

Dominic S. DePersis

Przekształcenia funkcji zasobów ludzkich: od jednostki wspierającej do działu strategii prawnej działającej na rzecz przedsiębiorstwa

Dział zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie lub organie państwowym świadczy kompleksowe usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, co obejmuje prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji pracowników, klasyfikację i systemy wynagrodzeń, opracowywanie polityki i zarządzanie nią, programy szkoleń i rozwoju pracowników, programy wyrównywania szans oraz akcje afirmatywne, a także inne usługi, np. programy wspierania pracowników.

Ponadto, od działów HR wymaga się obecnie, aby w odpowiednim terminie przyjmowały i zwalniały pracowników, aby zminimalizować wymagania w zakresie sprawozdawczości, a także obowiązki narzucone przez władze w odniesieniu do świadczeń pracowniczych. Także wiadomości z ostatniej chwili (zarówno dobre, jak i złe) często bywają ogłaszane pod nadzorem działu HR, by były formułowane w sposób ograniczający narażenie firmy na odpowiedzialność. Zasoby ludzkie są funkcją w organizacji, której powierzono ogólną odpowiedzialność za realizację strategii i polityk odnoszących się do zarządzania ludźmi. Przedsiębiorstwa i władze oczekują strategicznego podejścia do zarządzania siłą roboczą, motywowania pracowników, optymalnego wykorzystania siły roboczej, a także ograniczania negatywnych skutków odpowiedzialności prawnej wynikającej z interakcji z pracownikami.

Poprzednie pokolenia specjalistów w dziedzinie HR mogły otrzymać minimalne wykształcenie i powierzano im zadanie zarządzania ewidencją pracowników. Dzisiejsi specjaliści ds. zasobów ludzkich mają gruntowne wykształcenie i przeszkolenie w dziedzinie psychologii, strategii i prawa.

Słowa kluczowe: strategia (*strategy*), polityka (*policies*), zgodność (*compliance*), prawo (*law*)

Wstęp

W latach 40. XX w. L.H. Hill [1947] napisał: „Przedsiębiorstwa zazwyczaj praktykują zarządzanie personelem, a nie zarządzanie zasobami ludzkimi. Podstawowe funkcje zarządzania personelem to pozyskiwanie pracowników, wynagradzanie ich oraz przywódz-

two w firmie. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje dodatkowo motywację, rozwijanie zdolności pracownika, a także klimat i warunki pracy”. Kontynuując, autor opisał kwestie związane z pracą w sposób przedstawiony tu poniżej. W USA nie ma przepisów prawnych ustanawiających rady pracowników bądź formy współdecydowania. Cechujący się indywidualizmem amerykańscy pracownicy nie potrzebują w zasadzie takich grup czy praw dotyczących całej klasy. Prawo pracownicze w USA jest najbardziej rygorystyczne w odniesieniu do gwarancji sprawiedliwego i obiektywnego traktowania pracowników przez pracodawców. Decyzje dotyczące personelu muszą być podejmowane, przyjmując kryteria ekonomiczne i naukowe.

W latach 40., gdy siła robocza najmowana była masowo w celu spełniania potrzeb rozwijającego się przemysłu, powiedziano: „Jeżeli uznamy, że ustawa bądź przepis lub interpretacja zasady przez sąd są racjonalne i rozsądne, możemy wyciągnąć z tego naukę w postaci roztropnej metody kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, zbierania danych i zatrzymywania pracowników. Wnioski te służą jako punkt wyjścia poprawy relacji i komunikacji. Na tym z kolei opiera się otwarta komunikacja, która przynajmniej w części eliminuje podejrzenia i nieufność” [Hill, 1947].

W dzisiejszych czasach pracownik w USA może wysunąć przeciwko pracodawcy niezliczoną ilość roszczeń na mocy przepisów stanowych i federalnych, a także potencjalnie nawet na mocy prawa lokalnego. Pracodawca będzie musiał się bronić nawet w sytuacji ostatecznego odrzucenia tych roszczeń, a koszty obrony są wysokie nie tylko pod względem finansowym; pochłania ona również czas, energię emocjonalną, a także wpływa niekorzystnie na morale pracowników – kolegów powoda, gdy są oni świadkami sporu.

Doktryna „at-will employment”

W USA istnieje koncepcja zatrudniania określana jako *at-will*. Według tej doktryny, w razie braku wyraźnego przeciwnego uzgodnienia zarówno pracodawca, jak i pracownik mogą rozwiązać stosunek pracy z dowolnego powodu i w dowolnym czasie. Mowa tu o stosunku pracy, którego czas trwania nie jest konkretnie określony i który może ulec rozwiązaniu według uznania pracodawcy lub pracownika, z określonej przyczyny lub bez niej [Black's Law Dictionary, 1990].

