

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 18 December 2018; Revised 9 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2338

Kopeć, J. (1). Współczesne role menedżera do spraw zasobów ludzkich. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 23-32. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/FEiM/article/view/1292>

Contemporary Human Resource Manager Roles

Jacek Kopeć

Summary

The article presents the modern roles of the HR manager to meet the challenges of the future. The first part of the article presents the challenges in the field of human resource management towards the HR manager. The next part of the article presents a review of the literature on the subject regarding the classic roles of the HR manager. It was proposed to the HR manager in the future to perform the following roles in addition to the classical roles: master of employee engagement management, facilitator of skillful use of talents in the organization, digilizer of personnel processes and employee diversity, green HRM facilitator.

Keywords: human resource management challenge, human resources manager roles

Współczesne role menedżera do spraw zasobów ludzkich

JACEK KOPEĆ

*Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

W artykule¹ zaprezentowano nowoczesne role menedżera ds. HR, pozwalające sprostać wyzwaniom przyszłości. W pierwszej części artykułu omówiono wyzwania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wobec menedżera ds. HR. Następnie przedstawiono przegląd literatury przedmiotu odnośnie do klasycznych ról menedżera ds. HR, a także następujących nowych ról: mistrz zarządzania zaangażowaniem pracowników, facilitator umiejętnego wykorzystania talentów w organizacji, digitalizator procesów personalnych i różnorodności pracowniczej, facilitator *green HRM*.

Słowa kluczowe: wyzwania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, role menedżera ds. zasobów ludzkich

Wprowadzenie

Prezesi organizacji i menedżerowie poszczególnych jednostek organizacyjnych permanentnie zastanawiają się, co zrobić, aby ich firma w dłuższej perspektywie czasowej była konkurencyjna na rynku i przynosiła jak największą wartość dla interesariuszy organizacji. W tym celu starają się wykorzystywać w praktyce różne pomysły dotyczące sposobów i procedur zarządzania. Skuteczna i efektywna realizacja poszczególnych pomysłów zależy od wielu czynników. Najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, jak zostaną wykorzystane pozostałe zasoby, są zasoby ludzkie. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL – HRM) jest podstawowym

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

wyzwaniem dla kadry menedżerskiej firmy w jej codziennej pracy. Jednym z najważniejszych menedżerów organizacji jest menedżer ds. zasobów ludzkich.

Celem tego artykułu jest ukazanie współczesnych ról menedżera ds. HR, jakie powinien realizować, aby skutecznie i efektywnie wyjść naprzeciw wyzwaniom przyszłości. Zaprezentowano propozycje powstałe w wyniku przeglądu literatury przedmiotu oraz własnych przemyśleń autora.

Współczesne wyzwania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Problematyka skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w średnich i dużych organizacjach w dużym stopniu zależy od umiejętnej współpracy prezesa firmy z menedżerem ds. HR. Dużo też będzie zależało od tego, jaka zostanie nadana ranga temu menedżerowi w strukturze organizacyjnej firmy, a zwłaszcza od tego, czy będzie on jednym z wiceprezesów firmy i członkiem jej zarządu oraz komu bezpośrednio będzie podlegał. O tym, jakie będą priorytety działań w najbliższej przyszłości dla menedżera ds. HR, wiele będzie zależało od trafnego zdiagnozowania wyzwań, przed jakimi stoi ten menedżer, aby skutecznie i efektywnie realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie. Aby trafnie zdiagnozować te wyzwania dla poszczególnych przedsiębiorstw, warto poznać opinie różnych podmiotów w organizacji oraz zewnętrznych ekspertów. Eksperci firmy konsultingowej Deloitte, przeprowadzając w 2017 r. badania 10 tys. szefów działów HR i prezesów firm ze 140 krajów, odkryli 10 najważniejszych trendów dotyczących HR na świecie: organizacja przyszłości, kariera i kształcenie, pozyskiwanie talentów, doświadczenie pracowników, zarządzanie wynikami, zmiana modelu przywództwa, cyfrowy HR, analityka kadrowa, różnorodność i integracja, przyszłość pracy (Deloitte, 2017).

