale nie należy do zarządu (jest wizja włączenia w przyszłości). W tej chwili nie ma formalnego stanowiska HR BP, ale sam dyrektor HR pełni funkcję HR BP dla zarządu i dla dyrektorów. Ścieżka kariery respondenta zaczęła się od stanowiska trenera sprzedaży i umiejętności miękkich, potem specjalisty ds. rekrutacji, następnie funkcji wsparcia operacji. Stanowisko menedżera ds. rozwoju i szkoleń EMEA to pierwsza funkcja z zadaniami z zakresu HR BP. Następnie rola stricte HR BP i kolejno doradcy ds. budowania relacji z pracownikami EMEA. Aktualnie dyrektor HR na całą Polskę.

Najbardziej rozwinięte role to partner strategiczny i agent zmian (w zasadzie w pełni realizowane), w najwęższym zakresie – ekspert administracyjny. W opinii respondenta ważne jest, aby iść z duchem czasu i proponować nowe rozwiązania HR, które odpowiadają potrzebom biznesu. Według respondenta HR BP powinien mieć wysoko rozwiniętą orientację biznesową, aby trafnie identyfikować priorytety dla działań HR. Kolejny obszar to ustrukturyzowanie działań i priorytetów HR dla partnerów biznesowych. HR BP spośród wielu pomysłów wybiera te najważniejsze, które przyniosą wymierne korzyści, ważne jest ciągłe dopasowywanie agendy HR do agendy biznesowej, adresowanie programów HR według potrzeb. Ważne w pracy HR BP jest także ciągłe towarzyszenie menedżerom, uczestnictwo w spotkaniach, budowanie relacji oraz autorytetu wśród swoich partnerów biznesowych.

W wyniku analizy, badane przedsiębiorstwo bardzo wyraźnie wykazuje cechy kultury rynku (z nieznacznym wpływem również kultury adhokracji). Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na dużo większy punkt nacisku na kulturę adhokracji (przy wciąż znaczącym działaniom kultury rynku). Faza rozwoju organizacji to faza współpracy.

5. *Firma usługowa z sektora finansowego (ubezpieczenia) z kapitałem amerykańskim, założona w latach 80. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 500 pracowników*

Na pytania odpowiadał HR menedżer z trzynastoletnim doświadczeniem w HR, na stanowisku HR BP od siedmiu miesięcy.

HR BP to de facto nazwa stanowiska przełożonego obszaru HR (*Head of HR* jest HR BP dla dyrektorów i głównego zarządzającego). Raportujący do niej to trzech HR menedżerów (z funkcją HR BP). Czwarta osoba raportująca do *Head of HR* to wsparcie HR. W ramach HR funkcjonuje jeszcze sześć podfunkcji: płace, administracja, benefity, rekrutacja, zarządzanie HR oraz analityka HR. Z uwagi na specyfikę firmy część z osób HR wspiera oddział we Wrocławiu, a część pracuje na rzecz procesów globalnych, przy czym HR BP są dedykowani biznesowi lokalnemu. Zespół HR jest rozbudowany, ale nie działa tylko lokalnie, ponieważ jest odpowiedzialny także za procesy globalne. *Head of HR* raportuje do globalnej szefowej HR dla centrum usług wspólnych, a linią przerywaną do tutejszego kierownika oddziału (zarządzanie matrycowe). HR BP zaczął funkcjonować w organizacji w 2016, przy czym warto wskazać, że spółka została utworzona w 2013. Kiedy do organizacji dołączyła pierwsza osoba na stanowisko HR menedżera, miała za zadanie wdrożenie HR BP w organizacji. Jedną z osób nominowanych do pełnienia ról HR BP była osoba z działu operacyjnego, pozostałych zatrudniono z zewnątrz. Jednocześnie rozwijały się pozostałe funkcje. Obszary wspierane

przez respondenta to przede wszystkim zakupy, administracja, dział prawny, zarządzanie projektami i finanse, łącznie około 160 osób (HR BP są podzieleni obszarami, ze względu na wspierane funkcje).

Najbardziej rozwinięte role to ekspert administracyjny i rzecznik pracowników, najmniej – partner strategiczny i agent zmian. HR BP to dla menedżerów liniowych w ramach grupy pierwszy kontakt w tematach HR, bez względu na to, którego konkretnego procesu temat ten dotyczy. Ważny jest również coaching, mentoring, wspieranie liderów biznesu, na różnych poziomach zarządzania, pilnowanie zgodności z prawem pracy i wartościami firmy, a także zgodność z różnymi dyrektywami. HR BP pełni również kluczową rolę w procesie doboru pracowników do firmy (z tym, że nie rekrutuje sam), definiuje także profile kompetencyjne na poszczególnych stanowiskach. Ważne zadanie HR BP to także zarządzanie efektywnością pracowników zgodnie z celami firmy (między innymi poprzez cykl oceny pracowniczej), oraz wsparcie w globalnych i lokalnych inicjatywach HR. HR BP jest także członkiem zespołów projektowych, niekiedy też liderem projektu (na przykład projekt wdrożenia w firmie Pracowniczych Programów Kapitałowych). Ze względu na indywidualne kompetencje respondenta, HR BP zajmuje się także doradztwem w obszarze systemów wynagradzania, premiovania, a także tworzenia siatek płac. Wcześniej pod kątem wynagrodzeń menedżerowie byli wspierani przez zespoły odpowiedzialne za politykę wynagrodzeń i benefitów w strukturach międzynarodowych. Aktualnie firma przygotowuje się do wdrożenia funkcji eksperta wynagrodzeń i benefitów w strukturach lokalnych.

W opinii respondenta w jego zakresie obowiązków brak potrzeby zmian. A do czego należy dążyć? Do tego, żeby prowadzone procesy systematycznie upraszczać, a zarządzanie procesami HR przekazywać osobom, które mogą je prowadzić w sposób zautomatyzowany. W każdym z tych tematów HR BP układa proces i definiuje z menedżerami warunki brzegowe danego projektu, a potem przekazuje go w administracyjne zarządzanie. Na przykład, kiedy HR BP przygotowuje ścieżkę karier, to buduje ją wspólnie z menedżerem, pokazuje mu ramy, w jakich ma się poruszać, ale nie nadzoruje jego działań. Dzięki wsparciu HR BP menedżer ma nauczyć się prowadzić procesy HR, tym samym rozwijając u siebie odpowiednie kompetencje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W wyniku analizy, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku (z wpływem również kultury klanu). Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi wskazuje na dużo większy punkt nacisku na kulturę rynku. Faza rozwoju organizacji to faza współpracy.

6. *Firma produkcyjna z sektora motoryzacyjnego z kapitałem amerykańskim, założona w latach 60. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 2 500 pracowników*

Na pytania dotyczące HR BP odpowiadał HR BP z dwunastoletnim doświadczeniem, w tej roli od dwunastu lat, w badanej firmie od pięciu.

Obszar HR jest podzielony na działy, siedmiu pracowników jest odpowiedzialnych za kadry i płace, pięciu pracowników zajmujących się zarządzaniem talentami i rekrutacjami. Zespół HR BP to osiem osób, dedykowanych poszczególnym obszarom (nieformalny podział na obszary produkcyjne i pozaprodukcyjne). Dyrektor personalny jest członkiem zarządu. Każdy HR BP raportuje do kierownika, a on raportuje do dyrektora personalnego. HR BP ma też drugiego menedżera, podlega również dyrektorowi funkcyjnemu. Każdy HR BP otrzymuje cele indywidualne jako HR (dwa razy w roku), które rozlicza kierownik, zawsze w oparciu o informację zwrotną ze strony partnerów biznesowych (jak tą pracę oceniają jego partnerzy biznesowi jest bardzo ważne). W momencie utworzenia stanowiska HR BP, proces szkoleń wstępnych nie był ustrukturyzowany, w związku czym HR BP był wdrażany do pracy przez partnerów biznesowych. Respondent zauważył, że było to efektywne rozwiązanie – szkolenia wstępne prowadzone przez partnerów biznesowych pozostały stałym elementem wdrożenia HR BP do pracy. Oprócz tego HR BP ma także cele biznesowe rozliczane przez dyrektorów funkcyjnych. Taka struktura pozwala na rzeczywistą wiedzę o biznesie, a menedżerowie czują realne wsparcie od HR. HR BP funkcjonuje w organizacji od siedmiu lat, ale wcześniej rozwiązanie to częściowo funkcjonowało pod innymi nazwami – od asystenta HR dla dyrektorów (odpowiedzialnego głównie za codzienne raportowanie na przykład nieobecności) do trenera wewnętrznego (przypisanego też do konkretnych obszarów), po czterech latach również tą formę wycofano. Około siedmiu lat temu utworzono stanowisko HR BP, które cały czas ewaluje. Praca HR BP polega przede wszystkim na edukacji liderów, czym jest partnerstwo HR. W opinii respondenta niektórzy liderzy nie są gotowi na współpracę, ponieważ nie rozumieją na czym polega praca HR BP. Na początku HR BP musiał przekonywać biznes, aby uczestniczyć w spotkaniach, z czasem jednak udało się zbudować autorytet. Ta zmiana to bardzo duża zasługa aktualnego dyrektora, który rozumie rolę HR, a także całego zespołu HR, jego mocy sprawczej, ambicji i asertywności (aby wykazać wartość dodaną i przekonać menedżerów liniowych, że HR BP nie są asystentami). W opinii respondenta HR BP powinien posiadać wiedzę biznesową (na przykład wspierając zespoły sprzedażowe powinien rozumieć na przykład czym jest marża, na czym polega sprzedaż), a im szersza wiedza, tym większy szacunek i większe zrozumienie. Rozwój HR BP jest mocno wspierany przez dyrektora za-

kładu i dyrektora personalnego (który jest w zarządzie). Obszary wspierane przez respondentą to dział zakupów oraz dział zapewnienia jakości. Dyrektorzy funkcyjni mają globalny zasięg, HR BP jest teoretycznie lokalnym HR, choć w praktyce posiada wiedzę też o pracownikach z innych lokalizacji. Ponad 70% liderów zarządza pracownikami zdalnie (w Niemczech, Chinach, Japonii, Ameryce Południowej). W badanej firmie HR BP w dużo węższym zakresie zarządza zmianą. Jest to bowiem zadanie *HR Change Leadera*, który jest raportuje bezpośrednio do dyrektora personalnego.

