

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWY MODEL FUNKCJI HR

Streszczenie: W artykule autor przedstawia własną propozycję rozwoju funkcji HR. Punktem wyjścia rozważań jest przedstawienie praktyk rynkowych w zakresie organizacji funkcji ZZZ. Następnie autor prezentuje najnowsze koncepcje dotyczące organizacji tej funkcji. Te dwa elementy stanowią podstawę do określenia modelu rozwoju funkcji HR.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, partner strategiczny, partner biznesowy, organizacja funkcji personalnej.

1. Wstęp

Przedstawiony w niniejszym artykule problem dotyczy określenia zadań realizowanych w ramach funkcji HR. Wbrew pozorom nie jest to zagadnienie proste ze względu choćby na wielość ujęć tego tematu czy też duże zróżnicowanie zakresu działań służb personalnych w poszczególnych organizacjach. Celem niniejszego artykułu jest próba budowy modelu realizacji funkcji HR uwzględniającego praktyki rynkowe, najnowsze trendy literaturowe w tym zakresie oraz pewną logikę rozwoju tejże funkcji w przedsiębiorstwie.

2. Tradycyjne ujęcie funkcji HR

Zakres zadań działu HR rozpatrywać możemy z kilku perspektyw: zadań realizowanych w rzeczywistości; postrzegania przez menedżerów HR zadań działu zasobów ludzkich; oczekiwań stawianych przed działami HR przez menedżerów najwyższego szczebla oraz ich wizji realizacji tej funkcji; a także finalnie przez pryzmat pewnych mitów i obiegowych opinii na ten temat.

Jak postrzegany jest dział zasobów ludzkich w organizacjach? Za co odpowiada? Na ten temat pokutuje wiele mitów. Gdyby pytania te postawić zarządzającym organizacjami, prawdopodobnie usłyszelibyśmy, że podstawowym zadaniem działu HR jest zapewnienie ładu, czyli pilnowanie porządku, przestrzegania przepisów oraz administracja i formalizacja na poziomie stanowisk pracy. Inny pokutujący mit to postrzeganie działu zarządzania zasobami ludzkimi, w którym pracują ludzie

przyjaźni, lubiani w całej organizacji, jako odpowiedzialnego za zadowolenie pracowników.

W ujęciu teoretycznym w odniesieniu do funkcji zarządzania kadrami wskazuje się na jej pięć podstawowych zadań, do których należą [Listwan 2006, s. 54]:

- planowanie kadr,
- dobór kadr,
- rozwój i motywowanie,
- odejścia pracowników,
- kontrola funkcji.

Z podobnej perspektywy postrzega swoje zadania większość specjalistów i menedżerów HR, zgodnie z założeniem, że ich celem jest przyciągnięcie, utrzymanie i motywowanie pracowników [Sierociński 2006]. Jednak coraz częściej takie ujęcie funkcji HR i zadań stojących przed specjalistami w tej dziedzinie jest kwestionowane.

Jaki jest w rzeczywistości zakres działań realizowanych przez komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Podejmując się próby odpowiedzi na to pytanie, autor, na potrzeby niniejszego opracowania, przeprowadził uproszczoną analizę formalnych zapisów określających zakres realizowanych zadań przez działy HR w kilkunastu organizacjach. Analizą objętych zostało 16 firm, w których w latach 2006-2007 autor miał okazję prowadzić projekty konsultingowe z zakresu doradztwa personalnego¹.

Przyjęta metoda analizy dokumentacji objęła analizę: regulaminów organizacyjnych, procedur ZZL oraz opisów stanowisk pracy w obszarze HR. Na podstawie analizy tych formalnych zapisów określono następujące główne obszary zidentyfikowanych działań komórek HR:

- administracja kadrowo-płacowa (w tym zatrudnianie i zwalnianie, rozliczenia oraz kontakty z US i ZUS itd.) oraz koordynacja administracji kadrowo-płacowej w przypadku obsługi zewnętrznej w tym zakresie oraz administracja funduszem socjalnym,
- planowanie zatrudnienia (etatyżacja), a także planowanie i nadzór nad funduszem płac (w tym prowadzenie analiz wynagrodzeń),
- rekrutacja, selekcja i dobór pracowników,
- wprowadzenie do pracy – adaptacja (udzielanie informacji nowo zatrudnionym),
- realizacja działań szkoleniowych,

