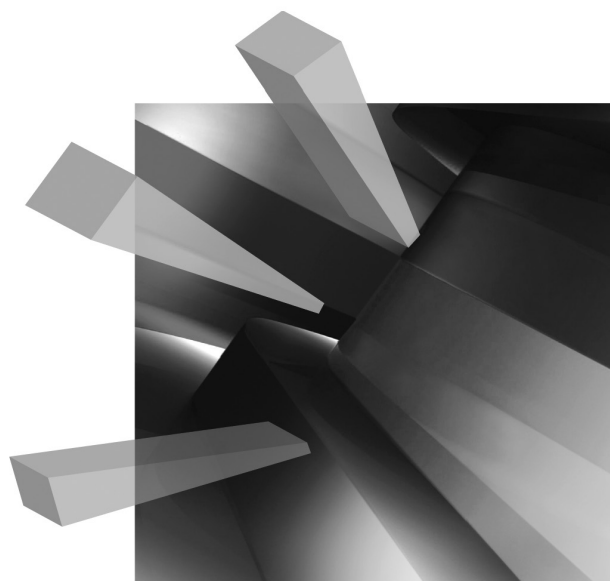


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(16)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Statistical models for income distribution in the socio-economic systems	9
Michał Ginter: Klasy jako lokalna polityka stymulowania przedsiębiorczości na przykładzie województwa lubelskiego.....	21
Tomasz Ingram: Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami.....	36
Agata Krycia-Chomińska: Wpływ elementów nazwy marki na jej postrzeganie przez nabywców – badanie eksploracyjne	48
Anna Marciszewska: Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach <i>non-profit</i>	63
Joanna Mróz: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników.....	75
Igor Postuła: Problem określenia właściciela ekonomicznego majątku i akcji spółek Skarbu Państwa	91
Witold Szumowski: Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej....	109
Katarzyna Szydłowska: Europejskie i polskie hotelarstwo w dobie kryzysu europejskiego	119
Stanisław Urban, Mariola Michalowska: Determinanty wyboru konsumentów dotyczące miejsca zakupu. Raport z badań	133
Dorota Molek-Winiarska: Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego.....	154

Summaries

Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Modele statystyczne dystrybucji dochodów w systemach społeczno-gospodarczych	20
Michał Ginter: Clusters as local policy of stimulating enterprise based on lubelskie voivodeship	35
Tomasz Ingram: Measuring organizational culture as talent management program contingencies.....	47
Agata Krycia-Chomińska: The influence of brand name components on purchaser's brand perception – exploratory study.....	62
Anna Marciszewska: Project team management in non-profit organisations.	74
Joanna Mróz: Coaching and mentoring as a response to new challenges in the employees development	90

Igor Postuła: The specification of economic owner of the state owned companies' property and shares.....	108
Witold Szumowski: Factors conditioning HR function	118
Katarzyna Szydłowska: European and Polish hospitality in the times of economic crisis.....	132
Stanisław Urban, Mariola Michałowska: Consumers' choice determinants regarding the place of purchase. Research report	153
Dorota Molek-Winiarska: Significance of employees' attitudes towards the implementation of stress management interventions.....	165

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE REALIZACJĘ FUNKCJI PERSONALNEJ

Streszczenie: W niniejszym artykule autor, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, podejmuje próbę identyfikacji czynników wpływających na realizację funkcji personalnej oraz częstości ich występowania. Ponadto autor wskazuje na czynniki warunkujące efektywność realizacji funkcji oraz blokujące jej dalszy rozwój.

Słowa kluczowe: organizacja funkcji personalnej, HR, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, czynniki sytuacyjne.

1. Wstęp

Jednym z obszarów zainteresowania badaczy związanych ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi (SHRM) jest analiza zależności między czynnikami sytuacyjnymi (bądź elementami systemu zarządzania organizacją) wpływającymi na funkcję personalną instytucji a efektywnością tejże funkcji. Badania na ten temat prowadzone były, począwszy od przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Stworzonych zostało wiele modeli teoretycznych opisujących zależności pomiędzy różnego rodzaju czynnikami, organizacją funkcji personalnej a jej efektywnością. Analizując poszczególne teorie czy też zaproponowane modele, zauważyć można swego rodzaju wycinkowość w obszarze propozycji autorów w zakresie określenia czynników warunkujących realizację funkcji personalnej. Oczywiście można postawić tezę, iż niedoskonałość ta wynika z ograniczenia w zakresie możliwości konstrukcji modeli teoretycznych (zbyt wiele czynników czy też wymiarów wpływa na czytelność modelu). Niemniej jednak wydaje się, że problem związany z właściwą identyfikacją czynników wpływających na sposób realizacji funkcji personalnej pozostaje aktualny. Mając to na względzie, autor formułuje cel niniejszego artykułu, jakim jest identyfikacja czynników wpływających na sposób realizacji funkcji personalnej.

2. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Opublikowany w 2013 r. przez firmę doradczą Deloitte raport „Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR” wskazuje na istnienie światowych trendów w obszarze realizacji funkcji personalnej. Należą do nich przede wszystkim: przywództwo, rozwój talentów oraz „przyspieszenie organizacyjne”. Natomiast polscy menedżerowie HR wskazują głównie na konieczność realizacji działań związanych ze zmianą zasad gry w dziedzinie HR, nowymi priorytetami biznesowymi i w związku z tym koniecznością odnowienia funkcji HR. Lektura raportu prowadzi do konstatacji o utrzymywaniu się trendów związanych ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi (w Polsce jest to trend, który nadal się rozwija) oraz ujawniającym się nowym kierunkiem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – naciskiem na nowy wymiar przywództwa [Deloitte, 2013].

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SHRM) rozwijało się od połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku i diametralnie zmieniło zasady gry w obszarze HR. Podejście to spowodowało odejście od spojrzenia na funkcję HR z mikroperspektywy (optymalizacja poszczególnych subfunkcji) na rzecz spojrzenia bardziej całościowego – strategicznego [Delery, Doty 1996, s. 802-835].

Jak wskazują Way i Johnson, pierwotnym obiektem zainteresowania badaczy w ramach SHRM były badanie i ocena powiązań pomiędzy strategią organizacji, funkcją personalną a efektywnością organizacji [Way, Johnson 2005, s. 2]. Z kolei Lengnick-Hall i in. [2000, s. 65] wskazują na siedem bazowych tematów związanych z SHRM, są to: zastosowanie podejścia sytuacyjnego w SHRM, zmiana podejścia od nacisku na zarządzanie ludźmi w kierunku wnoszenia wkładu w strategię organizacji, wypracowywanie struktury i subsystemów HR, rozszerzanie zakresu SHRM, osiąganie celów w obszarze HR, mierzenie wyników w obszarze SHRM oraz ocena kwestii metodologicznych.

Wymienione tematy, podejmowane w ramach SHRM, zasadniczo wywodzą się z pierwotnych trzech aspektów, wokół których rozwijało się omawiane podejście: perspektywa uniwersalistyczna związana z opisywaniem i adaptacją najlepszych praktyk SHRM, perspektywa sytuacyjna oraz wynikająca z krytyki podejścia sytuacyjnego perspektywa systemowa [Delery, Doty 1996, s. 803-804].

W ramach dwóch ostatnich podejść naukowcy zajmujący się zagadnieniem poszukiwali odpowiedzi na pytanie dotyczące powiązania funkcji personalnej ze strategią organizacji (np. [Miles, Snow 1984, s. 36-52]), jej fazą rozwoju (np. [Baird, Meshoulam 1988, s. 483-501]), spójnością poszczególnych subsystemów HR, sektorem (branżą), strukturą organizacyjną lub też innymi czynnikami [Way, Johnson 2005, s. 65]. Pomimo krytyki podejścia sytuacyjnego związanego z trudnością w określeniu zmiennych zależnych i niezależnych, podejście oparte na określaniu zależności między poszczególnymi czynnikami w celu poszukiwania optymalnej konfiguracji systemu HR wydaje się być bardziej zasadne od podejścia uniwersalistycznego prezentowanego przez wielu autorów (np. [Urlich 2001]) czy też nagmin-

nie przez firmy konsultingowe (por. [Deloitte 2013]). Nie sposób się bowiem nie zgodzić z podstawowym założeniem podejścia sytuacyjnego mówiącym o tym, że nie ma jednego, optymalnego rozwiązania, a implementacja określonych rozwiązań nie może być oderwana od istniejącego kontekstu sytuacyjnego (czynników sytuacyjnych). Co więcej, podejście systemowe wcale wprost nie przeczy podejściu sytuacyjnemu, wszak zasada ekwifinalności w pewnej mierze potwierdza te założenia.

