

# Marek Myśliwiec

---

## Status kierownika działu personalnego we współczesnych organizacjach gospodarczych

---

Problemy Profesjologii nr 2, 157-167

---

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## STATUS KIEROWNIKA DZIAŁU PERSONALNEGO WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

### Streszczenie

Artykuł omawia status kierownika działu personalnego w polskich firmach, który ewoluował z kierownika działu kadr, zajmującego się wyłącznie administrowaniem sprawami pracowniczymi, w kierownika nowoczesnego działu personalnego (Human Resources Manager). Autor zwraca uwagę, iż zadania kierownika obejmują w coraz szerszym zakresie wszystkie aspekty polityki personalnej firmy począwszy od tworzenia strategii personalnej, poprzez badanie klimatu organizacyjnego, rekrutacje, oceny pracownicze, procesy motywacyjne, na procesie monitorowanych zwolnień (outplacement) kończąc. Akcentuje przy tym zakres odpowiedzialności kierownika (HR Managera), który obecnie jest znacznie szerszy i odpowiada potrzebom zarządzania zasobami ludzkimi w współczesnych przedsiębiorstwach.

Autor zaznacza, iż status kierownika działu personalnego zależy od przyjętej konkretnej struktury organizacyjnej w organizacji, uwarunkowań prawnych, rozmiaru organizacji, oraz przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Status ten ulega dalszej ewolucji. Wobec postępującego rozwoju technologicznego, w tym informatyzacji funkcji personalnych coraz częściej kierownik utożsamiany będzie z administratorem danych zbieranych poprzez sieć wewnętrzną (intranet) i zewnętrzną (internet) stając się w niedalekiej przyszłości kierownikiem „wirtualnego” działu personalnego.

### THE POSITION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGER IN MODERN COMPANIES

#### Summary

The article elaborates on the position of a Manager of the human resources department. In fact they derive from the staff department, who solely dealt with administrative work. The present HR Manager appears as modern one of the Human Resources department, whose range of duties is far wider than before and meets the requirements from Management of HR in contemporary companies. The Author emphasizes that their duties increasingly cover all the aspects of the company Human Resources from creating personal strategy, study on work climate, recruitment, assessment, motivation processes, to the outplacement.

The Author points out that the HR Managers position depends on the particular organization structure, legal circumstances, human resources strategy involved in the company and the size of the organization. The status employee is the most popular legal form of the HR Manager, however the HR Manager might happen to combine the position with being a Board Management member.

The status of the HR Manager is undergoing some further changes. While the technology including informatic process is developing, the HR Manager will be more and more associated with an administrator of the data obtained from the intranet and internet. In addition in the near future they will also become the Manager of a virtual human resources department.

## Wstęp

Zasadniczym motorem ludzkiej aktywności jest ustawiczna konieczność zaspokajania różnorodnych potrzeb, warunkująca utrzymanie jednostki przy życiu, utrzymanie rodziny oraz rozwój indywidualny jednostki. Świadczenie pracy na rzecz pracodawcy ma w istotny sposób umożliwić pracownikowi zaspokojenie jego potrzeb. Praca zawodowa jest jedną z podstawowych dziedzin życia, często też pochłania najwięcej energii życiowej i czasu.

W nowoczesnych społeczeństwach czas pracy i związanych z nią aktywności (np. dojazdy, doksztalcanie się itp.) dorównuje już sumie czasu przeznaczanego na wszystkie inne czynności życiowe, a w wielu przypadkach i rodzajach pracy nawet sumę tę przewyższa<sup>1</sup>.

Współczesny kierownik działu personalnego (HR Manager) to osoba różniąca się zupełnie od postaci „kadrowego”, „kadrowej” funkcjonujących w przedsiębiorstwach państwowych. Jego zadaniem jest współtworzenie w firmie polityki personalnej, klimatu organizacyjnego, przeprowadzanie rekrutacji, selekcji, tworzenie systemów motywacyjnych. Osoba ta stanowi istotny pomost pomiędzy wymaganiami pracodawcy z jednej strony, a zaspokajaniem potrzeb pracowników z drugiej strony. Niniejszy artykuł poddaje analizie różnorodne sytuacje, w których występować może kierownik działu personalnego we współczesnych organizacjach gospodarczych oraz przedstawia możliwą ewolucję jego statusu w przyszłości.

