

Autor dr Paweł Błaszkiwicz

(artykuł opublikowany w wydawnictwie Serwis HR)

Jak zamienić idee ZZL na konkretne korzyści?

Od kilkudziesięciu lat mnożą się koncepcje na temat tego, czym firmy i ludzie w nich pracujący mogą i powinni zarządzać. Jeśli się nad tym zastanowić chwilę, to nie ma dziś obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, które nie zostałyby opisane w rozmaitych koncepcjach teoretycznych. Życie na bieżąco weryfikuje jakość i przydatność metod dotyczących zarządzania produkcją, jakością, sekretariatem i innymi konkretnymi sprawami. Podobny los spotka też idee związane z nurtem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Już pojawiają się np. wypowiedzi podważające sens istnienia instytucjonalnych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za ZZL (zob. „Personel” 2000, nr 17/110). Stąd tylko krok do podważenia wszystkich założeń teorii zarządzania personelem. Nie zamierzam tu odpowiadać na ten problem. Jest to temat na osobny tekst. Chcę podkreślić, że **koncepcja ZZL nie może dłużej pozostawać „uodporniona” na weryfikację praktyki**. Na początku lat 90. wiele prywatyzowanych w Polsce przedsiębiorstw (z branży budowlanej, energetycznej, przemysłowej i in.) przejmowało idee ZZL i z dużym rozgłosem rozpoczynały zmiany organizacyjne. Na konferencjach, w gazetach i w książkach można było usłyszeć lub przeczytać deklaracje o radykalnym postępie w rozwoju tych firm. Polegać on miał na przejściu najnowocześniejszych metod zarządzania, czyli właśnie ZZL. Od wielu lat intensywnie szukam artykułów, które podjęłyby sobie za cel rozliczenie podjętych wtedy działań (rozbudowanie pionów personalnych, wprowadzenie wielu systemów wspomagających zarządzanie personelem, tworzenie zębów nowej kultury organizacyjnej). Niestety nadal nie spotkałem tego rodzaju pozycji. W dodatku, **obserwując obecne, ciężkie losy zaistniałych w tym kontekście firm (zwolnienia, wielokrotne przekształcenia), można odnieść wrażenie mierności efektów ZZL**. Sprawa w każdym przypadku wymaga oczywiście dokładnego sprawdzenia, ale faktem jest, że polityka personalna firm dziś już nie jest specjalnym powodem do dumy. Głównym powodem jest rozczarowanie. Przecież to właśnie nowe (oparte na ideach ZZL) zarządzanie miało zagwarantować pomyślność firmy, bardziej nawet niż technologia.

Z własnych obserwacji mogę stwierdzić, że najsłabszym elementem ZZL w polskich firmach jest brak umiejętności przełożenia idei na działania operacyjne za pośrednictwem kadry kierowniczej. Spójrzmy na ogólny model organizacji pod względem poziomów zarządzania.

Rysunek 1. Poziomy zarządzania w organizacji



Źródło: Opracowanie własne

W przypadku zarządzania produkcją jest oczywiste, że zarząd podejmuje decyzje dotyczące formy produkcji, zakupu technologii itp. Kierownicy przekładają owe decyzje na plany pracy i koordynują wykonanie wszystkich cząstkowych prac składających się na proces produkcji. Poziom wykonawczy – tzw. szeregowi pracownicy – realizują najbardziej techniczne elementy procesu. Włączenie idei ZZL do funkcjonowania firmy jest decyzją podjętą z poziomu strategicznego. Również powołanie specjalnych komórek, czasem wręcz pionów personalnych, stanowi element strategii firmy. Pozostaje to oczywiście bardzo istotne ze względu na wagę takiego wydarzenia w życiu organizacji, ale w konsekwencji jest dla pracowników i kierowników ideą nową, mało zrozumiałą, wręcz obcą, przez co budzi obawy i opór.

W praktyce łatwo jest zadeklarować działania w ramach ZZL, typu *Osobiście angażujemy się w poprawę obsługi naszych klientów* albo *Nasi pracownicy są naszym najcenniejszym zasobem*. Znacznie trudniej zamienić te słowa w czyn.