Jak zaznaczono powyżej, badania dotyczące zależności między różnego rodzaju czynnikami sytuacyjnymi a organizacją funkcji personalnej były realizowane przez wielu naukowców, jednak poszczególni autorzy skupiali się jedynie na wybranych czynnikach, korelując je ze sposobem organizacji funkcji personalnej. Temat identyfikacji samych czynników, zakresu ich wpływu i istotności podejmowany jest rzadziej, prawdopodobnie jako wydający się badaczom mniej interesujący, a w literaturze przedmiotu zazwyczaj spotkać można propozycje różnego rodzaju autorskich katalogów czynników wpływających na realizację funkcji personalnej. W rodzimej literaturze katalog taki zaproponowany został m.in. przez A. Poczrowskiego, który wskazuje na szereg czynników wpływających na zmiany w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw w Polsce [Poczrowski (red.), 2007, s. 47]. Podobnego typu klasyfikacja proponowana jest również przez Z. Antczaka i T. Listwana [2010, s. 50] czy też J. Strużyń i in. [2008, s. 178].

W niniejszym artykule autor podejmuje problem określenia czynników wpływających na sposób realizacji funkcji personalnej. Przy czym celem autora nie jest udzielenie odpowiedzi na pytania stawiane przez większość badaczy związanych z nurtem sytuacyjnym w SHRM, a mianowicie o optymalną konfigurację systemu HR w zależności od wybranych czynników sytuacyjnych. Cel wynika z problemu, jakim jest samo właściwe określenie czynników (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych) wpływających na organizację funkcji personalnej oraz zakresu ich występowania. Dodatkowo celem jest identyfikacja czynników wpływających na zmniejszenie efektywności funkcji oraz czynników stanowiących barierę jej rozwoju.

3. Czynniki wpływające na realizację funkcji personalnej – wyniki badań empirycznych

Struktura próby

Badania, których jednym z celów było określenie czynników warunkujących sposób realizacji funkcji HR oraz zakres ich wpływu, przeprowadzone zostały w 2013 r. w ramach szerszego projektu badawczego mającego na celu ustalenie sposobów zorganizowania funkcji HR oraz jej granic w polskich przedsiębiorstwach.

Badaniami objęto 28 przedsiębiorstw, na które składało się 32% przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym, 64% przedsiębiorstw o kapitale polskim oraz 4% o kapitale mieszanym. Strukturę próby ze względu na liczbę zatrudnionych prezentuje tab. 1.

Dobierając próbę badawczą, autor wybierał przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji i funkcjonujące co najmniej od kilku lat na rynku. W założeniu chodziło

o taki dobór organizacji, w których funkcja HR będzie rozwinięta. W badaniu udział wzięły zarówno firmy produkcyjne, usługowe, handlowe, jak i zajmujące się badaniami i rozwojem.

Tabela 1. Struktura próby badawczej ze względu na liczbę zatrudnionych

Liczba zatrudnionych	10-50	51-250	251-500	501-1000	Powyżej 100
Udział w próbie badawczej	21%	18%	4%	7%	50%

Źródło: opracowanie własne.

Jako metodę badawczą przyjęto badania ankietowe adresowane do menedżerów HR w badanych instytucjach.

Czynniki wpływające na realizację funkcji personalnej

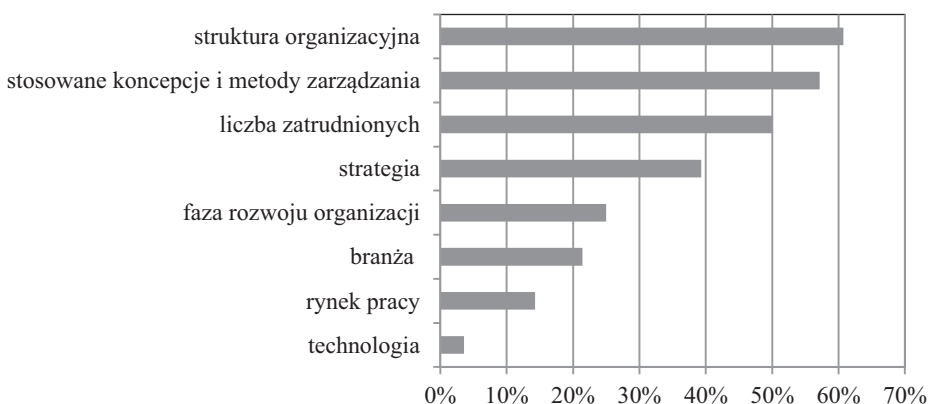
W ramach prowadzonych badań podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie dotyczące najważniejszych, w opinii menedżerów HR, czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR. Oczywiście tak jak w przypadku każdego badania ankietowego, istnieje problem dość subiektywnego postrzegania rzeczywistości przez ankietowanych, niemniej jednak należy zwrócić uwagę, iż respondentami byli głównie menedżerowie zajmujący się funkcją personalną, zatem można przyjąć, iż są to osoby najlepiej zorientowane w tematyce.

