

**Witold Szumowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SYTUACYJNY SPOSÓB REALIZACJI FUNKCJI HR

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule autor podejmuje próbę sytuacyjnego ujęcia sposobów realizacji funkcji HR. Autor przywołuje najnowsze trendy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonuje przeglądu modeli sytuacyjnych realizacji funkcji personalnej. Artykuł jest zakończony własną propozycją uzależnienia sposobu realizacji funkcji personalnej od fazy wzrostu organizacji.

**Słowa kluczowe:** podejście sytuacyjne, organizacja funkcji personalnej, HR, rozwój organizacji.

### 1. Wstęp

Dominacja nowych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest widoczna od pewnego czasu zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania. Pojawiają się nowe postulaty, nowe recepty w zakresie organizacji funkcji personalnej. Są one punktem wyjścia do niniejszego artykułu. Autor stawia tezę, iż postulaty te nie zawsze znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach. Jest to uzasadnienie wyboru tematu podejścia sytuacyjnego, które kwestionuje uniwersalne recepty w zakresie zarządzania. Zatem celem niniejszego artykułu jest przegląd wybranych propozycji literaturowych w zakresie podejścia sytuacyjnego, a następnie próba sformułowania własnego podejścia do realizacji funkcji *human relations* (HR) zależnego od czynników sytuacyjnych.

### 2. Nowe trendy w zakresie realizacji funkcji HR

Od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. widoczna jest tendencja do nowego spojrzenia na realizację funkcji HR. Tendencja ta objawia się przede wszystkim w poszerzaniu spektrum zadań i odpowiedzialności służb HR instytucji. Tradycyjne ujęcie funkcji, w którym dział HR odpowiada za sprawy typowo operacyjne i postrzegany jest jako realizator wyłącznie procesów wsparcia, coraz częściej jest kwestionowane. Nie znaczy to, że zadania związane ze wsparciem administracyjnym, rekrutacją czy też inne procesy administracyjne nie są istotne z punktu widzenia instytucji. Działania te mogą jednak być wydzielane (*outsourcing*) i nie są postrzegane

jako zapewniające zdobycie przewagi konkurencyjnej. Nowe podejście do HR rozszerza pole działania specjalistów personalnych o tego typu działania, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zwolennicy nowego podejścia do zarządzania personelem (np. D. Urlich czy R. Christensen) uważają, że działania w obszarze HR powinny wносить wartość do przedsiębiorstwa. Zatem według tych autorów procesy HR stają się w większej mierze subprocessami w ramach procesów głównych i kluczowych niż procesami wsparcia. Cel ten, jakim jest wnoszenie wartości przez dział HR, może być osiągnięty m.in. poprzez:

- strategiczne ujęcie funkcji,
- traktowanie procesów HR jako procesów dodających wartość, m.in. poprzez pomiar i powiązanie funkcji personalnej z efektywnością organizacji,
- bliski związek funkcji personalnej z biznesem – specjaliści HR stają się partnerami strategicznymi,
- udział menedżerów personalnych w wyznaczaniu celów organizacji oraz wspomaganie kierownictwa w ich realizacji poprzez przekształcanie systemów HR,
- bezpośrednie powiązanie systemów HR z celami organizacji,
- wspomaganie procesów zmiany poprzez odpowiednie projektowanie i modyfikacje systemów HR.

Wymienione postulaty są charakterystyczne dla nowego ujęcia funkcji HR. Trudno się z takim podejściem spierać, bowiem wszystkie te postulaty wydają się wносить pewną wartość do organizacji. Jednak czy zawsze specjaliści personalni powinni realizować zadania związane z przedstawionymi postulatami? Czy stawiane postulaty są uniwersalną receptą dla każdej organizacji, czy nie należy uwzględnić jednak pewnych czynników sytuacyjnych? Czy postulaty te nie odnoszą się do dojrzałych instytucji i mogą nie znaleźć zastosowania we wczesnych fazach rozwoju przedsiębiorstw? Czy nie jest tak, że funkcja HR podlega rozwojowi zbliżonemu do ewolucji podejścia do zarządzania personelem w przestrzeni rozwoju poszczególnych koncepcji zarządzania? Czy można zatem sformułować propozycję optymalnego sposobu realizacji funkcji HR, zależnego od fazy wzrostu organizacji?

### 3. Modele sytuacyjne

Wydaje się, że autorzy zajmujący się nowymi trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi zapominają o dorobku podejścia sytuacyjnego. Może to w jakiejś mierze wynikać z pewnej krytyki podejścia sytuacyjnego przez zwolenników ujęcia systemowego, na które powołują się zarówno D. Urlich, jak i R. Christensen (autorzy ci w swoich rozważaniach często przywołują model gwiazdy J. Galbraitha czy też model 7S). Pomimo pewnych mankamentów związanych z podejściem sytuacyjnym (problemy z określeniem zmiennych zależnych i niezależnych przy relacjach wielokierunkowych) warto sięgnąć do dorobku podejścia sytuacyjnego, ponieważ nie ma uniwersalnych recept czy też teorii zarządzania.

