

Julia Brandl, Matthias Fink, Sascha Kraus¹

Zadania i ocena działów zasobów ludzkich – model empiryczny

W niniejszym artykule autorzy przedstawiają oparty na empirii model departamentu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), który wyjaśnia działania i kryteria oceny działów ZL z perspektywy menedżerów. Model stworzony został w oparciu o eksploracyjne badania austriackich menedżerów. Detalicznie i systematycznie opisuje warunki delegowania odpowiedzialności na pracowników działów ZL oraz identyfikuje odpowiednie kryteria używane przez menedżerów do ich oceny. Model zespoliła funkcjonalne i instytucjonalne podejście do ZZL i oferuje zróżnicowane wyjaśnienia przyczyn krytyki działów personalnych.

Wprowadzenie

Koniecznym wydaje się podkreślenie, że funkcja personalna nie może być w pełni przekazana do realizacji jednej, wyspecjalizowanej komórce (Schirmer 2004). Problem rozdziału zadań personalnych pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne jest rezultatem fundamentalnej potrzeby podziału pracy. Duża grupa aktorów organizacji (np. dział zarządzania, dział personalny, menedżerowie liniowi, rada pracownicza) i aktorów z poziomu ponadorganizacyjnego (np. dostawcy usług z dziedziny ZZL, związki zawodowe, legislatorzy), może być zaangażowana w tworzenie zadań z zakresu ZZL.

Jednym z głównych pytań, i jednocześnie wiecznie istniejącym problemem, dotyczącym badań nad ZZL jest kwestia adekwatnego podziału zadań między działami personalne i innych przedstawicieli zaangażowanych w zadania personalne (związki zawodowe, państwo, kierownicy). Dokładne wyjaśnienie związanych z tym podziałem funkcji

¹ Autorzy dziękują prof. Dudo von Eckardstein, jak również pracownikom działu ZL Wiedeńskiego Uniwersytetu Ekonomicznego i Administracji za inspirującą dyskusję i znaczący wkład w niniejszy artykuł.

leży w interesie działów ZL, jako że są to jednostki specjalizujące się głównie w realizacji zadań personalnych². W praktyce jednak, podział i przydział zadań do komórek ZL jako specjalistów i liniowych menedżerów, traktowanych jako „uniwersalistów” (Cunningham, Hyman 1999), są regularnie kwestionowane i mogą prowadzić do napięć. Co więcej, ten problem wskazuje, że większość rozwiązań ma jedynie charakter krótkoterminowy. Nie zwracając jednak uwagi na aktualny podział zadań, działy ZL często oskarżane są o nieodpowiednią efektywność w realizacji przydzielonych zadań i złe ustalanie priorytetów, jak również o przesadzony lub niewystarczający wkład w szeroko ujmowany obszar ZZL itp.³ To, dlaczego, w wyniku stawiania takich zarzutów, departament ZL traci na znaczeniu lub zyskuje uznanie i czy jest on rozpoznawany przez innych korporacyjnych aktorów, powinno być obiektem zainteresowania działów ZL⁴. W dodatku, działy personalne często są najważniejszymi partnerami badaczy dziedziny ZZL, jako że są grupą docelową praktycznych zaleceń, czyli także są jednym z ich klientów. W konsekwencji, powinny mieć wpływ na treść i zakres badań⁵. Z drugiej strony, kontynuacja instytucjonalnego podejścia do ZZL jest odpowiednia w sytuacji prowadzenia badań naukowych w tej sferze, ponieważ rozwiązuje to problemy praktyczne i legitymizuje same badania⁶. Zatem badania w obszarze ZZL, analizujące zadania przypisane do działów ZL i wyszczególniające możliwe powody krytyki tych działań, powinny oferować pomoc swoim klientom, a na dalszy plan przesunąć koncentrację na interesach działów ZL. Jednocześnie, nie wystarczy zarzucanie działom ZL, że mają „zły” profil wykonywanych zadań (np. nieodpowiednią partycypację w decyzjach strategicznych). Koniecznym jest także stwierdzenie, w jaki sposób obserwatorzy oceniają, czy działy ZL wykonały przydzielone im zadania w sposób satysfakcjonujący (to znaczy, niezbędne jest przeanalizowanie, jak manifestuje się odpowiednia partycypacja, na przykład w problemach strategicznych). Powinien być także uwypuklony menedżerski punkt widzenia, który jest szczególnie ważny

2 Empirycznie uzyskane wyniki pokazują, że także dział personalny podejmuje się zadań przekraczających obszar funkcji personalnej (zob. na przykład Eisenstat, 1996)

3 Krytyka skierowana na działy personalne oraz problemy tych jednostek przedstawione są między innymi w pracy Legge (1978, s. 55), Lattmann (1995, s. 246) i Metz (1995, s. 5).

4 Przedstawione w dalszej części rozprawienia dotyczące konieczności naukowego badania działów personalnych bazuje na pracy Metza (1995, s. 35) i n.

5 Aż dotąd niemieckojęzyczne studia prowadzone w obszarze ZZL przedstawiły jedynie minimalne zainteresowanie badaniem działów ZL. Pomimo tego, że istnieją artykuły zawierające badania empiryczne (zob. Wagner 1994) brak jest analiz opartych na teorii w tym zakresie. Obecne wydanie słownika zarządzania personelem (Gaugler, Oechsler, Weber 2004) nie zawiera nawet słowa dział personalny, natomiast dział ZL i ich charakterystyka i problemy przedstawione są w ramach słów kluczowych „organizacja i wykonywanie spraw personalnych” (Schirmer 2004).

6 Nawet jeśli nie istniałyby działy personalne, badania w obszarze ZZL nie mogą być traktowane w oderwaniu, ponieważ sprawy związane z pracą personelu nie mogą być zredukowane wyłącznie do działów personalnych.

dla oceny działów ZL. Z jednej strony, badania ZZL jako dyscypliny „*business administration*” są praktycznie zaangażowane w perspektywę tworzoną przez zarządzanie. Z drugiej, to właśnie zarządzanie może być postrzegane jako początek krytyki działów ZL (Ackermann 1994) i tym samym zdecydowanie przyczyniające się do jego złego wizerunku.

W niniejszym artykule autorzy podjęli próbę stwierdzenia, jak osoby zarządzające postrzegają specyficzne zadania departamentów ZL i jak to określa ich skuteczne wypełnienie. Aby osiągnąć ten cel zostanie zaprezentowany empirycznie zweryfikowany model wyjaśniający. Model ten identyfikuje potencjalne zadania działów ZL, warunki, w których te zadania są odpowiednio przydzielane i w końcu czynniki umożliwiające odpowiednią ocenę działów ZL z menedżerskiego punktu widzenia. Artykuł podejmuje fundamentalny problem klientów badaczy ZZL i analizuje go z punktu widzenia istotnej grupy docelowej działów ZL.

W dalszej części autorzy przedstawiają zarys obecnego stanu badań dotyczących zadań i oceny działów ZL. Następnie, prezentują metodę Teorii Ugruntowanej oraz model skonstruowany zgodnie z jej wskazaniem. Artykuł kończy ocena wyników przeprowadzonego badania i dyskusja nad ich przełożeniem na inne funkcjonalne obszary zarządzania.

Obecny stan wiedzy

Dotychczas nieliczne były próby badań podejmujące problematykę oczekiwań menedżerów wykonawczych na temat przydziału zadań działom ZL i ich późniejszej oceny.

Dominujące podejście funkcjonalne (Weibler, Wald 2004)⁷ w obszarze niemieckojęzycznych badań, których przedmiotem jest ZZL, nie prezentuje żadnych wskazówek na temat podziału zadań personalnych pomiędzy potencjalnie zainteresowane komórki organizacyjne, ani też nie oferuje żadnych wskazówek w zakresie oceny odpowiednich specjalistów⁸. Aż dotąd, próby integracji zadań działów ZL z funkcjonalnego punktu widzenia pracy personalnej ani nie były systematycznie przeprowadzane, ani, tym bardziej, nie ma ich prezentacji (Metz 1995). Zamiast tego, funkcjonalne i instytucjonalne podejścia są raczej mieszane. W konsekwencji, relacje pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi jako funkcją i działem ZL jako instytucją są rozmyte i pozostają niezdefiniowane. To, co

7 Krytyka funkcjonalistycznego sposobu myślenia w badaniach z zakresu ZZL przedstawiona jest przez Webera (1992, s. 1829).