Jednym z kluczowych pytań badawczych było pytanie wprost o wskazanie czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR w badanych przedsiębiorstwach. Przy czym respondenci mogli wskazać do trzech głównych czynników do wyboru z predefiniowanej na podstawie wcześniejszych wywiadów listy (analizę odpowiedzi przedstawia rys. 1). Menedżerowie HR jako główny czynnik wpływający na realizację funkcji wybrali strukturę organizacyjną. Na ten czynnik wskazało ponad 60% respondentów. Oczywiście czynnik, jakim jest struktura organizacyjna, należy traktować tu dość szeroko, zarówno jako zdefiniowanie więzi hierarchicznych, alokację władzy czy też sposób grupowania komórek organizacyjnych oraz organizacji zespołów (w tym zadaniowych).

Kolejnym pod względem częstości wskazań czynnikiem jest stosowanie określonych koncepcji i metod zarządzania. Istotnie, skuteczna implementacja określonej metody czy koncepcji zarządzania często wymaga wsparcia przez konkretne rozwiązania w zakresie przekształceń w obszarze motywacji pracowników, systemu nagród, wymaganych umiejętności czy sposobów myślenia [Galbraith 2002]. Doskonałym tego przykładem jest choćby zastosowanie japońskich metod zarządzania (np. kaizen) implikujące zmiany w takich subsystemach HR, jak: rekrutacja i selekcja pracowników, system awansów, system szkoleń czy system motywacyjny (por. [Kraśniński 2012, s. 93-107]).

Co ciekawe, czynniki najczęściej uwzględniane w teoretycznych modelach sytuacyjnych realizacji funkcji personalnej (strategia i faza rozwoju organizacji) znalazły

się odpowiednio na czwartym i piątym miejscu pod względem częstości wskazań. Należy też zaznaczyć, iż faza rozwoju organizacji jest czynnikiem skorelowanym z liczbą zatrudnionych, która, jeśli chodzi o wskazania respondentów, znalazła się na trzecim miejscu. Niemniej jednak relatywnie niska liczba wskazań dla tych dwóch czynników wydaje się być zaskakująca.



Rys. 1. Czynniki determinujące sposób realizacji funkcji HR (zaznaczano do trzech najważniejszych)