Na mocy prawa USA, dla celów ustawy o niepełnosprawnych obywatelach – *Americans with Disabilities Act* (ADA), pracodawcą jest każda osoba zaangażowana w branżę wpływającą na handel, która zatrudnia 15 lub więcej pracowników [42 U.S.C.A. § 12112]. Ustawa ma w założeniu zastosowanie do pracodawców dostatecznie dużych, by byli w stanie ponieść koszt związany z wypełnianiem jej postanowień. Prawo amerykańskie może mieć nawet wpływ na zagraniczne przedsiębiorstwo, jeżeli okaże się, że naruszyło ono przepisy prawa USA i jeżeli jest ono kontrolowane przez przedsiębiorstwo

z USA, a wypełnienie postanowień prawa USA nie powoduje naruszenia przez nie prawa własnego kraju [*Ibidem*].

Family Medical Leave Act

Amerykańska ustawa o urlopach wychowawczych i zdrowotnych (FMLA) ma zastosowanie do wszystkich organów publicznych, w tym pracodawców stanowych, lokalnych i federalnych, lokalnych placówek edukacyjnych (szkoły) oraz pracodawców z sektora prywatnego zatrudniających 50 lub więcej pracowników przez 20 lub więcej tygodni roboczych w danym lub poprzednim roku kalendarzowym, w tym pracodawców wspólnych oraz następców prawnych objętych pracownikami¹.

Age Discrimination in Employment Act

Na mocy ustawy ADEA dotyczącej dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek, pracodawca to dowolna osoba zaangażowana w branżę wpływającą na handel, zatrudniająca 20 lub więcej pracowników przez wszystkie dni robocze w każdym z 20 lub więcej tygodni kalendarzowych w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym [ADEA, § 630(b)].

Fair Labor Standards Act

Ustawa FLSA [*Ibidem*, § 203(s) (1)(a)(ii)] dotycząca standardów sprawiedliwego zatrudnienia obejmuje następujące jednostki, niezależnie od wielkości obrotu: szpitale, instytucje zaangażowane w głównej mierze w opiekę nad ludźmi chorymi, starymi, psychicznie chorymi lub niepełnosprawnymi zamieszkującymi na terenie, oraz szkoły dla dzieci upośledzonych psychicznie lub fizycznie bądź uzdolnionych [Pieper, 1990, s. 42-43].

Kongres USA ograniczył eksterytorialne obowiązywanie tytułu VII, ustaw ADA oraz ADEA, stanowiąc, że (1) w odniesieniu do pracownika będącego obywatelem USA za granicą, działania pracowników, które w innym wypadku byłyby niezgodne z prawem nie są niezgodne z prawem, jeżeli przestrzeganie odpowiedniej ustawy spowodowałoby naruszenie przez pracodawcę prawa kraju, w którym pracuje dany pracownik [patrz 42 U.S.C. §§ 2000e-1(b), 29 U.S.C. § 623(f)(1); 12112(c)(1); oraz (2) ustawy te nie mają zastosowania do zagranicznych oddziałów zagranicznego przedsiębiorstwa, chyba

1 <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs28.pdf>, ostatni dostęp 20 czerwca 2010 r. o 14:52.

że jest ono „kontrolowane” przez pracodawcę z USA, patrz 42 U.S.C. §§ 2000e-1(c)(2), 12112(c)(2); 29 U.S.C. § 623(h)(2)].

Zarządzanie personelem

Teoria zarządzania

Podejścia oparte na relacjach międzyludzkich i czynnikach ludzkich zostały wchłonięte przez szeroki nurt behawioralny w latach 50. i 60. XX w. W okresie tym powstało kilka wpływowych teorii dotyczących motywacji ludzkich działań. Hierarchia potrzeb Masłowa dała na przykład indywidualne spojrzenie na powody, dla których ludzie pracują. Maslow twierdził, że ludzie zaspokajają szereg potrzeb, poczynawszy od najniższych, czyli związanych z przeżyciem, poprzez potrzebę bezpieczeństwa, aż do ostatecznej samorealizacji. W tym samym okresie badano też koncepcje projektowania pracy, np. wzbogacanie pracy i rozszerzanie jej zakresu. Odczuwano, że ludzie dadzą więcej organizacji, jeżeli praca będzie ich zadowalać. Praca powinna być projektowana w taki sposób, aby być ciekawa i stawiać wyzwania angażujące pracowników, co jest podstawowym tematem zarządzania zasobami ludzkimi. Do lat 70. większość menedżerów uczestniczących w formalnych szkoleniach z zakresu zarządzania знаło już teorię X i Y [McGregor, 1960] oraz teorie innowacji Masłowa i Herzberga, a także wiedzieli, gdzie powinni znajdować się w siatce kierowniczej [Blake, Mouton, 1964]. Teoretycy ci byli zwolennikami „miękkiego” podejścia do zarządzania, zakładającego uczestnictwo. Menedżerowie, którzy otrzymali takie przeszkolenie w USA, byli jednak w mniejszości, a w innym krajach liczba szkolonych była jeszcze mniejsza. Większość menedżerów operacyjnych zajmujących się produkcją, projektowaniem lub dystrybucją wypracowała sobie stanowisko, zaczynając od niskich pozycji w hierarchii – pod względem ducha byli zapewne bardziej zbliżeni do F.W. Taylora niż do teoretyków z lat 50. i 60. Odróżniały się od nich działy personalne, gdzie większy odsetek ludzi otrzymał przeszkolenie na uczelniach; przeważały tam też kobiety, podczas gdy w obszarze produkcji dominowali mężczyźni [Pieper, 1990, s. 42-43].