## Status prawny kierownika działu personalnego

Stanowisko kierownika działu personalnego to jedno z typowych i powszechnych stanowisk w organizacjach gospodarczych i innych jednostkach organizacyjnych mających status pracodawcy<sup>2</sup>. Osoba ta odpowiedzialna jest nie tylko za prowadzenie szeroko pojętej dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy w tym prowadzenie akt osobowych, ale również za badanie i utrzymywanie w firmie korzystnego klimatu organizacyjnego, wzrost wydajności pracy poprzez tworzenie systemów motywacyjnych, oraz ocennych.

Podstawę pełnienia funkcji kierownika działu personalnego stanowi na ogół umowa o pracę. Kierownik działu personalnego jest bowiem osobą, która niejako z natury

---

<sup>1</sup> Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator. Wyd. Akad. Kraków 1999, s. 136.

<sup>2</sup> Kubot Z. Status kierownika działu personalnego [w:] Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7/2006, s. 23.

podlega poleceniom służbowym przełożonych. Przełożeni konkretyzują i aktualizują pracownicze obowiązki kierownika działu personalnego, wskazując mu co, kiedy i ewentualnie jak ma robić<sup>3</sup>.

Kierownik działu personalnego zajmuje pozycję przełożonego uprawnionego do wydawania poleceń służbowych podległym pracownikom. Zakres uprawnień i obowiązków kierownika określają nie tylko przepisy kodeksu pracy, ale również przepisy rozporządzenia Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz prowadzenia akt osobowych. Pod względem prawnym status kierownika regulują ponadto wewnątrzzakładowe akty normatywne tj. układy zbiorowe pracy, regulaminy pracy itp.

Kierownik działu personalnego jako inna wyznaczona do tego osoba w rozumieniu art. 3<sup>1</sup> kodeksu pracy podejmuje nie tylko czynności prawne, ale również czynności faktyczne mające znaczenie prawne. Katalog czynności prawnych obejmuje m.in. zawieranie w imieniu pracodawcy umów o pracę, składanie wypowiedzeń umów o pracę, wystawianie świadectw pracy. Katalog czynności faktycznych o charakterze prawnym obejmuje natomiast wszelkie działania o charakterze władczym powodujące skutki prawne takie jak udzielanie pracownikom kar dyscyplinarnych (nagan, upomnień czy też kar pieniężnych), udzielanie pochwał czy wyróżnień.

Na tle rozważań w literaturze wątpliwości budzi status cywilnoprawny oraz samozatrudnieniowy kierownika działu personalnego. Poddaje się w wątpliwość możliwość świadczenia przez niego „usług” w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pozycja kierownika działu personalnego usytuowana jest, bowiem w hierarchicznej strukturze organizacyjnej charakteryzującej się podległością służbową<sup>4</sup>. Taka sytuacja powoduje kwalifikowalność takiej umowy jako pracowniczej zgodnie z postanowieniami art. 22 § 1<sup>1</sup> kodeksu pracy albowiem w orzecznictwie utrwalony został pogląd, iż o rodzaju umowy nie stanowi jej nazwa a treść. Z podobnego powodu w literaturze odrzucana jest możliwość wykonywania usług w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w formie prawnej osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą (kierownik działu personalnego jako przedsiębiorca)<sup>5</sup>. Kształtowaniu statusu kierownika działu personalnego jako statusu samozatrudnieniowego stoją także na przeszkodzie przepisy ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U z 2000 r., nr 14, poz., 176 z zm.), według których przychody uzyskane na podstawie umów o zarządzanie

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Kubot Z. Status kierownika..., op. cit., s. 24.

<sup>5</sup> Ibidem.

przedsiębiorstwem, kontraktów menedżerskich lub umów o podobnym charakterze traktowane są jako przychody z działalności wykonywanej osobiście.

#### Status organizacyjny kierownika działu personalnego

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest systemem tworzącym relacje pomiędzy grupą ludzi mającą wspólny cel, zadania, plany i program działania. Jej celem jest określenie wzajemnych powiązań, podległości, współpracy pomiędzy wszystkimi elementami struktury w sposób pozwalający na wizualne przedstawienie zasad tychże relacji.<sup>6</sup> W zależności od potrzeb, możliwości i strategii firmy kierownik działu personalnego może występować w jednym z trzech miejsc w strukturze organizacji:<sup>7</sup>