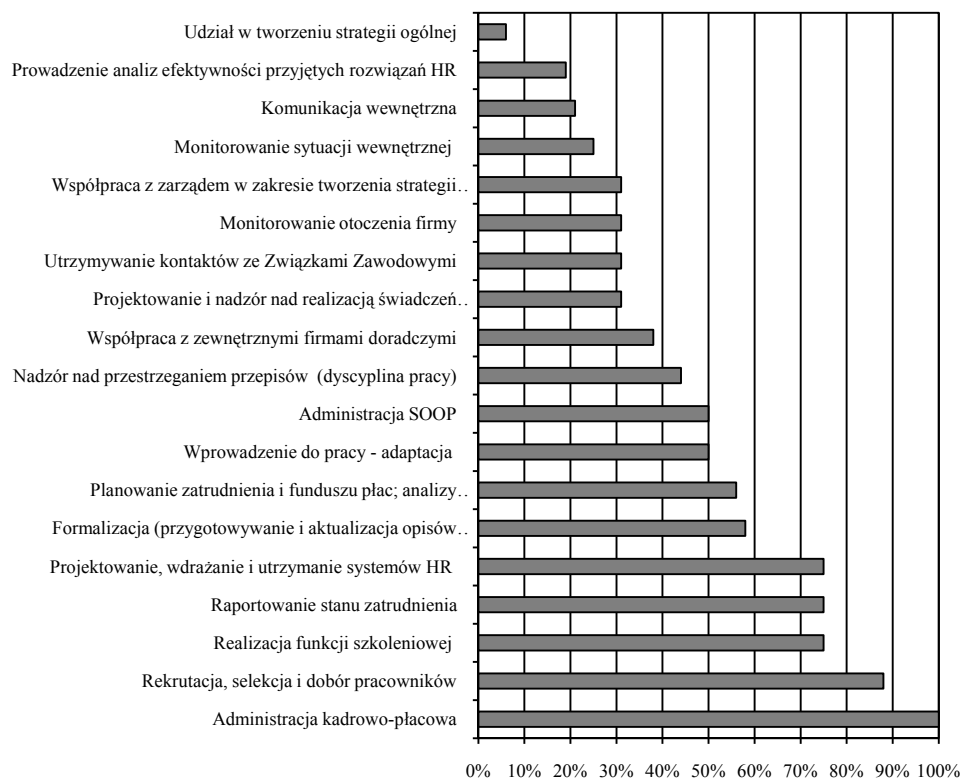
¹ Próba badawcza składała się z 16 przedsiębiorstw zarówno o profilu usługowym, jak i produkcyjnym, z czego 13% firm zatrudniało do 50 osób, w 31% zatrudnienie mieściło się w przedziale 51-250, w 25% w przedziale 251-250, a w 31% sytuowało się powyżej 500. Autor jest świadomy niskiej liczebności próby, co powoduje brak możliwości uogólniania wyników badań, natomiast niewątpliwą zaletą przyjętej metody jest opieranie się na rzeczywistych zapisach formalnych, a nie na deklaracyjnych danych, jak to bywa w przypadku badań ankietowych. Należy również zaznaczyć, że mimo niskiej liczebności próby wyniki potwierdzają obserwacje autora czynione w większej liczbie organizacji, z którymi miał on okazję współpracować.

- administracja systemem okresowych ocen pracowniczych,
- nadzór nad przestrzeganiem przepisów (dyscyplina pracy),
- raportowanie stanu zatrudnienia,
- komunikacja wewnętrzna,
- formalizacja (przygotowywanie i aktualizacja opisów stanowisk pracy),
- projektowanie, wdrażanie i utrzymanie systemów HR (procedury oceny, premiowania, wartościowania itd.),
- współpraca z zewnętrznymi firmami doradczymi,
- projektowanie i nadzór nad realizacją świadczeń dodatkowych (medyczne, rekreacyjno-sportowe itd.),
- utrzymywanie kontaktów ze związkami zawodowymi,
- monitorowanie sytuacji wewnętrznej w firmie (badanie postaw pracowniczych)
- monitorowanie otoczenia firmy (prawnego, sytuacji rynkowej, trendów w zarządzaniu, sytuacji na rynku pracy),
- współpraca z zarządem w zakresie tworzenia strategii personalnej,
- udział w tworzeniu strategii ogólnej,
- prowadzenie analiz efektywności przyjętych rozwiązań HR.