Najbardziej rozwinięte role to partner strategiczny i ekspert administracyjny, najmniej – rzecznik pracowników. Jedno z kluczowych zadań HR BP w organizacji to pomoc w tworzeniu planów zatrudnienia dla liderów funkcji, z którymi pracuje (z liderem funkcyjnym, czyli osobą, do której raportują wszyscy liderzy), planowanie takiego zatrudnienia, aby zespół osiągnął plan biznesowy. HR BP odpowiada również za koordynację procesów rekrutacji, ale nie prowadzi samodzielnie procesów rekrutacyjnych – do tego dedykowana jest komórka rekrutacyjna składająca się z dwóch osób. W opinii respondenta jednak potrzeby rekrutacyjne nie są możliwe do realizacji (między innymi ze względu na wysoki wskaźnik fluktuacji). Do konkretnych HR BP przypisanych jest dwóch specjalistów ds. rekrutacji, odpowiadają oni za pierwszą selekcję oraz kontakt telefoniczny z kandydatem. HR BP dołącza do procesu, kiedy kandydat jest już zaproszony na spotkanie. Wtedy razem z menedżerem liniowym współdecyduje o zatrudnieniu. Jeśli specjaliści ds. rekrutacji nie są w stanie przeprowadzić danego procesu rekrutacyjnego, HR BP zwraca się po pomoc do agencji rekrutacyjnej. Następnie HR BP bierze również współodpowiedzialność za wdrożenie do pracy i organizacji w zakresie strategicznym (kwestie administracyjne nadzorują asystentki działów). Jako że zespoły są zarządzane zdalnie, a liderzy są zlokalizowani w innych krajach, HR BP przejmuje wdrożenie do zespołu, w tym zapoznanie z kulturą organizacyjną. W obszarze zarządzania talentami HR BP wspiera komórkę szkoleniową w planach rozwojowych pracowników, współtworzy, ale też realizuje i prowadzi szkolenia dla pracowników. Jeśli podejmuje się realizacji szkoleń, podejmuje się też organizacji i administracji. Ważna jest także bieżąca współpraca przy zagadnieniach personalnych, a także współpraca z liderami na przykład w sytuacji, kiedy w ramach motywacji lub uhonorowania jakiegoś szczególnego zaangażowania pracownik może otrzymać aktualizację pakietu medycznego lub inne bonusy. HR BP może to inicjować lub odpowiedzieć liderowi na zapytanie dotyczące kosztów i kalkulacji zwrotu z tej inwestycji, jakiego oczekuje firma. HR BP odpowiada również za zapewnienie właściwego przepływu informacji w zespole, zwłaszcza jeśli pojawiają się tematy adresowane do różnych lokalizacji. HR BP pracuje także nad wdrożeniem narzędzi z zakresu HR i ich optymalizację (w tym op-

tymalizację kosztów). Projekty optymalizacyjne zależą od HR BP, natomiast ocena czy przynoszą one pozytywne rezultaty należy w głównej mierze do menedżerów liniowych. Efekty przeglądu procesów są raportowane do dyrektorów funkcji i zarządu.

W opinii respondenta największa wartość dodana jego pracy z menedżerami to możliwość rozwoju kompetencji negocjacji i współpraca z wewnętrznymi klientami. HR BP dziś nie musi sam zabiegać o uczestnictwo w spotkaniach, ponieważ już z założenia jest na nie zapraszany, uczestniczy również w innych inicjatywach, jak na przykład szkolenia merytoryczne dla zespołu. Respondent zaznaczył, że umiejętności negocjacyjne powinny być uwzględnione w zestawie kompetencji HR BP. Aby pełnić strategiczne role HR BP powinien być dobrym negocjatorem, a także wiedzieć jak wywierać wpływ. W badanym przedsiębiorstwie są to kluczowe kompetencje HR BP. Dużym wyzwaniem w pracy HR BP są różnice kulturowe w organizacji. HR BP stoi na straży prawa pracy w Polsce. Duże znaczenie ma tutaj *networking* i dobre kontakty. W opinii respondenta koncepcja HR BP w Polsce nie jest jeszcze rozwinięta na wysokim poziomie. HR BP oraz menedżerowie mają przed sobą dużo pracy, ważne jest wypracowanie konkretnego standardu pracy HR BP, czy profili kompetencyjnych. Respondentka podkreśla, że jeśli HR BP nie ma wymaganych kompetencji – nie powinien ten roli sprawować. HR BP powinien dążyć to tego, aby obie strony nauczyły się: uczenia się, dążenia za trendami, wyprzedzania ich, a przede wszystkim zmienności i nieprzewidywalności.

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury adhokracji (z nieznacznym wpływem również kultury klanu). Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na dużo większy punkt naciśnięcia na kulturę klanu (przy wciąż znaczącym działaniu kultury adhokracji). Faza rozwoju to faza współpracy.

7. *Firma usługowa z sektora farmaceutycznego z kapitałem polskim, założona w latach 90. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 6 000 pracowników*

Na pytania dotyczące HR BP odpowiadał dyrektor HR z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w HR, zarządzający zespołem HR BP od dwunastu lat.

HR jest podzielony na cztery obszary. Jednym z nich jest zespół odpowiedzialny za politykę wynagrodzeń i benefitów, kadry i płace, również analityka – w różnych formach współpracy. W grupie jest kilkadziesiąt spółek, ale polityka świadczeń i wynagrodzeń to jeden obszar transakcyjny. Kolejny zespół to zespół odpowiedzialny za pozyskanie i rozwój personelu, standard rekrutacji, szkoleń, budowanie zaangażowania, badanie opinii oraz budo-

wanie wizerunku pracodawcy. Zespół HR BP działa przy założeniu, że każdy HR BP odpowiada za strategiczne wsparcie HR w dedykowanym obszarze, przy wsparciu specjalisty HR. Na ten moment HR BP jest czterech, wkrótce do zespołu dołączy piąty HR BP. W obszarze HR jest także zespół odpowiedzialny za HRIS, składający się dwóch osób, zajmujących się między innymi systemem SAP i ogólnie pojętą digitalizacją. Dyrektor HR raportuje do prezesa, formalnie nie jest jednak w zarządzie (ze względów formalnych jest prokurentem w kilku spółkach). Pomysł i wdrażanie HR BP zaczęło się w 2008, wraz z dołączeniem do organizacji nowego dyrektora HR, który opracował podwaliny strategii HR i zaczął budować role HR BP. Wtedy jeszcze nie było wielu procesów HR, w związku z czym brakowało specjalistów, którzy byliby gotowi odpowiadać za strategiczny HR. Dodatkowo sytuacja w firmie była bardzo dynamiczna, było dużo fuzji, zwolnień, łączeń. Pozyskiwanie odpowiednich pracowników oraz tworzenie struktur organizacyjnych potrwało kilka miesięcy. Każdy HR BP wypracował sobie inny styl zarządzania, to co ich spaja to odpowiedzialność za procesy z cyklu życia pracownika. W opinii respondenta HR BP mają ten sam cel, ale różny poziom zaangażowania, nie wszyscy pracownicy mają dostęp do systemów, rozwiązania są zróżnicowane (w zależności od spółek i etapu rozwoju). HR BP jest czterech, jeden wspiera menedżerów z obszarów rozwoju biznesu (e-commerce, badania i rozwój, marketing) oraz funkcji wsparcia (administracja, finanse, księgowość, zakupy), drugi wspiera menedżerów i pracowników sprzedaży i marketingu, trzeci odpowiada za zespół logistyki, czwarty opiekuje się obszarem placówek medycznych.

Zadania HR BP w przedsiębiorstwie wynikają z siedmiu kluczowych obszarów HR, wyznaczonych w nawiązaniu do cyklu życia pracownika w organizacji. Żeby te założenia były realizowane, HR BP nadzoruje, pomaga, pracuje z menedżerami, kompleksowo dba o zagadnienia HR w zdefiniowanych obszarach, zajmuje się wieloma procesami. Respondent podkreśla, że HR BP to osoba do koordynacji, a nie tworzenia procesów (za polityki i narzędzia odpowiadają szefowie jednostek HR, którzy dbają o to odpowiednie narzędzia HR, a HR BP jest odpowiedzialny za ich wdrożenie w swoim obszarze). HR BP realizują politykę personalną poprzez bezpośrednie wsparcie dla partnerów biznesowych, ważne jest również to, żeby w siedmiu kluczowych procesach HR były realizowane konkretne zadania (według zdefiniowanych odpowiedzialności). Procesy z cyklu życia są opisane i wspierane przez systemy, a HR BP analizuje, czy proponowane i wdrażane narzędzia HR przynoszą oczekiwane efekty. Dlatego też od 2012 organizacja prowadzi skan środowiska pracy. W badanej firmie bardzo ważne są wskaźniki HR, zespół HR ma jasno wyznaczone cele, wie do czego dąży. Cele biznesowe są zakontraktowane, stawia się je w każdym obszarze organizacyjnym, również w

dziale HR. W całej firmie mierzona jest efektywność polityki personalnej, sprawdzana za pomocą KPI, takich jak między innymi trafność procesów rekrutacyjnych, poziom zaangażowania i rozwoju, poziom niechcianej fluktuacji,

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, badane przedsiębiorstwo wyraźnie wykazuje cechy kultury rynku. Stan pożądany określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na dużo większy punkt nacisku na kulturę adhokracji (przy wciąż znaczącym działaniom kultury rynku). Organizacja jest w fazie formalizacji.

8. *Firma produkcyjna z sektora motoryzacyjnego z kapitałem niemieckim, założona w latach 20. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 000 pracowników*

Na pytania odpowiadał HR BP z ośmioletnim doświadczeniem w HR, na stanowisku HR BP od około roku.