##### A. Bezpośrednio podległy prezesowi/dyrektorowi naczelnemu/członkowi zarządu

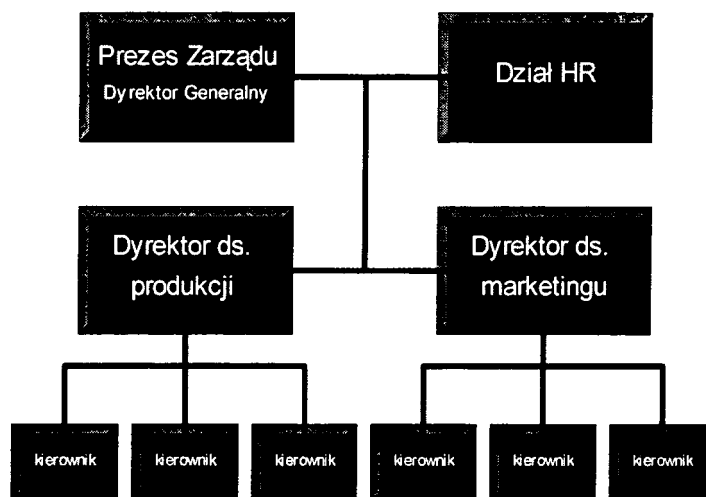
Taka sytuacja ma miejsce szczególnie w firmach, w których dział personalny pełni funkcje doradcze, koordynujące, i realizuje strategię zarządu firmy dostosowując do niej własne działania. Jest to model najbardziej popularny w polskich przedsiębiorstwach. Dział personalny zajmuje wtedy takie miejsce w strukturze firmy, by raportował bezpośrednio do prezesa lub wiceprezesa firmy i aby jego działania mogły być monitorowane z pozycji zarządu<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Czernska J., *Ewolucja struktury organizacyjnej w ramach transformacji lean*, s. 1.

<sup>7</sup> Janikowski M., *Dział personalny w polskich firmach*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności 2003, s. 1.

<sup>8</sup> *Ibidem*.



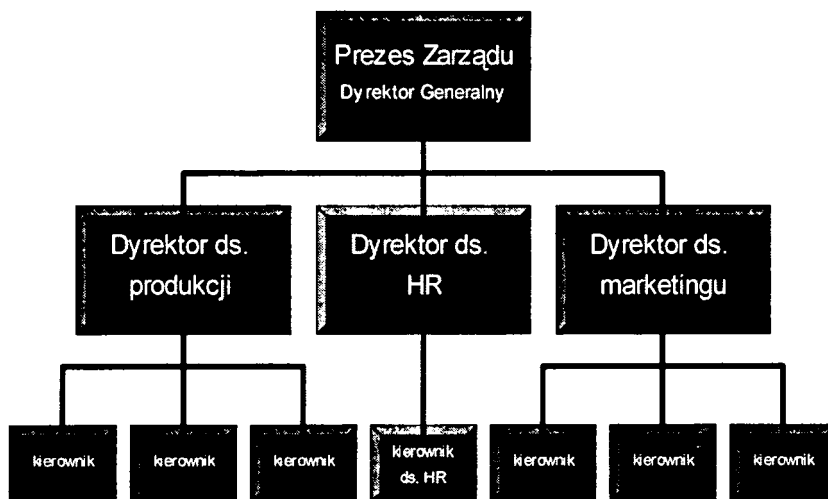
Rys. 1. Podległość bezpośrednia wobec Prezesa/Dyrektora Generalnego. Opracowanie własne

#### B. Podległy dyrektorowi ds. spraw kadrowych/personalnych

Sytuacja spotykana w największych firmach, z najbardziej rozbudowanym działem personalnym, często posiadającym odrębne komórki do organizowania kolejnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi (np. dział rekrutacji, dział szkoleń). W takiej sytuacji najczęściej dyrektor działu personalnego jako członek zarządu może właściwie reprezentować problematykę zarządzania zasobami ludzkimi wśród innych aspektów kierowania firmą oraz posiada bezpośredni wpływ na tworzenie strategii personalnej i na jej skuteczną realizację.

W polskich przedsiębiorstwach oddanie bezpośredniej odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi w ręce osoby wchodzącej w skład zarządu jest praktyką rzadką<sup>9</sup>. Tylko, co dziesiąty szef działu personalnego wchodzi w skład zarządu firmy. Rozwiązanie takie częściej spotykane jest w firmach, które w całości bądź w większości są własnością kapitału zagranicznego.

<sup>9</sup> Ibidem.