Określone powyżej na podstawie analizy dokumentacji organizacyjnej obszary zostały przedstawione na rysunku 1, na którym uwzględniono też częstości ich występowania w badanych organizacjach. Jaki się z tego wyłania obraz funkcjonowania polskich działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi?

Do zadań wszystkich działów HR w analizowanych organizacjach należy administracja kadrowo-płacowa. W przypadku mniejszych organizacji oraz organizacji o nierozwiniętej funkcji ZZL jest to podstawowe, o ile nie jedyne, zadanie tego typu komórek organizacyjnych. Kolejno pod względem częstości występujące zadania to rekrutacja i dobór pracowników oraz doskonalenie kadry (szkolenia). Przekazywanie informacji (raportowanie) na temat stanu zatrudnienia występuje jako zadanie w ponad 70% analizowanych przypadków, natomiast samo planowanie zatrudnienia już znacznie rzadziej, bo jedynie w nieco ponad 50% przypadków. Inne istotne zadanie typu projektowego (prognostycznego) to budowanie i wdrażanie systemów HR (systemów ocen okresowych, premiowych, wartościowania itp.), gdzie ponad 70% badanych organizacji formalnie przypisało to zadanie do zadań służb personalnych. Działanie będące naturalną konsekwencją rekrutacji i selekcji, czyli adaptacja na stanowiskach pracy, to zadanie występujące w połowie analizowanych działów HR. Nieco mniej niż połowa działów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie swoich formalnych działań ma zapewnienie przestrzegania dyscypliny pracy.

Natomiast rzadkie są przypadki, gdy dział ZZL współpracuje z zarządem w zakresie tworzenia strategii personalnej (ok. 30%), nie wspominając już o udziale służb HR w tworzeniu strategii ogólnej (ok. 5%). Z kolei działania związane z monitorowaniem sytuacji wewnątrz firmy oraz komunikacją wewnętrzną prowadzone są przez działy HR w ok. 20% przypadków. Poniżej 20% działów HR prowadzi analizy efektywności rozwiązań stosowanych w obszarze HR.



Rys. 1. Zadania działów HR – analiza częstości

Źródło: opracowanie własne.

Utrzymanie kadry	Projektowanie i doskonalenie systemów HR	Utrzymanie systemów HR
Planowanie i raportowanie dotyczące wielkości zatrudnienia	Rekrutacja selekcja i dobór kadr	Doskonalenie kadr
Administracja	Utrzymanie ładu i dyscypliny	Formalizacja

„Tradycyjny model HR”

Rys. 2. Tradycyjny model realizacji funkcji HR

Źródło: opracowanie własne.

Grupując wymienione, najczęściej realizowane przez działy HR, zadania z perspektywy wzrostu organizacji, a co za tym idzie również pojawienia się i rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, możemy wskazać na podstawowe fazy rozwoju funkcji HR, związane z coraz większą różnorodnością realizowanych przez nie zadań. Podstawowe działania związane z funkcją HR pojawiają się wraz z potrzebą wydzielenia tejsze funkcji w organizacji i polegają głównie na: administracji kadr, formalizacji oraz utrzymaniu swego rodzaju ładu oraz dyscypliny pracy. Wraz z rozwojem organizacji pojawia się konieczność planowania funkcji, w szczególności dotyczy to planowania wielkości zatrudnienia, a następnie zapewnienia właściwych kompetencji pracowników na określonych stanowiskach, co przekłada się na konieczność właściwej realizacji procesu rekrutacji i selekcji oraz doskonalenia kadr. Kolejny etap wzrostu organizacji związany jest z pojawieniem się konieczności zaprojektowania systemu zarządzania odciążającego zarządzających organizacją. W obszarze HR będzie to oznaczało projektowanie i doskonalenie systemów HR oraz ich utrzymanie. Coraz większa świadomość istnienia kosztów związanych z fluktuacją kadr przekłada się na prowadzenie przez działy HR działań retencyjnych.