Z kolei firma Impel, działająca w Polsce w obszarze doradztwa personalnego i leasingu pracowniczego, na swoim blogu przedstawia następujące trendy w branży HR na 2018 r.: wykorzystywanie nowych technologii w procesie rekrutacji, np. wideo rozmów czy testów wypełnianych *on line* oraz automatycznych powiadomień kandydatów do pracy o etapie selekcji, rekrutacja poprzez *social media* i referencje, dbanie o *work-life balance* (Impel, 2018).

Biorąc pod uwagę różne badania i opinie co do wyzwań stojących przed menedżerem ds. HR, w najbliższej przyszłości to do tych wyzwań będzie można zaliczyć:

- ciągłość i zmianę w obszarze realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa,
- przewycięzanie „luki” zaangażowania pracowników,
- przyciąganie, umiejętne wykorzystanie i zatrzymanie talentów w firmie,

- skuteczną digitalizację procesów personalnych i różnorodności pracowniczej,
- nastawienie na zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (*green HRM*).

W obszarze funkcji personalnej w średnich i dużych przedsiębiorstwach, w których występuje menedżer ds. HR, są już wypracowane i stosowane procedury dotyczące poszczególnych funkcji ZZL. Część tych procedur wynika z istniejących przepisów prawa pracy i wypracowanych do tej pory rozwiązań podczas realizacji poszczególnych zadań. Stałymi zadaniami m.in. są: prowadzenie dokumentacji pracowniczej, planowanie zatrudnienia, rekrutowanie pracowników, analiza pracy, ocenianie i wynagradzanie zatrudnionych, doskonalenie pracowników, kształtowanie warunków i stosunków pracy, prowadzenie działalności socjalno-bytowej. Wraz z zachodzącymi zmianami w otoczeniu gospodarczym, prawnym i politycznym pojawiają się nowe konieczności i potrzeby do zrealizowania przez menedżera ds. HR i jego podwładnych. Wielce pomocnym w dalszym prowadzeniu zmian w obszarze funkcji personalnej byłoby z pewnością poznanie opinii zatrudnionych w danej organizacji i w konkurencyjnych firmach. Z badań przeprowadzonych przez T. Kupczyk, D. Wasilewskiego i A. Mackiewicz w 2017 r. na próbie 342 osób zatrudnionych w dolnośląskich przedsiębiorstwach działających w różnych branżach, z przewagą wysoko technologicznych, wynika, że respondenci wskazali konieczność wprowadzenia licznych zmian w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach (Kupczyk, Wasilewski, Mackiewicz, 2018). Najczęściej propozycja zmian dotyczyła: wdrożenia bardziej skutecznego systemu motywowania i działań budujących zaangażowanie, regularnego badania satysfakcji pracowników, dokonywania oceny kadry kierowniczej przez pracowników i nagradzania najlepszych, skuteczniejszego informowania pracowników o zakresie obowiązków i oczekiwaniach, zwiększenia dbałości kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy, uzależnienia wynagrodzenia od wyników w pracy, zwiększenia komunikacji z pracownikami i utrzymywania relacji między pracownikami a organizacją, opartych na szacunku i zaufaniu, zwiększeniu koncentracji na pracownikach najbardziej utalentowanych/kluczowych dla przedsiębiorstwa (Kupczyk, Wasilewski, Mackiewicz, 2018, s. 136–137).

Niektóre działania z obszaru funkcji personalnej niewielkim nakładem sił i środków można poprawić na bardziej produktywne. Inne oczekiwane przez pracowników zmiany mogą się natomiast wiązać ze znaczącym wzrostem kosztów. Wprowadzanie zmian w obszarze funkcji personalnej w najbliższej przyszłości będzie wymagać dużej wiedzy, rozważli i wyobraźni zarówno menedżera ds. HR, jak i prezesa firmy.

Kontaktując się z pracownikami firmy, dość często można zaobserwować tzw. lukę zaangażowania. Z przeprowadzonego przez M. Juchnowicz badania (2010) wynika, że „luka” w zaangażowaniu pracowników obniża ich produktywność pracy i osiągnięte zyski przez firmę. Natomiast organizacje mające bardziej zaangażowanych pracowników osiągają wyższe zyski, wzrost dochodów netto, wyższą stopę zwrotu

z akcji i większą wydajność pracy, mają mniej wypadków przy pracy oraz istnieje w nich mniejsze prawdopodobieństwo odejścia pracowników z firmy niż firmy o mniej zaangażowanych pracownikach (Juchnowicz, 2010, s. 40–44). Z badania wynika, że przezwyciężanie „luki” zaangażowania jest i będzie w przyszłości ważnym wyzwaniem dla menedżera ds. zasobów ludzkich.