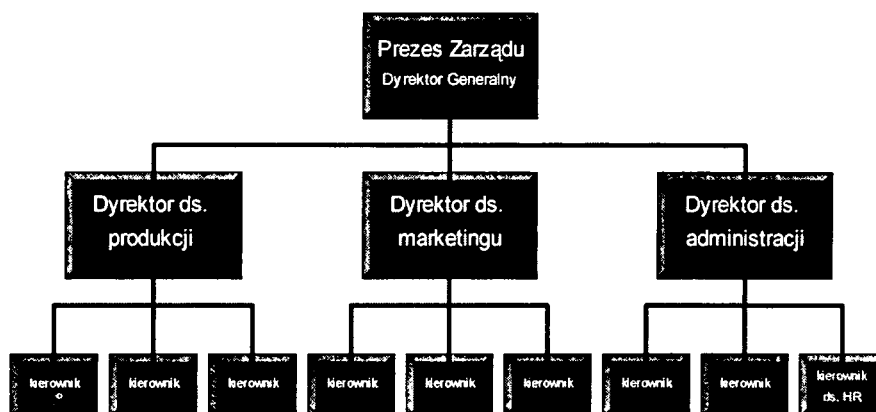


Rys. 2. Podległość pośrednia wobec Prezesa/Dyrektora Generalnego. Opracowanie własne

### C. Usytuowanie działu personalnego w innym pionie/dziale

Występuje najczęściej w średnich lub małych firmach o zredukowanych funkcjach personalnych. Dział personalny można znaleźć w pionie administracyjnym, a czasem nawet w dziale księgowości. W takiej sytuacji pozycja działu zostaje ograniczona tylko i wyłącznie do realizacji decyzji kierownictwa w sferze polityki personalnej, a sam dział HR nie ma żadnego wpływu na kształt tej polityki<sup>10</sup>. Jego funkcje są też często zredukowane do czysto administracyjno-kadrowych, niemających wiele wspólnego z nowoczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

<sup>10</sup> Janikowski M., Dział personalny..., op. cit.



Rys. 3. Umieszczenie komórki HR w innym dziale. Opracowanie własne

Status organizacyjny kierownika działu personalnego oraz sposób jego organizacji w przedsiębiorstwach zależy od wielu czynników, do których zaliczyć można m.in.<sup>11</sup>:

- A. Wewnętrzna strukturę organizacji – w zdecentralizowanych organizacjach, każda jednostka (oddział, filia, spółka-córka) posiada swoistą autonomię tworzenia własnej, samodzielnej polityki personalnej, ale w ramach ustalonej przez tzw. „centralę” (spółka-matka) strategii.
- B. Rozmiar organizacji – im organizacja bardziej rozbudowana tym częściej za sprawy personalne odpowiada osobna komórka. W wielu małych firmach zatrudniających do 20 osób, często nie występuje nawet oddzielne stanowisko związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W większości dużych firm zatrudniających ponad 250 pracowników wyodrębnia się dział personalny, lub wyznacza się pracowników odpowiedzialnych za funkcje personalne.
- C. Rodzaj wykonywanej pracy – im procesy pracy bardziej skomplikowane i posiadana przez firmę technologia nowocześniejsza, tym ważniejszy staje się posiadanie sprawnego działu personalnego – szczególnie w ramach rekrutacji i układania planów szkoleń dla pracowników.
- D. Typ zatrudnionych pracowników – ma duży wpływ na kształt strategii personalnej. Fakt zatrudniania wykształconych i wyspecjalizowanych pracowników stanowi wyzwanie dla komórki personalnej w firmie.
- E. Przyjętą strategię zarządzania zasobami ludzkimi – duże znaczenie ma fakt, do jakiego stopnia organizacja (zarząd) jest przekonana, że zarządzanie zasobami

<sup>11</sup> Ibidem.



ludzkimi należy do podstawowych obowiązków, kompetencji lub, co ważne – umiejętności menadżerów liniowych i liderów zespołów. Wpływa to na strategię i charakter pracy osób zatrudnionych w dziale personalnym. W przypadku prostych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, za ich wykonanie nie będzie odpowiedzialny departament personalny, ale konkretna komórka, której dane działanie dotyczy, czyli menadżer liniowy lub/i funkcjonalny. Dział HR ma w tym przypadku doradzić, pomóc i wspierać oraz udostępnić menadżerom funkcyjnym i liniowym odpowiednie narzędzia. Specjaliści z działu personalnego nie będą w tym przypadku zajmować się bezpośrednio rekrutacją – będą raczej doradzać, jak ją prowadzić, szkolić, służyć wsparciem i coachingiem, gdy zajdzie taka potrzeba<sup>12</sup>.