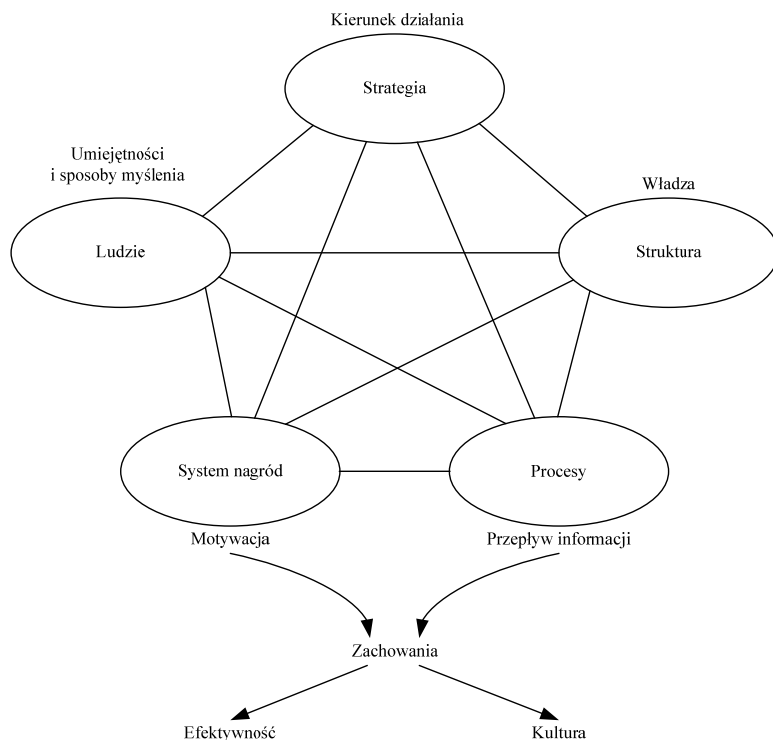
Taki zaproponowany model rozwoju i funkcjonowania obszaru ZZL spójny jest z przedstawionymi wynikami badań (dotyczącymi najczęściej zdefiniowanych zadań komórek HR w organizacjach) oraz tradycyjnym ujęciem tej funkcji (bez ujęcia kontroli).

Jednak model realizowany w większości przedsiębiorstw wydaje się niekompletny. W celu jego uzupełnienia warto przedstawić najnowsze trendy w tym zakresie.

3. Nowe trendy w zakresie realizacji funkcji HR w organizacjach

Nowe trendy w zakresie funkcjonowania działów zasobów ludzkich są na Zachodzie widoczne od lat dziewięćdziesiątych. Jak stwierdzają Becker, Huselid i Urlich [2002, s. 17] dopiero w tym czasie zaczęto dostrzegać wagę systemów zarządzania zasobami ludzkimi a badacze i praktycy dostrzegli, jakie znaczenie ma dopasowanie tychże systemów do działań organizacji związanych z realizacją strategii. Tendencję tę widać choćby w modelu gwiazdy zaproponowanym przez J.R. Galbraitha [2002, s. 88, oraz 2005, s. 14-22].

Model ten składa się z pięciu podstawowych obszarów, których wzajemne dopasowanie jest warunkiem sukcesu prawidłowego zaprojektowania organizacji. Należą do nich: wyznaczająca kierunek działania strategia, struktura określająca alokację władzy, procesy w założeniu pokrywające się z przepływem informacji, system nagród wpływający na motywację pracowników oraz polityka w zakresie zasobów ludzkich determinująca sposoby myślenia pracowników [Galbraith 2005, s. 14- 22]. W tym modelu zgodny z procesami przepływ informacji oraz właściwie zaprojektowany system motywacyjny wpływają na zachowania pracowników, co implikuje budowę określonej kultury organizacyjnej oraz ma istotny wpływ na efektywność. Istotne jest tutaj wzajemne dopasowanie wszystkich elementów. Takie podejście



Rys. 3. Ujęcie organizacji wg J.R. Galbraitha – model gwiazdy

Źródło: [Galbraith 2002, s. 15].

oznacza również traktowanie zasobów ludzkich jako aktywów o znaczeniu strategicznym.

