

LUCYNA FEDEROWICZ

Uniwersytet Gdański, Polska

lucyna.federowicz@op.pl
DOI: 10.13166/awsge/210701

**EWOLUCJA REALIZACJI FUNKCJI
PERSONALNEJ WE WSPÓŁCZESNYCH
FIRMACH: STUDIUM PRZYPADKU**

**THE EVOLUTION OF THE HUMAN
RESOURCES FUNCTION IN
CONTEMPORARY COMPANIES:
A CASE STUDY**

WSGE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN JÓZEFÓW PUBLISHING HOUSE

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza sposobu realizacji funkcji personalnej w ostatniej dekadzie. W pierwszej części artykułu przeanalizowano ewolucję funkcji personalnej od momentu powstania aż do czasów współczesnych. W drugiej części dokonano analizy zmiany sposobu realizacji funkcji personalnej w ostatnim dziesięcioleciu w formie studium przypadku wybranej firmy. Wykorzystano podejście oparte na triangulacji z zastosowaniem następujących metod: analiza literatury przedmiotu, obserwacja uczestnicząca oraz analiza dokumentacji organizacji. W trzeciej części przeanalizowano czy i w jakim stopniu sposób realizacji funkcji personalnej w badanej firmie spójny jest z opisywaną w literaturze współczesną fazą rozwoju tej funkcji i wymaganiami otoczenia. Wyniki badania wykazały, że zmiany sposobu realizacji funkcji personalnej w analizowanej organizacji w ostatnim dziesięcioleciu są spójne z opisywaną w literaturze fazą rozwoju funkcji personalnej, lecz nie są wystarczające w obliczu dynamicznych zmian otoczenia.

SŁOWA KLUCZOWE: *funkcja personalna, studium przypadku, ewolucja, zarządzanie zasobami ludzkimi, transformacja*

ABSTRACT

The aim of the article is to analyze the implementation of the human resources function over the last decade. The first part of the article examines the evolution of the human resources function from its inception up to contemporary times. The second part analyzes the changes in the implementation of the human resources function over the last decade in the form of a case study of a selected company. A triangulation approach was used, employing the following methods: analysis of relevant literature, participant observation, and analysis of organizational documentation. The third part analyzes whether, and to what extent, the implementation of the human resources function in the studied company is consistent with the contemporary phase of development of this function described in the literature and with the requirements of the environment. The results of the study showed that the changes in the implementation of the human resources function in the analyzed organization over the last decade are consistent with the development phase of the personnel function described in the literature but are insufficient in the face of dynamic changes in the environment.

KEYWORDS: *HR function, case study, evolution, human resource management, transformation*

EWOLUCJA FUNKCJI PERSONLANEJ

Współczesna literatura z zakresu zarządzania organizacjami podkreśla, że funkcja personalna stanowi jeden z kluczowych obszarów determinujących efektywność i długofalowy rozwój przedsiębiorstwa. Za A. Pocztowskim przyjęto na potrzeby niniejszego artykułu, że funkcja personalna to *ogół spraw i działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Funkcja ta obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym i regulacyjnym. Te ostatnie najczęściej są nazywane zarządzaniem personelem lub zarządzaniem kadrami, a współcześnie zarządzaniem zasobami ludzkimi lub zarządzaniem kapitałem ludzkim* (Pocztowski, 2004, s.57).

Początki wyodrębnienia funkcji personalnej jako samodzielnego obszaru zarządzania datuje się na koniec XVIII i początek XIX wieku, kiedy to rozwój przemysłu i formowanie się nowoczesnych przedsiębiorstw wymusiły zatrudnianie dużych grup niewykwalifikowanych pracowników. Migracje ludności wiejskiej do miast w poszukiwaniu pracy stworzyły nowe wyzwania związane z organizacją siły roboczej, co z kolei zapoczątkowało potrzebę instytucjonalizacji działań o charakterze kadrowym (Pawlak, 2011, s. 11).

Dalsza trajektoria rozwoju funkcji personalnej w literaturze przedmiotu przedstawiana jest jako proces przechodzenia przez kolejne fazy rozwoju, różniące się zakresem odpowiedzialności, wpływem na organizację oraz podejściem do roli człowieka w przedsiębiorstwie. Najczęściej wskazuje się trzy fazy rozwoju: fazę operacyjną, taktyczną i strategiczną (Golnau (red.), 2004, s. 26).