Problem polega też na tym, że **o ile łatwo dostępne są deklaracje firm na temat założeń ich polityki ZZL (przez co też łatwo je się kopiuje), o tyle za ich wdrożeniem kryją się zawsze specyficzne warunki działania, w których trzeba zwyczajnie wykazać się dużą elastycznością myślenia i działania. Przy wdrożeniu poziom strategiczny musi nauczyć się korzystać z doświadczenia i pomysłów zwykłych pracowników i zamieniać je w cele dla całej firmy.** W rzeczywistości zarząd w typowej sytuacji rezerwuje sobie prawo do tytułu najlepiej zorientowanej części firmy. To skutecznie zagłusza głosy „od dołu”. Poziom operacyjny musi wyjść poza obszar, za który jest odpowiedzialny, i nauczyć się myślenia systemowego. A przecież typowy kierownik jest rozliczany za swój obszar odpowiedzialności. **Natomiast poziom wykonawczy musi porzuć swoje ideologie i schematy funkcjonowania typu *To przecież my tutaj tak właściwie tylko pracujemy*.**

Autorzy rozmaitych koncepcji ZZL zazwyczaj opisują idealną sytuację, w której pracownicy mają przypisane funkcje w tym procesie i je po prostu wypełniają. W rzeczywistości trudno spodziewać się, by zarząd zaczął technicznie zajmować się realizacją, a pracownicy wykonawczy, na rzucone hasło, zmienili swoją mentalność i dotychczasowe przyzwyczajenia. **Jedyną grupą pracowników, która może realnie dokonać zmian, są kierownicy ze wsparciem pionu personalnego.** Pojawia się jednak pytanie, kto i w jakim zakresie powinien

wykonywać prace związane z ZZL. Ze względu na indywidualność poszczególnych firm i osób w nich pracujących nie wiem, czy jest możliwe w ogóle opracowanie ogólnego podziału tego zagadnienia. Być może lepszym pomysłem pozostaje wyjście od istniejącego w danej organizacji podziału zadań pomiędzy kadrą liniową a komórkami personalnymi (celowego lub przypadkowego), a następnie, po zdiagnozowaniu jego dobrych i słabych stron, spróbowanie zaadaptowania istniejącego podziału zadań ZZL do nowych celów. Jeśli okaże się to niemożliwe, można zastanowić się nad sposobem zmiany modelu współpracy.

W zależności od typu organizacji i jej kultury organizacyjnej, **istnieją 3 typowe modele współpracy w ZZL pomiędzy kadrą kierowniczą a pionem personalnym.**

1. W modelu I dział personalny występuje w roli zleceniodawcy. Jest umiejscowiony blisko zarządu. Ma duży wpływ na podejmowane decyzje strategiczne oraz dysponuje odpowiednią władzą organizacyjną, by zlecać i nadzorować wykonywanie zadań w projektach HR. Dział personalny opracowuje w tym modelu koncepcje, wyznacza cele sobie i innym komórkom organizacyjnym. Opracowuje też harmonogram prac. Najlepsza metafora tego modelu to centrum dowodzenia, ponieważ tam są zbierane dane i podejmowane decyzje. ZZL nie różni się w działaniu od wydawania poleceń komputerowi. Proces wytwórczy (usługi lub produktu) jest wystandaryzowany, a jego jakość gwarantuje powtarzalność czynności i ścisłe przestrzeganie instrukcji, w tym również tych z zakresu ZZL. Kadra kierownicza pełni bardziej rolę wykonawcy i nie bierze odpowiedzialności na siebie za stosowane narzędzia ZZL (system motywacji, rozwoju, komunikacji). Wszystko jest w porządku, jeśli polityka ZZL nie propaguje wartości sprzecznych z takim sposobem działania (innowacyjność, elastyczność, osobiste zaangażowanie, myślenie biznesowe), a kadrze kierowniczej nie powierza się zbyt dużego pola do interpretacji poleceń pionu personalnego. Tego rodzaju model jest charakterystyczny dla dużych koncernów, które po pierwsze są w stanie zainwestować w rozbudowany pion personalny, po drugie – co jest nawet ważniejsze – potrzeba unifikacji i identyfikacji wielotysięcznego personelu wymusza na nich stosowanie takiego sterowanego odgórnie modelu. Problem tu zaczyna się wtedy, gdy któreś części koncernu grozi likwidacja i musi się usamodzielnic. Zarząd, adaptując strategię działania do zaistniałego kryzysu, musi zdawać sobie sprawę, że zmiana ta w niższych partiach organizacji nie będzie przebiegać ani łatwo, ani efektywnie.