W dobie turbulencji otoczenia, starzenia się społeczeństwa, pojawienia się ogromnej liczby danych i informacji tzw. *BIG DATA*, coraz szybszego postępu techniczno-organizacyjnego, globalizacji, funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy można zauważyć wzrost potrzeby przyciągnięcia, umiejętnego wykorzystania i zatrzymania utalentowanych pracowników w firmie. Istniejący postęp techniczno-technologiczny i w zakresie przetwarzania informacji powoduje, że informatycy próbują stworzyć nową i udoskonalić istniejącą digitalizację procesów personalnych i różnorodności pracowniczej. Są tworzone różnego rodzaju programy informatyczne, bazy danych po to, aby ułatwić pracownikom podejmowanie bardziej trafnych i racjonalnych decyzji gospodarczych i personalnych. Wyzwaniem dla menedżera ds. HR jest to, jak tanio i skutecznie przygotować i realizować digitalizację procesów personalnych i różnorodności pracowniczej..

W ostatnim okresie rośnie zainteresowanie zrównoważonym rozwojem firmy oraz dbaniem o środowisko naturalne. Dlatego też ważnym wyzwaniem dla menedżera ds. HR będzie skupienie uwagi na podejmowaniu działań związanych z *green HRM*. W opinii B. Urbaniak (2017, s. 15): „Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi może obejmować wszystkie lub niektóre działania, praktyki i zachowania organizacji ukierunkowane na utrzymanie ekologicznej równowagi. Tym samym może dotyczyć realizacji wszystkich lub niektórych typowych działań HR, takich jak: rekrutacja, selekcja, szkolenia i rozwój, ocena efektów, zarządzanie wynagrodzeniami”.

Przedstawione wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi mogą zostać rozszerzone o nowe wyzwania wynikające z turbulencji otoczenia gospodarczego, politycznego, prawnego i społecznego.

Klasyczne role menedżera ds. zasobów ludzkich w organizacji

Sprostanie obecnym i przyszłym wyzwaniom przez menedżera ds. HR będzie wymagać wsparcia prezesa zarządu i konstruktywnej współpracy z innymi podmiotami personalnymi oraz podejmowania adekwatnych do wyzwań działań. Część podejmowanych przez menedżera ds. HR działań powinna być związana z szeroko rozumianą problematyką ZZL oraz z wyznaczonymi i pełnionymi przez tego menedżera i jego podwładnych rolami w organizacji. W literaturze przedmiotu można się spotkać z różną klasyfikacją ról menedżera ds. HR i specjalistów ds. HR (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja ról menedżera ds. zasobów ludzkich według różnych autorów

Autor, rok	Role menedżerów ds. zasobów ludzkich/ /zarządzania kapitałem ludzkim
D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, 2010	architekt strategii, partner biznesowy, agent kultury i zmian, menedżer talentów/projektant organizacyjny, wykonawca operacyjny, wiarygodny aktywista
D. Danilewicz, 2010	partner biznesowy, deweloper zasobów ludzkich, rzecznik, ekspert ZZL, lider, agent zmian
T. Rostkowski, 2014	strateg, regulator, agent zmian, partner
M. Armstrong, S. Taylor, 2016	strateg, partner biznesowy, innowator, agent zmian, wewnętrzny konsultant, mediator i coach
A. Poczrowski, 2018	specjalista HR wg publikacji anglojęzycznych to: administrator, partner biznesowy, partner strategiczny, innowator, wewnętrzny konsultant, agent zmian, kontroler kosztów, monitorujący, wspierający, integrator interesów, kreator zaangażowania, trener, mentor, kreator wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ulrich i in. (2010, s. 111), Danilewicz (2010, s. 155), Armstrong, Taylor (2016, s. 75), Poczrowski (2018, s. 119).