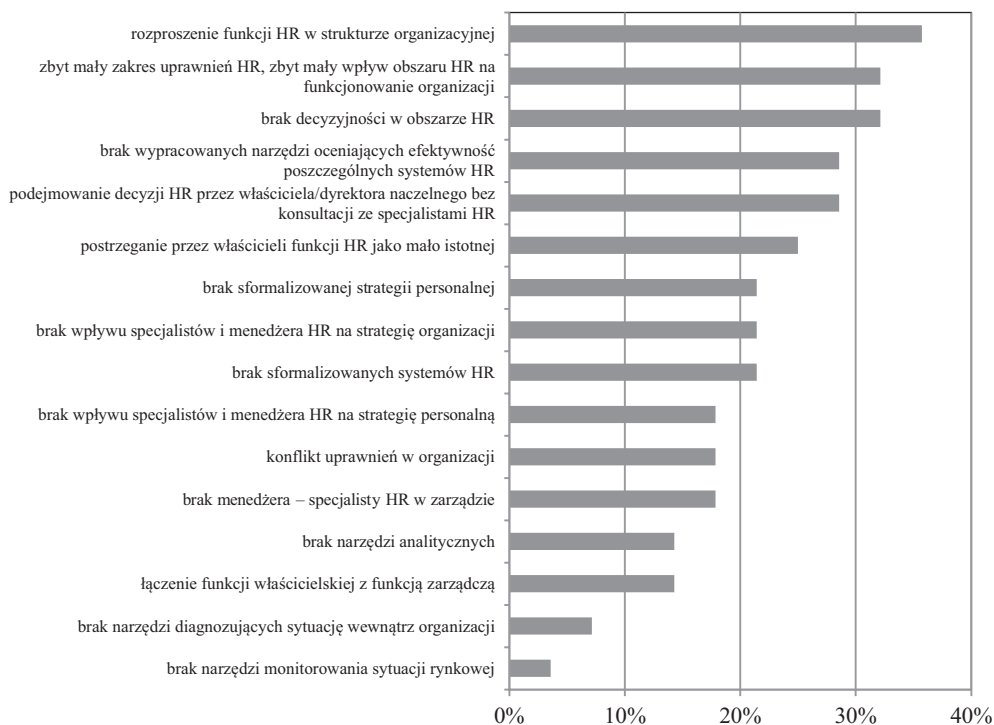
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne wskazania dotyczą takich czynników warunkujących sposób realizacji funkcji, jak branża, rynek pracy czy też technologia. Przy czym poziom wskazań dla czynnika, jakim jest technologia, w zasadzie jest statystycznie nieistotny (4%). Natomiast zarówno branża (21% wskazań), w jakiej działa przedsiębiorstwo, jak i rynek pracy (14% wskazań) są czynnikami, które wydają się być niedoceniane przez menedżerów personalnych. Należy mieć na uwadze, że oba te czynniki są ze sobą powiązane ze względu na specyfikę rynku pracy i związaną z nim możliwość pozyskiwania specjalistów danej branży. Branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo, może determinować stosowane metody i techniki zarządzania, natomiast rynek pracy w znacznej mierze wpływa choćby na politykę wynagrodzeń przedsiębiorstwa, która jest kluczowym elementem strategii personalnej.

Podsumowując powyższą analizę czynników warunkujących sposób realizacji funkcji personalnej, należy zwrócić uwagę na zaskakująco dużo wskazań na czynnik, jakim jest struktura organizacyjna, która to w opinii większości menedżerów HR warunkuje sposób realizacji funkcji. Menedżerowie personalni częściej też wskazują na czynniki wewnętrzne jako na warunkujące sposób realizacji funkcji niż na czynniki zewnętrzne, takie jak rynek czy technologia.

Kolejne pytanie zadane menedżerom związane było z określeniem czynników wpływających na obniżenie efektywności funkcji HR. Tym razem respondenci mogli wskazać do czterech czynników z predefiniowanej listy. Analiza udzielonych

odpowiedzi (rys. 2) potwierdza wcześniejsze wskazania respondentów dotyczące czynników determinujących sposób realizacji funkcji HR. Najczęściej bowiem (jako na czynnik wpływający na obniżenie efektywności funkcji HR) wskazywano na rozproszenie funkcji HR w strukturze organizacyjnej (36% wskazań), następnie na zbyt mały wpływ obszaru HR na funkcjonowanie organizacji (32% wskazań) oraz ten sam procent wskazań dla czynnika, jakim jest brak decyzyjności w obszarze HR. Należy zwrócić uwagę, iż czynniki te mają wspólny komponent, a mianowicie władzę, jej alokację oraz decyzyjność.



Rys. 2. Czynniki wpływające na obniżenie efektywności funkcji HR (cztery najistotniejsze)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne wskazania respondentów można podzielić na dwie grupy. Pierwsza jest związana z nieprzykładaniem wystarczającej wagi przez zarządzających przedsiębiorstwem do realizacji funkcji personalnej. Czynniki, na które wskazywali respondenci, to: podejmowanie decyzji HR przez właściciela/dyrektora naczelnego bez konsultacji ze specjalistami HR (29% wskazań), postrzeganie przez właścicieli funkcji HR jako mało istotnej (25% wskazań), brak sformalizowanej strategii personalnej (21% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię organizacji (21% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię

personalną (18% wskazań), brak menedżera HR w zarządzie (18% wskazań), łączenie funkcji właścicielskiej z funkcją zarządczą (14% wskazań).