8 W przedstawionej sytuacji Metz (1995) w pełni usprawiedliwiony sposób odnosi się do tego, że punkt widzenia aktorów w stosowanych badaniach z obszaru ZZL jest postrzegany jako bezpośredni, jako że koncepcje działań ZZL muszą, w sposób pośredni, uwzględnić przynajmniej jednego aktora, do którego odnoszą swoje rozważania. Pytanie o to, kto powinien zostać zobowiązany (do wykonywania działań z obszaru ZZL) i w jakim zakresie, pojawia się dopiero na samym końcu, gdy dochodzi do wdrożenia określonego działania.

dział ZL robi, mógłby robić lub powinien robić nie jest oczywiste (Metz, 1995, p. 28)⁹. Niedawne dyskusje na temat przekształcenia działów ZL w punkty świadczenia usług lub tworzące wartość dodaną (Ackermann, Meyer, Metz 1997; Scholz 1999; Wunderer, von Arx 2002) wprowadzają koncepcję organizacji i monitoringu, ale nie oferują żadnych natychmiastowych odpowiedzi na pytanie, w jaki rozsądny sposób podzielić zadania organizacyjne. Zatem wymienione wyżej koncepcje nie wyjaśniają, które z zadań powinny być detalicznie podjęte przez dział ZL. W wyniku tego, opisywany problem przerzucany jest na kadrę zarządzającą, która w praktyce dysponuje niezbędną siłą i uprawnieniem do decydowania o zadaniach wykonywanych przez dział ZL (Purcell, Ahstrand 1994). Należy jednak podkreślić, iż w teorii zostały stworzone, i są obecne, liczne normatywne podejścia do wyraźnego wykazania ról działów ZL i możliwości ich oceny¹⁰. Model ról przygotowany przez Ulricha (1997) znajduje dosyć szerokie poparcie i częściowo był rozwijany przez licznych autorów¹¹. Bazując na podejściu ZL postrzegającym personel jako decydujący czynnik sukcesu dla każdej organizacji, Ulrich proponuje uniwersalistyczną koncepcję ról, która zostałaby podjęta przez funkcję personalną dla realizacji celów biznesowych.

Pomimo, że kwestia pierwotnie poruszona była przez Ulricha, który przypisał jednostkom organizacyjnym specyficzne, zdefiniowane przez siebie role¹², zarówno jego model, jak i model jego następców był konsekwentnie odnoszony do profesjonalistów ZZL¹³. Koncepcja ról Ulricha, jak i inne normatywne podejścia, były również wykorzystywane do empirycznych badań, dotyczących oczekiwań kadry zarządzającej w odniesieniu do działów ZL (np. Wunderer, von Arx 2002; Buyens, De Vos 2001). W ramach prowadzonych studiów autorzy w zasadzie opisują, jak wartości opisywanego modelu Ulricha są praktycznie rozpowszechnione. Te badania wydają się jednak problematyczne z uwagi na kwestionowanie uprzednio ustalonych typologii ról, które często nie zbiegają się z oczekiwaniami menedżerów (Guest, King 2001). W konsekwencji, nie wyjaśniają one menedżerskiego punktu widzenia, ale są potencjalnie sprzeczne z nim. By podsumować powyższy przegląd należy stwierdzić, iż istnieje niewiele eksploracyjnych badań podejmujących problem zadań pełnionych przez działy ZL z perspektywy menedżerów (Tsui 1990; Tsui,

9 Użycie w tym przypadku terminu „Personalwesen” dla działań zll i koncepcji, jak również do działów ZL jako jednostek wykonujących zadania, jest symptomatyczne (zob. np. Gaugler, Oechsler, Weber (2004, s. 1653 i następne). W ramach krajów anglojęzycznych badania z zakresu ZZL natrafiają na ten sam problem z użyciem terminu „HR function” – funkcja personalna (zob. Legge 1975, s. 54).

10 Problem ten jest szerzej przedstawiony u Fleera (2001).

11 Zob. Caldwell (2001), dla niemieckojęzycznych czytelników: Wunderer, Jaritz (2002).

12 Według Ulricha instytucjonalny podział ról może być zmienny. Zatem odrzuca on wezwanie do stałego przypisania ról dla działu ZL i pozostawia tę kwestię otwartą dla praktyki biznesowej.

13 W odniesieniu do tego problemu, artykuł Ulricha jest dobrym przykładem przemiany zorientowanej na działanie w podejściach funkcjonalnych, które zostało wykryte przez Metz (1995).

Milkovich 1987), które gruntownie opisują możliwe zadania działów ZL i kryteria ich oceny z perspektywy menedżerskiej. W dotychczasowych badaniach możliwe zadania i kryteria oceny nie są systematycznie skorelowane, a same studia nie wyjaśniają stwierdzonych różnic i wspólnych aspektów wyników badań.

Metodologia

Jak dotąd, nie są dostępne artykuły pomagające w wyjaśnieniu, jakie zadania są dopasowane do działów ZL i jak je oceniać z punktu widzenia menedżerów. W związku z tym autorzy tego artykułu, przy wykorzystaniu Teorii Ugruntowanej (Glaser, Strauss 1967; Strauss, Corbin 1998), budują inicjalny model zjawiska. Teoria Ugruntowana wywodzi się z socjologii medycyny i jest strategią badań empirycznych służącą budowaniu modeli teoretycznych, np. takich, jakie są wykorzystywane w zarządzaniu personelem, dla wyjaśnienia praktycznych doświadczeń personelu¹⁴. Teoria ta jest oparta na ideach symbolicznego interakcjonizmu (Blumer 1986) i w związku z tym doskonale pasuje do odkrywania postaw i poglądów, dotyczących określonych zjawisk, aktorów, którzy utrzymują społeczne relacje. Dla potrzeb niniejszego artykułu Teoria Ugruntowana jest używana w ramach interpretacyjnego podejścia badawczego wykorzystywanego od wielu lat w badaniach z zakresu zarządzania¹⁵. Procedura zmierza do wygenerowania hipotez dotyczących relacji pomiędzy różnymi abstrakcyjnymi ideami i empirycznymi danymi. Konsekwentnie, koncepcje uzyskane z pewnych źródeł danych są analizowane przez pryzmat dodatkowych empirycznych danych i w tym procesie są poprawiane, udoskonalane. Następnie, warunki, w których one wystąpiły, są specyfikowane. Zatem z jednej strony, osiągnąć jest, i znacząco ułatwiany, szczegółowy rozwój koncepcji z jednoczesnym uwzględnieniem pojedynczych przypadków. Z drugiej strony, abstrakcyjne idee, które pojawiają się w konkretnych przypadkach, powinny być możliwe do zrealizowania.

Model, który został stworzony w ramach zastosowanego podejścia jest oparty na wywiadach przeprowadzonych z pięcioma dyrektorami austriackich przedsiębiorstw prywatnych i publicznych pomiędzy wrześniem 2002 i marcem 2003¹⁶. Dyrektorzy uczest-

14 Rozróżnienie pomiędzy teoriami i modelami wyjaśniającymi w badaniach nad ZZL zawarte jest w Martin (1996), ogólnie zob. Merton (1968).

15 Informacje dotyczące pragmatycznych podejść do Teorii Ugruntowanej znajdują się w Charmaz (2000). Przykłady zastosowania Teorii Ugruntowanej w badaniach z obszaru zarządzania przedstawione są między innymi w Konecki (1997), Lowe (1998), czy Elsbach (1994).