Kierownik działu HR raportuje do dyrektora finansowo-administracyjnego i odpowiada za dwa obszary. Dział personalny (tak zwany *miękki* HR) składa się z dwóch HR BP, dwóch specjalistów i jednego młodszego specjalisty. Drugi obszar to kadry i płace, który składa się z trzech specjalistów, którzy podlegają kierownikowi kadr i płac. Obszar HR podlega dyrektorowi finansowo-administracyjnemu (który razem z dyrektorem produkcji ma najwyższą funkcję na miejscu), w firmie nie ma dyrektora HR. HR BP funkcjonuje w organizacji od stycznia 2017, a główną motywacją dla jego wdrożenia była chęć rozwoju i awansowania jednego z pracowników w HR, ówczesnie zatrudnionego starszego specjalisty (raczej nie były to czynniki biznesowe). Między HR BP nie ma podziału na obszary.

W badanej firmie wszystkie role są równomiernie rozwinięte w niewielkim stopniu, rola agenta zmian w zasadzie nie istnieje. HR BP odpowiada przede wszystkim za realizację szkoleń, przygotowywanie planów szkoleniowych, rozmowy z kierownikami na temat potrzeb szkoleniowych, a także kompleksową organizację szkoleń. Ważny obszar to również odpowiedzialność za proces rekrutacyjny, w podziale na obszary (w ostatnim czasie głównie do logistyki, magazynu wewnętrznego i na stanowiska inżynierskie) oraz proces oceny pracowniczej, przeprowadzanie oceny wspólnie z kierownikami i benefity pracownicze. HR BP raportuje również kluczowe KPI HR. Dodatkowe zadanie to prace projektowe, na przykład wdrożenie nowego systemu SAP, a także ankiety zadowolenia, akcje komunikacyjne i informacyjne. W opinii respondenta ważne są tutaj umiejętności analityczne i bazowanie na danych. HR BP powinien dobrze znać swój obszar, to powinno być podstawą do jego działania. W omawianym przedsiębiorstwie HR BP realizuje zadania w bardzo okrojonym zakresie.

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury hierarchii. Stan pożądaný określony na podstawie deklaratywnych odpowiedzi HR BP wskazuje na rozwój kultury w kierunku kultury klanu. Fazy rozwoju organizacji nie określono.

9. *Firma usługowa z sektora finansowego z kapitałem polskim, założona w latach 90. XX wieku, zatrudniająca w Polsce ponad 2 000 pracowników*

Na pytania dotyczące HR BP odpowiadał HR BP z dwunastoletnim doświadczeniem w HR, w roli od ośmiu lat, w badanej firmie zatrudniony od dwóch.

Na czele HR stoi jedna osoba w centrali, w randze dyrektora. Do niego raportuje pięciu HR BP (podzielonych na regiony, analogicznie do regionów sprzedażowych). Dodatkowo w regionach są stanowiska specjalistów ds. rekrutacji (średnio dwóch bądź trzech na region) oraz jedna osoba odpowiedzialna za działania wspierające, administracyjne oraz inne. Kadry i płace realizowane są przez zewnętrzną jednostkę, w oparciu o *outsourcing*. Dyrektor HR nie jest w zarządzie, ale raportuje do członka zarządu. HR BP działa w omawianej firmie oficjalnie niecałe dwa lata. HR BP pełnił wcześniej funkcję koordynatora, a respondent podkreśla, że przy zmianie stanowiska jego zadania w zasadzie nie uległy zmianie, zatem razem ze stanowiskiem koordynatora można wskazać na około pięć lat funkcjonowania HR BP). Trudno jednoznacznie wskazać genezę utworzenia stanowiska HR BP. Wynikało to raczej z potrzeby doprecyzowania zadań osoby pełniącej rolę HR BP (aktualne zadania są mocno zbliżone), kwestia nomenklatury, żeby pozycja HR BP w stosunku do sprzedaży była bardziej czytelna. W opinii respondenta to był trudny początek, oczekiwania od menedżerów były bardzo duże, a współpraca z nimi nie była dla działu HR łatwa. Aktualnie HR BP mają mniej pracy z realizacją procesów rekrutacyjnych, ze względu na zatrudnienie do zespołu dedykowanych specjalistów ds. rekrutacji. Zmiana nomenklatury miała poszerzyć rangę i spowodować zmianę postawy oraz mentalności działu sprzedaży w odniesieniu do HR. HR BP są podzieleni regionami, analogicznie do podziału terenu działu sprzedaży. Prawie 80% pracowników to pracownicy działu sprzedaży, pozostałe 20% to działy wspierające. Taki podział rzutuje również na pracę HR BP, na przykład, kiedy HR opracowuje procedury, z założenia przygotowuje dwie wersje – dla działu sprzedaży i dla pracowników centrali.

Najbardziej rozwiniętą oraz dominującą rolę jest ekspert administracyjny, przy niewielkim wykorzystaniu partnerstwa strategicznego. Najważniejsze zadanie HR BP to koordynacja i nadzór nad procesami rekrutacyjnymi w regionie oraz podział zadań pomiędzy specjalistami ds. rekrutacji, z zaznaczeniem, że HR BP prowadzi część projektów menedżerskich, a za spe-

cjalistyczne stanowiska odpowiadają specjaliści. HR BP odpowiada również za rozwój pracowników, na przykład w przypadku awansów przeprowadza cały proces zgodnie z obowiązującym standardem, opracowuje propozycję zgodnie z obowiązującą siatką płac. Jeśli jest to awans ze stanowiska specjalistycznego na stanowisko menedżerskie, HR BP koordynuje także projektowanie i prowadzenie sesji AC/DC i inne działania diagnozujące kompetencje menedżerskie. Kolejny obszar to nadzór nad prawidłowością procesów personalnych, takich jak przedłużanie umów, wypowiedzenia, ale również diagnoza trudnych zagadnień personalnych w dziale. Kolejno, HR BP odpowiada również za cały obszar współpracy z centralą, przygotowanie asymilacji pewnych procedur dla Polski (każdy region może mieć inną specyfikę, zadaniem HR BP jest wszystko zebrać i ujednolicić standardy oraz procedury). Ważne zadanie to nadzór nad procesem adaptacji, a także szkolenia systemowe, techniczne czy produktowe. W firmie funkcjonuje platforma szkoleniowa, która stanowi wsparcie dla procesów HR, HR BP nie angażują się w opracowywanie treści merytorycznych, ale weryfikują proces zapoznawania się z nimi przez nowych pracowników. Proces szkoleń wstępnych uznaje się za zakończony, jeśli wszystkie wymagane szkolenia są zaliczone. HR BP odpowiada też za indywidualny program menedżerski, adaptację i szkolenia (zapoznanie z procesem HR). HR BP w omawianej firmie odpowiada również za asymilację innych procedur, które są tworzone dla organizacji, przykładowo, kiedy w firmie opracowano procedurę przeciwdziałania mobbingowi, zadaniem HR BP było wdrożyć ją w podległych obszarach. Duże znaczenie mają również projekty rozwojowe i plany naprawcze, co w opinii respondenta jest standardem w finansach i bankowości.

Według respondenta zakres odpowiedzialności na stanowisku jest prawidłowy. Dylematem jest jednak poziom decyzyjności HR BP. Na przykład, niekiedy HR BP ma trudności z realizacją danego projektu, ponieważ dyrektor regionu nie zgadza się z rekomendacją HR. W opinii respondenta, taki dyrektor powinien przyjąć, że HR BP odpowiada za narzędzia z zarządzania personelem. Inaczej nie ma partnerstwa i realnej partnerskiej rozmowy. Według respondenta w firmie jest niska świadomość ról HR BP, menedżerowie nie zostali przygotowani do wdrożenia HR BP, także w dziale HR nie ma jasnego podziału zadań.

W wyniku analizy badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku. Stan pożądany określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na rozwój w kierunku kultury skoncentrowanej w równomiernym stopniu na wszystkich aspektach. Organizacja znajduje się w fazie kolektywności.

10. Firma usługowa z sektora finansowego z kapitałem francuskim, założona w końcu XIX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 5 000 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z trzynastoletnim doświadczeniem w obszarze HR, na stanowisku HR BP od sześciu lat, w badanej firmie od dwunastu.

W ramach pionu HR funkcjonują dwa departamenty. Departament rekrutacji i rozwoju dzieli się na zespoły wspierające różne obszary, głównie zespół centralny i zespół sprzedaży. Oddzielny zespół stanowi jednostka odpowiedzialna za organizację szkoleń. Ścieżka kariery w HR zakłada trzy poziomy stanowiska, począwszy od konsultanta ds. rekrutacji, poprzez stanowisko specjalisty (powyżej 5 lat doświadczenia w HR) aż do HR BP. HR BP raportują do menedżera (jest ich dwóch), menedżerowie do dyrektora departamentu. Dyrektor pionu HR jest w członkiem zarządu. Stanowisko HR BP pojawiło się w firmie siedem lat temu. Jego wdrożenie wynikało raczej z potrzeb rozwojowych i utworzenia kolejnego stanowiska w hierarchii i ścieżce rozwoju (wcześniej były to stanowiska specjalistyczne). Rozrost obowiązków raczej nie był genezą – na HR BP awansowanie były osoby z długoletnim stażem na stanowisku w dziale HR (zakres odpowiedzialności był podobny). W zespole centralnym nie każdy ma pełne stanowisko HR BP. Część osób ma stanowiska wspierające, na przykład konsultanci, co w praktyce oznacza, że nie każdy na stałe przydzielonych partnerów biznesowych, z którymi współpracuje. Respondent odpowiada za wsparcie HR BP dla sieci sprzedaży.

W omawianej firmie role rzecznika pracowników, eksperta administracyjnego i agenta zmian są w zasadzie w pełni realizowane. Rezerwą do rozwoju jest wzmocnienie roli partnera strategicznego. Najważniejsze obszary pracy HR BP to zarządzanie obszarem rekrutacji (też samodzielnie, ale i wsparcie dla menedżerów sieci sprzedaży); doradztwo i projektowanie ścieżki karier, zarówno w zakresie stanowisk specjalistycznych i menedżerskich, przygotowanie listy awansów; wsparcie przy decyzjach personalnych – przygotowanie formalności (wypowiedzenia, kary porządkowe); szkolenia menedżerów, z kompetencji menedżerskich i tematów HR; diagnoza kompetencji, budowanie modeli kompetencyjnych dla pracowników, system oceny kompetencji, nadzór nad ich wykonywaniem i rozliczaniem celów rozwojowych; działania PR, eventy, targi pracy, budowanie wizerunku pracodawcy; programy talentowe dla kadry menedżerskiej i specjalistów; budowanie kultury organizacyjnej, praca nad rozwojem (w firmie miało miejsce trzy razy badanie kultury organizacyjnej, raz na rok badania zaangażowania). W opinii respondenta bolączką są kwestie budżetowe, z tego względu, że HR BP nie zarządza budżetem szkoleniowym czy rekrutacyjnym. Same działania natomiast są prowadzone prawidłowo i efektywnie.