W fazie operacyjnej funkcja personalna pełniła rolę administracyjną, była skoncentrowana głównie na ewidencji zatrudnienia, naliczaniu wynagrodzeń, zatrudnianiu pracowników oraz sporządzaniu umów o pracę (Czubasiewicz, Antonowicz, 2019, s. 9). Według A. Pocztowskiego zasadniczy nacisk kładziono na zapewnienie odpowiedniego dopływu siły roboczej oraz na kształtowanie systemów wynagradzania, a podstawowy mechanizm wpływu na postawy pracownicze opierał się na lęku przed utratą zatrudnienia (Pocztowski, 1998, s.12).

Faza taktyczna oznacza rozszerzenie zadań funkcji personalnej o działania związane z planowaniem zatrudnienia, rozwojem pracowników czy

wdrażaniem procedur oceny pracy. Ponadto funkcja personalna w tej fazie utrzymuje kontakty z rynkiem pracy oraz zaczyna pełnić rolę doradczą dla menadżerów liniowych (Tyrańska, 2009, s.353).

Faza strategiczna to etap, w którym funkcja personalna zostaje włączona w procesy formułowania i realizacji strategii organizacyjnej. W tej fazie pojawia się podejście do zasobów ludzkich jako czynnika kreującego wartość dodaną, a decyzje personalne są powiązane z kluczowymi wskaźnikami efektywności przedsiębiorstwa. Jednocześnie obserwuje się przekształcenie pozycji funkcji personalnej w strukturze organizacyjnej, przybiera ona formę jednostki o charakterze liniowym, bezpośrednio powiązanej z najwyższym szczeblem zarządzania (Wiernek, 2006, s.82).

Poza opisanymi etapami rozwoju funkcji personalnej w literaturze przedmiotu opisywany jest kolejny istotny etap przemian w obszarze zarządzania pracownikami, datowany na wczesne lata XXI wieku. H. Król określa ten okres mianem fazy przyszłościowej (Król, 2006, s.46). W tej fazie dominują koncepcje zorientowane na rozwój potencjału ludzkiego, wdrażane są programy zarządzania wiedzą i zarządzania talentami (Jamka, 2011, s.206), funkcja personalna ulega wirtualizacji (Listwan, 2010, s.241) a w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu wspiera zdrowie pracowników traktując je jako zasób kapitałowy (Czubasiewicz, Antonowicz, 2019, s. 13). Funkcja personalna zyskuje na znaczeniu i zaczyna pełnić funkcję kreatora wartości organizacyjnej w wymiarze długookresowym.

W ostatniej dekadzie zaobserwowano głębokie transformacje w sferze społeczno-gospodarczej, technologicznej i kulturowej, które istotnie przeobraziły uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. To okres, w którym gospodarka musiała mierzyć się z nieprzewidywalnymi, ale mającymi na nią duży wpływ wydarzeniami – pandemią COVID-19 i wojną na Ukrainie, której konsekwencją był wzrost i zmienność cen surowców. Oprócz wspomnianych powyżej zmian ostatnie dziesięciolecie przyniosło również inne, istotne transformacje o globalnym zasięgu, które znacząco wpłynęły na strategię i modele biznesowe przedsiębiorstw – gwałtowny postęp technologiczny, niedobór wykwalifikowanych pracowników i pojawienie się nowych pokoleń na rynku pracy. Gwałtowny postęp technologiczny – cyfryzacja procesów, automatyzacja, a w ostatnich

latach rozwój mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji zmienia modele biznesowe i sposób zarządzania pracownikami. Wiele obszarów działalności firmy zostało zredefiniowanych przez technologię (Korzyński, 2021, s. 323). Równolegle dokonuje się zmiana pokoleniowa na rynku pracy, w firmach pojawiło się w pokolenie Z, wnosząc inne oczekiwania wobec pracodawców niż wcześniejsze generacje. To ludzie urodzeni w cyfrowym świecie, otoczeni technologią, potrafią szybko dotrzeć do informacji, życie zawodowe oraz prywatne postrzegają jako całość, są wszechstronnie wykształceni, otwarci na świat, nie boją się ryzyka, błyskawicznie podejmują decyzje, są zdolni do multitaskingu (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s.408). Od pracodawców oczekują ciekawych wyzwań, są lojalni tylko w przypadku spełnienia ich oczekiwań, akceptują dużą zmienność, nie lubią hierarchii (Wątroba, 2022, s.129), bardziej niż dla wcześniejszych generacji ważna jest dla nich dobra atmosfera pracy, preferują elastyczne godziny i formy pracy, środowisko pracy ograniczające stres. Dodatkowo, współczesny rynek pracy stoi w obliczu narastających trudności związanych z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednim poziomie kwalifikacji. Dynamiczny rozwój organizacji, przede wszystkim tych funkcjonujących w oparciu o kapitał intelektualny, generuje rosnące zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów (Kopertyńska, 2021, s. 140).