Rozwój specjalizacji w zakresie personelu

Zarządzanie personelem w USA zostało uznane jako funkcja, odkąd firma NCR otworzyła biuro personalne w latach 90. XIX w. [*Ibidem*, str. 41].

W swojej książce „Pattern for Good Labor Relations” Lee H. Hill [1947] poruszył kwestię stosowania solidnych zasad zarządzania, aby poprawić relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami, zwracając się do kierowników personalnych w owych czasach. Stwierdził on, co następuje: „W biznesie nie chodzi o zarządzanie rzeczami. Chodzi o wybieranie ludzi, szkolenie ludzi, ich nadzorowanie i ich rozwój...”. Dodaje

też: „Współpraca ze strony pracowników to nie jest coś, co automatycznie zaczyna działać. Nie można też jej uzyskać na zawołanie. Kupić także nie. Trzeba ją pielęgnować, zachęcać do niej i czuwać nad nią” [*Ibidem*].

Sprawy pracownicze podlegające załatwianiu za pośrednictwem działu personalnego mogą obejmować: absencje, delegacje, rotację, problemy dyscyplinarne, kontakty z otoczeniem, określenie tygodnia roboczego i dnia roboczego, godziny pracy, obowiązkowe przerwy na posiłki, ewidencję czasu, obecność i punktualność, nieobecność, zwolnienie od pracy na czas służby wojskowej i wyborów, stratę bliskiej osoby, urlopy wychowawcze i zdrowotne, urlopy związane z niepełnosprawnością, zwolnienia lekarskie, złe warunki pogodowe, dni wypłaty, zaliczki świadczeń, kodeks postępowania, rażące przypadki absencji, przemoc w miejscu pracy i niesubordynację. Przedstawiony wykaz kwestii nie jest zresztą wyczerpujący.

W latach 40. XX w. i wcześniej, a w mniejszym stopniu również obecnie, dział personalny w przedsiębiorstwie zajmował się też morale pracowników. Gospodarka USA opierała się w dużej mierze na produkcji, a zmotywowani pracownicy pozwalali na przyspieszenie i zwiększenie wydajności pracy, dzięki czemu wytwarzano więcej produktów, a firma zarabiała więcej.

Samuel W. Gellerman wspominał w swojej książce „Management by Motivation” [1968] o zastosowaniu i wpływie nauki behawioralnej na postępowanie z pracownikami, tak aby zmniejszyć wydajność poprzez wysoki stopień motywacji. W spisie treści książki, opublikowanej w 1968 r., znajdują się takie kwestie, jak „diagnoza i recepta”, „teoria motywacji”, czy „strategia wyboru”. Z kolei obecnie książki dotyczące zasobów ludzkich poruszają kwestie polityki i procedur w przedsiębiorstwie, picia alkoholu i zażywania narkotyków, zatrudnienia na zewnątrz i jego wpływu na podstawowy obowiązek pracy, tajemnicy handlowej, poufności, komunikacji elektronicznej, a także organów federalnych i państwowych.

Wiele książek z lat 60. XX w., w tym kilka autorstwa Chrisa Argyrisa, zajmowało się kwestiami osobowości i organizacji, a także teorii i praktyki organizacyjnej. Struktura organizacyjna, obsadzanie stanowisk i projektowanie pracy były najważniejszymi tematami badań i to ich dotyczyły głównie czynności działu personalnego 30-40 lat temu i wcześniej. Najbardziej skupiano się na optymalizacji sposobu, w jaki skonstruowana była organizacja, granicach konkretnego stanowiska, a także wyborze właściwej osoby. Mogło wynikać to z tego, że gospodarka opierała się w dużej mierze na produkcji, a dziś zorientowana jest bardziej na usługi, ale może również z tego, że w owym czasie wielkie przedsiębiorstwa, jakie istnieją obecnie, dopiero się tworzyły, i tym samym skupiano się na budowaniu jak najsolidniejszej i jak najtrwalszej struktury. Dziś dział zasobów ludzkich rzeczywiście tworzy polityki i procedury, ale wiele z nich nie opiera się na organizacyjnych modelach strukturalnych, które patrzą w przyszłość – raczej są reakcją na przepisy