2. Drugi – przeciwny do pierwszego – model polega na przyjęciu przez dział personalny roli zleceniobiorcy. Realizuje on wtedy ściśle wytyczne zarządu, a jeżeli takich nie ma, skupia się na rozwiązywaniu bieżących problemów wskazywanych przez pracowników. Choć w deklaracjach ustawia się ZZL jako strategiczny cel firmy, to w rzeczywistości pion personalny zajmuje pozycję wykonawcy. O faktycznym kształcie polityki personalnej decyduje kadra kierownicza. Tego rodzaju model występuje w firmach tkwiących korzeniami w poprzedniej epoce systemu ekonomicznego (rola działu kadr ograniczała się do porządkowania formalności) oraz w firmach o elastycznej strukturze organizacyjnej, gdzie stawia się na lansowanie jednostek (np. firmy w branży ubezpieczeniowej). W takich firmach np. analiza potrzeb rozwojowych kończy się dla działu personalnego w chwili zebrania szczegółowej listy szkoleń sporządzonej przez kierowników. Komórki personalne rzadko wychodzą z inicjatywą, a jeśli już, to szczegółowo konsultują założenia swoich projektów, nawet na etapie tworzenia koncepcji. Najlepszą metaforą tego modelu jest gabinet lekarski, do którego kierownicy zaglądają w ostateczności. W tym modelu największe przeszkody ZZL ujawnią się w momencie, gdy właściciel (zarząd) zapragnie monitorować działania i oczekiwać konkretnych wyników ZZL w skali całej firmy. Brak powiązania działań w system praktycznie to uniemożliwia.

3. W modelu III obie strony traktują siebie jak partnerów. Dział personalny jest elastyczny i przyjmuje różne strategie działania, w zależności od sytuacji. Gdy trzeba, pracownicy działu personalnego raz są doradcami, drugi raz inicjatorami, menedżerami projektów HR. Współpraca z kierownikami liniowymi opiera się na jasnym podziale zadań oraz braniu wspólnej odpowiedzialności za efekty działań w obszarze ZZL. Najistotniejszą cechą tego modelu jest jednak to, że obie strony, zamiast rywalizować między sobą, koncentrują się na poziomie wykonawczym. Dbają o jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracowników.

Traktuję ten partnerski model współpracy jako typ idealny. W rzeczywistości bowiem prawa prakseologii powodują, że zawsze ktoś musi mieć prawo do podjęcia ostatecznej decyzji. Chroni to firmę przed sytuacją patową (Znam przykład firmy, gdzie pół roku trwały poszukiwania firmy szkoleniowej, bo dział szkoleń i dział jakości za wszelką cenę chciały mieć zgodną opinię na temat starających się firm). Może być jednak tak, że nikt w organizacji nie wyobraża sobie **takiej** współpracy z działem personalnym lub nikt z różnych względów nie jest zainteresowany zmianą sytuacji.

Zwróćmy uwagę, że nawet identyczne założenia polityki ZZL, realizowane w wymienionych modelach, reprezentują 3 różne grupy interesów. **Tam, gdzie pion personalny przyjmuje rolę zleceniodawcy, reprezentowane są głównie interesy zarządu, kosztem kadry kierowniczej. W modelu, gdzie jest jedynie zleceniobiorcą, najwięcej zyskuje kadra kierownicza, kosztem pracowników wykonawczych. W ostatnim modelu interesy wszystkich stron wydają się zaspokajane w najbardziej zrównoważony sposób.** Stąd wniosek, że jest to najbardziej pożądanym model realizacji polityki ZZL. Dopiero w partnerskim modelu współpracy można mówić o realnym wkładzie kadry kierowniczej w politykę ZZL. Nawet tam, gdzie kierownicy liniowi mają dużą władzę organizacyjną, słabość pionu personalnego powoduje, że nie dostają się do organizacji dobre rozwiązania.

Zobaczmy na 2 przykładach, jak może wyglądać droga do rozszerzania roli kierowników liniowych w zakresie ZZL w firmach, które świadomie zdecydowały się przejść na partnerski model współpracy.