Wydaje się, że opisane zmiany powinny wymusić istotne modyfikacje sposobu realizacji funkcji personalnej w ostatniej dekadzie dostosowując ją do nowych realiów organizacyjnych i wyzwań otoczenia.

ROZWÓJ FUNKCJI PERSONLANEJ W OSTATNIEJ DEKADZIE – STUDIUM PRZYPADKU

W dalszej części artykułu, wychodząc od wcześniej przedstawionych założeń teoretycznych, dokonano analizy empirycznej w postaci studium przypadku. Przedmiotem opisu jest organizacja, której doświadczenia ilustrują praktyczne przejawy adaptacji funkcji personalnej do zmieniających się uwarunkowań

otoczenia. Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem podejścia metodologicznego opartego na triangulacji. Triangulacja definiowana jest jako zastosowanie wielu metod, źródeł danych lub perspektyw teoretycznych w celu zwiększenia trafności i rzetelności wyników badań (Flick, 2011, s. 58). W przygotowaniu niniejszego artykułu wykorzystano następujące metody:

- Analizę literatury przedmiotu (Creswell, 2013, s.69)
- Obserwację uczestniczącą (Pocztowski, Miś, 2000, s.41)
- Analizę dokumentacji organizacji (Bowen, 2009, s.29)

Organizacja udostępniła dokumentację oraz umożliwiła obserwację uczestniczącą, jednak z uwagi na wewnętrzne procedury oraz politykę ochrony informacji wyraziła zgodę na udział w badaniu pod warunkiem zachowania anonimowości. W związku z tym, zrezygnowano z ujawniania nazwy organizacji oraz szczegółów pozwalających na jej jednoznaczną identyfikację.

Badana firma funkcjonuje od wielu lat na polskim rynku, jej większościovym udziałowcem jest organizacja z kapitałem zagranicznym. Obszar działania to głównie województwo pomorskie, firma zatrudnia powyżej 550 osób, z czego 37% to pracownicy fizyczni, 63% to umysłowi. Struktura zatrudnienia wykazuje zróżnicowanie ze względu na płeć, kobiety stanowią 36% ogółu zatrudnionych, podczas gdy udział mężczyzn wynosi 64%. Średnia wieku w firmie wynosi 42 lata, średni staż pracy 9. Studium przypadku zostało przeprowadzone w 4 obszarach realizacji funkcji personalnej: rozwój, ocena pracy, polityka benefitowa oraz forma i przestrzeń pracy.

Działania rozwojowe w roku 2015 prowadzone były w zakresie rozwoju talentów, szkoleń menadżerskich oraz szkoleń zewnętrznych realizowanych na podstawie rocznego planu szkoleń dla każdego pracownika. Program talentów prowadzony był w ścieżce eksperckiej i menadżerskiej. Kandydaci wybierani byli na podstawie pomiaru (m.in. podczas Development Center) pożądaných kompetencji (w organizacji funkcjonował model kompetencji opisujący profile kompetencji na danym stanowisku). Oprócz dedykowanych szkoleń realizowano job rotation oraz shadowing. Kolejna edycja programu prowadzona była w 4 ścieżkach: dyrektorska, kierownicza, koordynatorska,

ekspercka. W ścieżce eksperckiej zrezygnowano z shadowingu na rzecz szkoleń specjalistycznych oraz tzw. training on the job (udział w spotkaniach technicznych z opiekunem).