Podejście sytuacyjne w zarządzaniu rozwijało się głównie w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, choć pewnych jego elementów można doszukiwać się znacznie wcześniej, na przykład już w pracach M. Webbera [*Organizacja...* 2003, s. 375]. Natomiast najbardziej znanym modelem sytuacyjnym odnoszącym się do rozwoju organizacji jest niewątpliwie model L. Greinera (1972).

Jeżeli chodzi o zagadnienie sytuacyjnych modeli realizacji funkcji HR, to dorobek nauki z tym związany przypada na okres rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, czyli głównie na lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku. Zagadnieniem sytuacyjnego sposobu realizacji funkcji HR zajmowali się m.in. R.H. Miles i C.C. Snow, K. Ackerman, L. Baird i I. Meshoulam, C. Kidd i L. Oppenheim [Lundy, Cowling 2000, s. 79].

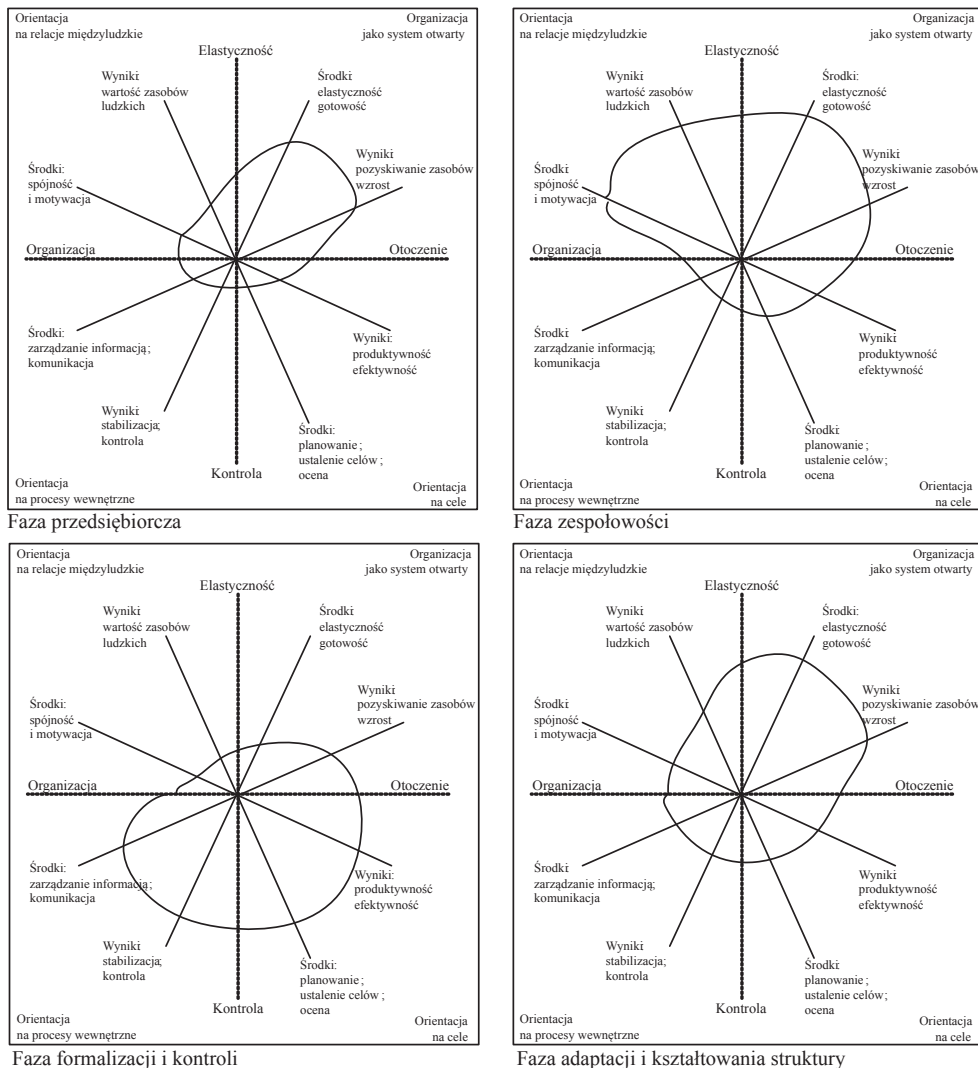
Znany i szeroko opisywany w literaturze jest również model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi, w którym identyfikowany jest szereg czynników sytuacyjnych i zmiennych zależnych. W modelu tym, opracowanym przez M. Beera i współpracowników, uznano, że presja różnego typu czynników na organizację wymaga odmiennego spojrzenia na zasoby ludzkie z uwzględnieniem perspektywy strategicznej [*Zarządzanie...* 2010, s. 70]. Czynniki sytuacyjne, które są w modelu uwzględniane, to: charakter zasobów pracy, strategia organizacji, filozofia zarządzania, rynek pracy, związki zawodowe, technologia, prawo pracy i wartości społeczne. Między innymi z perspektywy tych czynników sytuacyjnych rozpatrywane są takie zmienne, jak: partycypacja pracowników, przepływ pracowników, system wynagrodzeń i system pracy.