#### Ewolucja statusu kierownika działu personalnego

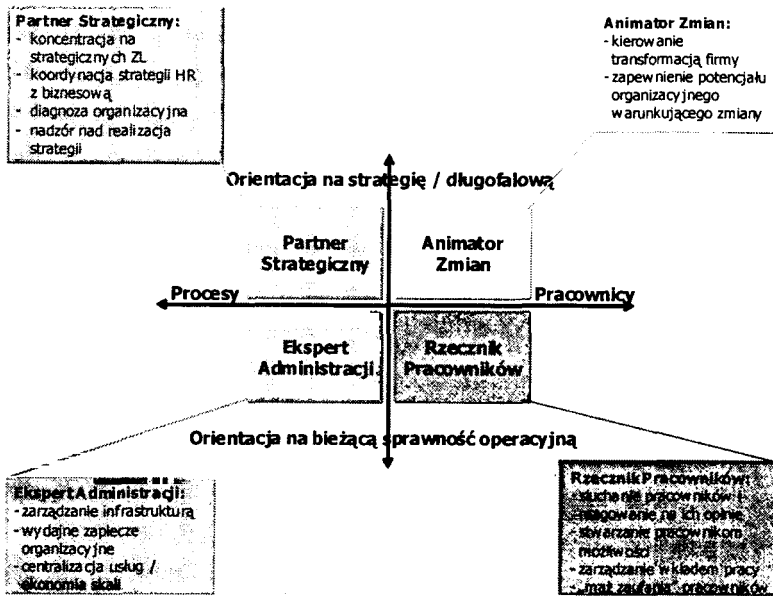
Na podstawie obserwacji rynku zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyjętych strategii takich firm jak Unilever, Polkomtel, General Motors czy Coca Cola, wyróżnia się następujące kierunki zmian działu personalnego i statusu jego kierownika<sup>13</sup>:

- Kierownik działu personalnego coraz częściej będzie musiał liczyć stopę zwrotu z inwestycji, wydatków na swój dział.
- Kierownik działu personalnego będzie bardziej doradcą, coachem i strategiem uczestniczącym w rozwoju firmy, a mniej specjalistą funkcyjnym.
- Dział personalny skupi się tylko na kluczowych i unikalnych dla swojej firmy aspektach zarządzania zasobami ludzkimi, resztę zlecając podwykonawcom a także kierownikom innych działów
- Intranet i Internet staną się codziennymi narzędziami jego pracy - tak jak dziś programy do obliczania świadczeń dla ZUSu.
- Kierownik wraz z całym działem personalnym stanie się partnerem biznesowym w organizacji

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Berłowski P. Dział HR na miarę czasu [w:] *Personel i zarządzanie* 2/2004 z dnia 01.02.2004, s. 90.



Rys. 4. Model działu HR wg. Dave'a Ulricha. Źródło: [www.hrk.pl](http://www.hrk.pl)

Wprowadzanie nowoczesnych technologii informatycznych w zakresie nauki (e-learning), pracy (telepraca), rekrutacji pracowniczej oraz komunikacji wewnętrznej (intranet) i zewnętrznej (internet, chat-rooms), oraz w kontaktach z urzędami (podpis cyfrowy) zmienia charakter zarządzania zasobami ludzkimi a także sam status kierownika działu personalnego.

Współczesne, z informatyzowanymi organizacjami gospodarczymi stoją wobec nowych szans, wyzwań i zagrożeń. Technologie teleinformatyczne wkraczają do codziennej pracy działów personalnych. Procesy kadrowe są digitalizowane, a komunikacja wewnętrzna coraz częściej bywa prowadzona nie tylko za pomocą telefonów, ale również za pośrednictwem komputerów stacjonarnych i przenośnych (komunikatory, chat-rooms). Postępująca informatyzacja przedsiębiorstw zmienia organizację pracy i wpływa na kulturę organizacyjną, a także stwarza wiele nowych możliwości, między innymi w procesach rekrutacji i selekcji (video konferencje), oceny pracowników oraz ich szkolenia i rozwoju, organizacji pracy zespołowej, zarządzania wiedzą i kompetencjami oraz monitorowania pracy (systemy rejestracji czasu pracy, video-monitoring).

Pracownicy, często oddaleni od centrali o tysiące kilometrów, mogą tą drogą zdobywać informacje i komunikować się z firmą w ważnych dla siebie sprawach. Ze względu na ich znaczenie dla wszystkich obszarów organizacji, technologie teleinformatyczne nie mogą być domeną tylko i wyłącznie działów informatyki. Zmienia się

specyfika pracy działów personalnych i kompetencje wymagane od ich pracowników, którzy powinni rozumieć rolę i możliwe zastosowania technologii w swoim obszarze.