Na przestrzeni ostatnich lat podejście firmy do rozwoju pracowników uległo znacznej modyfikacji. Świadomie zamieniono *program rozwoju talentów* na *program rozwoju pracowników*, do którego dostęp ma każdy chętny pracownik. Program jest realizowany w formie w pełni zindywidualizowanej, zrezygnowano z prowadzonych w poprzednich edycjach zdefiniowanych ścieżek rozwojowych dla całych grup. Szkolenia menadżerskie zastąpiono programem rozwoju. Każdy menadżer rozwija, poprzez zindywidualizowane, ustalone z przełożonym działania, określone kompetencje rozumiane przez dział HR jako wiedzę, umiejętności, postawy i zachowania warunkujące efektywność na danym stanowisku. To podejście praktyczne wydaje się łączyć rozumienie kompetencji A. Poczowskiego i G. Filipowicza. Według A. Poczowskiego kompetencje to *ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja)* (Poczowski, 2003, s. 45). G. Filipowicz podaje, że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, rozumiejąc dyspozycje jako gotowość do wykazania się określonymi zachowaniami (Filipowicz, 2014, s.46,63). Firma odeszła również od tradycyjnego modelu planowania szkoleń z rocznym wyprzedzeniem na rzecz elastycznych mechanizmów decyzyjnych w tym zakresie. Zmieniła się również forma szkoleń. Szkolenia prowadzone przez trenera, w dużej części zastąpione zostały warsztatami interaktywnymi, wdrożono platformę edukacyjną oferującą pracownikom kursy w formie e-learningu oraz platformę online do nauki języków obcych.

W zakresie oceny pracy organizacja zastosowała odmienny model ewaluacyjny dla kadry kierowniczej oraz dla pracowników. W roku 2015 kompetencje menadżerskie (m.in. komunikacja, przywództwo, umiejętność adaptacji) oceniane były w procesie oceny 360 stopni. W zakresie oceny pracowników funkcjonował proces rocznej rozmowy rozwojowej, którego celem była informacja zwrotna dla pracownika dotycząca aktualnego poziomu jego kompetencji (zgodnie z profilem kompetencji stanowiska) oraz

ocena realizowanych zadań. Obecnie ocenę 360 stopni oparto o nowe, zdefiniowane z myślą o specyfice organizacji cechy menadżerskie (m.in. kształtuje rzeczywistość, jest dynamiczny, patrzy na problem z różnych perspektyw). Podjęto decyzję o rezygnacji z corocznych ocen okresowych pracowników na rzecz modelu ciągłej informacji zwrotnej. Uznano, że regularna informacja zwrotna pozwala na szybszą identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz na natychmiastowe wzmacnianie pożądanых zachowań. Warty odnotowania jest fakt, że w Badaniu Opini Pracowników firmy średnia ocena faktu udzielania bieżącej informacji zwrotnej przez przełożonego wynosi 4,72 w skali pięciostopniowej.

Diametralnej zmianie uległa również forma pracy w firmie. W roku 2020 wdrożono możliwość pracy zdalnej dla wszystkich stanowisk, na których zakres obowiązków pozwalał na pracę w tym modelu. W roku 2025 prawie 300 pracowników pracuje całkowicie zdalnie lub łączy pracę zdalną z pracą z biura. Pracownicy (również zarząd i dyrektorzy) nie posiadają przypisanych biur i pomieszczeń, rezerwują je zdalnie za pomocą aplikacji, większość spotkań odbywa się w formule hybrydowej. Równolegle wdrożono codzienne 15 minutowe stand-upy, wszyscy pracownicy pracujący w tym modelu korzystają z programów wspomagających pracę zdalną, funkcjonuje elektroniczny obieg dokumentów oraz wewnętrzna platforma społecznościowa.

Istotne zmiany o charakterze jakościowym zaszły też w zakresie przestrzeni pracy. Tradycyjny układ biur oparty na sztywnym podziale stanowisk pracy, zamkniętych salach i standardowych biurkach został zastąpiony środowiskiem bardziej otwartym, ukierunkowanym na dobrostan pracowników. Przewidziano strefę odpoczynku z biblioteką, fotelami masującymi, automatami do gier, strefy relaksu co stanowi wyraz holistycznego podejścia do przestrzeni, które łączy efektywność z komfortem psychofizycznym.

W zakresie świadczeń pozapłacowych również dostrzegalne są modyfikacje, które odzwierciedlają dostosowywanie oferty do zmieniających się potrzeb pracowników. W roku 2015 firma oferowała opiekę medyczną, dodatkowe dni urlopu, finansowała spotkania integracyjne działów oraz organizowała ogólnofirmowe wydarzenia o charakterze integracyjnym, dużą część benefitów

skierowana była do pracowników posiadających dzieci. Obecnie wachlarz świadczeń został dostosowany do różnorodnej grupy odbiorców (m.in. skrócenie dnia pracy 6 miesięcy przed emeryturą), wdrożono także dużą liczbę benefitów wspierających zdrowie (m.in. dofinansowanie do sprzętu i aktywności sportowych, profilaktykę zdrowotną, opiekę psychologiczną).