Jednak analizując literaturę z zakresu podejścia sytuacyjnego z perspektywy celu niniejszego artykułu, niewątpliwie na uwagę zasługują trzy modele sytuacyjne. Pierwszy z nich to model R.E. Quinna oraz K. Camerona [1983, s. 33], o tyle ciekawo, że będący syntezą kilku modeli rozwoju organizacji (w tym i modelu L. Greinera), w którym jako jeden z obszarów efektywności organizacji (będący w modelu zmienną zależną) autorzy wskazują orientację na relacje międzyludzkie. Drugi model, opracowany przez I. Meshoulama i L. Bairda [1987], odnosi się już bezpośrednio do rozwoju funkcji HR i uwzględnia dwa wymiary dostosowania elementów funkcji HR, w zależności od fazy rozwoju organizacji. Trzeci i ostatni model, który również warto przytoczyć, to rodzima propozycja opracowana przez A. Pocztowskiego [2003, s. 84], w której autor zwraca uwagę na zagadnienie form organizacyjnych realizacji funkcji personalnej.

R.E. Quinn oraz K. Cameron na podstawie analizy literaturowej wyróżniają cztery podstawowe stadia rozwoju organizacji:

- faza przedsiębiorcza (rozwój organizacji poprzez innowacyjność, kreatywność, formowanie niszy);
- faza zespołowości (wysoki poziom spójności i zaangażowania);
- faza formalizacji i kontroli (stabilność i instytucjonalizacja);
- faza adaptacji i kształtowania struktury (ekspansja i decentralizacja).

W zależności od fazy rozwoju organizacji określone są inne podstawowe kryteria efektywności organizacji. R.E. Quinn i K. Cameron [1983, s. 363] określili cztery podstawowe obszary kryteriów efektywności. W zależności od fazy rozwoju organizacji nacisk kładzie się na inny z obszarów (rys 1).



Rys. 1. Obszary efektywności we wczesnych stadiach rozwoju organizacji

Źródło: [Quinn, Cameron 1983, s. 43].

W pierwszej fazie rozwoju największy nacisk kładziony jest na kryteria związane z postrzeganiem organizacji jako systemu otwartego, czyli: elastyczność, wzrost,

pozyskiwanie zasobów oraz rozwój zewnętrznego wsparcia. W drugiej fazie organizacja jest opisywana i oceniana z punktu widzenia kryteriów związanych z relacjami międzyludzkimi. Dla tej fazy rozwoju typowa jest nieformalna komunikacja i struktura, wysoki stopień zaangażowania pracowników oraz przywództwo lidera w organizacji. W tej fazie rozwoju nacisk kładzie się na rozwój zasobów ludzkich, morale pracowników, ich potrzeby i satysfakcję. W fazie formalizacji organizację charakteryzują stabilność, efektywność działania, zasady i procedury. Nacisk jest tutaj kładziony na kryteria związane z wewnętrznymi procesami i osiąganiem wymiernych celów. Organizacje, które są postrzegane jako efektywne, w tej fazie wprowadzają m.in. takie metody, jak zarządzanie przez cele, podnoszą stopień formalizacji i kontroli, kładą nacisk na zarządzanie informacją. W ostatniej fazie rozwoju organizacji, określanej jako faza rozwoju i adaptacji struktury, efektywne organizacje aktywnie monitorują otoczenie w celu odnowy lub rozszerzenia domeny działania. Następuje decentralizacja struktury, konieczny jest właściwy balans pomiędzy rozdrobnieniem a integracją działania. W tej fazie nacisk kładziony jest zarówno na kryteria związane z działaniem organizacji jako systemu otwartego, jak i na kryteria związane z rozwojem zasobów ludzkich oraz efektywnym osiąganiem celów.

Istota opisanego modelu oraz jego główna wartość polegają przede wszystkim na wskazaniu, iż w poszczególnych fazach rozwoju organizacji główny nacisk kładzie się na inne kryteria efektywności. Zatem aby organizacja mogła się rozwijać, powinna umiejętnie zmieniać podstawowe kryteria efektywności. W modelu tym element związany z realizacją funkcji personalnej traktowany jest jako jedna ze zmiennych zależnych, natomiast pozostałe propozycje, przytoczone w dalszej części artykułu, odnoszą się już bezpośrednio do sposobów realizacji funkcji personalnej.