Przedstawione w tabeli 1 ujęcia w dużej mierze opierają się na wcześniejszych i późniejszych propozycjach w tym zakresie D. Ulricha oraz własnych przemyśleniach danego autora. O tym, jakie role będą pełnione przez menedżera ds. HR w konkretnym przedsiębiorstwie, jest zdeterminowane kilkoma czynnikami, a mianowicie: wielkością przedsiębiorstwa pod względem liczby pracowników, oddziałów i krajów funkcjonowania, długością funkcjonowania na rynku, wizją prezesa zarządu co do znaczenia i roli menedżera ds. HR w organizacji oraz napotykanymi przez firmę wyzwaniem.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można zaproponować klasyczne role menedżera ds. zasobów ludzkich: architekt strategii HRM (ZZL), HR biznes partner, ekspert funkcjonalny, wewnętrzny doradca, agent zmian, deweloper zasobów ludzkich, lider HR, integrator interesów².

Nowe role menedżera ds. zasobów ludzkich

Wraz z zachodzącymi zmianami w otoczeniu gospodarczym pewne role menedżera ds. zasobów ludzkich powinny być realizowane permanentnie, a niektóre zmieniać się adekwatnie do pojawiających się wyzwań. Zaprezentowane wcześniej

² Przedstawione role zostały szerzej opisane w: Ulrich i in. (2010), Danilewicz (2010), Armstrong, Taylor (2016), Poczrowski (2018) i z racji wymogów wydawniczych zostały w niniejszym artykule pominięte, a zainteresowanych odsyłam do podanej literatury przedmiotu.

klasyczne role menedżera ds. HR powinny być realizowane permanentnie w praktyce mimo zachodzących zmian. Jednak wobec wyzwań przyszłości nowymi rolami, na jakich powinien się skupić w niedalekiej, a być może w dalszej przyszłości menedżer ds. HR, są:

- mistrz zarządzania zaangażowaniem pracowników,
- facilitator umiejętnego wykorzystania talentów w organizacji,
- digitalizator procesów personalnych i różnorodności pracowniczej,
- facilitator *green HRM*.

Rola mistrza zarządzania zaangażowaniem pracowników polega na takim podejmowaniu działań wobec menedżerów i pracowników wykonawczych, aby wykazywali się oni dużym zaangażowaniem w pracę w organizacji. W tej roli menedżer ds. HR powinien zachęcać innych do umiejętnego diagnozowania zaangażowania współpracowników w pracę i podejmowania adekwatnego działania poprzez wykorzystywanie różnych narzędzi w celu poprawy tego zaangażowania. Ważna będzie współpraca menedżera ds. HR z członkami zarządu firmy i pozostałymi menedżerami. Przedstawienie wyników dotyczących poziomu zaangażowania pracowników w pracę w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i dynamika tych wyników na przestrzeni kilku lat oraz permanentne badania w tym zakresie mogą zainspirować menedżerów firmy do modyfikacji swoich działań. Prowadzenie badań i analiz dotyczących zaangażowania pracowników w pracę jest istotne, albowiem dla poszczególnych zatrudnionych w zależności od zmieniających się potrzeb zmieniają się czynniki wpływające na wysokie zaangażowanie w pracę. Dzięki prowadzonym analizom można się zorientować, którzy menedżerowie najlepiej wpływają na zaangażowanie w pracę podwładnych oraz jakie rozwiązania firmowe determinują wysokie zaangażowanie zatrudnionych.

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa w wielu krajach i z zachodzącymi zmianami w demografii wiele firm świadomych roli utalentowanych pracowników dla organizacji stworzyło dla tych pracowników odpowiednie programy i odpowiedzialność za nie powierzyło menedżerowi ds. talentów. W przedsiębiorstwach, w których są stanowiska menedżera ds. talentów i menedżera ds. zasobów ludzkich, starano się wypracować rozwiązania organizacyjne polegające na współpracy tych podmiotów. W praktyce gospodarczej można się spotkać z różnymi ujęciami, kogo zaliczyć do grupy/puli talentów³. Najczęściej do tej grupy/puli zalicza się osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki w pracy oraz o wysokim potencjale pracy. Jaką postawę i zachowania powinien wykazywać menedżer ds. HR w stosunku

