**Rola HR biznes partnera w organizacji zorientowanej na projekty**

**Streszczenie:**

W artykule zaprezentowano jak na tle innych ról kształtuje się rola działu personalnego jako partnera biznesu oraz określono obecną rolę specjalistów HR w organizacjach zorientowanych na projekty. Następnie przedstawiono autorską koncepcję roli HR biznes partnera w analizowanych podmiotach. W procesie badawczym posiłkowano się studiami literaturowymi oraz badaniami własnymi, przeprowadzonymi w latach 2014-2015 w 100 organizacjach zorientowanych na projekty. Podjęte rozważania o charakterze zarówno teoretycznym jak i aplikacyjnym mają istotne znaczenie z uwagi na rosnącą popularność idei zarządzania przez projekty.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, organizacja zorientowana na projekty, dział HR, HR biznes partner

**Kody klasyfikacji JEL:** M12

**Wstęp**

# Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw można określić jako zmienne, niestabilne czy wręcz turbulentne. Przewagę konkurencyjną umożliwia szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz sprawne wprowadzanie zmian w procesach i produktach. Na randze zyskuje zarządzanie przez projekty traktowane jako sposób realizacji strategii organizacji poprzez stosowanie podejścia projektowego wyrażającego się w powoływaniu interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz użyciu specyficznych narzędzi charakterystycznych dla zarządzania projektami. Przedsiębiorstwa stosujące takie podejście określane są mianem organizacji zorientowanych na projekty. W opisanych wyżej warunkach kształtowane są poszczególne funkcje rodzajowe przedsiębiorstwa, a w tym funkcja personalna definiowana przez pryzmat działań podejmowanych wobec obecnych i potencjalnych pracowników. Za kształt i realizację tej funkcji odpowiada komórka organizacyjna, zwana działem kadr, działem personalnym lub działem HR (zasobów ludzkich).

# W literaturze naukowej prezentowane są różne klasyfikacje ról działów personalnych. Zwraca się przy tym uwagę, że współcześnie następuje generalna zmiana roli od ściśle administracyjnej poprzez rozwojową do wręcz funkcji partnera biznesowego, co uwarunkowane jest wskazanymi wcześniej nieustającymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, które z kolei wpływają na kreowanie nowych potrzeb po stronie odbiorców działań specjalistów ds. personalnych.

# Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej koncepcji HR biznes partnera w organizacji zorientowanej na projekty. W ramach etapów pośrednich, służącymi realizacji wskazanego celu, zaprezentowano jak na tle innych ról „rysuje się” rola działu personalnego jako partnera biznesu oraz określono obecną rolę „specjalistów od ludzi” w analizowanych organizacjach. W procesie badawczym posiłkowano się studiami literaturowymi oraz badaniami własnymi, przeprowadzonymi w latach 2014-2015 w 100 organizacjach zorientowanych na projekty. Projekt badawczy został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566).

# HR biznes partner na tle innych ról realizowanych przez działy personalne

Odbiorcami działań komórek personalnych są zarówno podmioty występujące wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnętrznym rynku pracy. Na zewnętrznym rynku pracy działy HR świadczą usługi przede wszystkim dla kandydatów do pracy. Natomiast wewnętrzni interesariusze działań podejmowanych w ramach funkcji personalnej to głównie pracodawca (zarząd), kierownicy liniowi, pracownicy szeregowi – a w interesujących nas organizacjach zorientowanych na projekty także kierownicy projektów.

Jeżeli podzielimy wewnętrznych klientów działów HR na trzy grupy, mając na uwadze ich oczekiwania, to największą będą stanowić klienci usług podstawowych (administracyjnych), tj. wszyscy pracownicy. Drugą grupę stanowią osoby liczące na pomoc w rozwiązywaniu problemów lub dostarczenie narzędzi realizacji funkcji personalnej (w analizowanym przypadku kierownicy liniowi czy kierownicy projektów). Trzecią grupę reprezentuje pracodawca (zarząd), pytając o przyszłą strategię, definicję i rozwój kluczowych kompetencji ludzi, zaawansowane narzędzia HR (Berłowski, 2004: 92-93; Piwowar-Sulej, 2012: 263). Warto podkreślić, że oczekiwania pracodawców wobec działów HR ściśle wiążą się m.in. z sytuacją na rynku pracy[[1]](#footnote-1).