L. Baird i I. Meshoulam [1988, s. 483-501], bazując na pracach R.H. Milesa i K.S. Camerona [1982], R.H. Milesa i C.C. Snowa [1984] oraz L.E. Greinera [1972], zaproponowali model zarządzania zasobami ludzkimi obejmujący dwa podstawowe wymiary dostosowania: zewnętrzne oraz wewnętrzne.

Dostosowanie zewnętrzne oznacza konieczność dopasowania struktury organizacyjnej, systemów zarządzania oraz praktyki zarządzania do aktualnej fazy rozwoju organizacji. Natomiast dopasowanie wewnętrzne związane jest z komplementarnością i wzajemnym wsparciem poszczególnych, wymienionych elementów organizacji.

Oznacza to, że efektywność funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zależy od jej dopasowania do odpowiedniej fazy wzrostu organizacji i współgrania poszczególnych elementów organizacyjnych wewnątrz tej funkcji oraz wewnątrz organizacji. Wraz ze wzrostem organizacji i jej rozwojem programy, praktyki i procedury HR muszą się także rozwijać, aby sprostać oczekiwaniom organizacji. Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi, na skutek przejścia przez poszczególne fazy rozwoju, staje się coraz bardziej skomplikowane. Ponadto w każdej fazie bazuje się w pewnym stopniu na rozwiązaniach wypracowanych uprzednio.

L. Baird i I. Meshoulam w toku przeprowadzonych badań empirycznych wyróżnili pięć podstawowych faz wzrostu organizacji. Są to następujące fazy:

- inicjacji,
- wzrostu funkcjonalnego,
- wzrostu kontrolowanego,
- integracji funkcjonalnej,
- integracji strategicznej.

Autorzy omawianej koncepcji określili tzw. strategiczne składniki zarządzania zasobami ludzkimi, będące jednocześnie elementami wewnętrznego dopasowania organizacji HR. Należą do nich:

- Świadomość kierownictwa obejmująca procesy od nacisku na potrzeby administracyjne aż po pełną integrację i branie pod uwagę aspektów personalnych przy wszystkich podejmowanych decyzjach.
- Zarządzanie funkcją obejmujące jej strukturę, planowanie, alokację oraz kontrolę zasobów. Struktura funkcji podlega rozwojowi od nieformalnej po macierzową i zdecentralizowaną.
- Portfolio programów – obejmujące zakres od prostego zarządzania kadrami i płacami, do bardzo skomplikowanych i wyszukanych programów wynagrodzeń, monitorowania otoczenia i długookresowego planowania.
- Umiejętności personelu – specjaliści personalni w miarę rozwoju organizacji muszą nabywać nowe umiejętności. Podstawowe programy i proste systemy informacyjne wymagają umiejętności podstawowych, wzrost skomplikowania realizowanej funkcji wymaga dodatkowych, zaawansowanych i wyspecjalizowanych umiejętności.
- Technologia informatyczna – systemy informatyczne rozwijają się od prostych, związanych z ewidencją danych, po zaawansowane narzędzia informatyczne umożliwiające analizę i modelowanie przyszłych stanów organizacji.
- Świadomość otoczenia – w pierwszej fazie rozwoju, w związku z dużym zaabsorbowaniem uruchomieniem biznesu, menedżerowie nie reagują systematycznie na sygnały płynące z otoczenia, wraz ze wzrostem organizacji świadomość otoczenia i jego wpływu na organizację znacząco wzrasta.

Autorzy stawiają tezę, że warunkiem sukcesu w realizacji funkcji HR oraz warunkiem jej efektywności jest wzajemne dopasowanie przedstawionych elementów. Oznacza to, że w poszczególnych fazach wzrostu elementy te powinny być na adekwatnych, odpowiadających im stadiach rozwoju.

L. Baird i I. Meshoulam, testując opracowany przez nich model, wykazali, że:

- Działalność związana z wykonywaniem funkcji personalnej przechodzi przez pięć wymienionych faz rozwoju.
- Zmiany w sposobie wykonywania funkcji personalnej związane są z odpowiedzią na wzrastającą złożoność organizacyjną.
- Efektywność realizacji funkcji personalnej jest najwyższa, jeżeli funkcja ta jest na tym samym etapie rozwoju co organizacja.

- W każdej fazie funkcja i związany z nią sposób organizacji oraz wykorzystywanych narzędzi i praktyk budowane są na fundamentach fazy poprzedniej.
- Rozwój funkcji personalnej powinien przebiegać zgodnie z określonymi fazami rozwoju, jeżeli jakaś faza zostanie pominięta, to funkcja personalna będzie nieefektywna.
- W poszczególnych fazach rozwoju wymagane są odmienne kompetencje menedżera HR, dlatego też konieczna może być zmiana przywództwa w tym obszarze.

