

*Joanna Cewińska**

MENEDŻER PERSONALNY W ŚWIETLE KONCEPCJI HR BUSINESS PARTNER

1. WPROWADZENIE

W ostatnim stuleciu zmianie ulegały poglądy na rolę ludzi w organizacji. Model człowieka racjonalnego ustąpił miejsca koncepcji człowieka społecznego, a ten - teorii człowieka samorealizującego się. Obecny sposób postrzegania opisuje koncepcja człowieka kompleksowego [Jamka 2011, s. 104]. Wynikiem zmian w postrzeganiu ludzi jest ewolucja funkcji personalnej oraz towarzysząca jej transformacja ról i umiejętności menedżera personalnego. Ogólny kierunek tej ewolucji można określić jako przejście od administrowania do partnerstwa biznesowego, sytuującego menedżera personalnego na poziomie strategicznym. Celem niniejszego artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, co wyróżnia partnera strategicznego od menedżera personalnego? Poszukując odpowiedzi na powyższe pytanie, oparto się na koncepcji HR Biznes Partnera, która jest podstawą redefiniowania istoty funkcji personalnej. Aby zrealizować tak sformułowany cel, dokonano analizy treści [Babbie 2007, s. 342-359] publikacji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi, raportów z badań dotyczących rozwoju tej dyscypliny, wypowiedzi ekspertów zajmujących się funkcją personalną organizacji zawartych w publikacjach prasowych i materiałach zamieszczonych w Internecie oraz ogłoszeń na portalach poświęconych poszukiwaniu pracowników.

2. ZMIANA RÓL MENEDŻERA PERSONALNEGO

Problemy dotyczące zarządzania ludźmi nie są nowe. Pojawiły się w pierwszych organizacjach – armiach, których specyfika determinowała sposób ich rozwiązywania. Tradycyjny model oparty na wzorcach wojskowych nie spełnił oczekiwań praktyki i został zastąpiony koncepcją administrowania zatrudnieniem, a ten - podejściem nazywanym zarządzaniem personelem

* Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

[Oleksyn 2008, s. 15-25]. W latach 80-tych XX w. ukształtował się model zarządzania zasobami ludzkimi, a już około dziesięć lat później - nurt kapitałowy [Juchnowicz 2007, Pocztowski 2008, Listwan 2010, Jamka 2011]. Analizując poszczególne podejścia, można wskazać kierunek ewolucji funkcji personalnej, tj. „przejście od przypadkowych działań, poprzez rutynowe administrowanie aż do konsolidacji i umacniania się omawianych zagadnień jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania na poziomie operacyjnym i strategicznym” [Pocztowski 2004, s. 58].

Wraz ze zmianą poglądów na zarządzanie ludźmi dokonywała się ewolucja roli menedżera personalnego. A. Ludwiciński [1999, s. 131], przyjmując za punkt wyjścia orientację menedżera personalnego na pracowników i procedury kadrowe oraz nastawienie na potrzeby kadrowe organizacji i zmiany, proponuje wyróżnić cztery role menedżera personalnego (odpowiadające różnym podejściom do zarządzania personelem):

- administratora, który pasywnie zarządza zasobami ludzkimi, traktując zadania kadrowe za rutynowe;
- pragmatyka, odpowiadającego koncepcji taktycznego zarządzania zasobami ludzkimi, kształtującego zasady i procedury kadrowe, wdrażającego je, z myślą o integracji bieżących interesów pracowników i organizacji;
- innowatora, który działa zgodnie z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, tj. ściśle współdziała z naczelnym kierownictwem dla realizacji celów organizacji i wprowadza pożądane zmiany;
- kreatora odpowiadającego koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ściśle współdziałającego zarówno z naczelnym kierownictwem, jak i kierownikami liniowymi w celu realizacji celów długookresowych, ale jednocześnie niezależnego w swym profesjonalnym działaniu, wnoszącego nowe normy i wartości oraz rozwijającego metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi.