Świadczenie usług podstawowych wiąże się z prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, służeniem pomocą w interpretacji przepisów prawa pracy oraz naliczaniem wynagrodzeń. Realizacja takich zadań wpisuje się w rolę działu personalnego jako administratora lub – przy podkreśleniu profesjonalizmu działania – eksperta funkcjonalnego. Powyższe odpowiada pierwszemu lub drugiemu poziomowi dojrzałości struktur HR (zob. rysunek 1).



Rysunek. 1. Poziomy dojrzałości struktur HR (People Capability Maturity Model® (P.CMM®) v. 2.0 © 2001 by Carnegie Mellon University)

Źródło: (http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/683074,3,Kim-jest-HR-biznes-partner.html, 27.07.2016)

Analizowana komórka może też pełnić rolę rzecznika pracowników lub dewelopera kapitału ludzkiego (skupiać się na rozwoju kluczowych kompetencji), co koresponduje z trzecim poziomem dojrzałości struktur HR. Kolejne role współgrają z poziomem IV i V dojrzałości struktur HR. I tak w literaturze przedmiotu wskazuje się także rolę animatora zmian, polegającą na aktywnym udziale komórki HR w procesie zarządzania zmianami oraz rolę lidera HR, projektanta i implementatora narzędzi realizacji funkcji personalnej (szerzej zob. Sierociński, 2006: 16; Ulrich, Brockbank, 2008: 208-226; Pocztowski, 2008: 83-88; Piwowar-Sulej, 2016: 142). Natomiast działania o wymiarze strategicznym realizuje dział personalny w ramach roli HR biznes partnera. Rola ta jest różnie nazywana, jednak definiowana jest podobnie, o czym świadczą informacje przedstawione w tabeli 1.

# Tabela 1. Rola HR biznes partnera w optyce wybranych autorów

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Autor | Nazwa roli | Charakterystyka roli |
| M. Armstrong | Partner w biznesie | * integruje swoje działania z działaniami zarządu, dążąc do osiągnięcia celu strategicznego * odnosi się do długoterminowych kwestii dotyczących zatrudnienia i rozwoju pracowników, wykorzystując kluczowe kompetencje pracowników |
| D. Ulrich i W. Brockbank | Partner strategiczny | * ma wkład w tworzenie strategii rozwoju firmy przez dostarczanie wiedzy z zakresu zarządzania personelem, konsultingu i uczenia się organizacji * wykazuje się doświadczeniem i znajomością branży, pomagając menedżerom wyższego szczebla oraz liniowym wspólnie osiągnąć cel * pomaga we wdrożeniu strategii w taki sposób, by pomóc organizacji w realizacji jej misji i wizji |
| P. Reilly i T. Williams | Strateg | * branie udziału w podejmowaniu decyzji strategicznych i dbanie o to, by pracownicy postrzegani byli jako podstawowe zasoby przedsiębiorstwa (udział w zebraniach z zarządem, komitetach) |
| A. Stabryła | HR biznes partner | * menedżer personalny, który dobrze zna i rozumie biznes swojej firmy i jest realnym wsparciem dla swoich wewnętrznych klientów |

# Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ulrich, Brockbank, 2008: 206-220; Armstrong, 2007: 76-80; Reilly, Williams, 2009: 93-112: Gołembski, 2012: 258)

W literaturze podkreśla się, że HR biznes partnering (sposób realizacji funkcji personalnej polegający na ulokowaniu HR biznes partnerów w poszczególnych jednostkach biznesu) wymiernie wspiera realizację celów firmy (Gołembski, 2012: 258). Nie dziwi zatem fakt, że duże przedsiębiorstwa implementują to rozwiązanie i poszukują osób na stanowisko HR Biznes partnera. Jednak czy zadania realizowane na wskazanym stanowisku współgrają z charakterystyką roli działu personalnego prezentowana wyżej?