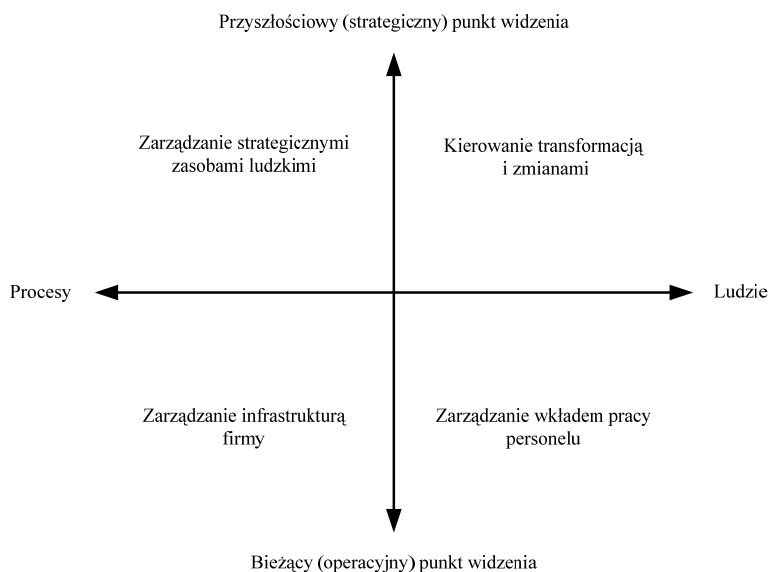
Becker, Huselid i Ulrich ewolucję postrzegania zasobów ludzkich w kierunku pojmowania ich w kategoriach strategicznych przedstawiają następująco:

- z punktu widzenia zatrudnienia – organizacja zatrudnia ludzi i im płaci, ale nie koncentruje się na poszukiwaniu najlepszych pracowników ani na rozwoju osób o wyjątkowych umiejętnościach,
- z punktu widzenia wynagradzania – organizacja stosuje nagrody, premie motywacyjne i różnicowanie płac; jest to pierwszy krok w kierunku uznania pracowników za źródło przewagi konkurencyjnej,
- z punktu widzenia dopasowania systemów – menadżerowie najwyższego szczebla widzą w pracownikach aktywa o znaczeniu strategicznym, jednak nie inwestuje się w rozwój zasobów ludzkich, a kształtowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi nie wspiera zarządzania organizacją,
- z punktu widzenia wyników ekonomicznych – zarządzający działami HR oraz inni menadżerowie w organizacji postrzegają zasoby ludzkie i zarządzanie nimi

jako subsystem wkomponowany w ogólny system wdrażania strategii firmy. Przedsiębiorstwo kontroluje i ocenia relację między oboma systemami a wynikami swojej działalności.

Przedstawione podejście traktować należy jako jedną z możliwości postrzegania rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Tendencje w zakresie funkcjonowania nowoczesnych działów HR wskazują, że przesuwana się nacisk z operacyjnego punktu widzenia na strategiczne ujęcie funkcji. Przykładem takiego ujęcia funkcji HR jest model wielozadaniowy zaproponowany przez Dave'a Urlicha [2001, s. 39].

Punktem wyjścia do określenia obszarów działań specjalistów HR w organizacjach są możliwe punkty widzenia nakierowania ich działań (tj. operacyjny oraz strategiczny) w sferze zarządzania ludźmi oraz w sferze zarządzania procesami (rys. 4). Według Urlicha specjaliści ds. personalnych muszą nauczyć się myśleć zarówno w kategoriach bieżącej działalności, jak i stojących przed organizacjami wyzwań strategicznych.



Rys. 4. Model wielozadaniowy działu personalnego

Źródło: [Urlich 2001, s. 39].

Autor ten określa cztery najważniejsze, według niego, funkcje, jakie w kontekście wymiernych efektów pracy muszą pełnić specjaliści ds. personalnych, aby stać się rzeczywistymi partnerami biznesowymi. Należą do nich:

- zarządzanie infrastrukturą firmy,
- zarządzanie wkładem pracy personelu,
- zarządzanie strategicznymi zasobami ludzkimi,
- kierowanie transformacją i zmianami.