Zakres pracy menedżera personalnego jest przedmiotem rozważań wielu autorów. W odniesieniu do tematyki niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na cztery role menedżera personalnego, zaproponowane przez D. Ulricha: partnera strategicznego i agenta zmian, rzecznika pracowników, eksperta oraz animatora rozwoju kapitału ludzkiego, które wyznaczają kluczowe obszary działalności menedżera zarządzającego zasobami ludzkimi. Teoria D. Ulricha stała się również podstawą koncepcji HR Biznes Partnera [Hunter, Saunders, Boroughs, Constance 2006, s. 11-13, Kenton, Yarnall 2010, s. 2-15], redefiniującej dotychczasowe „usytuowanie” i strukturę funkcji kadrowej.

3. MENEDŻER PERSONALNY JAKO STRATEGICZNY PARTNER BIZNESOWY

Koncepcja HR Biznes Partnera (HRBP) najogólniej podkreśla konieczność pojmowania zarządzania zasobami ludzkimi jako działalności o charakterze usługowym, wspierającej procesy biznesowe w firmach. Praktycy wyróżniają trzy typy takiego wsparcia biznesowego od strony HR: centrum usług wspólnych, centra specjalizacyjne oraz strategicznych partnerów biznesowych (tabela 1).

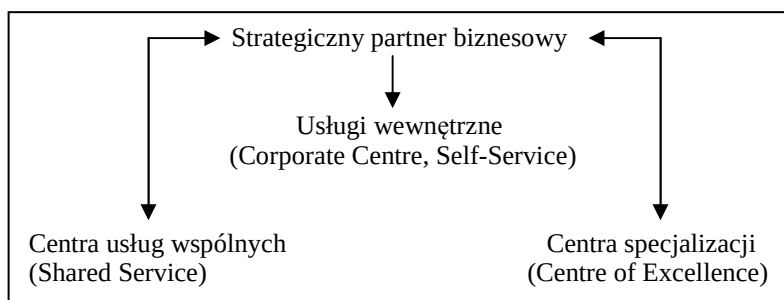
Tabela 1. Typy wsparcia biznesowego od strony HR

Centrum usług wspólnych (Shared Service)	Jednostka zajmująca się rutynowymi usługami w zakresie wsparcia administracyjnego, obsługi plac analizy absencji, doradztwa w prostych sprawach związanych z relacjami pracowniczymi
Centra specjalizacyjne (Centre of Excellence)	Zespoły ekspertów HR, którzy dostarczają innowacyjnych rozwiązań w zakresie polityki personalnej
Strategiczni partnerzy biznesowi	Doświadczeni profesjonaliści wspierający menedżerów przy realizacji strategii personalnej, odpowiedzialni m.in. za analizę potencjału ludzkiego, planowanie zatrudnienia i ścieżek rozwoju, dzielenie się wiedzą w celu zapewnienia najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Antal International 2009 [w:] HR business partner – potrzeba dzisiejszych czasów z dn. 6.07.2009, http://kadry.nf.pl/Artykul/9257/Str_2/HR-business-partner-potrzeba-dzisiejszych-czasow/HR-menedzer-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-HR-Business-Partner/.

Ze względu na cel artykułu dalsze rozważania poświęcone zostaną strategicznemu partnerowi biznesowemu, czyli menedżerowi personalnemu, generaliście [HR Biznes..., 2009], pojawiającemu się najczęściej w dużych, międzynarodowych organizacjach, którego zaplecze stanowią specjaliści od rekrutacji, wynagrodzeń i rozwoju pracowników [HR Business Partner wsparciem... 2009] zatrudnieni w firmie lub z centrów usług wspólnych i centrów specjalizacyjnych (rys. 1).

Menedżer personalny według koncepcji HRBP oferuje wsparcie, które wpisuje się w strategię biznesową firmy i zapewnia realizację jej celów [HR Biznes..., 2009]. To osoba znająca i rozumiejąca działalność przedsiębiorstwa, będąca partnerem dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych w rozmowach o efektywności organizacyjnej, procesach i systemach wspierających biznes oraz o zmianach w organizacji.