Przykład 1

Przykład pierwszy odpowiada sytuacji opisanej w modelu I. W firmie produkcyjnej branży elektronicznej poszczególne narzędzia ZZL (m.in. matryce i plany szkoleń, arkusze ocen okresowych, system motywacji finansowej) były wdrażane dyrektywnie. Każde kolejne narzędzie wzbudzało dodatkowy opór. W rezultacie coraz trudniej spełniały swoją rolę, przy okazji wzbudzając konflikty między działem personalnym a kierownikami. Badanie opinii pracowników pokazało słabą ocenę funkcji ZZL, pomimo posiadania bardzo rozwiniętych systemów wspomagania zarządzania ludźmi. Zdecydowano się na znaczny udział kierowników we współtworzeniu zadań i partycypowaniu odpowiedzialności w zakresie ZZL. Powołano specjalne zespoły robocze, w skład których wchodził m.in. kierownicy liniowi, mające za zadanie przeanalizować dotychczasową politykę personalną w zakresie badania potrzeb szkoleniowych, motywowania i systemu ocen. W zespołach aktywnie uczestniczyli również pracownicy szczebla wykonawczego. Zespoły zajęły się następującymi zadaniami:

- *poprawą nabytych zdolności i umiejętności pracowników.* Zadaniem objąć miało usprawnienie komunikacji w procesie szkoleń, lepsze dopasowanie programów szkoleniowych do potrzeb oraz większy wpływ pracowników na wybór firm szkoleniowych;
- *usprawnieniem systemu rotacji pracowników.* Zadaniem zespołu było przygotowanie planu możliwych rotacji stanowiskowych dla pracowników, przygotowanie systemu mentorów;
- *stworzeniem jasnych zasad systemu wynagradzania i premiowania.* Zadaniem zespołu było dokonanie przeglądu klasyfikacji stanowisk pracowników produkcyjnych i nieprodukcyjnych,

stworzenie zasad przyznawania kryteriów premii uznaniowej oraz wypracowanie pomysłów poza finansowych form motywowania;

– *poprawą środowiska pracy*. Zadaniem zespołu było ustalenie czynników odpowiedzialnych za klimat pracy, w tym warunków fizycznych, oraz zaproponowanie rozwiązań poprawy warunków pracy;

– *poprawą systemu ocen okresowych*. Zadaniem zespołu było dokonanie przeglądu kryteriów ocen okresowych oraz zaproponowanie form uznania dla najlepszych.

W ten ogromny projekt zaangażowany był co piąty pracownik firmy! Zadania w wielu przypadkach okazały się zbyt ambitne jak na możliwości pracowników. Jednak nie merytoryczny, ale społeczny efekt był tu ważniejszy. Zespoły, pracując nad swoimi zadaniami, musiały dokładnie zapoznać się z ideami kryjącymi się za przyjętymi rozwiązaniami w zakresie ZZL. Zrozumienie jest przecież pierwszym warunkiem zaakceptowania i zaangażowania się w działania. W kolejnej edycji badania opinii pracowników wzrosła ocena procesów ZZL (choć nie uległy one znaczącym modyfikacjom). Wrosła też liczba inicjatyw usprawniających organizację ze strony kadry kierowniczej i pracowników wykonawczych.

Przykład 2

Przykład drugi odpowiada sytuacji opisanej w modelu II współpracy. W firmie usługowej w branży surowców naftowych rola działu personalnego polegała głównie na administrowaniu sprawami pracowniczymi, rekrutacji i organizacji szkoleń na zlecenie komórek organizacyjnych i zarządu. O idei przejęcia funkcji ZZL przez kierowników liniowych nie było nawet sensu wspominać. Przełomem okazało się zorganizowanie cyklu szkoleń dla kierowników liniowych. Oprócz konkretnych umiejętności menedżerskich, szkolenia te poruszały szerszy kontekst współczesnych metod zarządzania pracownikami. W efekcie wielu uczestników szkolenia, zaintrygowanych poruszonymi tematami, zaczęło dopytywać pracowników działu personalnego o konkretne problemy w obszarze ZZL. Wtedy dopiero przyszedł czas na opracowanie specjalnego programu. Jego wdrożenie ma służyć właśnie przejęciu przez kierowników odpowiedzialności za losy swojego najcenniejszego zasobu – pracowników. Program zaprojektowano na 2 lata i obejmuje on m.in. stałe monitorowanie i konsultowanie jego efektów przez kadrę kierowniczą średniego i niższego szczebla. Najlepszym dowodem na wzrost zainteresowania kierowników ideami ZZL jest liczba pytań kierowanych do pionu personalnego na temat konkretnych rozwiązań.