W wyniku powyższej analizy, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku. Stan pożądaný określony na podstawie deklaratywnych odpowiedzi HR BP wskazuje na wciąż znaczący punkt nacisku na kulturę rynku. Faza rozwoju to faza formalizacji.

11. Firma usługowa z sektora IT z kapitałem szwajcarskim, założona w na początku XXI wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 000 pracowników

Na pytania dotyczące HR BP odpowiadał HR BP z dwunastoletnim doświadczeniem, w omawianej firmie zatrudniony od dwóch lat.

Na czele HR stoi dyrektor HR, do niego raportuje dwóch HR menedżerów. Każdy HR menedżer ma swoich HR BP w różnych lokalizacjach (we Wrocławiu czterech, w Krakowie siedmiu, w Warszawie jeden bądź dwóch). Oddział w Krakowie powstał jako pierwszy, stąd najbardziej rozbudowany zespół HR BP. Ilość HR BP zależy od ilości projektów w danej lokalizacji – od klientów i liczby podpisanych umów. Dyrektor HR nie jest członkiem zarządu. HR BP został wprowadzony razem z rozpoczęciem funkcjonowania firmy w Polsce, czyli w 2010 (jednak na początku HR BP zajmował się głównie rekrutacją). HR BP pełni swoją funkcję dla 200 osób, podzielonych na różnych klientów, różne obszary, różne branże.

W badanej firmie najbardziej rozwinięte role to rzecznik pracowników i ekspert administracyjny, przy niewielkiej roli partnera strategicznego i agenta zmian. HR BP przede wszystkim przyjmuje pracowników do pracy i koordynuje szkolenia wstępne, ale nie zajmuje się samą rekrutacją (do realizacji procesów rekrutacyjnych utworzono osobny dział rekrutacji). HR BP razem z menedżerem prowadzi wdrożenie pracownika do zadań w danym dziale. HR BP odpowiada także za zagadnienia dotyczące szkoleń i rozwoju, a także za tak zwany *mood monitoring*, rozumiany jako monitorowanie procesu, jak pracownik adaptuje się w firmie i w swoim zespole. Odpowiedzialnością HR BP są również wszystkie zadania związane z cotygodniowym monitorowaniem wyników w zespole, analiza tego, jak pracownicy osiągają cele, jakie mają wskaźniki rozwojowe. Ważny obszar to również ustalanie ścieżek kariery, cały proces rozwoju pracownika, na każdym jego etapie, na przykład HR BP był mentorem w programach rozwojowych, raz w miesiącu HR BP uczestniczył także w bieżących sesjach AC/DC. W przypadku decyzji o rozstaniu z pracownikiem, HR BP dba o wszystkie kwestie formalne, związane z przygotowaniem całego procesu.

W opinii respondenta HR BP w omawianej firmie był bardzo efektywnym rozwiązaniem, już od początku jego funkcjonowania. HR BP był bardzo dobrze zaprojektowany (przez zewnętrzne centrum rozwojowe), było jasne wskazanie, co i kto jest za co odpowiedzialny. Sam proces zarządzania HR BP był rozpisany bardzo dobrze, wszystko było poukładane, miało

związłą całość, było przygotowane strukturalnie, nie było rozmycia odpowiedzialności. W praktyce jednak na etapie wdrożenia pojawiło się wiele problemów (głównie przydzielane do HR BP zbyt wielu zadań administracyjnych), między innymi dlatego, że jeśli klient podejmował decyzję o rozszerzeniu współpracy, HR BP dostawał większą grupę pracowników do wsparcia. Dodatkowo, w opinii respondenta w zakresie odpowiedzialności HR BP było sporo raportowania i niepotrzebnej pracy. Z perspektywy dość dużej rotacji w zespołach, przybywało sporo nowych obowiązków, zatem nie było możliwe, aby jeden HR BP mógł efektywnie realizować wszystkie procesy. Wtedy zespół decydował, co jest priorytetem, co za tym idzie ostatecznie HR BP nie był w stanie w pełni realizować wszystkich dedykowanych zadań. System był bardzo dobrze ustawiony, ale na przykład konieczność przygotowywania wielu raportów do różnych źródeł, w opinii HR BP tworzyło za dużo biurokracji – kosztem bezpośredniego kontaktu z pracownikami i ich wsparcia.

Ze względu na zróżnicowanie wewnętrzne związane z projektową organizacją pracy, trudno w sposób jednoznaczny wskazać na typ kultury organizacyjnej. Faza rozwoju organizacji to faza formalizacji.

12. Firma produkcyjna z sektora rolnego z kapitałem polskim, założona w latach 90. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 200 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z siedmioletnim doświadczeniem, w roli od dwóch lat, od początku zatrudnienia w badanej firmie.

W zespole jest HR menedżer, HR BP i specjalista ds. personalnych. HR raportuje bezpośrednio do prezesa, HR menedżer jest w zarządzie. HR BP funkcjonuje w badanej firmie od pięciu lat. Obecna HR menedżer początkowo pełniła funkcję asystentki zarządu, w wyniku rekrutacji wewnętrznej objęła stanowisko HR BP, następnie HR menedżera. Ta ostatnia zmiana pociągnęła za sobą potrzebę zatrudnienia dodatkowego HR BP. Badane przedsiębiorstwo wywodzi się z Holandii, idea HR BP przyszła z centrali. Wcześniej zadania HR realizował kierownik personalny, teraz jest to HR menedżer i HR BP. HR BP wspiera dział operacyjny i dział jakości, a HR menedżer dział administracyjny i sprzedaż.

Role HR BP w omawianej firmie są rozwinięte proporcjonalnie, przy czym najwęższe spectrum zadań występuje w przypadku roli agenta zmian. Najważniejsze zadania HR BP to rekrutacja do działów operacyjnego i jakości, HR BP sam prowadzi rekrutację od początku do końca, od zgłoszenia zapotrzebowania, przez ogłoszenie, spotkania z kandydatami i zatrudnienie. Ważne zadanie to również tworzenie ścieżek rozwoju, przygotowanie planu rozwoju dla pracowników, na przykład, jeśli mowa o młodszym specjalście ds. administracji w dziale

operacyjnym, to zaplanowanie rozwoju kompetencji, które musi on nabyć, aby osiągnąć poziom specjalisty. W omawianej organizacji jest to nowość. HR BP odpowiada również za szkolenia pracowników, szczegóły organizacyjne, ale i merytoryczne. HR BP prowadzi szkolenia dla kadry kierowników produkcyjnych, zwłaszcza dla tych, którzy wcześniej byli specjalistami. HR BP przygotowuje ich do roli kierowniczej (za pomocą szkoleń przygotowanych w oparciu o literaturę). Jedno z zadań to również monitorowanie i kontrola czasu pracy, raporty pracy w godzinach nadliczbowych, absencji. Dodatkowe zadania to na przykład spotkania ze studentami (raz na jakiś czas w organizacji organizowane są wizyty studyjne), a także działania projektowe, jak wprowadzenie programów zdrowotnych. W opinii respondenta, HR BP powinien pełnić funkcję doradczą dla całej firmy, raportować bezpośrednio do prezesa i mieć ogólne spojrzenie na wszystkie procesy w firmie. Respondent widzi wyraźne różnice w roli HR, porównując aktualną firmę do pracy w firmie, gdzie HR BP raportował do zarządu. Według respondenta HR BP nie powinien rekrutować czy zwalniać pracowników. Powinien za to odpowiadać za optymalizację procesów, rekomendację HR na przykład w odniesieniu do ilości zatrudnienia czy planów sukcesji, wskazywać, gdzie można szukać oszczędności. Według respondenta w omawianej firmie tego właśnie brakuje.

W organizacji występuje typ kultury organizacyjnej klanu, a na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP można stwierdzić, że stan pożądany to utrzymanie właśnie tego typu kultury. Faza rozwoju organizacji to jeszcze wczesna faza przedsiębiorczości.

13. Firma usługowa z sektora energetycznego z kapitałem polskim, założona na początku XXI wieku zatrudniająca w Polsce ponad 450 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z piętnastoletnim doświadczeniem w HR, w roli od czterech lat, od początku zatrudnienia w omawianej firmie.

Struktury HR tworzy dyrektor HR, odpowiedzialny za całą grupę oraz dwóch HR BP. Oprócz tego w firmie funkcjonują dwa zespoły HR, zespół rozwoju i szkoleń oraz zespół polityki personalnej. Część HR obsługiwana jest na zasadzie centrum usług wspólnych. Dyrektor HR nie jest w zarządzie, ale raportuje do prezesa. HR BP funkcjonuje w firmie od czterech lat, był wdrażany przez respondenta. Wtedy też kadry i płace zaczęły być realizowane przez zewnętrzną jednostkę, w oparciu o *outsourcing*, podobnie jak procesy HR, które przeszły w odpowiedzialność centrum usług wspólnych. Utworzono stanowisko HR BP i zatrudniono osoby, które były odpowiedzialne za procesy HR i spójną komunikację z centrum usług wspólnych, dyrektorami, pracownikami i dwoma zespołami HR. Zgodnie z rynkiem, równolegle w pozostałych spółkach grupy zostało utworzone stanowisko HR BP. Respondent

wspiera obszar prawny, audyt, ryzyko, zasoby ludzkie, dział komunikacji i marketingu, działy korporacyjne, działy fuzji i przejęć.