16 Można argumentować, że 5 wywiadów to liczba niewystarczająca do zbudowania modelu teoretycznego. Jednak wyniki pokazują, że model jest kompletny w zakresie potencjalnych zadań działów ZL – które były konieczne do selekcji uczestników badania. Ponieważ metoda Teorii Ugruntowanej oparta jest na zasadzie, że dane muszą być zbierane aż teoretyczna „saturacja”

niczący w badaniu pracowali w następujących sektorach: edukacja, elektronika, wydobywanie ropy naftowej, transport i ubezpieczenia; organizacje te zatrudniały od 700 do 30000 osób. Liczba i podstawa wywiadów przeprowadzonych z menedżerami nie była ustalona na początku badania, ale zależała od ich wkładu w rozwój budowanego modelu. Głównym celem procesu selekcji było zidentyfikowanie pomysłów i idei przyświecających dyrektorom, które dotyczyły zakresu zadań (tak różnorodnych, jak to tylko było możliwe) przydzielanych departamentom zarządzania kadrami. W trakcie wywiadów pierwszy, wybrany losowo, partner w badaniach proszony był o wskazanie organizacji, w której, jak mu się wydaje, są zupełnie odmienne oczekiwania, dotyczące działów kadr. Zgodnie ze wskazaniem wybierany był następny potencjalnych uczestnik wywiadów, którego proszono o następne wskazanie itd.¹⁷

Podczas wywiadów narracyjnych, trwających nawet 90 minut, każdy z badanych był proszony o wskazanie, czego oczekuje od swojego działu kadr („Czego Pan/Pani oczekuje od swojego działu kadr?”), i jak ocenia, czy jego oczekiwania zostały spełnione („Jak Pan/Pani stwierdza, do jakiego stopnia Pani/Pana oczekiwania względem działu ZL zostały spełnione?”). Ten typ procedury został wybrany z jednej strony, aby zapewnić, że odpowiednie aspekty badania zostaną podczas wywiadu nadmienione, a z drugiej, aby pozwolić uczestnikom badania na odczucie pewnego stopnia swobody, który pozwalał im na zaproponowanie odpowiednich tematów szczegółowych w kontekście dwóch, wyżej wymienionych pytań.

W trakcie analizy danych, wypowiedzi zostały spisane i przetransformowane dla potrzeb analizy tekstu (NVIVO). W pierwszym kroku teksty wywiadów były analizowane detalicznie identyfikując kategorie i wymiary, jak również korelacje pomiędzy kategoriami. W celu dalszego zróżnicowania koncepcji, i porównania ich charakterystyk w powiązaniu z różnymi koncepcjami, autorzy dogłębnie przeanalizowali te aspekty, które były postrzegane jako charakterystyczne dla indywidualnej sytuacji przez respondenta lub były przez nich generalizowane. W końcu, autorzy wykorzystali analogie i heurystyki, co umożliwiło im zlokalizowanie dodatkowych kategorii i wymiarów w tekstach wywiadu, jak również lepsze zrozumienie relacji pomiędzy kategoriami¹⁸. W rezultacie, korelacje

dotycząca przedmiotu badania zostanie osiągnięta, nie było potrzeby dalszego prowadzenia wywiadów.

17 Należy nadmienić, iż w celu uzyskania niezbędnych danych proces prowadzenia wywiadów podlegał pewnym ograniczeniom: tylko osoby dysponujące czasem zostały włączone w badanie. Uzależnieni od tej metody doboru przypadków badacze nie mogli wykluczyć możliwości, że osoby które odmówiły udziału w badaniach mają inny punkt widzenia nie poddany analizie.

18 Wymiary zadań personalnych przedstawione zgodnie z fazami pracy personelu, które zostały rozwinięte w oparciu o fazy cyklu politycznego (Windhoff-Heritier 1993), służą jako użyteczne narzędzie stukturyzowania. W dodatku, pomysł systematyzacji celów personalnych zaczerpnięty został z badań w obszarze politycznym (np. cele dystrybucyjne/redystrybucyjne). Co więcej,

niewidoczne na pierwszy rzut oka zostały zidentyfikowane oraz wygenerowano nowe pomysły do dalszej analizy (Strauss, Corbin 1998).

W trakcie analizy autorzy opracowali różne wymiary oczekiwań. Wymiar „zakres odpowiedzialności”, który osoby badane definiowały poprzez poziom autonomii i czasowe strukturyzowanie zadań, układał możliwości strukturyzacji oczekiwań w najlepszy sposób. Termin „odpowiedzialność” został użyty jako centralna koncepcja dla rozwoju modelu teoretycznego, jako że był dobrze dostosowany do wyjaśniania wariacji pomiędzy oczekiwaniami oraz oceną działów personalnych. Po pierwsze, oczekiwania zmieniały się w zależności od chęci badanego do delegowania uprawnień działowi personalnemu. Po drugie, różnice w zakresach odpowiedzialności powodowały różnice w ocenie. Aby przeanalizować warunki pojawienia się oczekiwań i ich konsekwencji, autorzy grupowali inne kategorie wokół kategorii oczekiwań, by w ten sposób dalej je różnicować.

Wyniki badań

Na podstawie wywiadów udało się stworzyć ogólny model. Elementy tego modelu zostaną wyjaśnione w dalszych fragmentach artykułu.

Potencjalne zadania działu ZL

Każde oczekiwanie formułowane przez menedżerów względem działu ZL prezentuje chęć do delegowania odpowiedzialności. Tak więc, zakres odpowiedzialności, który dyrektorzy przypisują pewnym zadaniom z zakresu ZZL, odgrywa znaczącą rolę w przydzielaniu zadań działom ZL. Konsekwentnie, autorzy artykułu przedstawiają, jak dyrektorzy oceniają zakres odpowiedzialności różnych zadań z zakresu ZZL, które później umożliwiają im wyjaśnienie przydziału tych zadań do departamentów ZL i warunki, pod którymi te zadania są przydzielane.

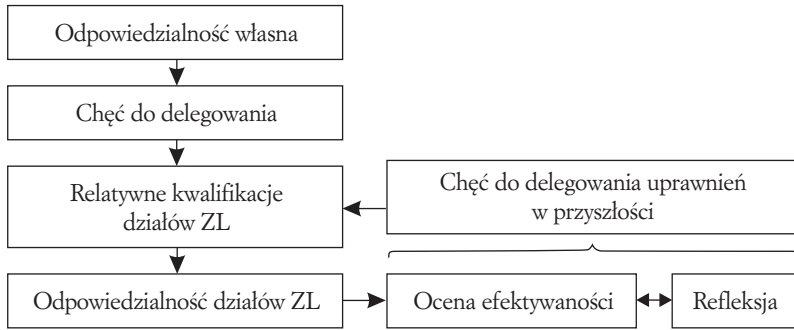
Sfery odpowiedzialności działów ZL mogą zawierać cele związane z personelem, jak również pojedyncze zadania, które powinny przyczynić się do osiągnięcia tych celów. Delegowanie odpowiedzialności za pewne cele personalne zawiera odpowiedzialność działów za wszystkie zadania, które są niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Podczas gdy szczegółowe działania personalne powinny przyczynić się do osiągnięcia celów postawionych przez ZZL, ogólnie określone cele ZZL powinny przyczynić się do

ZZL samo służy jako źródło sugestii umożliwiających wypełnienie głównych koncepcji. W zakresie generowania pomysłów dotyczących strukturyzacji czynników mających wpływ na delegowanie uprawnień, przydział zadań z zakresu pracy personelu był traktowany przez pryzmat profili pracy, a działy ZL jako jeden z kandydatów spośród szerszej grupy aplikantów.

19 Pośród możliwych kryteriów organizowania zadań (zob. Kosiol 1962) przedstawionych w literaturze te dwa aspekty są szczególnie podkreślane przez menedżerów.

realizacji celów całej organizacji. Rysunek 1 przedstawia zakres polityki personalnej, w ramach której dyrektorzy określają cele ZZL, same cele ZZL i oczekiwany wkład tych celów w wiązkę celów organizacyjnych.