STOPIEŃ SPOJNOŚCI OPISYWANYCH ZMIAN Z ROZWIĄZANAMI 4. FAZY ROZWOJU FUNKCJI PERSONALNEJ I WYMAGANIAMI OTOCZENIA

Zarówno w niniejszym opracowaniu, jak i w literaturze przedmiotu, wskazuje się kilka kluczowych elementów realizacji funkcji personalnej w 4. fazie rozwoju: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, wirtualizacja, rosnąca koncentracja na zdrowiu pracowników. W ujęciu komplementarnym zauważa się, że ostatnie dziesięciolecie charakteryzowało się intensyfikacją wyzwań płynących z otoczenia, pandemia COVID-19, niestabilność geopolityczna, kryzysy energetyczne, przyspieszona cyfryzacja oraz nowe pokolenia na rynku pracy istotnie zredefiniowały kontekst funkcjonowania organizacji.

Jedną z najważniejszych opisywanych obszarów realizacji funkcji personalnej w 4. fazie jest zarządzanie wiedzą, polegające na jej pozyskiwaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu w celu osiągnięcia efektów rynkowych. W zasobowym podejściu do zarządzania wiedzą istotnym elementem tego procesu są kluczowe umiejętności, traktowane jako główne źródło wiedzy organizacyjnej (Skrzypek, 2001, s. 223). W analizowanej organizacji wyraźnie dostrzegalne jest ukierunkowanie działań funkcji personalnej na ten obszar, organizacja wdrożyła rozwiązania mające na celu rozwój potencjału kadry, zarządzanie talentami oraz ocenę efektywności pracy, a na przestrzeni ostatniej dekady jej podejście uległo zasadniczej transformacji. Zaobserwować można wyraźne odejście od sztywnego planowania na rzecz zindywidualizowanych ścieżek rozwojowych, osadzonych w paradygmacie

zwinności organizacyjnej, nastąpiła istotna wirtualizacja procesów szkoleniowych, umożliwiającą ich większą dostępność, wdrożono narzędzia do analizy kompetencji, platformę e-learningową, dostosowano formy rozwoju do oczekiwań nowych pokoleń na rynku pracy.

W zakresie polityki benefitowej widoczna jest w badanej organizacji koncentracja na zdrowiu pracowników, opisywana w literaturze przedmiotu jako istotny element 4. fazy funkcji personalnej (Czubasiewicz, Antonowicz, 2019, s. 13). Wdrożono szereg działań prozdrowotnych, które obejmują komponenty fizycznego zdrowia, ale również wsparcie psychologiczne. Podejmowane działania wpisują się w tendencje 4. fazy rozwoju funkcji personalnej opisane w literaturze przedmiotu. Warto również zaznaczyć, że firma nie ekspozuje w sposób szczególny standardowych benefitów powszechnie obecnych na rynku, co może być świadomą strategią komunikacyjną, zakładającą ich oczywistość w ofercie pracodawcy spełniającego współczesne oczekiwania. Jednocześnie za istotny element polityki benefitowej uznawana jest możliwość pracy zdalnej, traktowana nie jako techniczne rozwiązanie organizacyjne, lecz jako realna wartość dodana.

Należy podkreślić, że funkcja personalna w badanej firmie wykazuje wysoki poziom adaptacyjności również do najnowszych opisanych w niniejszym artykule przeobrażeń społeczno – gospodarczych w ostatnim dziesięcioleciu. Zredefiniowano formę pracy, wdrażając systemowe rozwiązania z zakresu pracy hybrydowej, umożliwiono wirtualizację pracy, zreorganizowano przestrzeń, zastosowano metody utrzymywania zaangażowania w rozproszonym środowisku. W obszarze oceny efektywności pracy obserwuje się wyraźne uproszczenie mechanizmów ewaluacyjnych. Nastąpił zwrot od rozbudowanych, sformalizowanych systemów oceny kompetencji, obejmujących wielopoziomowe opisy zachowań oraz precyzyjnie zdefiniowane kryteria oceny, w stronę nieformalnego podejścia opartego na ciągłej informacji zwrotnej. Ten paradygmatyczny przeskok od sztywnych, strukturalnych ram do dynamicznego, kontekstowego feedbacku wydaje się być adekwatną odpowiedzią na oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy.