W badanej firmie w pełni rozwinięto rolę partnera strategicznego oraz agenta zmian, nieco mniej rzecznika pracowników. Główna odpowiedzialność HR BP to realizacja strategii HR, dbanie o rozwój kultury organizacyjnej, wspieranie rozwoju kompetencji i kluczowych pracowników, realizacja kluczowych rekrutacji, a także wdrożenie do pracy menedżerów i kluczowych pracowników. Kluczowy obszar to również zarządzanie efektywnością pracowników, analiza kluczowych wskaźników HR, zarządzanie przez cele, a także polityka wynagrodzeń. HR BP odpowiada również za działania HR i programy rozwojowe, zarówno te z inicjatywy menedżerów, jak i samego HR. Ważny obszar to także budowanie wizerunku pracodawcy, dbanie o wysokie zaangażowanie pracowników i motywację zespołów. HR BP prowadzi także konsultacje w zakresie prawa pracy, buduje pozytywne relacje ze stroną społeczną. Zadania HR BP w pewnym sensie wyznacza cykl życia pracownika w firmie, sam HR BP odpowiada bowiem za prawidłowość procesu i formalności na poszczególnych etapach cyklu życia pracownika.

W opinii respondenta jedynym aspektem, który wymaga poprawy to większa koncentracja na współpracy z pracownikami. W pierwszej kolejności HR BP był skierowany do menedżerów, żeby wspierać ich, rozwijać i wskazywać, w jaki sposób efektywnie zarządzać pracownikami. Podczas czterech lat funkcjonowania HR BP pojawiła się potrzeba wspierania również pracowników, którzy mogli liczyć jedynie na wsparcie i zewnętrzną obsługę centrum usług wspólnych HR – a to okazało się być niewystarczające.

W wyniku analizy kultury organizacyjnej, badane przedsiębiorstwo wykazuje cechy kultury rynku (przy dużym znaczeniu kultury adhokracji). Stan pożądaný określony na podstawie deklaracyjnych odpowiedzi HR BP wskazuje na rozwój kultury w kierunku kultury klanu (wciąż z dużym znaczeniem kultury adhokracji). Faza rozwoju organizacji to według respondenta faza kolektywności.

14. Firma usługowa z sektora inżynieryjnego z kapitałem amerykańskim, założona w latach 70. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 500 pracowników

Na pytania odpowiadał HR menedżer z osiemnastoletnim doświadczeniem w HR i w badanej firmie, od jedenastu lat w roli, z odpowiedzialnością również za HR BP.

W omawianej firmie w obszarze HR jest zatrudnionych ponad stu pracowników. Jest HR menedżer, który zarządza zespołem czterech HR BP i czterech HR konsultantów. Oprócz tego w strukturach jest również zespół administracji personalnej, jednostka odpowiedzialna za bu-

dowanie zaangażowania, a także zespół zajmujący się pozyskiwaniem talentów. Zespoły częściowo wykonują pracę dla oddziału w Polsce, część zadań na też wymiar globalny. HR BP raportuje do HR menedżera, a on raportuje do dyrektora na Europę i Bliski Wschód. HR menedżer nie jest w zarządzie, ale ze względów formalnoprawnych jest pełnomocnikiem w zakresie akceptacji dokumentów personalnych. W zarządzie jest z kolei *Chief HR Officer*, odpowiedzialny za globalną politykę HR w firmie. HR BP natomiast funkcjonuje w firmie od 2016. Wcześniej w firmie funkcjonował jeden dział HR, który obejmował kadry, płace, rekrutację, szkolenia oraz inne procesy HR. W 2015 w firmie podjęto decyzję o implementacji nowej strategii HR, która zakładała nowy model kompetencyjny HR, oparty na *Global Business Service* (płace, wsparcie dla pracowników i administracyjne procesy zostały włączone do struktur centralnych). Wtedy też pojawiła się potrzeba rozwoju ról i kompetencji HR BP. W związku z tym, na stanowiska HR BP zatrudniono trzy osoby, które zostały podzieleni obszarami biznesowymi. Jeden wspiera część inżynierską (dział mechaniczny, dział procesu, konstrukcji, dział transportu), dwóch jest odpowiedzialnych za strukturę centralną (jeden wspiera działy finansowe, podatkowe, dział controllingu finansowego, dział płac, a drugi – dział sprzedaży, zakupów, HR oraz IT). HR menedżer w tym przypadku pełni funkcję HR BP dla prezesa.

Najsilniej rozwinięte role HR BP to partner strategiczny i ekspert administracyjny. W ramach partnerstwa biznesowego HR BP przede wszystkim realizuje inicjatywy związane z planowaniem biznesowym, strategicznym i zarządzaniem zmianą; zapewnia doradztwo HR BP i wiedzę specjalistyczną liderom biznesu w ramach określonej lokalizacji; zapewnia kierownikom liniowym coaching i wskazówki niezbędne do rozwoju w zakresie zarządzania zespołem; wspiera i realizuje cele biznesowe; dostarcza wskazówek w zakresie interpretacji i stosowania przepisów, polityki, procedur oraz prawa pracy i przepisów wewnętrznych; uczestniczy w tworzeniu i wdrażaniu strategii; dostarcza danych wejściowych do wskaźników HR, procesów pracy, systemów i narzędzi do skutecznego zarządzania operacjami biznesowymi; opracowuje i wspiera skuteczną strategię komunikacji. W ramach rekrutacji i zatrudnienia HR BP odgrywa znaczącą rolę w przyciąganiu, rozwijaniu i współpracy z talentami na kluczowych stanowiskach kierowniczych; wspiera strategię zatrudnienia, wspiera też i doradza w lokalnej rekrutacji; koordynuje proces rozmieszczenia i przenoszenia pracowników między lokalizacjami; zarządza procesami redukcji personelu. W obszarze wynagrodzeń i benefitów HR BP zapewnia osiągnięcie konkurencyjnego systemu wynagrodzeń i benefitów; uczestniczy i wspiera w opracowywaniu szczegółowych badań płac dotyczących rynku, aby zapewnić konkurencyjny system płac; zarządza i wspiera w realizacji programów wynagro-

dzeń (roczne zasługi i premie uznaniowe oraz programy nagród). Zarządzanie talentami, wydajnością i relacjami z pracownikami to również ważne zadanie HR BP, w ramach którego zarządza on programami talentowymi, monitoruje potencjalne problemy dotyczące relacji między pracownikami; zapewnia zgodność z polityką HR w firmie. W opinii respondenta role HR BP są dobrze rozpisane, ale w praktyce nie zawsze wyglądają idealnie. HR BP może być czasem postrzegany jako audytor, którego głównym zadaniem jest rozliczać menedżerów, a nie ich wspierać.

W organizacji występuje kultura hierarchii, a według deklaracyjnych odpowiedzi HR ma nastąpić rozwój kultury w kierunku kultury klanu (wciąż z dużym naciskiem na kulturę hierarchii). Faza rozwoju to faza delegacji.

15. Firma usługowa z sektora transportowego z kapitałem holenderskim, założona w latach 90. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 000 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z trzynastoletnim doświadczeniem, od trzech lat na stanowisku HR BP w omawianej firmie.

Na czele HR stoi kierownik personalny, odpowiedzialny za HR w podziale na tak zwany *miękki* i *twardy* HR. *Twardy* HR to czterech specjalistów ds. personalnych. *Miękki* HR z kolei to trzy osoby, jedna osoba odpowiada za rekrutacje, druga za budowanie wizerunku pracodawcy i komunikację wewnętrzną, a trzecia za szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Dwóch HR BP wspiera procesy w regionach (zgodnie z geograficznym podziałem kraju na dwa regiony), trzeci wspiera procesy w samej centrali. Dział HR raportuje bezpośrednio do dyrektora zarządzającego na Polskę. Kierownik personalny nie jest w zarządzie, ale uczestniczy we wszystkich jego spotkaniach. HR BP funkcjonuje w firmie od września 2016. Respondent odpowiadający na pytania był prekursorem tego rozwiązania. Jako pierwszy HR BP, jedyny przez dwa lata, zbudował podwaliny tego stanowiska w omawianej firmie. Zadania na ten moment przydzielone do stanowiska HR BP w omawianej firmie są wynikiem jej pracy. HR menedżer, która dołączyła do zespołu w 2015, wcześniej pracowała w firmie, gdzie HR BP funkcjonował, stąd jej rekomendacja i decyzja o wdrożeniu HR BP i w omawianej firmie. Wynikało to również z potrzeby biznesowej. Menedżerów w lokalizacjach w całej Polsce trzeba było wspierać, nie zdalnie, ale w miejscu pracy. Przy rekrutacji pierwszego HR BP komunikowano, że docelowo każdy region będzie miał HR BP, jednak przez dwa lata nie zrekrutowano kolejnego HR BP (w opinii respondenta mogły to być kwestie budżetowe). W wyniku dynamicznego rozwoju firmy, procesów HR również przybywało, na znaczeniu zyskiwał rozwój

talentów i programy menedżerskie. Następnie między innymi w wyniku pracy nad uzyskaniem tytułu *Great Place To Work*, powstała potrzeba wsparcia HR BP także w centrali.

Najbardziej rozwinięta rola w omawianej firmie to rzecznik pracowników, najmniej agent zmian. Zakres obowiązków opiera się na cyklu życia pracownika w organizacji. Ważne zadanie to rekrutacja, ale tylko na stanowiska kierownicze i sprzedażowe (te wieloetapowe, realizowane za pomocą Assessment Center), również wsparcie nowych menedżerów w rekrutacji; wsparcie menedżerów w bieżących sprawach, udzielanie kar porządkowych, zbieranie materiałów dowodowych, wypowiedzenia, analizowanie i opiniowanie trudnych sytuacji personalnych; analizowanie i raportowanie wskaźników HR (wykorzystanie urlopów, nadgodziny pracowników, % przyznawania premii wynikającej ze wskaźników, raporty dotyczące absencji); wsparcie dla *miękkiego* i *twardego* HR, na przykład w obszarze przedłużenia umów (w tym między innymi wsparcie przy decyzjach o nieprzedłużeniu umów pracownikom i przeprowadzeniu całego procesu zakończenia współpracy); HR BP wspiera *miękki* HR w procesach szkoleniowych, też proponuje menedżerom szkolenia tematyczne (na przykład spotkania rozwojowe dla młodych potencjałów na kierowników, także sesje rozwojowe na bazie indywidualnego planu rozwojowego); HR BP prowadzi także szkolenia z zakresu HR, na przykład z czasu pracy, ale też z oceny rocznej. Duża część pracy HR BP to także uczestnictwo w spotkaniach kadry menedżerskiej, podsumowanie szkoleń, analiza wskaźników HR, czy projekty HR (na przykład system oceniania na bazie kompetencji). HR BP jest też odpowiedzialny za rozliczenie czasu pracy w swoich regionach. W opinii respondenta, zakres obowiązków jest skonstruowany prawidłowo, ale na przykład rozliczanie czasu pracy to nie powinno być zadanie dla HR BP, dlatego, że jest to zadanie typowo kadrowo-płacowe.