Rysunek 1. Model działów ZL oparty na Teorii Ugruntowanej



Dyrektorzy widzą zadania personalne zgodnie z perspektywą czasową, na tym samym poziomie znaczenia, jak autonomii leżącej u podstaw określonego zadania (waga autonomii i czasu wydaje się być w badaniach równoważona)¹⁹. Z jednej strony, menedżerowie postrzegają pracę działu ZL jako ustrukturyzowaną poprzez proces temporalny (fazy). Każde fazowe zróżnicowanie zakresu kreatywności prowadzi do zmiennego zakresu odpowiedzialności powiązanej ze specyficznymi fazami zadań personalnych. W ramach fazy „definiowanie problemu” menedżerowie rozważają zakres swobody w obszarze kreatywności jako najbardziej znaczący. W kolejnych fazach „formułowanie rozwiązań, wdrożenie, ocena” zakres swobody dla działań kreatywnych stale się zmniejsza, jako że każda uprzednia faza reprezentuje uznane ograniczenie możliwości podejmowania decyzji przez aktorów określonej fazy. Decyzje podejmowane przez aktorów poprzedniej fazy są decyzjami wstępnymi i w konsekwencji ograniczeniami dla kształtowania kolejnych faz (np. wdrożenie programu personalnego opartego o wcześniej zdefiniowane koncepcje).

Z drugiej strony, dyrektorzy ustalają granice zakresu zadań personalnych zgodnie z poziomem autonomii przypisywanym przez nich do określonego zadania²⁰. Z punktu widzenia dyrektorów, zadania w różnym stopniu przyczyniają się do strategicznych i operacyjnych decyzji w zakresie pracy personalnej. „Decyzje strategiczne” odnoszą się do rezultatów faz pracy personalnej. Wskazują, czy istnieją problemy w obszarze ZZL i jeśli istnieją, to opisują je w detalu. Co więcej, wskazują, jak mogą wyglądać rozwiązania w określonym przypadku, jak rozwiązanie powinno być wdrażane i jak podejmowane

20 W literaturze poziom autonomii czasem przedstawiany jest jako ranga (ang. *rank*).

działania mają być oceniane. Z doradczymi zadaniami alternatywy decyzyjne tej kwestii są udostępniane, a rekomendacje dla decyzji zostają sformułowane. Zadania administracyjne włączają aktualne decyzje operacyjne dotyczące pracy personalnej, które są dalej podstawą zadań wspierających.

Szczególna faza pracy personalnej może zawierać – nie licząc decyzji strategicznych – zadania z wszystkich poziomów autonomii i *vice versa*, wszystkie zróżnicowane poziomy autonomii mogą pojawiać się we wszystkich fazach, nawet wówczas, jeśli intensywność doradztwa, administracji, czy działań pomocniczych może się różnić. Na podstawie badania autorzy zidentyfikowali 16 potencjalnych sfer odpowiedzialności działów personalnych (zobacz tab. 1). Z analitycznego punktu widzenia, możliwe jest zbudowanie niezależnych „siatek” sfer odpowiedzialności dla każdego celu personalnego. Konsekwentnie, zależnie od liczby celów personalnych proponowanych przez dyrektorów (zob. rys. 1), prowadzi to do powielenia potencjalnych sfer odpowiedzialności dla działów ZL²¹.

Tabela 1. Relacje pomiędzy celami personalnymi i organizacyjnymi

| Charakterystyka personelu | Wymiar charakterystyk | Pożądane wartości (cele personalne) | Pożądane efekty poziomu organizacyjnego (cele organizacyjne) |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|
| Wydatki | Znaczenie (waga) | Stabilizacja | Trzymanie wydatków pod kontrolą |
| | | Redukcja | Trzymanie wydatków pod kontrolą |
| | Elastyczność | Zmienność | Trzymanie wydatków pod kontrolą, utrzymywanie wydatków zmiennych |
| Postawy w pracy | Nastawienie (postawa) | Myślenie przedsiębiorcze | Poprawa efektywności organizacyjnej; ekspansja |
| Kwalifikacje | Profesjonalne | Generalizacja | Poprawa efektywności organizacyjnej |
| | | Specjalizacja | Poprawa efektywności organizacyjnej |
| | Społeczne | Kompetencje międzykulturowe | Przejęcia, ekspansja |

21 Bazując na zrozumieniu badania, tworzenie celów personalnych jest integralną częścią definiowania problemu, jako że cele reprezentują odchylenia pomiędzy określoną a pożądaną sytuacją.

| Charakterystyka personelu | Wymiar charakterystyk | Pożądan wartości (cele personalne) | Pożądan efekty poziomu organizacyjnego (cele organizacyjne) |
|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|--|
| Kwalifikacje | Społeczne | Gotowość do zmian | Prywatyzacja, fuzje |
| | | Zorientowanie na usługi | Poprawa efektywności organizacyjnej, prywatyzacja |
| Ilość | Liczba | Stabilizacja | Trzymanie wydatków pod kontrolą, poprawa efektywności organizacyjnej |
| | | Wzrost | Ekspansja |
| | | Redukcja | Trzymanie wydatków pod kontrolą |

Termin „potencjalne sfery odpowiedzialności” wskazuje, że kadra menedżerska jest zdolna do delegowania odpowiedzialności nie tylko działowi personalnemu, ale także innym przedstawicielom²². Podział odpowiedzialności może także mieć miejsce *między* wspomnianymi sferami odpowiedzialności (np. dział ZL doradza, menedżerowie liniowi podejmują decyzje) lub podział zadań może mieć miejsce *w ramach* sfer odpowiedzialności²³. W tym przypadku kilka działów powinno wypełniać poszczególne zadania razem (np. menedżerowie liniowi i dział ZL wspólnie tworzą rozwiązanie).

Zazwyczaj dyrektorzy zamierzają przypisać nie tylko jedną, ale kilka sfer odpowiedzialności swojemu działowi personalnemu, np. możliwe jest łączenie sfer odpowiedzialności. Dyrektorzy, którzy brali udział w badaniu, woleli najpierw delegować działom personalnym obszary o niskiej odpowiedzialności, zanim delegują sfery związane z dużą odpowiedzialnością. W wyniku tego, chęć do delegowania dużego zakresu odpowiedzialności działom ZL jest ściśle związana z przypisywanymi im zadaniami o niższym zakresie odpowiedzialności. Odwrotnie, mała chęć automatycznego delegowania wyłącza przydzielanie zadań z szerokim zakresem odpowiedzialności. Zależnie od menedżerskiej chęci do delegowania odpowiedzialności i od stopnia, w którym są oni przygotowani do delegowania, działy ZL spotykają się z różnymi przydzielonymi zadaniami. W trakcie studiów autorzy zidentyfikowali i ustalili granice czterech konstelacji z ogromnej liczby możliwych do przypisania zadań.

Pierwsza konstelacja może być ogólnie scharakteryzowana jako wykorzystanie zadań pomocniczych. W tym kontekście funkcja pomocnicza, typowa aktywność działów ZL

22 W badaniach przedstawiono następujące alternatywy dla działów ZL: autonomia (*management itself*), komitety pracownicze, menedżerowie liniowi, inne główne funkcje (np. dział finansowy) i zewnętrzne instytucje (konsultanci, prawnicy, uniwersytety).

23 Dyrektorzy nie czynią dalszych podziałów w obszarze odpowiedzialności.

jest kompilacją dokumentów związanych z kontraktami zawieranymi z pracownikami. Jednak działy ZL nie dysponują autoryzacją do zamknięcia tych kontraktów.