Zarządzanie infrastrukturą firmy odnosi się tu do tradycyjnej funkcji działu personalnego, jaką jest tworzenie zaplecza organizacyjnego przedsiębiorstwa. Mowa tu o opracowywaniu i efektywnej realizacji procesów: naboru pracowników, szkoleń, oceny; ustaleniu zasad wynagradzania, awansowania i ogólnie kierowania przepływem zasobów ludzkich w firmie. Urlich zaznacza, że w związku z przeniesieniem akcentu na aspekty strategiczne funkcjonowania działów HR zaczęto umniejszać, a nawet negować znaczenie tej funkcji, niemniej jednak skuteczne jej pełnienie nadal zwiększa wartość przedsiębiorstwa.

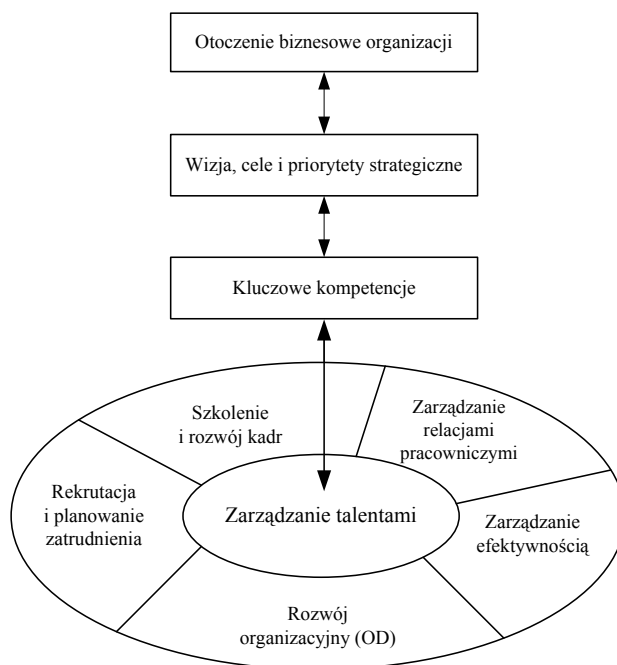
Zarządzanie wkładem pracy personelu dotyczy zaangażowania specjalistów HR w bieżące problemy i potrzeby pracowników zatrudnionych w organizacji. W przedsiębiorstwach, w których przewagę konkurencyjną umożliwia kapitał intelektualny, specjaliści ds. personalnych powinni umożliwiać jego rozwój oraz aktywnie i w sposób ciągły dążyć do niego. W ten sposób stają się „rzecznikami” pracowników, wiążąc ich wkład pracy z sukcesem firmy. Jeśli działowi HR uda się zaspokoić potrzeby personelu, zwiększa się ogólny wkład załogi w wyniki przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategicznymi zasobami ludzkimi polega na koordynacji strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną działalności organizacji. To właśnie w ramach tej funkcji specjalista ds. personalnych powinien być tak zwanym partnerem strategicznym działającym na rzecz skutecznego zapewnienia realizacji strategii ogólnej. Specjaliści ds. personalnych stają się partnerami strategicznymi poprzez swój udział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa, kiedy działają na rzecz przejścia od strategii do działania, a także poprzez opracowanie zgodnych ze strategią praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatni w omawianym modelu obszar działań to kierowanie transformacją i zmianami. Dział HR występuje tutaj jako animator zmian, który z jednej strony docenia tradycje przedsiębiorstwa i stoi na straży podstawowych wartości zakorzenionych w kulturze organizacyjnej, a z drugiej wspiera zmiany w firmie poprzez: określenie metod zarządzania zmianami, ustalenie i wdrożenie procesów umożliwiających zmiany oraz wskazywanie potencjalnych problemów i ich rozwiązywanie.

Inny model realizacji funkcji HR w ujęciu strategicznym zaproponował Ralph Christensen [2006, s. 51-55]. Punktem wyjścia w tym modelu (zaprezentowanym na rys. 5) jest analiza otoczenia.

Specjaliści HR muszą mieć świadomość, że wszelkie ich działania w obszarze funkcji ZZL powinny w efekcie prowadzić do lepszego niż konkurencja zaspokajania potrzeb klienta. W aspekcie strategii firmy, wynikającej również z kontekstu otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, istnieje bezpośrednie przełożenie na wszelkie działania w obszarze ZZL. Według Christensena w szczególności będzie to dotyczyło tak zwanych kluczowych kompetencji danej organizacji (można je poniekąd utożsamiać z kluczowymi czynnikami sukcesu). Kluczowe kompetencje są tworzone poprzez umiejętną koordynację zasobów ludzkich, technologicznych i finansowych. To właśnie tutaj widoczne jest powiązanie między zarządzaniem talentami a możliwością osiągnięcia przez organizację założonych celów strategicznych. Dzia-



Rys. 5. Obszary działań strategicznego HR

Źródło: [Christensen, 2006, s. 51].