Model L. Bairda i I. Meshoulama wydaje się interesującą propozycją, dość rzadko przytaczaną w krajowej literaturze przedmiotu. Należy jednak zaznaczyć iż model ten wydaje się częściowo nieaktualny. Można tu zwrócić choćby uwagę na obszar informatyzacji czy też świadomości otoczenia. Zmiany, które zaszły w zakresie rozwoju technologii informatycznych, oraz wzrost świadomości menedżerów wynikający z coraz bardziej dynamicznego otoczenia powodują, iż te dwa przytoczone elementy funkcji HR rozwijać się mogą w nieco odmienny sposób. Pewnym zarzutem do przytaczanego modelu może być również dość lakoniczny opis poszczególnych elementów składowych oraz brak uwzględnienia wymiaru instytucjonalnego (por. [Baird, Meshoulam 1988, s. 483-501]).

Na zagadnienie form organizacyjnych realizacji funkcji personalnej zwraca uwagę A. Poczowski [2003, s. 84]. Wskazuje on na wielkość zatrudnienia jako na podstawowy czynnik sytuacyjny wpływający na formę organizacji służb personalnych w instytucji. Obok liczby zatrudnionych pracowników wskazuje on również na takie kryteria, jak: istniejąca struktura organizacyjna firmy, przestrzenne rozproszenie zatrudnienia, centralizacja funkcji kierowniczych oraz wpływ czynników zewnętrznych na sferę zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak podstawowym czynnikiem sytuacyjnym determinującym rozwiązania organizacyjne w sferze ZZL jest właśnie wielkość zatrudnienia, gdzie w zależności od niej wyróżnione są cztery podstawowe modele organizacji funkcji, począwszy od najprostszego:

- model tradycyjny,
- model funkcjonalny,
- model dywizjonalny,
- model zintegrowany.

Tradycyjny sposób organizacji funkcji można określić jako najprostszy i często związany z pierwszą fazą rozwoju organizacji, w której to jedna osoba łączy funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne. Kolejne rozwiązania organizacyjne w obszarze ZZL pojawiają się wraz z kolejnymi etapami rozwoju organizacyjnego (tab. 1).

Przedstawiona propozycja jest ciekawa ze względu na to, iż pokazuje rozmieszczenie odpowiedzialności za realizację funkcji HR ze względu na charakter przyjętego rozwiązania organizacyjnego. Natomiast nie jest w niej wskazany wpływ czynników sytuacyjnych na pozostałe kwestie związane z realizacją funkcji personalnej.



**Tabela 1.** Ogólne modele organizacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi

<b>Model tradycyjny</b>		
Kierownik liniowy: – kierowanie ludźmi – zatrudnianie personelu – wynagradzanie pracowników – zwalnianie personelu		Stanowisko pracy ds. personalnych: – obsługa administracyjna – sprawy socjalne – doradztwo prawne
<b>Model funkcjonalny</b>		
Kierownik liniowy: – kierowanie ludźmi – współpraca przy realizacji innych zadań personalnych		Komórka personalna: – planowanie zasobów ludzkich – zatrudnianie personelu – wynagradzanie pracowników – szkolenia personelu – zwalnianie personelu – obsługa administracyjna
<b>Model dywizjonalny</b>		
Kierownik liniowy: – kierowanie ludźmi – współpraca przy realizacji innych zadań personalnych	Komórka personalna w jednostce organizacyjnej: – dobór, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie pracowników – wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego	Sztabowa komórka personalna: – planowanie zasobów ludzkich – obsługa administracyjna – sprawy socjalne
<b>Model zintegrowany</b>		
Kierownik liniowy: – kierowanie ludźmi – samodzielność w podejmowaniu decyzji personalnych – partycypacja w kreowaniu polityki personalnej firmy		Centralna służba personalna: – polityka personalna – <i>controlling</i> personalny – rozwój kadry menedżerskiej – bank informacji personalnej – doradztwo personalne – obsługa administracyjna

Źródło: [Pocztowski 2003, s. 85].

#### 4. Realizacja funkcji HR – propozycja ujęcia sytuacyjnego

Analiza przedstawionych propozycji sytuacyjnego podejścia do rozwoju funkcji personalnej umożliwia podjęcie próby syntezy możliwych stanów rozwoju funkcji personalnej, uzależnionych od fazy wzrostu organizacji. Przedstawiając niniejszą syntetyczną propozycję, autor posiłkował się również własnym doświadczeniem konsultanckim, bowiem w trakcie realizowanych projektów miał okazję zetknąć się z powtarzalnymi problemami związanymi zazwyczaj z niedostosowaniem rozwią-



zań w obszarze HR do wielkości organizacji oraz potencjalnej fazy wzrostu organizacyjnego.