Druga konstelacja, według badanych, dotyczy „podstawowych usług”²⁴, które charakteryzują się delegowaniem uprawnień związanych z wykonywaniem operacyjnych zadań ZZL w bardziej holistycznym znaczeniu, to jest z włączeniem rezultatów (np. wyniku końcowego i zamknięcia kontraktów z pracownikami, decyzji w sprawie partycypacji pracowników w zakresie rozwoju personelu). Zadania są zatem rozpatrywane jako „podstawowe usługi” tak, jak wykonywane są sprawy rutynowe (biznes prowadzony z dnia na dzień); ich zawartość i forma nie powinna być kwestionowana przez dział ZL. Zadania pomocnicze są włączane w tę konstelację, ponieważ stanowią wstępną fazę „podstawowych usług”.

W trzeciej konstelacji (doradztwo), przyjmuje się, że dział ZL – poza wypełnianiem wyżej wymienionych zadań – powinien wspierać innych aktorów w rozwoju nowych rozwiązań z zakresu pracy personalnej (nadawać nowy „impet”). Postrzegając ich działy personalne zaledwie jako związane z doradztwem personalnym, menedżerowie nie włączają ich do żadnej fazy w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Działy personalne powinny tylko prezentować swoje pomysły, wskazywać alternatywne możliwości rozwiązań (np. eliminację problemu braku kwalifikacji przez wewnętrzny rozwój pracowników lub zatrudnienie wykwalifikowanej kadry).

Czwarta konstelacja, „organizacyjny podział odpowiedzialności”, różni się od pozostałych tym, że menedżerowie postrzegają działy ZL nie tylko jako komórki doradcze, ale także włączają je w strategiczne procesy podejmowania decyzji. W tym ujęciu, dyrektorzy podkreślają użycie terminu „podział” kompetencji, czyli opracowanie wspólnej decyzji poprzez interakcje z innymi aktorami (np. przez głosowanie).

Powyżej wymienione typowe przypisywanie zadań działom personalnym odnosi się wyłącznie do pojedynczych celów personalnych dyrektorów. Należy podkreślić, iż jeśli jest więcej celów personalnych, chęć dyrektorów do delegowania odpowiedzialności może zależeć od istniejących zamierzeń. Dział ZL, na przykład, może być traktowany jako posiadacz rozdzielonej odpowiedzialności w zakresie wzmocnienia korporacyjnych sposobów myślenia, ale który powinien, z drugiej strony, odgrywać tylko rolę doradczą, gdy np. chodzi o decyzje dotyczące redukcji kosztów personalnych. Spośród możliwych kombinacji przydziałów zadań, trzy ogólne konstelacje dotyczące celów zostały określone schematycznie, jedna względem drugiej: przede wszystkim, działom ZL może być powierzony albo ogólny (to jest dla wszystkich celów personalnych), średni lub wysoki poziom

24 Można stwierdzić, że termin „podstawowe działania” jest niejasny, ponieważ może to odnosić się do szczególnie ważnych lub bardzo prostych zadań. Uczestnicy badania zazwyczaj używali tego terminu opisując działania/zadania operacyjne.

odpowiedzialności (dział korporacyjny ZL, dział ZL jako doradca), albo odpowiedzialność ogólnie niskiego poziomu (dział ZL jako asystent). W końcu, działy ZL mogą być odpowiedzialne, na średnim lub wysokim poziomie odpowiedzialności, za specyficzne cele personalne i z bardzo małą odpowiedzialnością za inne cele personalne.

Determinanty

Chęć zarządzających do delegowania odpowiedzialności działom ZL oparta jest na wielofazowym procesie rozważania i podejmowania decyzji. Przede wszystkim, chęć taka zależy od oszacowania jego własnego zakresu kreatywności, dotyczącej pracy personalnej i stopnia, do jakiego postrzega siebie jako uprawnionego do podziału odpowiedzialności pomiędzy działy organizacyjne i zewnętrznych przedstawicieli.

Co więcej, zależy to także od zamierzeń dyrektorów, do jakiego stopnia w ogóle są przygotowani do poniesienia odpowiedzialności w ramach własnego zakresu kreatywności. W końcu zależy to od tego, kogo dyrektorzy postrzegają jako najbardziej wykwalifikowanego do przejścia odpowiedzialności spośród potencjalnych przedstawicieli zadań personalnych, wśród których niekoniecznie musi być dział ZL.

W wyniku przeprowadzonych badań, determinanty (częściowych) kroków menedżerskiego procesu rozważań – który określa delegowanie odpowiedzialności dla działów ZL – są zestawione w tabeli 2.

Tabela 2. Potencjalne zadania działu ZL

| Działania | Fazy | | | |
|------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|--|
| | Asysta | Administracja | Doradztwo | Decyzje |
| Definiowanie problemu | Towarzyszą w definiowaniu problemu | Konkretyzują problem | Rozpoznają potencjalny problem | Definiują problem |
| Formułowanie rozwiązań | Towarzyszą w formułowaniu rozwiązań | Opracowują propozycje rozwiązań | Rozwijają propozycje rozwiązań | Określają rozwiązanie |
| Wdrożenie | Towarzyszą przy wdrożeniach | Prowadzą pomiar (<i>carry out measures</i>) | Współpracują | Podjąwszy decyzje w zakresie wdrożenia |
| Ocena | Towarzyszą przy ocenie | Prowadzą ocenę | Rozwijają koncepcję dla oceny | Określają strategię dla oceny |

W oparciu o subiektywnie postrzeganą doniosłość tych czynników, dyrektorzy przypisują sobie różne zakresy działania. W dodatku mają różne opinie o odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych i ich chęci do delegowania odpowiedzialności mogą się zmieniać, a sądy dotyczące kwalifikacji działu ZL, w porównaniu z innymi po-

tencjalnymi przedstawicielami, w zakresie przyjmowanej odpowiedzialności, mogą być zupełnie różne.

W konsekwencji, dyrektorzy delegują różny zakres odpowiedzialności do swoich działów ZL. Zatem warunki istnienia różnych konstelacji i przydziałów zadań dla działów ZL mogą być formułowane zgodnie z następującymi hipotezami:

1. im więcej determinantów z negatywnym wpływem na transfer odpowiedzialności do działów ZL jest postrzegane jako istotne przez dyrektorów, tym bardziej prawdopodobne, że działy ZL będą wypełniały tylko podstawowe zadania i będą przyjmować jedynie funkcje towarzyszące;
2. im więcej determinantów z pozytywnym wpływem na transfer odpowiedzialności do działów ZL jest postrzeganych jako istotne przez dyrektorów, tym bardziej prawdopodobne, że działy ZL będą działać jako doradcy lub nawet przejmą odpowiedzialność za organizacyjny podział odpowiedzialności;
3. im bardziej prawdopodobne, że determinanty pozostają w kontekście różnych celów personalnych, tym mocniej całe konstelacje, dotyczące celów, odpowiadają przydziałowi zadań, które zarządzający tworzą w odniesieniu do pojedynczych celów personalnych;
4. im silniej determinanty poszczególnych celów personalnych różnią się jedne od drugich, tym bardziej prawdopodobne, że rozwiną się zmiksowane typy całkowitych konstelacji dotyczących celów.

Zatem menedżerskie poglądy dotyczące pracy personalnej, które są zespolone w całość, prowadzą raczej do homogenicznych przydziałów zadań działom ZL, podczas gdy zróżnicowane punkty widzenia ułatwiają stworzenie typów mieszanych.

Ocena

Z jednej strony, ocena działów ZL zależy od efektywności wykonywania zadań im przypisanych, a z drugiej, od warunków wykonywania tych zadań i potencjału, który został przypisany działom ZL.

Menedżerowie prowadzą ocenę na podstawie przypisywania zadań, które zostały zdefiniowane wcześniej. Kryteria oceny działów ZL zależą od zakresu odpowiedzialności, który został im przydzielony przez dyrektorów (zob. tabela 3). Początkowy punkt oceny działów ZL stanowią nagromadzone zgodnie z konstelacjami oczekiwania: im więcej odpowiedzialności deleguje dyrektor do działu personalnego, tym więcej kryteriów oceny jest tworzonych. Zatem, dla oceny „organizacyjnego podziału odpowiedzialności”, wszystkie kryteria wymienione w tabeli 3 mogą być użyte. Ponieważ kryteria oceny zawsze opisują tylko fragment zakresu odpowiedzialności, dyrektorzy mogą stosować różne mierniki do oceny pewnych sfer odpowiedzialności. To, w jakim stopniu dyrektorzy widzą określone kryteria jako spełnione, zmienia się zgodnie z ich skalą oczekiwań oraz standardami od-

noszonymi do działów ZL (np. złe doświadczenia dyrektora z działami personalnymi wyniesione z poprzednich organizacji mogą powodować, że zobowiązanie działu ZL do poddania się ocenie jest postrzegane jako wysokie).