Nie zawsze mówienie o wypełnianiu funkcji ZZL przez kierowników liniowych to łatwy temat. Powodów występowania trudności na drodze do realizacji modelu III współpracy jest wiele. Z praktyki w firmach, z którymi się spotykam, wiem, że **najczęściej podawane zastrzeżenia kierowników liniowych dotyczące wdrażania ZZL to:**

– **różnice w perspektywie pracy** – szczególnie często problem ten występuje w firmach produkcyjnych. Cele ZZL jawią się jako dość zagmatwane w połączeniu z wymiernymi celami dotyczącymi wydajności i jakości – za które bezpośrednio odpowiadają kierownicy liniowi. Spotkać można wtedy wypowiedzi typu *Jak nie zrobimy normy, to może więc i dla was (działu kadr) nie starczyć na wypłatę* albo *W tej chwili mam ważniejsze problemy*;

– **niezrozumienie idei ZZL lub brak wiedzy** – przejawia się to oczekiwaniem, że dział personalny powinien wszystko zorganizować i przygotować, pojawiają się głosy *Dlaczego ja to mam robić, co oni w tych kadrach robią?* Często kierownicy pytają, czym różni się pełnienie funkcji ZZL od „normalnego” kierowania. Przecież – mówią – przyznajemy premie, zarządzamy urlopami, zatrudniamy i zwalniamy;

– **brak korzyści** – kierownicy łatwo spostrzegają, że działania ZZL służą zarządowi i działowi personalnemu, trudniej przychodzi im dostrzeżenie korzyści dla nich jako

menedżerów i pracowników. Brak korzyści związany jest też z dotychczasową praktyką kierowniczą menedżerów liniowych – *Przecież znam swoich ludzi, po co mi tu jakieś specjalne narzędzia ZZZL?*

– **lęk przed zmianą** – towarzyszy mu podejrzewanie o ukryte intencje zarządu, obawa przed dodatkowymi obowiązkami lub przed koniecznością zmiany stosunku do swoich pracowników.

Dodatkowym utrudnieniem może być brak pomocy merytorycznej. Na przykład artykuły na temat ZZZL pisane są głównie dla specjalistów ds. personalnych i z ich perspektywy poruszają się praktyczne aspekty wdrażania poszczególnych narzędzi wspomagających pracownicze kierowanie. Stąd ogromna rola dla działu personalnego w przygotowywaniu i adaptowaniu takich materiałów dla kadry kierowniczej. Jak zatem poradzić sobie z tymi wszystkimi trudnościami? Jak sprawić, by zadania polityki personalnej, takie jak rekrutowanie, motywowanie, ocenianie, rozwój i szkolenia, były realizowane bezpośrednio na stanowisku pracy, jak najbliżej konkretnego pracownika, z jego możliwościami i barierami? Temat ten przekracza zakres tego artykułu, niemniej chciałbym wspomnieć tutaj o kilku ważnych sprawach. Przede wszystkim sposób rozszerzania roli kierowników liniowych w zakresie polityki personalnej, wybór konkretnego rozwiązania uzależniony jest oczywiście od specyfiki firmy i takich elementów, jak:

- wiedza kierowników na temat ZZZL,
- pozycja działu personalnego,
- stopień rozwoju narzędzi ZZZL,
- swoboda decyzyjna kierowników liniowych,
- sytuacja ekonomiczna zakładu,
- atmosfera pracy.

Najlepszym sposobem zaangażowania kierowników liniowych w działania ZZZL jest wspólne działanie z działem personalnym. Program pilotażowy systemu motywacyjnego, szkolenie lub inny projekt z dziedziny ZZZL wspólnie przeprowadzony i oceniony da więcej niż tysiące słów. Efekt takich projektów musi być jednak wymierny. Może to być mniejsza fluktuacja, lepsza wydajność, szybsze rozwiązywanie bieżących problemów, lepsza komunikacja wewnętrzna lub spadek liczby nieporozumień, błędów w pracy czy chociażby zwolnień lekarskich.