łania specjalistów HR (bezpośrednie i związane ze wsparciem liderów w organizacji) nakierowane powinny być na rozwój kluczowych kompetencji organizacji.

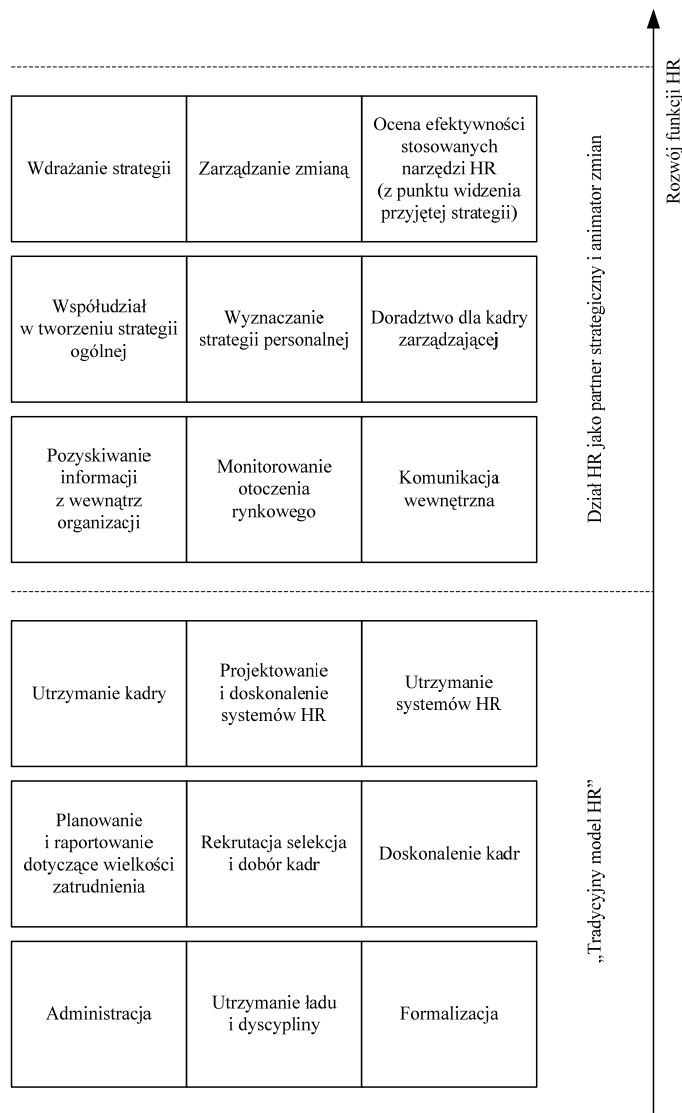
Wymienione wyżej podstawowe zadania i cele specjalistów HR realizowane są poprzez pięć podstawowych procesów ZZL określonych jako:

- planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja i umiejscowienie zasobów umożliwiające zapewnienie organizacji niezbędnego zestawu kompetencji w kontekście realizacji celów strategicznych,
- szkolenia i rozwój nakierowane na minimalizację luki kompetencyjnej,
- rozwój organizacyjny – rozumiany jako takie ukierunkowanie systemów HR, które zapewni skuteczną realizację celów strategicznych,
- zarządzanie efektywnością – zaprojektowanie i wdrożenie procesów pomiaru efektywności podejmowanych działań w obszarze HR,
- zarządzanie relacjami z pracownikami – koncentracja na potrzebach i problemach pracowników, udzielanie wsparcia.

Wymienione procesy realizowane są jednocześnie na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. Autor koncepcji jako uzupełnienie modelu proponuje zarządzanie różnorodnością, które z jednej strony może być traktowane jako szósty z wymie-

nionych procesów ZZL, z drugiej zaś jako trzeci poziom realizacji działań HR (obok poziomu strategicznego oraz operacyjnego).