³ W ostatnim okresie ukazało się w Polsce co najmniej 10 pozycji książkowych na ten temat. Do ważnych publikacji książkowych w tym zakresie należy zaliczyć: Miś, Poczrowski (2016, s. 38–67), Chodorek (2016, s. 23–43), Janowski (2017, s. 23–70).

do menedżera ds. talentów? Wielce korzystnym rozwiązaniem dla organizacji byłoby, aby menedżer ds. HR skupił swoją uwagę na roli facilitatora umiejętnego wykorzystania talentów w firmie, czyli osoby ułatwiającej i umożliwiającej innym umiejętnie wykorzystywać utalentowanych pracowników do realizacji zadań i do dostosowania się do nowych wyzwań przyszłości. Część osób zaliczonych pierwotnie do grupy/puli talentów umiejętnie wykorzystuje swoje talenty i osiąga ponadprzeciętne wyniki w dłuższej perspektywie czasowej, co powoduje, że podlegają menedżerowi ds. talentów. Natomiast część talentów, których obecne wyniki w stosunku do poprzedniego okresu są na niższe niż innych, wypada z grupy i opiekę nad nimi przejmuje bezpośredni przełożony oraz menedżer ds. HR. Rola facilitatora umiejętnego wykorzystania talentów w organizacji powinna się sprowadzać do pomocy innym menedżerom w identyfikacji ich i u podwładnych talentów, dopasowaniu zadań i stanowiska pracy do talentów danego pracownika, postarania się o realizację zgłaszanych przez talenty potrzeb oraz w pomocy w wypracowaniu i stosowaniu instrumentów w poszczególnych funkcjach zarządzania talentami. Ważne byłoby też częste organizowanie spotkań kadry menedżerskiej z osobami zaliczonymi do puli talentów i dbanie o nagradzanie tych, którzy najlepiej rozwijają talenty innych.

Chcąc osiągnąć sukcesy na stanowisku menedżera ds. HR, trzeba mieć odpowiednie dane i informacje oraz podejmować adekwatne decyzje i trafnie dobierać wykorzystywane instrumenty. Wielce pomocnym w tym zakresie będzie skupienie uwagi menedżera ds. HR na pełnieniu roli digitalizatora procesów personalnych i różnorodności pracowniczej. Rola ta polega na aktywnym udziale w cyfryzacji stosowanych w firmie procesów personalnych i analizie różnorodności pracowniczej. Menedżer ds. HR ma proponować, jak wykorzystać technologie teleinformatyczne do gromadzenia informacji o zatrudnionych i dopasowania tych informacji do realizowanych zadań. Obserwując zachodzące zmiany i związane z tym wyzwania, menedżer ten powinien inspirować, jakie informacje należy gromadzić w zakładowych procesach i programach informatycznych dotyczących spraw personalnych, aby w przyszłości podejmować racjonalne decyzje. W praktyce coraz częściej są oferowane programy informatyczne digitalizujące procesy miękkie (Ulka, Okła, 2018). Zgromadzone dane będą przydatne do prowadzenia analityki HRM i dzięki temu do podejmowania trafnych decyzji zarówno personalnych, jak i biznesowych. Będą one też pomocne w innowacyjnej roli menedżera ds. zasobów ludzkich, tj. analityka HRM (*HRM Analytics*). Do pełnienia tej roli będzie wymagane posiadanie, jak zauważają V. Cassar, K. Tracz-Krupa, F. Bezzina i S. Przytuła (2018, s. 6), następujących umiejętności: rozumienie analizy i obróbki danych, korzystanie z IT i głębokie zrozumienie innych obszarów biznesowych, takich jak finanse.

Rola facilitatora *green HRM* polega na ułatwianiu działań w obszarze funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających dbałość o środowisko naturalne, wraz z jednoczesną dbałością o zrównoważony rozwój firmy. K.-F. Ackermann (2017) proponuje w tej kwestii podjęcie działań w obszarze zielonego: zatrudnienia, szkolenia, zaangażowania, zarządzania wydajnością i wynagradzania. Zielone zatrudnienie polegałoby na zatrudnianiu tych kandydatów o pracy, którzy mają wysoką świadomość ekologiczną. Zielone szkolenie powinno się koncentrować na wykrywaniu problemów ekologicznych i podejmowaniu działań zwiększających efektywność ekologiczną. Zielone zaangażowanie powinno polegać na tworzeniu okazji, aby pracownicy wykorzystywali zieloną wiedzę do poprawy efektywności ekologicznej firmy. Zielone zarządzanie wydajnością polegałoby na upowszechnianiu zielonego zachowania wśród pracowników i zachęcaniu ich do działań na rzecz środowiska, zielone wynagradzanie zaś – na nagradzaniu zielonych zachowań (Ackermann, 2017, s. 31).