Tabela 3. Determinanty delegowania uprawnień działom ZL

| Determinanty delegowania uprawnień działom ZL | | Typ efektu* |
|---|--|-------------------------|
| Odpowiedzialność własna menedżerów: | | |
| 1 | Mały potencjał usprawniania | Negatywny |
| 2 | Ograniczone możliwości osiągnięcia celów personalnych | Negatywny |
| 3 | Przeciwstawne cele personalne | Negatywny |
| 4 | Zróżnicowane opinie na temat organizacji prac personalnych w zarządzie firmy | Negatywny |
| 5 | Regulowanie pracy personalnej przez przepisy prawne | Negatywny |
| 6 | Konflikty pomiędzy społecznym postrzeganiem obowiązku a celami personalnymi | Negatywny |
| 7 | Utrzymanie wizerunku organizacji | Negatywny |
| 8 | Logika korporacyjnego podziału pracy | Negatywny |
| 9 | Regulowanie kompetencji przez standardy prawne | Negatywny |
| 10 | Tradycyjny podział pracy | Negatywny |
| 11 | Kompetencje zgodne z zadaniami (<i>Competences according to tasks</i>) | Negatywny |
| Chęć do delegowania: | | |
| 12 | Partycypacyjna kultura organizacyjna | Pozytywny |
| 13 | Finansowanie prac personalnych przez zarząd | Negatywny |
| 14 | Rezerwowanie z odniesieniem do organizacji | Negatywny |
| 15 | Zapewnienie efektywności wykonywania zadań poprzez instrumenty kontroli | Pozytywny |
| 16 | Ocena własnych kompetencji w ramach prac personalnych | Pozytywny, Negatywny |
| 17 | Własne korzyści | Negatywny |
| 18 | Unikanie konfliktu | Pozytywny |
| 19 | Demonstrowanie zdolności do działania | Pozytywny |
| 20 | Wykorzystanie potencjału do doskonalenia | Pozytywny |
| Względne kwalifikacje działu ZL: | | |
| 21 | Lojalność działu ZL | Pozytywny |
| 22 | Redystrybucja w ramach zarządzania liniowego jako cel działań personalnych | Pozytywny |

| Determinanty delegowania uprawnień działom ZL | | Typ efektu* |
|---|--|-------------------------|
| 23 | Zaangażowanie działu ZL | Pozytywny |
| 24 | Kompetencje działu ZL | Pozytywny, Negatywny |
| 25 | Konieczność współpracy z komitetem zakładowym | Pozytywny |
| 26 | Brak kwalifikacji wśród kadry zarządzającej | Pozytywny |
| 27 | Dział ZL wydaje się pracować na 100% możliwości | Negatywny |
| 28 | Niski poziom akceptacji działu ZL przez menedżerów liniowych | Negatywny |
| 29 | Ustępstwa na rzecz menedżerów liniowych | Negatywny |

* Kolumna „typ efektu“ wskazuje, jak (pozytywnie/negatywnie) czynnik wpływający oddziałuje na zakres odpowiedzialności działu ZL oraz menedżerską chęć do delegowania zadań (i odpowiedzialności) temu działowi.

Negatywne wyniki oceny niekoniecznie muszą oznaczać niezadowolenie dyrektorów z ich działów ZL²⁵, jako że dyrektorzy zdolni są do osłabiania kwalifikacji swojej oceny pod pewnymi warunkami wstępnymi, różnie, w zależności od określonych warunków początkowych (zob. tab. 4). Relatywizacja ocen może prowadzić do późniejszego ograniczenia oceny oraz konsekwentnego przyszłościowego ich kwalifikowania. Tym samym, dyrektorzy sygnalizują zrozumienie złych wyników (np. dział ZL przekroczył zakres swoich kompetencji, ponieważ dyrektorzy nie zakomunikowali jasno sfer odpowiedzialności departamentu ZL). Dyrektorzy mogą także „uzupełnić” swoje oceny przez odniesienie ich do potencjałów, które zapowiadają wypełnienie oczekiwań w przyszłości. W obu przypadkach negatywne wyniki oceny są osłabione. Przyczyny relatywizacji wyników ocen działów ZL są przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria i standardy oceny wkładu w efektywność (*Criteria and standards for the evaluation of performance contributions*)

| Konstelacja oczekiwań | Kryteria oceny | Standardy |
|---------------------------------------|--------------------|--|
| Towarzyszenie | Kooperacja | Inne działy ZL |
| | Gotowość działania | Inne działy ZL |
| Podstawowe usługi | Regularność | Przeszłość, wolność od błędów, sytuacje normalne |
| | Prędkość | Maksymalizacja, zgodność z planami |
| Generator rozwoju, wspieranie rozwoju | Wdrożenia | Poziom osiągnięcia celów |

25 W tym wypadku niezadowolenie/brak zgody traktowany jest jako małe przyzwolenie.

| Konstelacja oczekiwań | Kryteria oceny | Standardy |
|---|---|--|
| Generator rozwoju, wspieranie rozwoju | Akceptacja | Przeszłość |
| | Popularność | Inne organizacje, przeszłość |
| | Wiarygodność | Spójność |
| | Bliskość | Spójność |
| Organizacyjny podział odpowiedzialności | Wskaźniki celów | Relatywny wzrost, poziom osiągnięcia celów |
| Kompleksowa/całościowa | Trzymanie się w ramach delegowanego zakresu odpowiedzialności | Nieprzekraczanie limitów |

Satysfakcja dyrektorów z działań działu ZL płynie z rezultatów całego procesu oceny. Kryteria oceny i standardów dla działów personalnych zależą głównie od zakresu menedżerskiej chęci do delegowania uprawnień swoim działom ZL. Natomiast to, w jakim stopniu dyrektorzy zadowoleni są z działów personalnych tylko niebezpośrednio wynika z wypełniania przez działy ZL przydzielonych zadań. Chociaż osiągnięte oceny są z jednej strony osłabiane (np. ich znaczenie jest ograniczone z powodu różnych trudności), z drugiej, uzupełniane (stosowane są dodatkowe kryteria oceny bez bezpośredniego odniesienia do przeszłych wyników), to nawet negatywny wynik oceny niekoniecznie prowadzi do niezadowolenia. W ekstremalnym przypadku satysfakcja może przeważać nawet wtedy, gdy żaden z założonych celów nie został osiągnięty, tak długo, jak długo dyrektorzy wykazują wystarczające zrozumienie i łagodzą niezrealizowane cele w zestawieniu z pozytywną oceną potencjału działu ZL. W tym kontekście możliwe jest sformułowanie następujących hipotez:

1. im lepiej dział ZL wywiązuje się z przydzielonych odpowiedzialności przez realizowanie wymaganych kryteriów oceny, tym wyższy poziom zadowolenia dyrektorów;
2. im bardziej zarządzający wykazuje zrozumienie dla niewystarczającego osiągnięcia jego oczekiwań, tym niższy poziom niezadowolenia;
3. im wyższy potencjał zarządzający przypisuje działowi ZL, tym więcej negatywnych ocen jest łagodzonych; to może nawet prowadzić do całościowej pozytywnej oceny działu ZL, nawet jeśli nie zrealizował on przypisanych odpowiedzialności.

Jest możliwe analityczne zapewnienie oceny oddzielnie dla każdego zadania przypisanego działowi ZL. Co więcej, ocena może być połączona z ogólną satysfakcją, która wyraża generalne postawy i dobrą wolę dyrektorów względem działu ZL.