Rysunek 1. Typy wsparcia biznesowego od strony HR

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczny Biznes Partner może samodzielnie prowadzić strategiczny i operacyjny HR w firmach, których rozmiar nie wymaga jeszcze zatrudniania menedżera personalnego na pełen etat. Może być także HR Mentorem - odpowiedzialnym za przygotowywanie nowo nominowanego menedżera personalnego (przeważnie z wewnętrznej rekrutacji) do funkcji pełnego HR Biznes Partnera poprzez wspólne realizowanie zadań i celów (uczenie się przez doświadczenie). Jego partnerstwo może mieć charakter tymczasowy (Interim Menedżer), co wiąże się z zastępowaniem menedżera personalnego zatrudnionego w przedsiębiorstwie podczas jego dłuższej nieobecności. Inna forma współpracy polega na byciu Liderem Projektów HR, szczególnie gdy są one złożone i wymagają dużego zaangażowania, a posiadane przez firmę zasoby i bieżące działania nie pozwalają na pełną koncentrację na nim lub na obiektywną ocenę sytuacji [HR Business Partner wsparciem ... 2009].

Z analizy literatury i wypowiedzi specjalistów wynika, że menedżer personalny aspirujący do roli strategicznego partnera biznesowego musi mieć szeroką wiedzę biznesową (w tym z zarządzania zasobami ludzkimi) i kilkuletnie doświadczenie w pracy w dziale HR. Powinien także postrzegać zmiany jako szanse, a nie zagrożenia, generować te zmiany i ułatwiać ich wprowadzanie, mieć wysokie kompetencje społeczne, być animatorem rozwoju kapitału ludzkiego, zapewniać wsparcie klientom wewnętrznym w zakresie spraw związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, charakteryzować się orientacją na klienta, efektywnością kosztową, większą elastycznością i innowacyjnością. Orientacja na biznes oznacza konieczność rozwoju kompetencji w zakresie: zarządzania efektywnością pracy (angażowanie pracowników i zarządzanie wynikami), dostosowywania rozwiązań HR-owych do aktualnej sytuacji firmy w sposób kreatywny i efektywny, stosowania mierników HR [Hunter i in. 2006, HR business partner-potrzeba 2009, Kenton, Yarnall 2010, The Evolution... 2012, s. 4-5]. W zagranicznych korporacjach cenionym kandydatem na HR

Biznes Partnera jest osoba, która ma od 5-15 lat doświadczenia w pracy w działach zarządzania zasobami ludzkimi i w pełni rozumie aktualne oraz przyszłe wymagania biznesu. Taki człowiek powinien być profesjonalistą w swoim działaniu, liderem, który współpracuje z zespołami, rozumiejącym cele i konsekwencje działania pracowników oraz wzmacniającym relacje pomiędzy nimi.

Wyżej wymienione wymagania stawiane strategicznym partnerom biznesowym wydają się być podobne do tych, którym mieli sprostać dotychczasowi menedżerowie personalni. Co zatem różni obie funkcje?

Bazując na analizach literatury i wypowiedzi specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, podjęto próbę wskazania dokonującej się ewolucji roli menedżera personalnego w kierunku strategicznego partnera biznesowego (tabela 2).

Tabela 2. Od menedżera personalnego do strategicznego partnera biznesowego

OD	DO
„Podstawą jest wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”	„Podstawą jest wiedza z zakresu ekonomii, zarządzania”
„Moją rolę strategiczną szacuję na poziomie 30%”	„Moją rolę strategiczną szacuję na poziomie 60%”
„Rozwijam umiejętności procesów”	„Rozwijam umiejętności diagnostyczne”
„Nie jestem zbyt chętny do operowania liczbami”	„Zastanawiam się, w jaki sposób kapitał ludzki może wspierać wyniki biznesowe”
„Ludzie są najważniejszym zasobem”	„Właściwi ludzie są najważniejszym zasobem”
„Jestem ekspertem”	„Jestem doradcą”
„Zarządzam zmianą”	„Antycypuję i generuję zmiany”
„Zapewniam efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi”	„Zapewniam efektywne przywództwo”
„Kieruję i kontroluję”	„Inspiruję, pobudzam”
„Mówię, gdzie iść”	„Prowadzę tam, gdzie chcesz iść”
„Ważne są dla mnie zgodność, stabilność, sprawiedliwość”	„Ważny jest dla mnie wymierny wpływ na efektywność organizacji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hunter I., Saunders J., Boroughs A., Constance S., *HR Business Partners*, Gower Publishing, Ltd. 2006, s. 20; Lash R., *Working as a Business Partner*, Hay Group, May 2010, s. 34; Kenton B., Yarnall J., *HR: The Business Partner. Furthering the journey*, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd 2010, s. 12-13.