Trudno jednoznacznie wskazać dominujący typ kultury, przedsiębiorstwo wykazuje cechy każdej z czterech typów kultur (z niewielką przewagą kultury klanu). Według odpowiedzi HR BP, organizacja dąży do utrzymania tego stanu (ze zmianą niewielkiej przewagi kultury ad-hokracji). Faza rozwoju to faza współpracy.

16. Firma usługowa z sektora IT z kapitałem skandynawskim, założona na początku XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 2 000 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z jedenastoletnim doświadczeniem w HR i w biznesie, funkcyjnie jako HR BP od ośmiu lat, oficjalnie mianowany na stanowisko HR BP dwa lata temu.

W zespole HR w omawianej organizacji jest dyrektor HR i administracji, kierownik ds. administracji oraz dwie osoby na stanowisku junior administratora. W zespole jest także

dwóch HR BP. Kadry i płace realizowane są przed zewnętrzną jednostką, w oparciu o *outsourcing*. Dział HR podlega dyrektorowi HR i administracji, który buduje standardy HR od początku funkcjonowania firmy (to jest od pięciu lat). Stanowisko HR BP utworzono dwa lata temu. Oprócz respondenta, w zespole jest jeszcze jedna osoba na stanowisku HR BP, która teraz dynamicznie rozwija się w tej roli (jest w trakcie studiów podyplomowych dotyczących HR BP), w tym roku będzie awansowana. Pomysł utworzenia stanowiska HR BP pojawił się w związku z tym, że firma bardzo dynamicznie się rozrastała. Ważne było także odciążanie dyrektora HR i administracji, a także zapewnienie pełnego wsparcia w procesach HR dla kluczowego obszaru R&D.

Najbardziej rozwinięta rola to rzecznik pracowników i agent zmian, najmniej ekspert administracyjny. HR BP odpowiada przede wszystkim za audyt procesów HR w skali ogólnofirmowej. Ze względu na to, że firma rozwijała się bardzo dynamicznie, część procesów HR było implementowane bezpośrednio z poziomu centrali. Teraz zadaniem HR BP jest analiza efektywności tych procesów i wprowadzanie dobrych praktyk w tym zakresie. Ważna część zadań HR BP to także rekrutacja, zwłaszcza ze względu na to, że w sektorze IT normą jest zwiększony poziom fluktuacji, rywalizacja o pracownika, a także często specyficzne oczekiwania pracowników wobec pracodawców. Respondentka podkreśla, że rekrutacja do IT jest złożonym procesem, opartym na testach i narzędziach psychometrycznych. Bardzo ważnym zadaniem HR BP jest badanie dopasowania kandydatów do kultury organizacyjnej, a także dobór pracowników i tworzenie zespołów o podobnych wartościach. HR BP wspiera także menedżerów we wszystkich procesach, które są w organizacji. Jest to między innymi rozmowa o rozwoju pracownika (w firmie nie funkcjonują rozbudowane systemy ocen i rozliczania, współpraca pracownika z przełożonym opiera się przede wszystkim na dialogu, czego pracownik potrzebuje do rozwoju). Ważny proces, który wspiera HR BP to także badanie talentów Gallupa oraz badanie zaangażowania. Kolejny proces to przegląd kompetencji i zadań pracowników i zespołów pod kątem efektywności procesów. HR BP są również trenerami wewnętrznymi, prowadzą i organizują szkolenia, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, co poprzedzone jest analizą potrzeb szkoleniowych. Duża część zadań to także działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy, udział w konferencjach w sektorze IT. Na każdej takiej konferencji HR BP ma swoje stanowisko, rozmawia z kandydatami i zachęca ich do nawiązania współpracy z firmą. HR BP prowadzi aktywne działania na FB, LinkedIn, koordynuje kampanie budowania wizerunku pracodawcy, również te skierowane do wewnątrz. W opinii respondenta, dział HR w omawianej firmie jest aktualnie na etapie kształtowania wewnętrznego podziału zadań i odpowiedzialności, głównie w zakresie współpracy z jednym z wiodą-

cych obszarów w firmie, z R&D. Respondentka podkreślała, że HR BP powinien współpracować z partnerami biznesowymi na najwyższym poziomie strategicznym. Wskazywała również na to, że według niej procesy HR w omawianej firmie są dobrze zorganizowane, dzięki czemu ma ona przestrzeń i możliwość strategicznej współpracy z menedżerami.

W badanym przedsiębiorstwie występuje kultura klanu, natomiast według HR BP celem jest utrzymanie tego stanu (z rosnącym znaczeniem kultury adhokracji). Faza rozwoju to faza współpracy.

17. Firma usługowa z sektora spożywczego z kapitałem amerykańskim, założona w końcu XIX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 500 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z trzyletnim doświadczeniem w HR, na stanowisku HR BP od dwóch lat.

HR funkcjonuje w podziale na jednostki biznesowe (Polska i kraje bałtyckie). Obszarem HR zarządza HR menedżer, który w swoim zespole ma trzech senior HR BP. Respondentka, jako HR BP nie raportuje do dyrektora, to właśnie senior HR BP jest jej bezpośrednim przełożonym. Senior HR BP jest trzech. Pierwszy senior HR BP odpowiada za HR w obszarach komercyjnych w trzech krajach, kolejny jest odpowiedzialny za obszar produkcji i łańcucha dostaw, trzeci odpowiada za wsparcie działu HR i finansów. Do senior HR BP raportują HR BP: do części produkcyjnej jeden i komercyjnej dwóch (jeden odpowiedzialny za obszary w Polsce, jeden za kraje bałtyckie). Osobna komórka to obszar rekrutacyjny (raportujący do struktur grupy, ze względu na to, że odpowiada także za rekrutację w jednostkach biznesowych poza Polską). W zespole pracują także dwie osoby odpowiedzialne za zarządzanie talentami oraz jedna dedykowana obszarowi szkoleń i rozwoju. Do dyrektora raportuje także zespół odpowiedzialny za relacje z pracownikami i związkami zawodowymi oraz budowanie wizerunku pracodawcy. W odrębnej jednostce organizacyjnej pracuje menedżer odpowiedzialny za kadry i płace, który zarządza dziesięcioosobowym zespołem. HR menedżer jest w strukturach zarządczych, raportuje do dyrektora generalnego (ale jest bardziej jego HR BP). Respondentka nie posiada szczegółowej wiedzy na temat genezy HR BP w omawianej firmie. Natomiast dwa lata temu powstały centra eksperckie, wtedy też wydzielono komórki odpowiedzialne za zarządzanie talentami, szkolenia i rozwój oraz procesy rekrutacyjne. Wcześniej HR BP funkcjonował, ale podejście do HR było inne (realizowane zadania miały charakter raczej administracyjny). Od dłuższego czasu w firmie obserwuje się wzrost roli strategicznej. W opinii respondenta, zmiana postrzegania HR BP wynika ze zmiany postrzegania menedżerów – bardziej odpowiedzialnych za proces zarządzania (nie tylko koncentracji na egzekwo-

waniu realizacji celów i wyników), a także poddaniu *outsourcingowi* wielu procesów. Badany HR BP odpowiada za obszar sprzedaży i telemarketingu, łącznie 600 osób. Jego przełożony, senior HR BP wspiera także działy odpowiedzialne za marketing, analizy rynku, analizy sprzedaży.

Najbardziej rozwinięta role HR BP w omawianej firmie to partner strategiczny i agent zmian, najmniej ekspert administracyjny. HR BP odpowiada przede wszystkim za współpracę z partnerami biznesowymi (dyrektorzy sprzedaży), we wszelkich kwestiach dotyczących pracowników. HR BP koncentruje się na działaniach zmierzających do włączania go we wszelkie procesy zmian i nowe projekty w firmie. Zarządzanie wynikami pracowników to kolejny ważny temat. HR BP bezpośrednio nie monitoruje wyników sprzedaży, niemniej jednak ważne jest dla niego, jak wygląda realizacja celów sprzedażowych, a także to, w którym obszarze Polski jak realizowane są plany sprzedażowe. Jest to ważne głównie w kontekście efektywności pracowników (kto realizuje plany, a kto nie i wymaga wsparcia i rozwoju kompetencji). Zadaniem HR BP jest pogłębianie wiedzy o pracownikach w organizacji, pod kątem ich potencjału do realizacji wyników. HR BP wspiera menedżerów, wie, jak wygląda sytuacja w ich zespołach, jakie mają wyzwania. Identyfikuje, co można zrobić lepiej, z kim pracować nad poprawą wyników, jak pracować nad rozwojem. W ostatnim czasie w badanej firmie wdrożono nowe podejście do systemu ocen (wszystko dostępne w aplikacji, bieżący *feedback* dla przełożonego). HR BP odpowiada również za zarządzanie talentami i planowanie sukcesji. Ważne są również kwestie związane z finansami organizacji pod względem kapitału ludzkiego – planowanie kosztów pracowniczych w danych cyklach i analiza wynagrodzeń. Istotna jest także praca nad efektywnością struktury organizacyjnej, bieżąca analiza i podejmowanie działań zwiększających tę efektywność. Jednym z zadań jest także analiza stanu zatrudnienia i monitorowanie stanu osobowego. W opinii respondenta HR BP działa efektywnie (co jest w jego opinii zasługą senior HR BP, który podjął odpowiednie działania, aby zbudować autorytet HR BP). Według respondenta należałoby bardziej położyć nacisk na to, aby jeszcze doprecyzować role HR BP w organizacji – żeby była ona bardziej jasna i czytelna dla menedżerów.

W badanej firmie występuje kultura rynku. Na utrzymanie tego stanu (przy rozwoju kultury adhokracji) wskazują odpowiedzi HR BP. Organizacja jest w fazie rozwoju współpracy.

18. Firma usługowa z sektora handlu (retail) z kapitałem brytyjskim, założona na początku XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 10 000 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z piętnastoletnim doświadczeniem, na stanowisku HR BP od siedmiu lat (ale już wcześniej odpowiedzialny za doradztwo biznesowe w zakresie programów rozwojowych).