Podsumowanie

W przedstawionych rozważaniach starano się pokazać, przed jakimi wyzwaniami z obszaru ZZL stoi obecnie i w przyszłości będzie stać menedżer ds. zasobów ludzkich, funkcjonujący w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Do najważniejszych wyzwań zaliczono: ciągłość i zmianę w obszarze realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa, przewycięzanie „luki” zaangażowania pracowników, przyciąganie, umiejętne wykorzystanie i zatrzymanie talentów w firmie, skuteczną digitalizację procesów personalnych i różnorodności pracowniczej, nastawienie na zielone zarządzanie zasobami ludzkimi. Skuteczne i efektywne sprostanie tym wyzwaniom przez menedżera ds. HR będzie wymagać pełnienia odpowiednich ról w organizacji. Oprócz ról klasycznych tego menedżera, szeroko opisanych w literaturze przedmiotu, zaproponowano nowe role: mistrz zarządzania zaangażowaniem pracowników, facilitator umiejętnego wykorzystania talentów w organizacji, digitalizator procesów personalnych i różnorodności pracowniczej, facilitator *green HRM*. Wraz z zachodzącymi zmianami w otoczeniu trzeba się spodziewać, że w przyszłości pojawią się nowe wyzwania i aby im sprostać, menedżer ds. HR będzie zachęcany do pełnienia adekwatnych ról w organizacji, co będzie ważnym wyzwaniem do przyszłych badań teoretycznych i empirycznych.

Bibliografia

- Ackermann, K.-F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 21–39.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Cassar, V., Tracz-Krupa, K., Bezzina, F., Przytuła, S. (2018). „The times they are-a-changin’”. Reconstructing the new role of the strategic HR manager. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 23(3), 3–11.
- Chodorek, M. (2016). *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Danilewicz, D. (2010). Redefinicja ról w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. W: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 115, 151–159.
- Deloitte (2017). www.hrtrendy.pl, 13.11.2018.
- 10 kluczowych trendów w HR na 2017. <http://www.hrtrendy.pl/2017/03/01/10-kluczowych-trendow-w-hr/>, 13.11.2018.
- Impel (2018). <http://blog.impel.pl>, 13.11.2018.
- Janowski, M. (2017). *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*. Warszawa: Difin.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kupczyk, T., Wasilewski, D., Mackiewicz, A. (2018). Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 133–143.
- Miś, A., Pocztowski, A. (2016). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer, 38–67.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Trendy w branży HR na 2018. <http://blog.impel.pl/trendy-branzy-Hr-2018/>, 13.11.2018.
- Ulka, A., Okła, M. (2018). Systemy IT – digitalizacja procesów miękkich. W: K. Popieluch (red.), *HR Business Partner – rola, filary, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 131–147.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2010). *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9–19.

Summary

Contemporary Human Resource Manager Roles

The article presents the modern roles of the HR manager to meet the challenges of the future. The first part of the article presents the challenges in the field of human resource management towards the HR manager. The next part of the article presents a review of the literature on the subject regarding the classic roles of the HR manager. It was proposed to the HR manager in the future to perform the following roles in addition to the classical roles: master of employee engagement management, facilitator of skillful use of talents in the organization, digilizer of personnel processes and employee diversity, green HRM facilitator.

Keywords: human resource management challenge, human resources manager roles

Dr hab. Jacek Kopec

Dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe: zarządzanie talentami, współczesne wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, instrumenty ZZL, zarządzanie różnorodnością pracowniczą. Autor ponad 100 publikacji w językach: polskim, słowackim, ukraińskim, angielskim, włoskim oraz bułgarskim (2 razy). Doradca zarządów firm i związków zawodowych ds. budowy systemów oceniania i wynagradzania pracowników. Prowadzi szkolenia biznesowe z zakresu ZZL dla różnych organizacji.