W dniu 16 czerwca 2016 na portalu rekrutacyjnym pracuj.pl można było zapoznać się z 41 aktywnymi ofertami pracy dla HR biznes partnerów. Na podstawie analizy treści tych ofert wyprowadzono następujące wnioski:

1. HR biznes partnerzy w niektórych organizacjach to po prostu specjaliści ds. personalnych realizujący takie zadania, jak rekrutacja i selekcja personelu, szkolenie, nadzór nad procesem ocen okresowych i przestrzeganiem przepisów prawa pracy w określonej jednostce, służenie wsparciem dla menedżerów liniowych (filii, regionie).
2. Mianem HR biznes partnera określa się też kierowników działów personalnych jednostek podrzędnych przedsiębiorstwa (spółek córek, filii zagranicznych), którzy odpowiedzialni są za budżetowanie i nadzór nad kosztami personalnymi, wdrażanie narzędzi, standardów i procesów zgodnych z przyjętą w jednostce nadrzędnej polityką zarządzania zasobami ludzkimi a dostosowanych do lokalnego rynku, wspieranie managerów w stosowaniu narzędzi i standardów HR. W takim ujęciu HR biznes partner nie jest jedynym „specjalista od ludzi” w określonej jednostce biznesowej. Scala pracę osób odpowiedzialnych za określone procesy HR’owe.
3. Tylko w pięciu na 41 ofert pracy pojawiło się odwołanie do pojęcia strategii. HR biznes partner został określony kolejno jako osoba, która:
   * wykonuje zadania operacyjne i strategiczne,
   * konsultuje strategię rozwoju organizacyjnych wartości, misji, planowania biznesowego,
   * odpowiada za realizację strategii biznesowej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w spółce córce,
   * wspiera menedżerów w budowie zaangażowania personelu w realizację strategii organizacji,
   * współtworzy, komunikuje i realizuje strategię personalną jednostki biznesowej zgodną ze strategią ogólną organizacji.

Podsumowując podjęte wyżej kwestie należy stwierdzić, że nie ma jednolitości w definiowaniu w jednostkach gospodarczych roli HR biznes partnera. Osoby zatrudniane na analizowanym stanowisku w praktyce mogą realizować zadania przypisane raczej ekspertowi funkcjonalnemu czy liderowi HR. Wcześniejsze doświadczenie autorki opracowania związane z rozbieżnością między nauką a praktyką w definiowaniu wielu zagadnień związanych z dyscypliną zarządzania zasobami ludzkimi skłoniło do jednoznacznego określenia respondentom – w procesie badań własnych – na czym polegają poszczególne role działów HR.

**Rola działu personalnego w organizacjach zorientowanych na projekty – wyniki badań własnych**

W badaniach empirycznych, przeprowadzonych w latach 2014-2015 metodą wywiadów ustrukturyzowanych i wywiadów luźnych prowadzonych z członkami zespołów projektowych oraz pracownikami komórek HR[[2]](#footnote-2) poproszono respondentów o określenie obecnej oraz pożądanej roli działów personalnych w organizacjach zorientowanych na projekty. Próbę badawczą stanowiło 100 organizacji, z czego 80 było średniej wielkości, a 20 to organizacje duże. 85 jednostek próby stanowiły przedsiębiorstwa polskie, natomiast pozostałe 15 – spółki z kapitałem zagranicznym.

Najczęściej realizowaną rolą przez komórki HR badanych organizacji – w opinii członków zespołów projektowych – jest lider HR. Dotyczy to 44% jednostek próby badawczej. Mając na uwadze podział organizacji pod względem wielkości czy źródła pochodzenia kapitału, należy stwierdzić, że rola lidera HR występuje w 67% przedsiębiorstw zagranicznych i w 50% organizacji dużej wielkości. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Rola działów HR w organizacjach zorientowanych na projekty – wyniki badań empirycznych

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Dominująca rola działu HR | Ogółem  N = 100  (100%) | W tym organizacje polskie  N=85  (100%) | W tym organizacje zagraniczne  N=15  (100%) | W tym przedsiębiorstwa średniej wielkości  N=80  (100%) | W tym przedsiębiorstwa dużej wielkości  N=20  (100%) |
| Ekspert funkcjonalny | 26 (26%) | 24 (28%) | 2 (13%) | 22 (28%) | 4 (20%) |
| Animator zmian | 15 (15%) | 14 (16%) | 1 (7%) | 13 (16%) | 2 (10%) |
| Rzecznik pracowników | 5 (5%) | 5 (6%) | 0 (0%) | 3 (4%) | 2 (10%) |
| Lider HR | 44 (44%) | 34 (40%) | 10 (67%) | 34 (43%) | 10 (50%) |
| HR biznes partner | 10 (10%) | 8 (9%) | 2 (13%) | 8 (10%) | 2 (10%) |