Biorąc pod uwagę proponowane przez autorów opisywanych uprzednio modeli fazy rozwoju przedsiębiorstwa, można je sprowadzić do pięciu podstawowych:

- 1) przedsiębiorczości,
- 2) formalizacji,
- 3) kontroli,
- 4) koordynacji,
- 5) integracji strategicznej.

Faza przedsiębiorczości związana jest z nowo powstającymi przedsiębiorstwami. Fazę tę cechuje nastawienie na elastyczność, nacisk właściciela na poszukiwanie nowych zasobów, bardzo często funkcja właścicielska łączona jest z funkcją zarządczą. Struktura organizacyjna jest niesformalizowana, nieformalne są także sposoby postępowania oraz komunikacja w organizacji. Pracownicy są motywowani do pracy poprzez obietnicę wysokich zysków w przyszłości, zazwyczaj nie istnieje sformalizowany system premiowy, a świadczenia przyznawane dodatkowo, ponad wynagrodzenie zasadnicze, mają raczej charakter nagród, a nie premii. Komórka personalna, o ile istnieje, zajmuje się głównie sprawami związanymi z administracją kadrowo-płacową. Często zadania te są wydzielane na zewnątrz (*outsourcing*) lub łączone z innymi w ramach tego samego stanowiska. Większość decyzji personalnych podejmuje właściciel przedsiębiorca. Decyzje te dotyczą zarówno zatrudniania i zwalniania, przyznawania określonej wysokości wynagrodzenia zasadniczego na stanowiskach, jak i przyznawania premii oraz oceniania pracowników.

Faza formalizacji rozpoczyna się w momencie, kiedy właściciel zdaje sobie sprawę z potrzeby wprowadzenia sformalizowanych reguł w organizacji. Wzrost firmy często powoduje, że właściciel nie jest już w stanie samodzielnie sprawnie nią zarządzać. Powstaje zatem potrzeba zatrudnienia dodatkowej kadry zarządzającej oraz sformalizowania zasad funkcjonowania organizacji. Natomiast w obszarze związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi często spotyka się dwa zjawiska. Po pierwsze dotychczasowy sposób motywowania, gdzie właściciel jest liderem i motywuje swoich pracowników poprzez ustanawianie nowych, ambitnych celów oraz obietnicę przyszłych zysków, przestaje być skuteczny zwłaszcza w odniesieniu do nowo zatrudnianych pracowników. Po drugie, zwiększająca się rotacja pracowników uświadamia zarządzającym wagę, jaką powinni przywiązywać do zasobów ludzkich. Wynika stąd, opisane w modelu R.E. Quinna i K. Camerona, przesunięcie nacisku w drugiej fazie rozwoju organizacji z orientacji na pozyskiwanie zasobów na orientację na rozwój funkcji personalnej. Prowadzi to do profesjonalizacji służby personalnej wewnątrz organizacji, która przyjmuje główną odpowiedzialność za realizację zadań w obszarze personalnym. Pojawiają się sformalizowane systemy wynagrodzeń zasadniczych oraz premiowania (łączące cele organizacji z celami pracowników, przy dużym nacisku na rozwiązania samofinansujące się), wprowadzane są systemy oceny okresowej. W tej fazie rozwoju niezbędne może okazać się również wprowadzenie systematycznego badania opinii pracowniczych.