Badany HR BP pracował w biurze głównym, którego struktura organizacyjna kilkakrotnie ewaluowała. W firmie funkcjonowało biuro międzynarodowe dla Polski, Czech, Węgier i Słowacji. Za HR odpowiadał dyrektor personalny na Europę Środkowo-Wschodnią. W organizacji funkcjonowały stanowiska tak zwanych *people managerów*, kierowników personalnych (funkcjonalnie odpowiadało stanowisku HR BP). Formalnie to przełożona respondentka miała stanowisko HR BP. Oprócz tego w części biurowej pracował centralny dział personalny (90 osób), odpowiedzialny za kadry i płace. W strukturach biura głównego były jeszcze: dział szkoleń i rozwoju, dział tworzenia struktur oraz dział odpowiedzialny za politykę wynagrodzeń i benefitów. Kierowników personalnych było czterech, każdy odpowiadał za dane działy w biurze głównym (łącznie 1200 – 1600 osób). Respondent pełnił funkcję HR BP dla obszarów biznesowych, w których pracowało łącznie 500 osób. Struktura organizacyjna była bardzo rozbudowana. Dyrektor raportował do zarządu w Wielkiej Brytanii oraz do zarządu odpowiedzialnego za region europejski. Nie był jednak członkiem zarządu. Około 2006 w firmie pojawił się kierunek, że wszelkie doradztwo w procesach HR przejmuje kierownik personalny, który będzie wspierał innych kierowników we wszystkich obszarach HR (takich jak między innymi rekrutacja, szkolenia, rozwój). Kierownik personalny z kolei dostawał wsparcie od komórek merytorycznych, na przykład od działu szkoleń czy rekrutacji. HR BP miał być osobą odpowiedzialną za implementację projektów HR we wspieranych obszarach biznesowych. Respondent nie posiada szczegółowych informacji na temat genezy HR BP w przedsiębiorstwie. Obszary wspierane przez respondentkę to dział prawny, dział IT, dział personalny, biuro wsparcia, dział projektów biznesowych.

Najbardziej rozwinięta rola to partner strategiczny i agent zmian. Najważniejsze zadanie HR BP to wsparcie doradcze i merytoryczne dla dyrektora i menedżerów we wszystkich procesach personalnych. HR BP odpowiada także za procesy rekrutacyjne, przy wsparciu specjalisty ds. rekrutacji, który odpowiada za ogłoszenia i wsparcie administracyjne. HR BP koordynuje także proces zatrudnienia, w tym pełne zgłoszenia do kadr, a także przygotowanie szkoleń wstępnych w ramach szkoleń wstępnych. HR BP odpowiada także za budżety płacowe, czyli wynagrodzenia pracowników w działach, które wspiera. HR BP dba także o programy rozwojowe, wspiera mentorów, doradza, w jaki sposób mogą rozwijać oni swoich pracowników. HR BP wspiera także proces zarządzania wynikami pracy (koordynuje procesy ocen kwartalnych i rocznych, dopilnowuje, żeby wszystkie osoby w firmie przez ten proces

przeszły, doradza kierownikom, jak tą ocenę przeprowadzić). HR BP prowadzi różne rozmowy z pracownikami, czasem bywa mediatorem. Wspiera także kierowników w różnych aspektach prawa pracy. Według respondenta role HR BP w dużym stopniu zależą od organizacji. Widzi on znaczące różnice w odniesieniu do poprzedniego pracodawcy, gdzie rola ta w jego opinii była nieefektywna i niedoprecyzowana.

W wyniku analizy, trudno jednoznacznie wskazać na dominujący typ kultury, organizacja równomiernie rozwija się w czterech typach. Stan pożądany określony na podstawie deklaratywnych odpowiedzi wskazuje na utrzymanie takiej kultury, z proporcjonalnym rozłożeniem punktów nacisku. Rozwój organizacji oscyluje aktualnie między fazą formalizacji a współpracy. Trudno jednoznacznie wskazać fazę, występuje raczej rozwój pomiędzy fazami, głównie ze względu na bardzo dużą dynamikę zmian.

19. Firma usługowa z sektora farmaceutycznego z kapitałem słowackim, założona w latach 90. XX wieku zatrudniająca w Polsce ponad 2 500 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z dwunastoletnim doświadczeniem, od sześciu lat na stanowisku HR BP w badanej firmie.

Analizując strukturę organizacyjną HR można wskazać, że na czele zespołu stał dyrektor i dwóch kierowników, jeden odpowiedzialny za tak zwany *miękki* HR, drugi za *twardy* HR (starszy kierownik działu zasobów ludzkich i szkoleń oraz kierownik kadr i płac). W zespole są także liderzy, specjaliści i HR BP. HR BP są dedykowani do pracy na terenie danych regionów. Wcześniej dyrektor HR był członkiem zarządu, jednak w ubiegłym roku nastąpiło odwołanie go z tej funkcji. Teraz raportuje do prezesa. HR BP funkcjonuje w organizacji od stycznia 2020. Stanowisko HR BP utworzono, zastępując dotychczasowe stanowisko specjalisty ds. wsparcia struktur operacyjnych. Była to nowość i pomysł dyrektora, który dołączył do zespołu HR. Wcześniej te osoby nazywały się trenerami lub specjalistami w terenie. Nowa strategia HR zakładała umiejscowienie HR BP na poziomie średniego szczebla kierownika. Plan zakładał zatrudnienie dziesięciu HR BP, na ten moment jest ich czterech. Badany HR BP wspiera struktury sprzedaży.

Najbardziej rozwinięta rola HR BP to rzecznik pracowników, najmniej ekspert administracyjny. Zadania HR BP podzielone są zgodnie z cyklem życia pracownika. Pierwsze zadanie HR BP to koordynacja procesu selekcji i rekrutacji, a także odpowiedzialność za wprowadzenie nowego pracownika do organizacji. Ważny jest również rozwój pracownika, HR BP odpowiada za zarządzanie rozwojem we wszystkich spółkach. Oprócz tego koordynuje także szkolenia specjalistyczne dla kierowników w centrali. HR BP odpowiada też za rozwój płat-

formy e-learningowej i szkolenia (też wynikające z ustaw, polityki cenowej, RODO i wiele szkoleń produktowych). HR BP koordynuje także proces zakończenia współpracy z pracownikiem, prowadzi między innymi rozmowy *exit interview*. Rozmawia z pracownikiem o jego oczekiwaniach i informacji zwrotnej. Podejmuje także rozmowy z partnerami biznesowymi w celu planowania działań zmierzających do zatrzymywania pracowników w firmie. W aktualnym podziale zespołu HR, jeden HR BP wspiera obszary biznesowe, w których pracuje łącznie około 600 osób. Według respondenta to powoduje, że nie jest możliwe, aby efektywnie wspierać tak rozbudowany obszar biznesowy. W ostatnim czasie w firmie wprowadzono nowy profil kompetencyjny HR BP. Wcześniej do realizacji zadań HR BP dedykowano osoby, które wywodziły się z aptek, miały doświadczenie w pracy w sektorze farmaceutycznym. Teraz nie jest to jedynym wyznacznikiem, ważniejsze są kompetencje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Respondent dostrzega również różnice dotyczące zadań HR BP w innych organizacjach, wskazując, że jego doświadczenie HR BP w poprzednich firmach było zupełnie inne.

Typu kultury organizacyjnej nie określono ze względu na bardzo duże zróżnicowanie wewnętrzne, podobnie jak w przypadku fazy rozwoju organizacji.

20. Firma produkcyjna z sektora chemicznego z kapitałem polskim, założona w latach 90. XXI wieku zatrudniająca w Polsce ponad 1 500 pracowników

Na pytania odpowiadał HR BP z dwunastoletnim doświadczeniem, w roli HR BP od prawie sześciu lat, w badanej firmie zatrudniony od dwóch.

W omawianej firmie występują struktury centralne i lokalne HR. Centralnie w zespole jest czterech HR BP, każdy odpowiedzialny za poszczególne piony. Za kadry i płace odpowiada centrum kadrowo-płacowe, obsługujące wszystkie spółki. Spółki lokalne wspiera regionalny dyrektor, a HR BP pracuje z wszystkimi dyrektorami spółek dystrybucyjnych. HR BP odpowiedzialny za obszar produkcyjny – jeśli nie ma lokalnego działu HR – to ze swojego poziomu pracuje z najwyższą kadrą zarządzającą. Organizacja sprzedażowo podzielona jest na cztery regiony (region wschodni, region zachodni, centralna Europa i Polska jako samodzielny region). W każdym z tych regionów jest dyrektor HR. HR BP i dyrektorzy to równorzędne stanowiska. Dyrektor HR nie jest formalnie w zarządzie, ale uczestniczy w spotkaniach, w ramach tak zwanego rozszerzonego zarządu. Dział HR podlega również globalnemu dyrektorowi HR, który raportuje do prezesa Grupy. HR BP funkcjonuje w organizacji od około ośmiu lat, jednak respondent nie ma szczegółowych informacji na temat genezy jego wdrożenia w przedsiębiorstwie. Respondent odpowiada za wsparcie obszaru sprzedaży i marketingu.

Wszystkie role HR BP są w tej organizacji rozwinięte proporcjonalnie na zaawansowanym poziomie. Najważniejsze zadania HR BP to zarządzanie talentami, czasem związane z rekrutacją, przy czym nie uczestniczy on w rekrutacji na podstawowe stanowiska. Rekrutuje dla stanowisk kluczowych, głównie kierowników czy dyrektorów (przy wsparciu agencji pracy). Ważny obszar to zarządzanie talentami w kontekście rozwoju i programów rozwojowych, na przykład w tym roku w firmie wprowadzono ocenę pracowniczą, aby móc lepiej definiować talenty w organizacji. HR BP jest też odpowiedzialny za budowanie wizerunku pracodawcy, cały czas analizując, jak przyciągnąć talenty i je utrzymać, jak być atrakcyjnym pracodawcą (firma niedawno otrzymała certyfikat Solidnego Pracodawcy). Każdy HR BP ma swoją specjalizację, przykładowo jeden z HR BP szczególnie rozwija się w obszarze polityki wynagrodzeń i benefitów. Ważne jest również wsparcie w procesie zarządzania przez cele. HR BP wspiera również menedżerów w tym zakresie, doradza, jak egzekwować realizację celów, jak je przydzielać. Ważne jest zarządzanie kompetencjami i rozwojem, a także związane z tym zarządzanie budżetem szkoleniowym. HR BP prowadzi także badania osobowościowe, na podstawie których kwalifikuje się pracowników do programu talentowego. Znaczący obszar w pracy HR BP to również bieżący kontakt z menedżerami i omawianie z nimi codziennych spraw pracowniczych. Zespół HR BP pracuje w takim układzie od roku. Dlatego też według respondenta jest za wcześnie, aby wyciągać generalne wnioski. Struktury HR BP dopiero się tworzą, a rola się buduje. Na ten moment jest postrzegana we właściwy sposób.