Źródło: opracowanie własne

W organizacjach polskich dział personalny realizuje rolę administratora czy animatora zmian częściej niż w przedsiębiorstwach zagranicznych. Podobne różnice występują między przedsiębiorstwami średniej wielkości i podmiotami dużymi. Interesująca nas rola partnera biznesowego występuje w 10% badanych przedsiębiorstw, przy czym nie ma istotnego znaczenia źródło pochodzenia kapitału oraz wielkość podmiotu.

Dodatkowo w trakcie wywiadów uzyskano informację dotycząca zbieżności roli działu personalnego w badanej organizacji z rolą, jaką realizuje ta komórka w przedsiębiorstwie nadrzędnym (jeśli występują wielopoziomowe struktury podmiotów gospodarczych). W 10% badanych organizacji (wyłącznie podmioty zagraniczne, wielkość przedsiębiorstwa nie ma znaczenia) rola działu personalnego jest analogiczna do tej, jaka występuje w spółce nadrzędnej. 36% badanych podmiotów jest niezależna pod względem polityki personalnej od spółki matki (z czego 29 firm średniej wielkości i 7 dużych, 31 polskich i 5 zagranicznych).

Wywiady luźne dostarczyły dodatkowych informacji na temat sposobu, w jaki respondenci przypisywali określoną rolę działom HR. Kierowali się spostrzeżeniami dotyczącymi rozwiązań wprowadzonych przez specjalistów ds. personalnych w odniesieniu do trwałych struktur przedsiębiorstwa. Działy HR implementują narzędzia realizacji funkcji personalnej, w tym tworzą procedury, które muszą być przestrzegane przez kierowników komórek funkcjonalnych. Fakt realizacji projektów w organizacji jest najczęściej odzwierciedlony w regulaminach wynagradzania opracowywanych przez menedżerów działów HR. Jeśli chodzi o udział pracowników działów personalnych w projektach, to ogranicza się on do pomocy w realizacji przede wszystkim procesu szkolenia członków zespołu.

Choć – jak wskazano wcześniej – HR biznes partner jest najbardziej rozwiniętą rolą, jaką może realizować dział personalny, to nie można jednoznacznie stwierdzić, że np. lider HR czy animator zmian są rolami gorszymi. Krytyczna ocena powinna być poprzedzona dogłębną analizą sytuacji danego podmiotu gospodarczego, a w tym jego fazy rozwoju, pozycji rynkowej, dokonywanych zmian (ich liczby, znaczenia strategicznego), stosowanych form zatrudnienia (lub popularności stosowania outsourcingu), kultury organizacyjnej itp. Ewolucja pozycji działu HR w kierunku biznes partnera wymaga zmiany świadomości pracodawców oraz samych pracowników komórek personalnych w zakresie korzyści wynikających ze strategicznego podejścia do zarządzania ludźmi.

Zarządzanie przez projekty jako sposób realizacji strategii przedsiębiorstwa wywołuje zmiany w strukturze organizacyjnej (tymczasowe zespoły, nowe role/stanowiska takie jak np. kierownik projektu, wykonawca prac w projekcie, pracownik biura projektów) i wpływa na charakter pracy (tymczasowość udziału w zespole, zmienność zadań/ról, podwójna podległość pracownika). Implementacja takiego sposobu realizacji strategii w organizacji o stabilnej strukturze, w której pracownicy przyzwyczajeni są do wykonywania stałej, planowej, wręcz rutynowej pracy, może przynieść ujemne skutki psychospołeczne. Dodatkowo na funkcję personalną składa się ogół działań podejmowanych wobec pracowników świadczących pracę w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa oraz działań skierowanych do członków zespołów projektowych. Ważne, by „dwutorowa” architektura funkcji personalnej była wewnętrznie spójna. W takich okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera rola HR biznes partnera.