prawne i inne oraz na interpretacje tych przepisów przez sądy i organy administracyjne. Dzisiejszy dział HR pracuje w dużej mierze po to, aby zmniejszać odpowiedzialność przedsiębiorstwa, aby zapewnić składanie ofert zgodnie z prawem, zagwarantować, że firmy należące do osób mających status mniejszości są należycie reprezentowane w portfelu zamówień przedsiębiorstwa, starać się, aby uniknąć zaangażowania firmy w celową lub nieumyślną dyskryminację, upewniać się, że istnieje jasna polityka, a pracownicy wiedzą, jak powinni się zachowywać w pracy, a także zapewnić, aby zwalnianie z pracy odbywało się w sposób chroniący firmę przed próbami powrotu pracownika na stanowisko lub żądaniem przez pracownika finansowej rekompensaty za niesłuszne zwolnienie.

Na początku swojej książki „Integrating the Individual and the Organization” [1964] Argyris zwraca się do menedżerów, aby budowali u pracowników poczucie własnej wartości i metody jego przejawiania. Ostatni rozdział książki dotyczy po części zwalniania pracowników. Tematem tym autor zajmuje się dosłownie w 19 liniach książki, która ma w sumie 330 stron. Na owe czasy było to zupełnie stosowne, ponieważ teksty poświęcone funkcji personalnej skupiały się na masowym zatrudnianiu i budowaniu organizacji.

Wniosek

Funkcja zasobów ludzkich przeszła ewolucję. Aby uchronić się przed procesami sądowymi i niepotrzebnym rozgłosem z nimi związanym, a także kosztami, jakie trzeba przy tym ponieść, pracodawca może zdecydować o starannym określeniu warunków zatrudnienia i ich przestrzeganiu w sposób ścisły, sprawiedliwy i spójny, a także o strategicznym wypełnianiu nakazów federalnych i stanowych, mających na celu kontrolę interakcji z pracownikami i wpływanie na nie. Specjalista ds. HR musi być ekspertem, jeżeli chodzi o zrozumienie takich ustaw, jak wspomniane wyżej (amerykańska ustawa o urloпах wychowawczych i zdrowotnych, ustawa o dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek i ustawa o uczciwych standardach pracy) i podobnych przepisów.

Literatura

Age Discrimination in Employment Act (ADEA).

Americans with Disabilities Act (ADA).

Argyris Ch. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Black's Law Dictionary (1990), wydanie VI, West Publishing Co., St. Paul, MN.

Family Medical Leave Act (FMLA).

Gellerman S.W. (1968), *Management by Motivation*, United States, Vail-Ballou Press, Inc.

Hill L.H. (1947), *Pattern for Good Labor Relations*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.

McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Pieper R. (1990), *Human Resource Management: An International Comparison*, Walter de Gruyter & Co., Berlin

Pace A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, Cengage.

Transition of the Human Resource function from support to a legal strategy department on behalf of the corporation

Summary

The human resources department of a company or government agency provides comprehensive human resource management services including recruitment and selection processes; classification and pay systems; policy development and management; employee training and development programs; equal employment opportunity and affirmative action programming; and services such as Employee Assistance Programs.

Additionally, today the HR department is relied on to time hiring, firings, and layoffs to minimize reporting requirements and government mandated duties to provide benefits for employees. Also, breaking news (good or bad) is likely to be released with the oversight of HR to couch the information in a manner that lessens the company's exposure to liability. Human resources is the function within an organization charged with the overall responsibility for implementing strategies and policies relating to the management of individuals. Companies and governments expect a strategic approach to workforce management, motivating workers, optimally utilizing workforce, and limiting exposure to liability from interaction with employees.

Prior generations of HR professionals might have had a minimum education and be tasked with managing employee records. Today, HR professionals are highly educated and trained in psychology, strategy, and law.

Dominic S. DePersis – doktor; posiada stopień S.J.D. (doktora nauk prawnych) i J.D. (doktora prawa) ze specjalizacją w zakresie prawa międzynarodowego, a także tytuł B.S. (licencjata) w zakresie zarządzania. Profesor i koordynator programowy w Broome Community College na Uniwersytecie Stanu Nowy Jork. Posiada duże doświadczenie w nauczaniu, badaniach, zarządzaniu grantami oraz w zakresie praktyki prawnej. Aktywnie wykonuje zawód prawnika w stanie Nowy Jork i prowadzi nauczanie w zakresie prawa umów, etyki i polityki zdrowotnej, prawa międzynarodowego i biznesu. Opublikował liczne artykuły z dziedziny prawa, filozofii prawa i zarządzania, a także wykładał na całym świecie.