Przedstawione w niniejszym artykule nowoczesne koncepcje realizacji funkcji ZZL są w dużej mierze spójne i stanowią uzupełnienie tradycyjnego ujęcia funkcji.



Rys. 6. Rozwój funkcji HR

Źródło: opracowanie własne.

Pozwala to na modelowe określenie obszarów rozwoju funkcji HR. Dla przedstawionych koncepcji podstawowe obszary, na które wskazują ich autorzy, to:

1. Strategia i powiązanie funkcji ZZL ze strategią ogólną organizacji, co przekłada się na:

- orientację na spójność stosowanych rozwiązań HR ze strategią,
- współdziałanie specjalistów HR w wyznaczaniu strategii ogólnej,
- definiowanie strategii HR w oparciu o strategię ogólną.

2. Zarządzanie zmianami w organizacji, składające się z następujących działań:

- utrwalanie postaw pracowniczych poprzez właściwe ukierunkowanie systemów i procesów HR,
- monitorowanie sytuacji wewnątrz organizacji,
- monitorowanie otoczenia organizacji,
- komunikacja wewnętrzna.

3. Pomiar efektywności stosowanych rozwiązań (z punktu widzenia przyczyniania się do realizacji celów ogólnych firmy):

- orientacja na klienta oraz wartość firmy,
- analiza efektywności stosowanych narzędzi.

4. W kierunku nowoczesnego modelu rozwoju funkcji HR

Zaprezentowane w pierwszej części artykułu, spójne z tradycyjnym podejściem, ujęcie rozwoju funkcji ZZL wymaga uzupełnienia. Z jednej strony model ten należy uzupełnić przedstawionymi powyżej postulowanymi obszarami charakterystycznymi dla nowoczesnego HR, z drugiej zaś należy uwzględnić pewną logikę rozwoju funkcji oraz zaprezentowane wyniki badań dotyczących działań realizowanych przez specjalistów ZZL. Zgodnie z tymi założeniami autor podjął się próby przedstawienia modelu rozwoju funkcji HR (rys. 6).

Pierwsza faza rozwoju w kierunku nowoczesnego modelu HR związana jest z pozyskiwaniem informacji oraz komunikacją wewnętrzną. Zanim dział HR stanie się doradcą kadry zarządzającej oraz będzie w stanie uzyskać status partnera strategicznego, musi wypracować sposoby efektywnego pozyskiwania informacji zarówno z otoczenia, jak i wnętrza organizacji. Kolejny poziom rozwoju funkcji związany jest właśnie z działaniem służb HR w obszarze planowania strategii zarówno ogólnej (współdziałanie, jak i personalnej (planowanie)). Stąd logicznym już uzupełnieniem i ostatnią fazą rozwoju funkcji HR będzie zarządzanie zmianami nakierowane na zapewnienie realizacji nowej strategii oraz ocena efektywności podejmowanych działań właśnie z tego punktu widzenia.

4. Podsumowanie

W artykule zaproponowany został model rozwoju funkcji HR. Model ten obejmuje poszczególne fazy rozwoju funkcji – od pojawienia się w organizacji potrzeby związanej z administracją i formalizacją w tym obszarze aż do momentu, gdy HR staje się partnerem strategicznym odpowiedzialnym za wdrażane w organizacji zmiany.

Autor jest w pełni świadomy pewnych ograniczeń prezentowanego modelu. W każdej organizacji przebieg rozwoju funkcji może być nieco inny. Wynika to oczywiście ze specyfiki poszczególnych organizacji oraz faktu, że rozwój funkcji HR związany jest z odpowiedzią na pojawiające się w tym obszarze potrzeby biznesowe, które mogą być różne. Dlatego też model ten traktowany powinien być raczej jako przyczynek do dalszych nad nim badań niż opracowanie finalne.

Literatura

- Becker B., Huselid M., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 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.
- Galbraith J.R., *Designing the Customer-Centric Organizations. A Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 2005.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sierociński P., *Wartościowanie stanowisk pracy. Przegląd metod*, materiały wewnętrzne HRK PARTNERS, Warszawa 2006.
- Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

NEW HR FUNCTION MODEL

Summary: The author of the paper presents his own proposition of an HR development model. He starts his deliberations with the research on HR tasks in Polish organizations. In the next part he describes the latest HR development concepts. These two elements are a base to describe his own proposition of an HR development model.