**HR biznes partner jako postulowane rozwiązanie w badanych organizacjach**

Zgodnie z przedstawionymi wcześniej naukowymi charakterystykami roli HR biznes partnera, dział personalny powinien świadczyć pomoc we wdrożeniu strategii (implementacji zarządzania przez projekty) w taki sposób, by pomóc organizacji w realizacji jej misji i wizji. Do szczegółowych zadań komórki HR na etapie implementacji zarządzania przez projekty należy (por. Piwowar-Sulej, 2016: 189-190):

* dostarczenie zarządowi informacji na temat posiadanych przez pracowników kompetencji projektowych i cech kultury organizacyjnej (w podziale na czynniki dodatnio i ujemnie stymulujące zarządzanie przez projekty),
* weryfikacja i ewentualna modyfikacja strategii personalnej,
* oszacowanie ewentualnych kosztów i czasu potrzebnego do zapewnienia organizacji kompetentnych ludzi do pracy w projektach (np. rekrutacja zewnętrzna kierowników projektu lub szkolenie osób zatrudnionych),
* dostosowanie narzędzi realizacji funkcji personalnej do specyfiki zarządzania przez projekty i stworzenie przejrzystych regulacji dotyczących pracy w projektach (np. zasad przyznawania premii za udział w projekcie w zależności od kategorii projektu),
* ustalenie wraz z pozostałymi podmiotami decyzyjnymi, tj. przynajmniej z zarządem, kierownikami komórek funkcjonalnych oraz kierownikami projektu, pożądanego podziału uprawnień związanych z zarządzanie ludźmi,
* dbałość o komunikację wewnętrzną (kampania dotycząca samej idei zarządzania przez projekty oraz opracowanych zasad dotyczących udziału w projektach, sposobu oceniania premiowania takiej pracy, udziału w szkoleniach z zarządzania projektami itp.)
* pomoc w rozwiązywaniu problemów natury społecznej.

Głównym zadaniem HR biznes partnera na etapie utrzymania i rozwoju zarządzania przez projekty jest monitorowanie spójności „dwutorowej” funkcji personalnej (tj. działań podejmowanych wobec pracowników świadczących pracę w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa oraz działań skierowanych do członków zespołów projektowych), badanie nastrojów pracowniczych związanych z wdrożeniem w organizacji zarządzania przez projekty oraz zwiększanie świadomości projektowej pracowników, a przez to budowanie „projektowej” kultury organizacyjnej.

Wyżej scharakteryzowano rolę działu personalnego jako HR biznes partnera w organizacjach zorientowanych na projekty. W analizowanych podmiotach można zastosować także zdefiniowany wcześniej HR biznes partnering. Zazwyczaj lokuje się osoby zajmujące stanowisko HR biznes partnera w poszczególnych jednostkach biznesu, którymi są oddziały, regiony, spółki-córki W organizacji zorientowanej na projekty można dodatkowo „oddelegowywać” pracownika działu personalnego jako partnera biznesowego do konkretnego projektu – traktowanego jak mikroorganizacja. Zadaniem takiej osoby byłoby zadbanie o spójność praktyk HR w całej organizacji poprzez służenie wsparciem kierownikom projektu.

W tym miejscu warto podkreślić, że pełnienie roli HR biznes partnera wymaga wysokich kompetencji ze strony pracowników komórek personalnych. Zgodnie z wynikami badania think tanku Corporate Executive Board © 2008 wiedza teoretyczna wyniesiona z uczelni może być co najwyżej pomocna w pełnieniu omawianej roli, ale nie wystarczająca – ma ona 5% wpływu na efektywność pracownika. Kluczowe są specyficzne kompetencje z pogranicza biznesu, HR i kontrolingu (66%) oraz pewne doświadczenie (24%) (http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/683074,Kim-jest-HR-biznes-partner.html, 07.08.2016). W analizowanym przypadku chodzi o kombinację wiedzy z zarządzania projektami (a w tym zespołami) z wiedzą na temat realizacji funkcji personalnej.

Powyższe jednoznacznie wskazuje, że warto u specjalistów ds. personalnych rozwijać kompetencje projektowe, rozumiane jako zespół cech danej osoby sprzyjający skutecznej i efektywnej realizacji projektu. Wiele z tych kompetencji pojawia się w ogólnych klasyfikacjach cech potencjału ludzkiego wymaganych na współczesnym rynku pracy (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2015: 41-51). Niezmiernie istotne staje się zdobywanie doświadczenia w praktyce, co oznacza udział w projektach w okresie poprzedzającym objęcie roli HR biznes partnera. Chodzi tutaj o aktywną pracę w projektach z tematyki HR’owej oraz udział w innych projektach realizowanych w przedsiębiorstwie – chociażby na początku w roli obserwatora.