Dyskusja

Model, który był rozwinięty w trakcie tych badań oferuje empirycznie dobrze opracowany system potencjalnych zadań personalnych, warunków, pod którymi te zadania powinny być wykonywane przez dział ZL oraz kryteriów, zgodnie z którymi dział ten będzie oceniany. Podział potencjalnych zadań działu ZL na podstawie zakresu odpowiedzialności odnosi się do fundamentalnej wiedzy z zakresu „*business administration*” z indywidualną organizacją pracy (Kosiol 1962; Ulich 1972). Model wyjaśniający wskazuje, że menedżerowie opierają się na fragmentach tej wiedzy w celu wyjaśnienia swoich oczekiwań względem jednostek organizacyjnych. W ten sposób zintegrowane podejście do warunków, zadań i mechanizmów oceny, jak również ich systematyzacja, oparta na kryteriach odpowiedzialności, służą jako rozszerzenie tej wiedzy. Koncepcja odpowiedzialności opracowana w trakcie badania nie tylko strukturyzuje potencjalne zadania działu personalnego, ale także menedżerską skłonność do delegowania zadań i ocenę działu ZL. Co więcej, problem transferu, wytłumaczenia i oceny odpowiedzialności wydają się być głównym powodem, dla którego menedżer ocenia dział ZL nie tylko zgodnie z zadaniami, które były wypełniane w przeszłości, ale także w oparciu o ich potencjał.

Zgodnie z modelem wyjaśniającym nie ma jednolitego i stałego zestawu zadań, które powinny być typowo wypełniane przez dział personalny. Model wskazuje, jakie okoliczności po stronie zarządu mogą mieć wpływ na przydzielenie określonych zadań działom ZL i dlaczego dyrektorzy mogą mieć różne idee dotyczące zadań działu ZL. Poza przyczynami ekonomiczno-racjonalnymi, aspekty władzy, na które wskazuje Metz (1995) i instytucjonalny kontekst zarządzania (socjalizacja, kultura organizacyjna, struktura) odgrywają istotną rolę w zakresie rozważań na temat delegowania odpowiedzialności działom ZL. Model wskazuje także, że dyrektorzy nie traktują swoich „rozważań” dotyczących przydziału zadań działowi ZL w oderwaniu od innych aktorów organizacyjnych. Z jednej strony, chęć dyrektorów do delegowania pozostaje pod wpływem rodzaju relacji, jakie mają z innymi aktorami (np. konflikt na najwyższym szczeblu zarządzania zachęca do delegowania uprawnień). Z drugiej strony, ocena kwalifikacji działu ZL w zakresie wypełniania zadań personalnych ma miejsce wyłącznie poprzez porównanie z innymi aktorami²⁶.

Można przypuszczać, że dział personalny ma jedynie ograniczony wpływ na wykonywane zadania, jako że zależą one od dużej liczby czynników, które nie mają żadnego związku z ich kwalifikacjami²⁷. Co więcej, model wyjaśnia dlaczego inicjatywy działów

26 Ponieważ zadania personalne zawsze muszą być przez kogoś wykonywane, w krańcowym przypadku nawet „złe” działy personalne mają przydzielony pewien zakres odpowiedzialności (tak długo, aż inni aktorzy w zasięgu ręki postrzegani są jako słabiej wykwalifikowani).

27 Zatem model wyjaśniający przeciwstawia koncepcje organizacji, które sugerują wolną dostępność ról nie wspominając o warunkach ich wystąpienia.

ZL, zatwierdzone przez normatywne podejścia organizacji, zmierzające do rozszerzenia ich zakresu odpowiedzialności mogą być powodem menedżerskiej krytyki. Poprzez przekraczanie kompetencji, działy ZL wchodzą w zakres odpowiedzialności innych aktorów i w tym samym czasie nie respektują autorytetu dyrektorów w zakresie dystrybucji zadań. W wyniku tego, struktura organizacyjna nie znajduje się w stabilnej sytuacji. To samo dotyczy sytuacji, w której działy ZL nie wykonują lub wykonują w niewystarczającym stopniu przypisane im zadania, co oznacza, że w końcu zadania personalne nie są realizowane. Jednak menedżerowie niekoniecznie postrzegają złe wyniki jako przyczynę krytyki, gdyż mogą one być mniej istotne z powodu niedostatku odpowiedzialności i mogą być kompensowane przez ocenę potencjału działu ZL (w odniesieniu do dyrektora działu personalnego, jako osoby go reprezentującej).

Opracowany zakres odpowiednich zadań ZL przedstawia agendę pracy personalnej (w ujęciu funkcjonalnym), które mogą być wypełniane przez dział ZL lub inne komórki. W świetle tego, rezultaty badania mogą być użyteczne dla ustanowienia pomostu pomiędzy perspektywą funkcjonalną i instytucjonalną, co było dotychczas postrzegane jako martwy punkt badań w obszarze ZZL (Metz 1995).

Mając na uwadze, że menedżerowie mają znaczący wpływ na to, co działy ZL mogą robić w praktyce, jest oczywiste, że rozważania także grają ważną rolę w organizacji działu ZL²⁸. Jak dotąd, badania w obszarze ZZL nie oferowały teoretycznej koncepcji wskaźującej, co właściwie pracownicy ZL robią i w jakim zakresie działania personalne prowadzone są przez określone podmioty w przedsiębiorstwie i administracji oraz kto je wykonuje (Oechsler 2000). Co więcej, badania w obszarze ZZL nie wyjaśniają, dlaczego zadania działów personalnych są w różny sposób kształtowane (Mayrhofer i in. 2004). Opracowany model, który został zaprezentowany w niniejszej pracy otwiera dyskusję nad tymi aspektami. Dostarcza ramy odniesienia ułatwiając analizę empirycznego rozprosze-

28 Dzięki metodologii badań, aktualne odniesienie do działania, wspomniane w prezentowanych pracach, nie może być udowodnione, pozostawiając tym samym ten punkt otwartym. Odnosząc się do rozróżnienia zaproponowanego przez Argyris, Schon (1978) autorzy zakładają, że uczestnicy badania nie tylko mają swój punkt widzenia, który został zaprezentowany podczas wywiadów (teoria „*espoused*”, której jesteście deklarowanymi zwolennikami), ale także mają swoje teorie działania w praktyce (*in use*), które mogą różnić się od przedstawianych teorii. Teorie wykorzystywane stanowią teorie działania, które aktualnie wykorzystywane są przez uczestników badania. Zawierają one zasady pracy podczas typowego dnia i w większości przypadków reprezentują wiedzę *implicit*. Mogą one być odtworzone, rozpoznane na podstawie ich działań i nie mogły być odkryte w trakcie wywiadów. Różnice pomiędzy zaprezentowanymi teoriami i tymi, będącymi w użyciu wpływają na generowanie prognoz zachowań. Ponieważ badanie, jako takie, skoncentrowane było wyłącznie na uzyskaniu danych dotyczących zachowań pojedynczych uczestników badania, a informacje uzyskane w trakcie wywiadów odnoszą się do przeszłych działań, te rozbieżności nie mogą być ignorowane.

nia zakresu działań aktorów w ramach funkcji ZL. Prezentując warunki delegowania uprawnień, model wyjaśnia różnice w sferach odpowiedzialności działów ZL, jak również inne rozwiązania w tym zakresie. Będąc świadomym subiektywizmu tych czynników należy z uwagą śledzić wpływ, który czynniki po stronie *top management team* mogą mieć na zakres odpowiedzialności działów ZL.

Ponieważ metoda Teorii Ugruntowanej została rozwinięta jako opozycyjna do ogólnie akceptowanych teorii (Titscher, Wodak, Meyer, Vetter 1998), przeniesienie zaprezentowanego modelu wyjaśniającego w inne obszary bez przeprowadzenia badań empirycznych nie jest metodologicznie dozwolone. Możliwości rozszerzenia tego modelu wyjaśniającego powinny być uprzednio empirycznie zweryfikowane i przeanalizowane przy wykorzystaniu dwóch różnych kierunków.