Postępujący rozwój technologiczny powoduje, iż wiele spraw w firmie można przeprowadzać bez udziału pracowników działów personalnych. Dzięki tworzonym firmowym portalom internetowym można uzyskać informacje nt. szkoleń, zasadach wynagradzania i motywowania czy umożliwić pracownikowi dostęp do jego teczki personalnej, by sam mógł wprowadzać w niej niezbędne zmiany<sup>14</sup>. W niektórych portalach zawarte są np. dane o okresowej ocenie pracowników (portal Cisco). Niektóre portale stanowią rozbudowaną firmową witrynę z funkcjami kadrowymi, umożliwiając połączenie się z innymi stronami, przekazywanie różnych informacji i usług środkiem do wprowadzania zmian w firmie (portal B2E - business-to-employee firmy HP). W wewnętrznej sieci dostępne są firmowe kursy, które każdy pracownik musi przejść i z których jest rozliczany. Szkolenia tradycyjne są poprzedzane kursami w trybie on-line, by wyrównać poziom grupy. Poprzez sieć można się też samodzielnie zapisywać na dowolne szkolenie, które firma oferuje<sup>15</sup>. Wewnętrzna sieć monitoruje zadania menedżerów harmonogram i wykonanie. Kiedy pracownik wykona zadanie, zostaje to odnotowane, a system sam wylicza wysokość premii i przesyła odpowiednią informację do księgowości.

Wobec tak rozwiniętej informatyzacji przedsiębiorstw w literaturze pojawiają się propozycje likwidacji działów personalnych. Wskazuje się przy tym na korzyści przekazania wykonywanych przez działy personalne funkcji poza struktury organizacji (outsourcing funkcji personalnych).

Status kierownika działu personalnego wciąż ewoluuje. Nowe funkcje i zadania dotyczą bezpośrednio efektywności procesu pracy, pojawiają się bardzo rozbudowane elementy usługowe, doradcze i informacyjne. Rośnie znaczenie indywidualnego kontaktu z pracownikami, nakierowanego na uświadomienie zatrudnionym, że nadrzędnym celem wszelkich przedsięwzięć jest przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Dalszy rozwój działów personalnych w tym rola kierownika tego działu zależeć będzie w dużym stopniu od tego, w jaki sposób wykażą one swój wpływ na zwiększenie dochodów firmy.

### Zakończenie

Status kierownika działu personalnego w polskich firmach ulega przemianie z kierownika działu kadr, który zajmował się wyłącznie administrowaniem sprawami pracowniczymi, w kierownika nowoczesnego działu personalnego, którego zakres odpowiedzialności jest znacznie szerszy i odpowiada potrzebom zarządzania zasobami ludzkimi

---

<sup>14</sup> Raszowska G., Staruchowicz W., Praca, specjaliści, [w:] Rzeczpospolita, 18.10.2000 r.

<sup>15</sup> Ibidem.

w dzisiejszych przedsiębiorstwach. Jego zadania obejmują w coraz szerszym zakresie wszystkie aspekty polityki personalnej firmy poczynając od tworzenia strategii personalnej, poprzez badanie klimatu organizacyjnego, rekrutację, oceny pracownicze, procesy motywacyjne, aż do outplacementu – czyli monitorowanych zwolnień.

Status kierownika działu personalnego zależy od przyjętej konkretnej struktury organizacyjnej w organizacji, uwarunkowań prawnych, rozmiaru organizacji, oraz przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej przyjętym statusem prawnym kierownika jest status pracowniczy, który może łączyć się z funkcją członka zarządu firmy.

Status kierownika działu personalnego ulega dalszej ewolucji. Wobec postępującego rozwoju technologicznego, w tym informatyzacji funkcji personalnych coraz częściej kierownik utożsamiany będzie z administratorem danych zbieranych poprzez sieć wewnętrzną (intranet) i zewnętrzną (internet) stając się w niedalekiej przyszłości kierownikiem „wirtualnego” działu personalnego.

#### Bibliografia

Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator. Wyd. Akad., Kraków 1999.

Krajewski C., Pracownicy jako strategiczny element organizacji, [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl).

Kryńska E., Dylematy polskiego rynku pracy, IPISS, Warszawa 2001.

Petersen D., Hillkirk J., Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WN-T, Warszawa 1993.

Strużyna J., Katalog funkcji zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem,

Rec. E. Baron-Polańczyk