**Zakończenie**

W każdym przedsiębiorstwie występuje funkcja personalna. Różnice w sposobach jej realizacji – w tym w roli nadawanej komórkom personalnym – są uwarunkowane najmocniej przekonaniami osób zarządzających organizacją. Wciąż na rynku występuje wiele podmiotów, w których działy HR zajmują się wyłącznie sprawami kadrowymi i płacowymi. Za najbardziej rozwiniętą rolę analizowanych komórek uznaje się HR biznes partnera. Można stwierdzić, że choć rola ta jest szczegółowo opisana w literaturze naukowej, to w praktyce przedsiębiorstw występują rozbieżności w jej definiowaniu.

Obiektywnym czynnikiem wpływającym na zmiany kształtu funkcji personalnej (dwutorowość) jest niewątpliwie implementacja zarządzania przez projekty jako sposobu realizacji strategii. Uznano, że w takich warunkach dział HR powinien być blisko biznesu, co w analizowanym przypadku oznacza „blisko projektów”. Stało się to podstawą do opracowania wykazu działań, jakie powinna podejmować komórka HR w organizacjach zorientowanych na projekty. W artykule przedstawiono także, jak w analizowanych przedsiębiorstwach może być w praktyce zastosowany HR biznes partnering.

Mając na uwadze rosnącą popularność idei zarządzania przez projekty, pozostaje mieć nadzieję, że przedstawiona w opracowaniu koncepcja roli działu HR znajdzie odzwierciedlenie w praktyce, co wpłynie niewątpliwie na profesjonalizację sposobu realizacji funkcji personalnej.

**The concept of HR Businnes Partner in a project-oriented organization**

**Summary:**

The article presents the role of HR business partner on the background of the other HR department’s roles and defines the current role of HR professionals in project-oriented organizations. Subsequently it presents the author’s concept of HR business partner role in the organizations analyzed. In the research process, conducted in the years 2014-2015, literature studies and empirical research in 100 project-oriented organizations were used. Considerations are taken on both theoretical and application sphere and are important because of the growing popularity of the “management by projects” idea.

**Keywords:** project management, project-oriented organization, HR department, HR business partner

**Bibliografia:**

# Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Wydawnicza, Kraków.

Berłowski P. (2004), *Dział HR na miarę czasu*, „Personel i zarządzanie”, nr 2., s. 90-93.

Gołembski M. (2012), *Centra usług w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, red. A. Stabryła, K. Woźniak, Kraków, s. 255-259.

Piwowar-Sulej K. (2012), *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe vs. wyniki badań empirycznych*, w: *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, red. A. Stankiewicz-Mróz, J.P. Lendzion, Wyd. MEDIA PRESS, Łódź, s. 257-274.

Piwowar-Sulej K. (2015), Kompetencje projektowe jako zespół cech potencjału ludzkiego sprzyjający wzrostowi szans na zatrudnienie, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(35), s. 41-51.

Piwowar-Sulej (2016), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*, Difin, Warszawa.

Piwowar-Sulej K., Król-Jasińska A. (2015), The role of HR department in Poland –   
indications for changes in business practice. "Actual Problems of Economics", nr 4 (166), s. 305-313.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

# Reilly P., Williams T. (2009), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Kraków.

Sierociński P. (2006), *Lider, ekspert, partner... Model partnerstwa biznesowego w funkcjonowaniu nowoczesnych działów personalnych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7, s. 14-16.

Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/683074,Kim-jest-HR-biznes-partner.html (7.08.2016)

1. Szerzej nt. zmian na rynku pracy w Polsce i związanymi z tym przeobrażeniami w oczekiwaniach pracodawców wobec działów HR zob. (Piwowar-Sulej, Król-Jasińska, 2015: 305-313). [↑](#footnote-ref-1)
2. Szerzej nt. aspektów metodologicznych badań zob. (Piwowar-Sulej, 2016: 92-98). [↑](#footnote-ref-2)