Z jednej strony, zasady, zgodnie z którymi inne grupy odniesienia dla działu ZL (np. pracownicy działu ZL, menedżerowie, członkowie zespołów pracowniczych) systematyzują zadania wykonywane przez dział ZL, i do czego odnoszą się oceniający dział ZL, powinny podlegać badaniom²⁹. Zatem można podjąć badania mające na celu wyjaśnienie, w jakim stopniu postawy grup odniesienia względem działu ZL oparte są na różnych fundamentalnych rozważaniach (np. menedżerskiej chęci do delegowania i przyznawania uprawnień) lub czy przedmiot „odpowiedzialności” jest podzielany przez wszystkie grupy odniesienia.

Koniecznym jest także zbadanie, w jakim zakresie spostrzeżenia menedżerów w odniesieniu do działu ZL są możliwe do przeniesienia na inne działy, komórki funkcjonalne. Ostrożne przydzielanie zadań wyspecjalizowanym jednostkom organizacyjnym i określenie ich efektywności w aspekcie przydzielonych zadań stanowi podstawowy problem biznesowy i służy jako argument przemawiający za tego typu przeniesieniami – delegowaniem uprawnień. Wydaje się zatem koniecznym określenie, jak menedżerowie w ramach swoich różnych obszarów funkcjonalnych radzą sobie z tym problemem i do jakiego stopnia rozwiązania, zaproponowane w niniejszym modelu, mogą być zastosowane w innych przypadkach. Odpowiedź na te pytania jest szczególnie istotna w tych obszarach funkcjonalnych, które mogą być charakteryzowane przez wysoki stopień podziału pracy i w ramach których poszczególne zadania mogą być wykonywane przez różne działy organizacji. W związku ze strukturalnie zorganizowanym podziałem pracy oraz dużą potencjalną liczbą jednostek wykonujących poszczególne zadania, menedżerowie regularnie stają przed problemem dotyczącym tego, kogo zaangażować w wypełnianie zadań i jak oceniać efektywność poszczególnych komórek (szczególnie wtedy, gdy mają do czynienia z sytu-

29 Badania tego typu mogłyby kontynuować te, prowadzone przez Tsui (1990), Tsui, Milkovich (1987), w których były porównywane, z perspektywy różnych grup zainteresowań, pożądane zadania działów ZL.

acją charakteryzującą się podziałem pracy). Przyjmując, że przydzielanie zadań przez menedżerów jest zdeterminowane przede wszystkim chęcią do delegowania uprawnień, warto poddać badaniu, w jakim zakresie aspekty, które mają wpływ zarówno na chęć do delegowania uprawnień jak i na ocenę wykonania zadań, różnicują poszczególne jednostki organizacyjne.

Literatura

Ackermann K.-F., Meyer M., Mez B. (Hg.) (1997), *Die kundenorientierte Personalabteilung. Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management*, Stuttgart.

Ackermann K.-F. (1994), *Reorganisation der Personalabteilung*, Stuttgart.

Argyris Ch., Schön D. A. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading, Mass.

Blumer H. (1986), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley, Los Angeles.

Buyens D., De Vos A. (2001), *Perceptions of the Value of the HR Function*, "Human Resource Management Journal", 11 Jg., s. 70-89.

Caldwell R. (2001), *Champions, Adapters, Consultants and Synergists: the New Change Agents in HRM*, "Human Resource Management", 11 Jg., s. 39-52.

Charmaz K. (2000), *Grounded Theory: Objectivist & Constructivist Methods*, [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Hg.), *Handbook of Qualitative Research*, 2 Aufl., Thousand Oaks, s. 509-535.

Cunningham I., Hyman J. (1999), *Devolving Human Resource Responsibilities to the Line. Beginning of the End or a New Beginning for Personnel?* "Personnel Review", 28 Jg., s. 9-27.

Eisenstat R. A. (1996), *What Corporate Human Resources Bring to the Picnic: Four Models for Functional Management*, "Organizational Dynamics", 25 Jg., s. 7-22.

Elsbach K. D. (1994), *Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: the Construction and Effectiveness of Verbal Accounts*, "Administrative Science Quarterly", 39 Jg., s. 57-88.

Fleer A. (2001), *Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung. Systematisierung und Ansätze zu dessen Beurteilung*, Lohmar.

Gaugler E., Oechler W. A., Weber W. (Hg.) (2004), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart.

Glaser B. G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York.

Guest D. E., King Z. (2001), *Personnel's Paradox*, "People Management", 27 Jg., s. 24-27.

Konecki K. (1997), *The Social Construction of Enterprise Strategies. Consequences of Privatization*, "Journal for East European Management Studies", 2 Jg., S. 121-138.

Kosiol E. (1962), *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.

Lattmann C. (1995), *Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Handbuch für die Personalarbeit*, Frauenfeld.

Legge K. (1978), *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*, London.

Legge K., Exley M. (1975), *Authority, Ambiguity and Adaptation: The Personnel Specialists Dilemma*, "Industrial Relations Journal", 6 Jg., s. 51-65.

Lowe A. (1998), *Managing the Post Merger Aftermath – Default Remodeling*, "Management Decision", 36 Jg., s. 102-110.

Martin A. (1996), *Die Erklärung der Personalpolitik. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung*, Heft 5, Lüneburg.

- Mayrhofer W., Müller-Camen M., Ledolter J., Strunk G., Erten Ch. (2004), *Devolving Responsibilities for Human Resources to Line Management? An Empirical Study about Convergence in Europe*, "Journal for East European Management Studies", 9 Jg., s. 123-146.
- Merton R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York.
- Metz Th. (1995), *Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens*, München, Mering.
- Oechsler W. (2000), *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 7. Aufl., München, Wien.
- Purcell J., Ahlstrand B. W. (1994), *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford.
- Schirmer F. (2004), *Organisation und Träger der Personalarbeit*, [w:] E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber (Hg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, s. 1271-1279.
- Scholz Ch. (Hrsg.) (1999), *Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied, Kriftel.
- Strauss A. L., Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2 Aufl., Thousand Oaks.
- Titscher S., Wodak R., Meyer M., Vetter E. (1998), *Methoden der Textanalyse: Leitfaden und Überblicke*, Opladen.
- Tsui A. S. (1990), *A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: an Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level*, "Administrative Science Quarterly", 35 Jg., s. 458-483.
- Tsui A. S., Milkovich G. T. (1987), *Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences*, "Personnel Psychology", 40 Jg., s. 519-537.
- Ulich E. (1972), *Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung*, REFA-Nachrichten, Band 25, s. 265-278.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston.
- Wagner D. (1994), *Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Grundlagen, empirische Analyse, Perspektiven*, Wiesbaden.
- Weber W. (1992), *Personalwesen*, [w:] E. Gaugler, W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2 Aufl., Stuttgart, s. 1826-1836.
- Weibler J., Wald A. (2004), *10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung – Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin*, Die Betriebswirtschaft, 64 Jg., s. 259-275.
- Windhoff-Héritier A. (1993), *Policy-Analyse: Eine Einführung*, New York.
- Wunderer R., Jaritz A. (2002), *Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*, Neuwied.
- Wunderer R., von Arx S. (2002), *Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister*, 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden.

Julia Brandl – adiunkt w Vienna University of Economics & Business Administration w Austrii, gdzie otrzymała tytuł doktora oraz wykładowca w University of Innsbruck w Austrii oraz Arhus Business School w Danii.

Mathias Fink – adiunkt w Vienna University of Economics & Business Administration w Austrii, gdzie otrzymał tytuł doktora. Stypendysta Austrian Academy of Sciences.

Sascha Kraus – Senior Researcher w Vienna University of Economics & Business Administration w Austrii. Obecnie pracuje w zastępstwie na stanowisku Profesora w Katedrze Entrepreneurship, Intrapreneurship & Innovation w Salzburg University of Applied Science.