Tabela 2. Fazy rozwoju funkcji personalnej

	Faza I – przedsiębiorczość	Faza II – formalizacji	Faza III – kontroli	Faza IV – koordynacji	Faza V – integracji strategicznej
Charakterystyka fazy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedsiębiorczość</li> <li>– elastyczność, wzrost nacisk na pozyskiwanie zasobów</li> <li>– łączenie funkcji właścicielskich z funkcją zarządczą</li> <li>– brak formalizacji (nieformalna komunikacja i struktura)</li> <li>– zaangażowanie pracowników oraz motywacja osiągane dzięki przywództwu lidera/właściciela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wprowadzenie procedur specjalizacji i formalizacja nacisk na komunikację wewnętrzną</li> <li>– świadomość istności i wagi zasobów ludzkich w organizacji</li> <li>– spadek efektywności motywowania pracowników poprzez przywództwo transformacyjne</li> <li>– nacisk na rozwój zasobów ludzkich, morale pracowników, ich potrzeby i satysfakcję</li> <li>– orientacja na cele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postępująca profesjonalizacja zarządzania</li> <li>– ograniczone zasoby</li> <li>– nowa przemoc</li> <li>– postępująca dywersyfikacja</li> <li>– ostra konkurencja o zasoby, presja na kontrolę we wszystkich obszarach działania organizacji</li> <li>– postępujące skomplikowanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej</li> <li>– zwiększona potrzeba pomiaru i kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywne monitorowanie otoczenia w celu odnowy lub rozszerzenia domeny działania</li> <li>– zwiększona dywersyfikacja</li> <li>– decentralizacja struktury</li> <li>– wzrasta znaczenie zarządzania projektami</li> <li>– oraz integracji wewnątrz funkcji organizacyjnych</li> <li>– nacisk na planowanie i kontrolę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczność</li> <li>– szybkie dostosowywanie się do otoczenia</li> <li>– integracja w ramach funkcji biznesowych</li> <li>– zarządzanie strategiczne</li> <li>– silnie rozwinięty monitoring otoczenia</li> <li>– zdolność do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków</li> <li>– przewidywanie bardzo dużej wagi do zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa</li> </ul>
Obszar HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nacisk na sprawy administracyjne związane z kadrami i płacami</li> <li>– wąski zakres zadań komórki personalnej (administracja)</li> <li>– częste zlecanie spraw związanych z administracją personalną podmiotom zewnętrznym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znaczące rozszerzenie pola działalności komórki personalnej</li> <li>– nacisk na tworzenie sformalizowanych systemów HR (wynagrodzeń zasadniczych, premiovania, oceny)</li> <li>– pojawienie się systemów HR odciąża właściciela i menedżerów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost stopnia różnicowania zawodowego i kompetencyjnego zatrudnionych pracowników</li> <li>– zastosowanie zaawansowanych narzędzi analitycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>– pojawiają się systemy zarządzania kompetencjami</li> <li>– zwiększony nacisk na system oceny pracowników oraz komunikację wewnętrzną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koordynacja i integracją poszczególnych subfunkcji personalnych</li> <li>– redukcja powielania działań i funkcji</li> <li>– nacisk na integrację, podnoszenie produktywności, planowanie następstw</li> <li>– opracowywane są ścieżki kariery</li> <li>– zarządzanie efektywnością</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawy personalne ujmowane są w każdym nowym pojawianym się projekcie</li> <li>– konsekwencje dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywane są przed podjęciem każdej ważnej decyzji</li> <li>– rozwój narzędzi analitycznych</li> <li>– pomiar efektywności obszaru HR</li> <li>– dział HR aktywnie monitoruje otoczenie</li> </ul>
Umiejscowienie odpowiedzialności za realizację zadań HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– decyzje w obszarze personalnym podejmowane są przez właściciela</li> <li>– większość zadań związanych z realizacją funkcji personalnej spoczywa na menedżerach pierwszej linii oraz właścicielu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komórka personalna w dużej mierze odpowiada za realizację funkcji</li> <li>– menedżerowie odpowiadają za kierowanie ludźmi, współpracując z działem HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ze względu na dywersyfikację często następuje rozproszenie realizacji funkcji personalnej w poszczególnych podmiotach funkcjonujących w ramach organizacji (więcej niż jedna komórka personalna)</li> <li>– często pojawia się sztabowa komórka personalna</li> <li>– komórki personalne w dużej mierze odpowiadają za realizację funkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– następuje integracja funkcji personalnej</li> <li>– dział personalny w dużej mierze odpowiada za realizację funkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedstawiciel służb HR zazwyczaj jest członkiem zarządu</li> <li>– zwiększone uprawnienia oraz odpowiedzialność menedżerów w obszarze realizacji funkcji personalnej</li> <li>– HR jako partner biznesowy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Quinn, Cameron 1983, s. 43; Pocztowski 2003, s.85; Meshoulam, Baird 1987, s. 488].

W fazie kontroli następuje dalsze skomplikowanie prowadzonej przez organizację działalności oraz dywersyfikacja. Powoduje to zwiększenie nacisku na mechanizmy kontrolne w organizacji. W obszarze związanym z realizacją funkcji personalnej skomplikowanie i dywersyfikacja prowadzą do wzrostu stopnia zróżnicowania zawodowego i kompetencyjnego zatrudnionych pracowników. Pojawia się zatem konieczność wprowadzenia systemów kompetencyjnych w przedsiębiorstwie. Skomplikowanie oraz nacisk na rozwijanie narzędzi kontroli przyczyniają się do zastosowania zaawansowanych narzędzi analitycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz zwiększenia nacisku na system oceny pracowników oraz komunikację wewnętrzną. W obszarze instytucjonalnym realizacji funkcji HR, ze względu na dywersyfikację, często następuje rozproszenie realizacji funkcji w poszczególnych podmiotach działających w ramach organizacji (więcej niż jedna komórka personalna). Często pojawia się też sztabowa komórka personalna, a poszczególne komórki personalne w dużej mierze odpowiadają za realizację funkcji.

Faza koordynacji związana jest z aktywnym monitorowaniem otoczenia w celu odnowy lub rozszerzenia domeny działania, zwiększoną dywersyfikacją oraz decentralizacją struktury. Następuje zwiększenie nacisku na planowanie. W obszarze personalnym następuje koordynacja i integracja poszczególnych subfunkcji personalnych oraz redukcja powielania działań i subfunkcji. Pojawia się nacisk na integrację, podnoszenie produktywności, planowanie następstw, opracowywane są ścieżki kariery.