Zauważalna adaptacja organizacji do zmieniających się warunków otoczenia może być interpretowana jako przejaw dojrzałości strategicznej oraz

elastyczności operacyjnej funkcji personalnej. Niemniej jednak, rodzi się pytanie, czy jest to zjawisko jednostkowe, czy też wpisuje się w szerszy trend transformacyjny obejmujący inne podmioty funkcjonujące w porównywalnym kontekście. Kluczowe jednak pozostaje pytanie o wystarczalność takiej adaptacji. Wobec coraz bardziej dynamicznych zmian, wynikających m.in. z globalizacji, transformacji cyfrowej oraz zmieniających się oczekiwań nowych pokoleń pracowników, dotychczasowe działania przystosowawcze mogą okazać się niewystarczające.

Wydaje się, że w kontekście globalnego rynku pracy przewartościowania wymaga polityka wynagrodzeń, nie może być kształtowana wyłącznie w odniesieniu do warunków lokalnych. Konieczne staje się uwzględnianie benchmarków międzynarodowych, ponieważ najlepiej wykwalifikowani pracownicy, dysponujący kompetencjami poszukiwanymi globalnie, coraz częściej dokonują mobilnych wyborów zawodowych, kierując się atrakcyjnością ofert w skali ponadnarodowej. Również cały obszar motywowania pracowników wydaje się wymagać radykalnej redefinicji dotychczasowych metod. Tradycyjne, powierzchniowe formy motywacji (m. in. owoce dla pracowników) tracą na znaczeniu wobec rosnących oczekiwań pracowników dotyczących autentyczności, indywidualizacji oraz poczucia sprawczości. W odpowiedzi na oczekiwania pokolenia Z współczesne podejście do motywacji powinno być nakierowane na autentyczność i uwzględniać złożoność i różnorodność potrzeb jednostek. Technologie cyfrowe istotnie przekształcają procesy rekrutacyjne. Po pierwsze, rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych, co zmienia kryteria oceny kandydatów. Po drugie, coraz częściej wykorzystywane są algorytmiczne narzędzia selekcji, oparte na sztucznej inteligencji, co rodzi pytania o jakość podejmowanych decyzji. Po trzecie, wirtualizacja sprzyja globalizacji procesów rekrutacyjnych, organizacje coraz częściej poszukują talentów niezależnie od ich lokalizacji geograficznej. Wymusza to nie tylko dostosowanie procedur do różnych kontekstów kulturowych i prawnych, ale także redefinicję pojęcia *miejsca pracy*. Również dbałość o klimat organizacyjny staje się dziś ważniejsza niż kiedykolwiek. Praca zdalna osłabia codzienne, nieformalne interakcje, które wcześniej naturalnie budowały poczucie przynależności. Młodsze pokolenia pracowników artykułują oczekiwania dotyczące równowagi między życiem

zawodowym a prywatnym oraz kultury pracy opartej na wzajemnym szacunku, wsparciu i dobrych relacjach, dlatego budowa pozytywnej atmosfery w miejscu pracy wydaje się nabierać szczególnego znaczenia.

W zakresie rozwoju pracowników badana firma podjęła istotne kroki: uproszczenie ścieżek rozwojowych, zmiana formy szkoleń na bardziej interaktywną oraz wdrożenie nowoczesnej platformy e-learningowej. Są to działania wartościowe, ale również mogą okazać się niewystarczające w perspektywie długoterminowej. Warto przyjrzeć się temu obszarowi w sposób bardziej pogłębiony. Kluczowe może okazać się m.in. silniejsze powiązanie rozwoju z indywidualnymi potrzebami pracowników, zwiększenie roli menadżerów w stymulowaniu uczenia się oraz tworzenie kultury, w której rozwój jest procesem ciągłym i współtworzonym oddolnie.

Dodatkowo, wdrożenie sztucznej inteligencji wprowadza zupełnie nową jakość, nie tylko automatyzuje procesy, lecz fundamentalnie przekształca rolę człowieka w środowisku pracy, co wydaje się wymagać od funkcji personalnej ukierunkowania na zarządzanie zmianą, kompetencjami przyszłości i etyczną integracją technologii z pracą ludzką.