W organizacji występuje kultura rynku (z dużym znaczeniem kultury adhokracji), odpowiedzi HR BP wskazują na dalszy rozwój w kierunku kultury rynku (wciąż z dużym znaczeniem kultury adhokracji). Faza rozwoju to faza kolektywności.

Załącznik 2 Kwestionariusz częściowo ustrukturyzowanego wywiadu dotyczącego ról HR BP

Informacje ogólne	
Data i miejsce rozmowy
Imię i nazwisko respondenta, stanowisko w organizacji
Nazwa badanej organizacji
Charakterystyka badanej organizacji	
Jaki jest charakter działalności, którą prowadzi organizacja, w której Pan/Pani pracuje?	<input type="checkbox"/> Przedsiębiorstwo produkcyjne , tj. wytwarzające dobra materialne, w tym przedsiębiorstwa przemysłowe, rolne oraz budowlane. <input type="checkbox"/> Przedsiębiorstwo usługowe , w tym handlowe, tj. przedsiębiorstwa świadczące usługi w zróżnicowanych sektorach bądź oferujące handel detaliczny i/lub hurtowy.
Ilu pracowników zatrudnia organizacja?
Struktura HR w organizacji	
Struktura organizacyjna HR
Umiejscowienie HR w strukturze organizacyjnej firmy
Od kiedy HR BP funkcjonuje w organizacji, w której Pan/Pani pracuje?
Jaka była geneza wprowadzenia HR BP w organizacji, w której Pan/Pani pracuje?
Jaki obszar działalności Pan/Pani wspiera jako HR

BP? <i>jeśli dotyczy</i>
Doświadczenie w rolach HR BP	
Jak długo pracuje Pan/Pani w obszarze HR?
Jak długo pracuje Pan/Pani jako HR BP? <i>jeśli dotyczy</i>
Jak długo pracuje Pan/Pani w aktualnej organizacji?
Jaka była Pana/Pani ścieżka zawodowa do HR BP? <i>jeśli dotyczy</i>
Zadania HR Business Partnera w organizacji	
Jakie zadania i obowiązki ma HR BP w organizacji, w której Pan/Pani pracuje?
Jak jest według Pana/Pani rola HR BP w organizacji?
Czynniki determinujące role HR BP w organizacji (charakterystyka ogólna)	
Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera mają strategia biznesowa ?	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ
Jaki wpływ na wykonywane przez	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu

<p>Pana/Panią zadania HR Business Partnera ma umiejscowienie HR w strukturze organizacyjnej?</p>	<p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera ma kultura organizacyjna?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera ma faza rozwoju organizacji?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera mają aktualna sytuacja na rynku pracy?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera mają oczekiwania interesariuszy?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera mają działania konkurencji?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera ma charakter działalności organizacji?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ)</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>

<p>Jaki wpływ na wykonywane przez Pana/Panią zadania HR Business Partnera ma sektor przedsiębiorstwa?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>..... <i>(Inne, proszę powiedzieć jakie)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>..... <i>(Inne, proszę powiedzieć jakie)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 2 – raczej nie ma wpływu <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej ma wpływ <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie ma wpływ</p>
<p>Determinanty ról HR BP (charakterystyka szczegółowa)</p>	
<p>1. Kultura organizacyjna</p>	<p><i>Prowadzący wywiad w oparciu o otrzymane odpowiedzi zaznacza punkty poniżej.</i></p> <p>Jaka kultura organizacyjna występuje w organizacji?⁴⁵²</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kultura klanu, charakterystyczna jest dla małych, często rodzinnych firm o lokalnym zasięgu, jej pracownicy wyznają te same wartości, mają podobne cechy charakteru, a atmosfera jest przyjacielska. Partnerskie jest również nastawienie do klientów. <input type="checkbox"/> Kultura hierarchii, charakterystyczna w korporacjach międzynarodowych i dużych organizacjach, gdzie struktura jest bardzo rozbudowana i wielopoziomowa. Praca zespołów jest wysoce sformalizowana, a wszelkie procesy posiadają wysoki stopień biurokratyzacji. <input type="checkbox"/> Kultura adhokracji, właściwa dla organizacji innowacyjnych, cechujących się wysoką elastycznością i nastawieniem na zmiany. Stały i dynamiczny rozwój powoduje również konieczność specyficznej organizacji pracy, opartej głównie na dyscyplinarnych zespołach projektowych, realizujących swoje zadania <i>ad hoc</i>. <input type="checkbox"/> Kultura rynku, charakterystyczna dla spółek sprzedażowych, gdzie największy nacisk kładzie się na realizację wyniku, planów biznesowych, a także konkurencyjność i pozycję na rynku. Częstym elementem kultury rynku jest wrogie nastawienie do konkurencji. <p><i>W każdym z sześciu poniższych obszarów należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu poszczególne odpowiedzi opisują sytuację w Pana/Pani organizacji. Najwięcej punktów proszę podać dla najbardziej trafnej odpowiedzi, analogicznie najmniej, do najmniej trafnej.</i></p>

⁴⁵² Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana. Model Wartości Konkurencyjnych*, op. cit., str. 44.

1. Ogólna charakterystyka organizacji	Stan obecny	Stan pożądany
A. Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B. Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C. W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawienie na osiągnięcia.		
D. W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
	= 100	= 100
2. Styl przywództwa w organizacji	Stan obecny	Stan pożądany
A. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozciąganiem opieki.		
B. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.		
	= 100	= 100
3. Styl zarządzania pracownikami	Stan obecny	Stan pożądany
A. W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B. W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C. W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D. W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.		
	= 100	= 100
4. Spójność organizacji	Stan obecny	Stan pożądany
A. Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
B. Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
C. Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
D. Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie		
	= 100	= 100
5. Punkty nacisku	Stan obecny	Stan pożądany

		ny	
	A. W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
	B. W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
	C. W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
	D. W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
		= 100	= 100
	6. Kryteria sukcesu organizacji	Stan obecny	Stan pożądany
	A. Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
	B. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
	C. Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
	D. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
		= 100	= 100
Komentarz		
Faza rozwoju organizacji	<p><i>Prowadzący wywiad w oparciu o otrzymane odpowiedzi zaznacza punkty poniżej.</i></p> <p>W jakiej fazie rozwoju znajduje się organizacja?⁴⁵³</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faza przedsiębiorczości, w której organizacja walczy o pozycję na rynku, zabiega o promocję swoich produktów. Zarządzających jest niewielu, co ułatwia szybką wymianę informacji i kontrolę działań na każdym etapie. Po tej fazie występuje kryzys przywództwa, ponieważ właściciel nie jest w stanie sam dłużej kontrolować organizacji. <input type="checkbox"/> Faza kolektywności, gdzie kadra menedżerska koncentruje się na realizacji celów, przy wykorzystaniu swojej silnej pozycji i możliwości. Po tej fazie następuje kryzys autonomii, który spowodowany jest zbyt dużą centralizacją władzy, która z kolei utrudnia i wydłuża proces decyzyjny. <input type="checkbox"/> Faza delegacji. Faza ta opiera się na delegowaniu podejmowania decyzji, gdzie konieczna jest decentralizacja, która powoduje wzrost integracji. Sytuacja ta prowadzi do kryzysu kontroli, ponieważ kadra menedżerska nie może dłużej sprawować pełnej kontroli nad wszystkimi procesami w organizacji. Sposobem na to jest formalizacja. <input type="checkbox"/> Faza formalizacji. W tej fazie organizacja rozwija się bardzo dynamicznie, a rozbu- 		

⁴⁵³ Koźmiński A., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Poltext, Warszawa, 2017.

	<p>dowane regulaminy i instrukcje zaczynają utrudniać codzienną pracę.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Faza współpracy. Faza, w której pracownicy buntują się przeciw zbytnej formalizacji, prowadzi to do wzrostu znaczenia działań zespołowych i większej partycypacji. W tej fazie duże znaczenie ma motywowanie i dobra organizacja pracy.
Komentarz	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Załącznik 3 Arkusz ankiety w ramach sondażu diagnostycznego o kompetencjach HR

BP

	Znaczenie dla realizacji roli partnera strategicznego	Znaczenie dla realizacji roli agenta zmian	Znaczenie dla realizacji roli rzecznika pracownika	Znaczenie dla realizacji roli eksperta administracyjnego
Wiedza z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Znajomość zagadnień prawa pracy	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Orientacja biznesowa	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Komunikacja	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Elastyczność i otwartość na zmiany	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Myślenie strategiczne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie

	<input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Business acumen	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Orientacja na cel	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne	<input type="checkbox"/> 1 – zdecydowanie nieistotne <input type="checkbox"/> 2 – raczej nieistotne <input type="checkbox"/> 3 – nie mam zdania (neutralny wpływ) <input type="checkbox"/> 4 – raczej istotne <input type="checkbox"/> 5 – zdecydowanie istotne
Jakie inne umiejętności są według Ciebie istotne w pracy HR BP?			
Jakie będą według Ciebie najważniejsze kompetencje przyszłości dla HR BP?			
Wielkość przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> małe (do 49 pracowników) <input type="checkbox"/> średnie (50-249 pracowników) <input type="checkbox"/> duże (powyżej 250 pracowników)			
Forma własności przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> przedsiębiorstwa państwowe i spółki Skarbu Państwa <input type="checkbox"/> przedsiębiorstwa prywatne <input type="checkbox"/> korporacje <input type="checkbox"/> inne			