W ostatniej fazie – integracji strategicznej następuje próba powrotu organizacji do sposobów osiągania przewag w początkowych fazach wzrostu. Zatem nacisk kładzie się na elastyczność i szybkie dostosowywanie się do otoczenia, co wymusza silnie rozwinięty jego monitoring. Następuje integracja w ramach funkcji biznesowych. Olbrzymią wagę przywiązuje się do zarządzania strategicznego. Nie mniejszy nacisk kładziony jest na aspekty personalne w organizacji. Częstym tego przejawem jest uwzględnianie obecności menedżera personalnego w składzie zarządu. Sprawy personalne ujmowane są w każdym nowym pojawiającym się projekcie, a konsekwencje dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi rozpatruje się przed podjęciem każdej ważnej decyzji. Rozwijane są narzędzia analityczne, mierzona jest efektywność realizacji funkcji personalnej. Dział HR aktywnie monitoruje otoczenie. Często zmienia się też sposób realizacji funkcji personalnej. Coraz większą wagę przywiązuje się do odpowiedzialności kierowników pierwszej linii za rozwój personelu. W takim układzie zintegrowana służba personalna staje się swego rodzaju doradcą i partnerem biznesowym wewnątrz firmy.

## 5. Podsumowanie

Przyjęcie sytuacyjnego punktu widzenia na sposób realizacji funkcji personalnej nie jest zadaniem łatwym. Przyjęcie właściwych czynników sytuacyjnych oraz zmiennych zależnych może nastroczać wiele trudności. Jednak zastosowanie zabiegu, ja-

kim jest uzależnienie sposobu realizacji funkcji HR od fazy wzrostu organizacji, prowadzi do pewnych konkluzji.

Przede wszystkim należy zachować pewną ostrożność w zakresie formułowania czy też stosowania postulatów związanych z zastosowaniem tzw. nowoczesnego podejścia do realizacji funkcji personalnej. W niniejszym artykule udało się pokazać, że wiele spośród postulatów zwolenników nowego podejścia do realizacji funkcji personalnej odnosi się głównie do fazy integracji. Oczywiście powiązanie systemów HR czy też wsparcie przez dział personalny zarządzania zmianami w organizacji będzie następować wcześniej (nawet już od fazy formalizacji), nie zmienia to jednak faktu, że w różnym zakresie w różnych fazach pojawia się konieczność realizacji postulatów wymienianych przez zwolenników „nowego podejścia” do realizacji funkcji HR.

Prowadzi to do drugiej konkluzji, wynikającej z badań przeprowadzonych przez L. Bairda i I. Meshoulama, mianowicie: swego rodzaju przeinwestowanie poprzez poszerzanie zakresu zadań służb personalnych i rozbudowywanie systemu HR będzie nieefektywne. Stan zaawansowania realizacji funkcji personalnej powinien odpowiadać właściwej fazie wzrostu organizacji. Istotnym zatem zagadnieniem badawczym i zarządczym będzie określenie momentów, kiedy powinniśmy wprowadzać i rozwijać określone systemy HR tak, aby sposób realizacji funkcji HR nie był przeszkodą w jej rozwoju, lecz umożliwiał dalszy wzrost organizacji

## Literatura

- Baird L., Meshoulam I., *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, “Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no 1.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E., *A Conceptual View of HRM*, [w:] *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
- Christensen R., *Roadmap to Strategic HR. Turning a great idea into a business reality*, American Management Association, New York 2006.
- Galbraith J.R., *Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, “Harvard Business Review” 1972, July-August.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, “Management Science” 1983, vol. 29, no 1 (October), pp 33-51.
- Meshoulam I., Baird L., *Proactive Human Resource Management*, “Human Resource Management” 1987, vol. 26.
- Miles R.H., Cameron K.S., *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall-New York 1982.
- Miles R.H., Snow C.C., *Fit, failure, and the hall of fame*, “California Management Review” 1984, vol. 26, no 3.

- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M Przybyła, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Szumowski W., *Nowy model funkcji HR*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 137, UE, Wrocław 2010.
- Urlich D., Beatty D., *From partners to players: Extending the HR playing field*, "Human Resource Management" 2001, vol. 40, no 4.
- Urlich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.

## **SITUATIONAL APPROACH TO THE REALIZATION OF HR FUNCTION**

**Summary:** In the present article the author tries to determine the situational approach to the realization of HR functions. The author recalls the newest trends as for human resources management and reviews the situational models of the personal function realization. The article closes up with the author's own proposal of making the way of the personal function realization dependent on the phase of the organization's growth.

**Key words:** situational approach, organization of HR function, HR, organization development.