Porównując menedżera personalnego ze strategicznym partnerem biznesowym, warto zwrócić uwagę na odmienne priorytety ich działalności. Dla HRBP charakterystyczne jest nastawienie na kreowanie wartości dodanej i wspieranie wyników biznesowych. Można zauważyć, że HRBP wyróżniają także zachowania wynikające ze zmiany jego roli zarządzającego na rolę społeczną - związaną

z doradzaniem, wyjaśnianiem, komunikowaniem (doradcy, konsultanta, mentora, moderatora). Rozważając „przesunięcie” do roli HRBP, należy podkreślić również potrzebę wyższej samoświadomości, bowiem to, co człowiek robi, jest determinowane tym, co myśli o sobie, i jak postrzega swoją rolę w konkretnym miejscu i czasie.

4. PODSUMOWANIE

Partnerstwo biznesowe nakłada konieczność wyjścia poza obszary operacyjne i szerokie spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa. Niezbędne jest do tego rozumienie biznesu, funkcjonującego w zmieniającym się otoczeniu. Warunkiem powodzenia jest ciągle zdobywanie wiedzy na temat trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi i umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami HR, by prawidłowo diagnozować potrzeby i wyzwania stojące przed firmą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżer personalny - strategiczny partner biznesowy powinien rozumieć firmę jej cele, istotę pracy pod presją rynku i klientów w każdej komórce organizacji.

Na potrzeby zmiany roli działu HR wskazują praktycy, o czym świadczą np. wyniki badań przeprowadzonych przez firmę doradcą AON Hewitt [HR Barometr 2011] wśród członków zarządów i dyrektorów personalnych. Zdaniem ankietowanych działu HR powinny uczestniczyć w decyzjach biznesowych i umacniać swoją strategiczną rolę. Konieczność odejścia od myślenia „narzędziowego” potwierdzają rezultaty VI edycji Badania Najlepsi Pracodawcy [Raport z... 2011, s. 22-24]. Według członków zarządów uczestniczących w tym badaniu najbardziej pożądanymi rolami działów HR są role: stratega (definiującego strategię HR spójną ze strategią firmy i odpowiedzialnego za planowanie długookresowe) oraz partnera (prowadzącego konsultacje z kierownictwem liniowym i dającego wsparcie przy realizacji decyzji). Także badania Navigator HR [2009], prowadzone przez firmę doradcą Hay Group pokazują, iż postrzeganie znaczenia funkcji personalnej ulega zmianie. Ponad jedna czwarta przedsiębiorstw przypisuje działom HR rolę strategicznego partnera zarządu. O tym, że dyrektor HR powinien być strategicznym doradcą zarządu przekonują również autorzy raportu Trendy HRM 2011.

Menedżer działu zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Pracuj Solutions, zwraca uwagę, że jesteśmy świadkami ewolucji działu, który do niedawna dostarczał usługi, a teraz ma być partnerem (...), który będzie wspierał kierownictwo firmy w podejmowaniu decyzji i dostarczał rozwiązań najlepszych w konkretnej sytuacji” [Wyzwania HR w 2013 r., s. 21]. Zdaniem innego menedżera, z Hay Group Polska „coraz ściślejsza integracja procesów personalnych ze strategią biznesową firmy to naturalny proces, który znajduje swój wyraz w nowych oczekiwaniach wobec działów HR, a także ewolucji ich roli”

[Navigator HR 2009]. Wraz z tymi zmianami następuje transformacja zadań menedżera personalnego, który z administratora czy „usługodawcy” staje się strategicznym partnerem zarządów firm, oferując wsparcie w rozwoju biznesu.