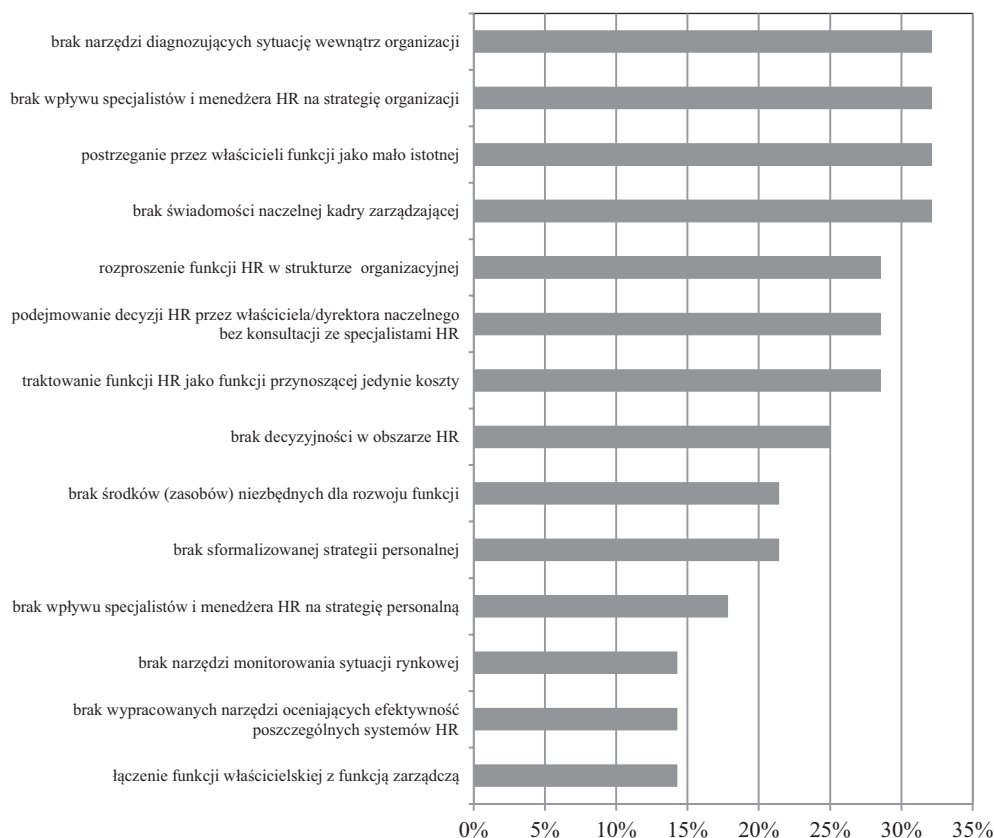
Druga grupa czynników związana jest z brakami w zakresie określonych rozwiązań HR, takimi jak: brak narzędzi oceniających efektywność poszczególnych systemów HR (29% wskazań), brak sformalizowanych systemów HR (21% wskazań), brak narzędzi analitycznych (14% wskazań), brak narzędzi diagnozujących sytuację wewnątrz organizacji (7% wskazań) oraz brak narzędzi monitorowania sytuacji rynkowej (4% wskazań).

Analiza częstości udzielanych odpowiedzi wykazuje, że w opinii menedżerów w największym stopniu na obniżenie efektywności funkcji HR wpływają problemy związane z umiejscowieniem funkcji HR w strukturze organizacyjnej oraz kwestie związane ze świadomością kadry zarządzającej i to nie na poziomie, o którym piszą np. Z. Antczak i T. Listwan [2010, s. 52], czyli menedżerów pierwszej linii, ale na poziomie najwyższej kadry zarządzającej.

W przypadku analizy odpowiedzi dotyczących najistotniejszych barier w dalszym rozwoju funkcji HR (rys. 3) wydaje się potwierdzać wcześniejsza tendencja dotycząca czynników związanych z niedostrzeganiem przez zarządzających wagi funkcji personalnej oraz strukturą organizacyjną. Istnieje jednak pewne zastrzeżenie – jednym z najczęściej podawanych czynników będących barierą rozwoju funkcji personalnej jest według menedżerów HR brak narzędzi diagnozujących sytuację wewnątrz organizacji (32% wskazań). Należy zaznaczyć, że jest to dość zaskakujący wynik, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, iż za przeprowadzenie takiej diagnozy odpowiadają zazwyczaj właśnie działy personalne przedsiębiorstw (por. [Szumowski 2011, s. 201]).