WNIOSKI

Konkludując, zmiany zaobserwowane w badanej organizacji w obszarach rozwoju, oceny pracy, organizacji przestrzeni biurowej oraz polityki benefitowej są spójne z opisywanymi w literaturze przedmiotu rozwiązaniami charakterystycznymi dla 4. fazy rozwoju funkcji personalnej. Dodatkowo, w dużej części, nie są to zmiany jedynie ewolucyjne, lecz mają charakter transformacyjny. W przypadku analizowanej organizacji należy podkreślić, że funkcja personalna w znacznym stopniu nadąża za dynamicznie zmieniającymi się wymaganiami otoczenia zewnętrznego, wykazując wysoki poziom adaptacyjności oraz gotowość do wdrażania nowoczesnych rozwiązań.

Niemniej jednak należy zauważyć, że charakter współczesnych wyzwań, związanych z permanentną niepewnością, postępującą cyfryzacją, zmianami

demograficznymi, globalnymi kryzysami sprawia, że podejście oparte na stopniowej ewolucji funkcji personalnej z elementami pełnej transformacji w wybranych jej obszarach może okazać się niewystarczające. Skala, tempo oraz kompleksowość tych zmian wydaje się wymagać nie tyle adaptacyjnego dostosowywania istniejących i opisywanych w literaturze przedmiotu rozwiązań funkcjonujących w 4. fazie rozwoju funkcji personalnej praktyk, co gruntownej zmiany paradygmatu zarządzania kapitałem ludzkim.

Dodatkowo, nasuwa się istotne pytanie natury analitycznej, czy obserwowane w badanej organizacji zmiany transformacyjne dokonują się w niewielu firmach, będących liderami transformacji, czy też stanowią przejaw szerszego trendu zachodzącego również w innych podmiotach? Dopiero pogłębione, empirycznie ugruntowane analizy porównawcze o odpowiednio szerokim zakresie metodologicznym umożliwią jednoznaczne ustalenie, czy obserwowane zmiany stanowią przypadek odosobniony, charakterystyczny dla wybranych, innowacyjnych organizacji, czy też są przejawem transformacji systemowej, prowadzącej do ukształtowania się nowego paradygmatu w zakresie realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach.

BIBLIOGRAFIA

- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), s.29.
- Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s.69.
- Czubasiewicz, H. i Antonowicz, A. i Antonowicz, P. (2019). Dysonans relacyjny pomiędzy Oczekiwaniem pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji. w: H. Czubasiewicz (red.), *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania* (s.9). Gdańsk.
- Czubasiewicz, H. (2021). Rola służb personalnych w zarządzaniu, w: H. Czubasiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie, 2021.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer, s. 46,63.
- Flick, U. (2011). *Projektowanie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 58.

- Golnau, W. (2004) (red.). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: CeDeWu, s. 26.
- Jamka B. (2011). Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s.206.
- Kopertyńska, M.W. (2021). Podejście do motywowania pracowników w perspektywie 40 minionych lat. w: A. Miś (red.), 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania (s. 140). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Korzyński, P. (2021). E-zarządzanie i przywództwo. w: A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce (s.323), Warszawa: Wolters Kluwer.
- Król, H. (2006). Transformacja pracy i funkcji personalnej. w: H. Król, A. Ludwiczynski. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s.46.
- Listwan T. (2010). Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami. w: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami (s.241). Warszawa: C.H. Beck.
- Pawlak, Z. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, s. 11.
- Pocztowski, A i Miś, A. (2000), Analiza zasobów ludzkich w organizacji. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s.41.
- Pocztowski, A. (1998). Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod. Kraków: Antykwa, s.12.
- Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE, s.45.
- Pocztowski, A. (2004). Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce. w: Z. Wiśniewski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki (s.57). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Skrzypek, E.(2001). Zarządzanie wiedzą jako podstawa efektywności zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w: Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska.
- Sectio H, Oeconomia. Vol. 35, Lublin: s.223.
- Tyrańska, M. (2009). Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach. w: Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13)/2009 T. 2, Tarnów: s. 353.
- Wątroba, W. (2022). Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s.129.
- Wiernek, B. (2006). Personel firmy jako zasób strategiczny. w: L. Zbiegień-Maciąg (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Kraków: Wolters Kluwer, s.82.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. i Chomątowska, B. (2014). Pokolenie Z na rynku pracy- wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. w: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 350. Wrocław: s.408.