Wreszcie trzeba poznać przekonania kierowników. Mogą one być na tyle silne, że nawet udany projekt nie zmieni zaangażowania. Kierownicy liniowi w zakresie ZZZL są jednocześnie twórcą polityki kadrowej i jej twórcy. Stąd nie zawsze potrafią oddzielić swoje własne, subiektywne doświadczenia od oceny celowości i pragmatyzmu ZZZL – dotyczy to zresztą każdego pracownika. Trudno spodziewać się zaangażowania we współpracy z działem personalnym, jeśli ktoś uważa, że został w jakimś sensie skrzywdzony, zdemotywowany lub niedoceniony. Dobrym pomysłem do poznania przekonań kierowników jest **badanie opinii pracowników**, ale może to być też **wyjazd integracyjny** lub tzw. **warsztat strategiczny w poszerzonym składzie**. Chodzi o to, aby poznać obraz sytuacji widziany z perspektywy kadry liniowej. Mimo iż, specjaliści personalni są z reguły realistami i świetnie orientują się, jaki jest rzeczywisty poziom świadomości ZZZL wśród kierowników liniowych, to w tej sprawie nie powinni polegać wyłącznie na swej intuicji. Dokładna analiza stanu rzeczywistej praktyki ZZZL daje możliwość nawiązania prawdziwego dialogu z kadrą kierowniczą i stworzenia planu rozszerzania funkcji ZZZL z działu kadr na tzw. teren.

Wszystko to razem powinno prowadzić do jasnego podziału zadań i kompetencji w zakresie ZZZL. W poniższej tabeli podaję przykład sytuacji, w której dział kadr i kierownicy liniowi wiedzą, za co są odpowiedzialni, choć wcale to nie oznacza, że są zdani wyłącznie na siebie.

Tabela 1. Podział zadań i kompetencji z zakresie ZZL

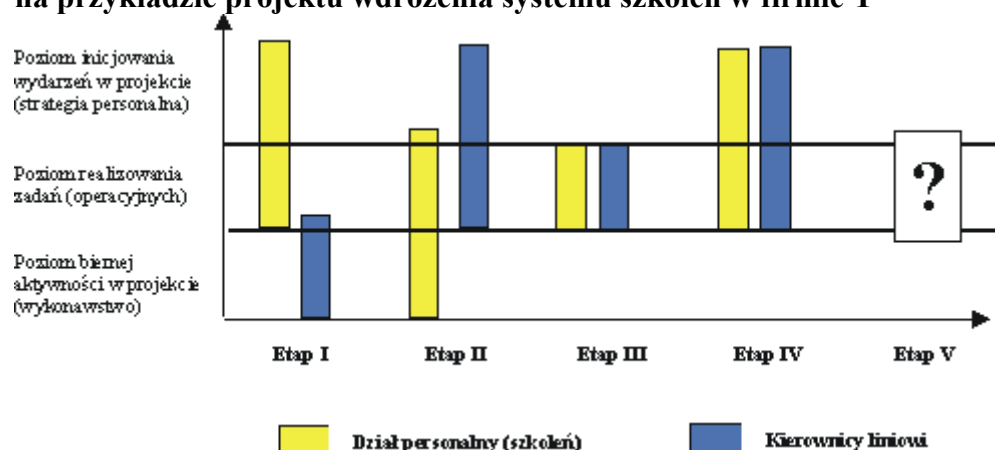
Działania	Kierownicy liniowi	Dział personalny
Rekrutacja	Analiza i opis wymagań kwalifikacyjnych; integrowanie planów strategicznych z działaniami dotyczącymi zasobów ludzkich w swoim dziale.	Planowanie i budżetowanie zatrudnienia, rekrutacja i public relation.
Selekcja	Rozmowy z kandydatami, podejmowanie decyzji o zatrudnieniu i formie pracy.	Nadzór nad narzędziami selekcji kandydatów, pomoc merytoryczna i organizacyjna w selekcji, wspomaganie selekcji (badanie referencji, testy, sesje oceny zintegrowanej).
Motywowanie pracowników	Tworzenie przyjaznego środowiska pracy, bieżące i uczciwe informowanie o jakości pracy, promowanie jakości i efektywności pracy, otwarte rozwiązywanie konfliktów, wynagradzanie w relacji do efektów pracy.	Optymalizowanie systemu wynagrodzeń, doradztwo w zakresie zawartych umów o pracę, nadzór nad systemem motywacyjnym.
Rozwój pracowników	Szkolenia uzupełniające i rozwijające na stanowisku pracy i poza nim, mierzenie efektywności szkoleń, promowanie inicjatywy.	Badanie potrzeb szkoleniowych, ogólnorozwojowych i strategicznych, rozwój technik i metod zarządzania organizacją, doradztwo zawodowe.
Ocena pracowników	Analiza efektywności pracy, systematyczna informacja zwrotna na temat oceny pracy, tworzenie planów zmierzających do poprawy oceny pracy.	Nadzór i rozwój systemu ocen okresowych, szkolenia i doradztwo w zakresie umiejętności ocenienia pracy.
Promowanie innowacyjności i innych wartości kultury organizacyjnej	Zbieranie pomysłów i motywowanie pracowników do podejmowania inicjatyw usprawniających pracę, poruszanie wartości firmy przy różnych okazjach współpracy, budżetowanie projektów i inicjatyw podejmowanych przez pracowników.	Opracowywanie strategii innowacyjności, wdrażanie nowych technologii ZZL, budowanie i utrwalanie spójnego systemu wartości w organizacji.
Decyzje personalne	Zwolnienia, awanse, przesunięcia.	Doradztwo i opieka merytoryczna nad ruchami kadrowymi, tworzenie ścieżek karier i programów typu outplacement, wsparcie prawne.