Choć wielu szefów działów personalnych ma ambicję pełnienia roli strategicznej w organizacji, to sami pracownicy tych komórek przyznają, że nadal sprowadzane są one do roli wsparcia biznesu czy administratora [Czy polscy... 2011, s. 12]. Wyniki badania Navigator HR wskazują, że „58% działów personalnych pełni w Polsce funkcję administratora procesów HR lub działu wsparcia realizującego wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa związane z kapitałem ludzkim. Wiąże się to z odpowiedzialnością za procesy takie jak np.: rekrutacja, szkolenia, projektowanie systemu wynagrodzeń czy też rozwój systemów motywacyjnych” [Czy polscy... 2011, s. 12]. Warto dodać, że porównanie wymagań rodzimych firm wobec kandydatów na partnerów biznesowych z tymi stawianymi przez przedsiębiorstwa zagraniczne również wykazuje rozbieżności. W wielu ogłoszeniach dotyczących zatrudnienia na stanowisku HR Biznes Partnera w Polsce można znaleźć następujące wymogi: „doświadczenie 2-3 lata w pracy w dziale zarządzania zasobami ludzkimi”, „znajomość procesów i narzędzi z zakresu miękkiego HR”, „nastawienie na realizację celów”, „wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne”. Wśród zadań HRBP często wymieniane są takie, jak: „prowadzenie rekrutacji”, „realizacja szkoleń” i „obsługa kadrowo-płacowa”. Przykłady te sugerują brak zrozumienia koncepcji partnera strategicznego - nie chodzi w niej bowiem o zmianę nazwy stanowiska, ale o poszerzenie zakresu zadań i w związku z tym wymogu dużo wyższych kompetencji. Wśród ogłoszeń można znaleźć i takie, które wskazują na rzeczywistą ewolucję ról menedżerów personalnych a wśród zadań HRBP w nich wymienianych są tj.: „wsparcie pracowników i kadry kierowniczej w zakresie zagadnień HR”, „wdrażanie systemów i procesów HR w podległym obszarze”, „identyfikowanie potencjału oraz rozwój pracowników”, „zarządzania wynikami pracy”, „monitorowanie potrzeb i oczekiwań jednostek organizacyjnych w obszarze HR”, „wspieranie realizacji strategii biznesowej przez zapewnienie spójności działań ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi”, „rekomendowanie nowych rozwiązań w obszarze HR, współpracę przy wypracowaniu efektywnych rozwiązań w obszarze HR, dostosowanych do potrzeb biznesu: czy „monitorowanie kluczowych wskaźników HR”. Wprawdzie i w tym przypadku wymagania stawiane kandydatom nie zawsze wydają się dość wysokie, ale być może wraz z dalszą ewolucją potrzeb biznesowych i pogłębianiem doświadczeń w zakresie pełnienia ról strategicznych partnerów biznesowych i one ulegną zmianie.

W kontekście powyższego konieczne wydaje się kształcenie akademickie mające na celu przygotowanie do roli strategicznych partnerów biznesowych oraz oferowanie programów szkoleniowych umożliwiających menedżerom per-

sonalnym stały rozwój i stawanie się owymi partnerami. Warto monitorować sukcesy partnerów biznesowych a także prowadzić badania, które ułatwią poznanie specyfiki ich pracy, szans i barier, jakie napotykają oraz które pozwolą prognozować dalszą ewolucję w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