Jak wspomniano, kolejne wskazania dotyczą kwestii związanych z niedostrzeganiem przez zarządzających wagi funkcji personalnej. Takie traktowanie funkcji personalnej powoduje powstawanie barier rozwoju, do których należą: brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię organizacji (w opinii 32% menedżerów HR jest to czynnik stanowiący barierę rozwoju funkcji personalnej), podejmowanie decyzji HR przez właściciela/dyrektora naczelnego bez konsultacji ze specjalistami HR (29% wskazań), traktowanie funkcji HR jako funkcji przynoszącej jedynie koszty (29% wskazań), brak wpływu specjalistów i menedżera HR na strategię personalną (18% wskazań), brak sformalizowanej strategii personalnej (21% wskazań). Podobnie jak w poprzednim przypadku wszystkie te czynniki są w pewien sposób powiązane ze sobą, a wynikają one z niskiej świadomości kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw w zakresie wagi funkcji personalnej, na co wskazało 32% menedżerów personalnych.

Grupa czynników związanych z alokacją władzy i odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej w mniejszym stopniu traktowana jest przez menedżerów HR jako bariera rozwoju funkcji. W tym przypadku należy wskazać na czynniki, jakimi są rozproszenie funkcji HR w strukturze organizacyjnej (29% wskazań) oraz brak decyzyjności w obszarze HR (25%).



Rys. 3. Najistotniejsze bariery w dalszym rozwoju funkcji HR (do 4 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki związane z brakami w zakresie obecnie funkcjonujących w badanych organizacjach subsystemów HR w opinii menedżerów personalnych stanowią najmniej istotne bariery w rozwoju funkcji. Menedżerowie HR zaliczyli do nich brak wypracowanych narzędzi oceniających efektywność poszczególnych systemów HR (14% wskazań) oraz brak narzędzi monitorowania sytuacji rynkowej (14% wskazań).

4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do najważniejszych czynników wpływających na sposób realizacji funkcji personalnej zaliczyć należy czynniki wewnętrzne, spośród których na sposób realizacji funkcji najczęściej wpływa struktura organizacyjna instytucji. Jeśli chodzi o czynniki wpływające na obniżenie efektywności funkcji personalnej, to najczęściej łączą się one również z uwarunkowaniami zwią-

zanymi ze strukturą organizacyjną oraz podejmowaniem decyzji. Wydaje się przy tym, iż kwestie umiejscowienia funkcji w strukturze oraz uprawnień menedżerów personalnych są pochodną świadomości naczelnej kadry zarządzającej, który to czynnik jest z kolei wskazywany jako najistotniejsza bariera w dalszym rozwoju funkcji personalnej.

Przedstawione wyniki badań nie napawają niestety optymizmem w kwestii praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach. Niewątpliwie wskazane czynniki stanowią istotny element blokujący możliwość efektywnej realizacji funkcji personalnej na poziomie strategicznym czy też transformacji sposobu realizacji funkcji personalnej od modelu administracyjnego w kierunku HR jako partnera strategicznego.

Literatura

- Antczak Z., Listwan T., *Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Baird L., Meshoulam I., *Managing two fits of strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 1.
- Delery J.E., Doty D., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations. Performance predictions*, "Academy of Management Journal" 1996, 39(4).
- Deloitte, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*. Warszawa 2013.
- Galbraith J.R., *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- Krasiński M., *Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] „Studia z zarządzania międzykulturowego”, red. Ł. Sułkowski, M. Chmielecki, SAN, Łódź 2012.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B., *Strategic human resource management: The evolution of the field*, "Human Resource Management Review" 2009, no. 19.
- Meshoulam I., Baird L., *Proactive human resource management*, "Human Resource Management" 1987, vol. 26.
- Miles R.E., Snow C.C., *Designing strategic human resources systems*, "Organizational Dynamics" 1984, 13(1), s. 36-52.
- Pocztowski A., *Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Szumowski W., *Nowy model funkcji HR*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, Wrocław 2011.
- Urlich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Way S.A., Johnson D.E., *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, "Human Resource Management Review" 2005, no. 15.

FACTORS CONDITIONING HR FUNCTION

Summary: In the present paper the author, based on empirical research, attempts to identify the factors affecting HR function. The author points to the factors which affect the efficiency of HR function and block its further development.

Keywords: HR function organization, strategic management of human resources, situational factors.