Klimat organizacyjny	Dbłość o dyscyplinę i zaangażowanie, integracja i otwarta, szczerza atmosfera pracy.	Monitorowanie problemów pracowniczych i pomoc w ich rozwiązywaniu, badanie nastrojów społecznych w organizacji.
-----------------------------	--	---

Źródło: Interpretacja własna opracowania W. F. Cascio¹

Tak przedstawiony model współpracy działu personalnego z kierownictwem nie jest uniwersalny dla każdej firmy. Jednak trudno mówić o efektywnej współpracy bez rozpisania podziału zadań i ról do wypełnienia w ZZL przez obie strony. Na koniec przedstawiam przykład możliwości podziału zadań przy wdrożeniu systemu szkoleń.

Rysunek 2. Rozkład aktywności działu personalnego i kierowników liniowych w ZZL – na przykładzie projektu wdrożenia systemu szkoleń w firmie Y



Etap I – dział personalny ustala założenia systemu szkoleń, organizuje spotkania wewnętrzne i z firmą konsultingową, opracowuje projekt wdrożenia systemu szkoleń. Kadra kierownicza dowiadyuje się, że dział personalny pracuje nad systemem szkoleń i że wkrótce kierownicy zostaną zaproszeni do projektu.

Etap II – dział personalny ustala sposób prowadzenia konsultacji, organizuje spotkania, angażuje wybranych kierowników do prac zespołu projektowego pracującego nad systemem. Kadra kierownicza konsultuje cele projektu, wydaje opinię na temat proponowanych rozwiązań; umieszcza propozycje działu personalnego w kontekst pracy pracowników szczebla wykonawczego.

Etap III – dział personalny i kadra kierownicza realizują program wdrożenia na podstawie ściśle określonego planu działania.

Etap IV – dział personalny i kadra kierownicza analizują efekty wdrożenia i proponują działania korekcyjne, które realizuje głównie dział personalny.

Etap V – kadra kierownicza aktywnie analizuje potrzeby szkoleniowe swoich pracowników, precyzuje problem szkoleniowy, systematycznie bada efekty szkoleń. Dział personalny służy pomocą w wymienionych działaniach, bada efektywność szkoleń w perspektywie całej firmy, zajmuje się sprawami organizacyjnymi. Jednak, w zależności od projektu, efekty szkoleń badają również kierownicy, którzy także z własnej inicjatywy angażują się w ten proces. W dojrzałej fazie wdrożenia kierownicy i dział personalny raz są wykonawcami, a raz strategiami.

¹ A. Kozdrój, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM*, Organizacja i Kierowanie 1991, s. 22.