BIBLIOGRAFIA

- Antal International 2009 [w:] *HR business partner – potrzeba dzisiejszych czasów* z dn. 6.07.2009, http://kadry.nf.pl/Artykul/9257/Str_2/HR-business-partner-potrzeba-dzisiejszych-czasow/HR-menedzer-zarządzanie-zasobami-ludzkimi-HR-Business-Partner/, [dostęp: 10.10.2012]
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007
- HR Barometr 2011-2013, *Badanie Europejskich Trendów i Praktyk HR, 2011* <http://www.hrtrendy.pl/2011/06/28/wyniki-badania-barometr-hr-2011/2/>, [dostęp: 10.10.2012]
- Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? *Trendy HRM w Polsce*, Deloitte, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Wrzesień 2011 http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Deloitte_HR_Trendy2011_prezentacja.pdf, [dostęp: 10.10.2012]
- HR Biznes Partner jako alternatywa do tradycyjnego działu HR z dn. 12.01.2009, e-dziennik Gazeta Prawna, http://praca.gazetaprawna.pl/wywiady/106086,dyrektor_personalny_na_godziny_to_alternatywa_dla_tradycyjnego_dzialu_hr.html, [dostęp: 11.12.2011]
- HR business partner – potrzeba dzisiejszych czasów z dn. 06.07.2009, http://kadry.nf.pl/Artykul/9257/Str_2/HR-business-partner-potrzeba-dzisiejszych-czasow/HR-menedzer-zarządzanie-zasobami-ludzkimi-HR-Business-Partner/ [dostęp: 10.10.2012]
- HR Business Partner wsparciem w kryzysie z dn. 14.07.2009 <http://www.firma.egospodarka.pl/42377,HR-Business-Partner-wsparciem-w-kryzysie,1,11,1.html> [dostęp: 10.10.2012]
- Hunter I., Saunders J., Boroughs A., Constance S., *HR Business Partners*, Gower Publishing, Ltd. 2006
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy* [w:] Juchnowicz M., (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007
- Kenton B., Yarnall J., *HR: The Business Partner. Furthering the journey*, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd 2010
- Lash R., *Working as a Business Partner*, Hay Group, May 2010 <http://www.hrp.ca/HRPChapterSites/GrandValley/Documents/CIP%20Symposium%20-%20HR%20transformation%20final%20%282%29.pdf> [dostęp: 26.02.2013]
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010
- Ludwiczynski A., *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami* [w:] Ludwiczynski A., (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999
- Navigator HR <http://hrstandard.pl/2009/10/01/dzialy-hr-staja-sie-partnerem-dla-zarzadow-wyniki-badania-nawigator-hr/#more-3931>, [dostęp: 12.12.2011]
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008

Raport z Badania Najlepsi Pracodawcy 2011, AON Hewitt z dn. 24 maja 2011
https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pdfs/AonHewitt_RaportzBadaniaNajlepsiPracodawcy-2011.pdf [dostęp: 27.02.2013]

The Evolution of the HR Business Partner Role. A Process for Assessing and Transforming the HR Business Partner in a Shared Services Model, Scott Madden, Inc., June 2012
www.scottmadden.com/%2F%3Fa%3Dstrm%26aid%3D569&ei=GfosUe7aLYqs4ASgloHYBA&usg=AFQjCNHoShejdjzXNL_fI0NkcmCXdLqBWw&sig2=wXXYsOBEOn7I6t_1g6rItQ&bvm=bv.42965579,d.Yms

Wyzwania HR w 2012r. – raport portalu Pracuj.pl, <http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2011/09/Wyzwania-HR-2012-Pracuj1.pdf> [dostęp: 10.10.2012]

Wyzwania HR w 2013r. – raport portalu Pracuj.pl, <http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2012/09/eWyzwaniaHR/#/4/zoomed> [dostęp: 25.02.2013]

STRESZCZENIE

W ostatnim stuleciu zmianie ulegały poglądy na rolę ludzi w organizacji, czego wynikiem jest ewolucja funkcji personalnej. Jednym z przejawów wspomnianej ewolucji jest transformacja ról menedżera personalnego. Celem artykułu jest scharakteryzowanie menedżera zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście modelu partnera biznesowego.

FROM ADMINISTRATION TO HR BUSINESS PARTNER - TRANSFORMATION OF HR MANAGER ROLES

ABSTRACT

Thinking of the human role in the organization was changing during the last century. That is why we can also see the evolution of the HRM function. One of the reason of this evolution is the transformation of managerial roles. The purpose of this article is to present HRM manager in the context of business partner model.