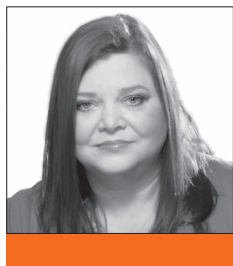


HR – jak go sklasyfikować?



Agnieszka Wolańska

jest prezesem zarządu firmy Will to change Consulting Sp. z o.o. Od 2007 r. odpowiadała za zasoby ludzkie w Netii. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie m.in. w obszarze HR w różnorodnych branżach.

Co jakiś czas pojawiają się artykuły, których autorzy powołują się na badania przeprowadzane wśród szefów firm i zastanawiają się, dlaczego HR się nie sprawdza. Niektórzy z nich wysuwają daleko idące wnioski. Jedni twierdzą, że HR w ogóle nie jest potrzebny, bo wystarczają firmy zewnętrzne, drudzy zaś – że HR trzeba podzielić na dwie części: finansową i strategiczną.

Jedna zajmowałaby się głównie kwestią kadr i wynagrodzeń oraz mogłaby raportować do dyrektora finansów, natomiast druga, ta o strategicznym charakterze, byłaby sprawowana przez osoby mające doświadczenie w innych obszarach biznesu, np. w pionie sprzedaży lub operacyjnym. Sceptycy twierdzą również, że dyrektorzy HR w większości nie rozumieją biznesu i nie mogą być strategicznym partnerem. Tego typu głosy będą jeszcze powracały w przyszłości, a wynika to ze złożoności tematu, niezrozumienia roli HR, różnorodności firm i ich potrzeb w zakresie zarządzania personelem, a także bardzo różnego poziomu kompetencji dyrektorów i kierowników HR.

Z przeprowadzonej w centrum Warszawy sondy ulicznej wynika, że większość osób nie wie nawet, co oznacza skrót HR¹. Ci, którzy kojarzą HR z kwestiami personalnymi, z reguły mają na jego temat niepochebną opinię. Sama mam ponad 20 lat doświadczenia w HR i coraz częściej myślę, że miałam szczęście, że trafiłam do tego obszaru i pracowałam w organizacjach, które widziały potrzebę systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Chociaż w tym czasie na polskim rynku pojawiło się więcej firm, w których HR funkcjonuje, to nadal większość z nich ma dział personalne ograniczające się do kadr i płac, czasami także rekrutacji. To właśnie na ich podstawie przeciętny Polak kształtuje swoje wyobrażenie na temat HR.

Na rynku funkcjonuje wielu przedsiębiorców, którzy nie rozumieją, że właściwe ZZL jest niezbędne dla zdrowego, długofalowego rozwoju organizacji. Tymczasem koszty osobowe w zależności od branży stanowią zwykle od 50 do 70 proc. wszystkich kosztów stałych. Są to wysokie kwoty, które należy traktować jako inwestycję. Nie ma tutaj miejsca na przypadkowe działania. Jeśli organizacje przeznaczają rocznie miliony na wynagrodzenia, to trzeba mieć pewność, że są to dobrze wydane pieniądze. Efektywne zarządzanie budżetem wynagrodzeń i benefitów jest ważne, ale w przypadku ZZL to tylko jeden z istotnych elementów. Niestety, właśnie na ten, z wielu innych równie ważnych czynników, najczęściej zwraca się uwagę w biznesie. Często też w sytuacji kryzysu pojawia się pokusa, aby ograniczyć koszty, redukując zatrudnienie lub tnąc budżety szkoleniowe. Oczywiście czasami takie działania są niezbędne. Jeśli jednak do cięcia kosztów osobowych podchodzi się w sposób ściśle matematyczny, traktując ludzi jak przedmioty, a nie podmioty zmian, odbija się to negatywnie nie tylko na dalszym funkcjonowaniu firmy, jej wynikach czy wizerunku, lecz również na relacjach między pracownikami a pracodawcą itp.

Do skutecznego wypełniania roli HR w firmie jest potrzebny pełny zestaw kompetencji. Oprócz tych merytorycznych są również wymagane kompetencje ogólne, m.in.: myślenie strategiczne, przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji czy znajomość biznesu, na rzecz którego się działa. Takich kompetencji oczekuje się w zasadzie od wszystkich menedżerów wyższego szczebla. Mimo to nie każdy je posiada. Nie ma więc gwarancji, że były dyrektor sprzedaży czy IT będzie lepszym partnerem strategicznym w obszarze HR. Do dyrektorów HR należy rozwijanie tych umiejętności w organizacji, sami muszą więc zadbać o swój rozwój w tym zakresie. ■

¹ http://warszawskiednierekrutacji.pl/?page_id=37, dostęp: 5 sierpnia 2014 r.