

HR w perspektywie



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.

Kiedy ponad 20 lat temu rozpoczynałam karierę zawodową, pojęcie HR było na polskim rynku czymś zupełnie nowym. Nie było studiów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Brakowało dostępu do literatury fachowej. Do działu HR trafiały osoby z bardzo różnorodnym wykształceniem. Moja szefowa była po filologii angielskiej, a ja skończyłam historię sztuki.

Uniwersytetem, w którym zdobyłam wiedzę z zakresu ZZL, a także rozwinęłam umiejętności menedżerskie, była dla mnie Coca-Cola. Tam miałam dostęp do wielu zagranicznych szkoleń, literatury, mogłam też uczyć się poprzez praktykę. Dla wielu moich kolegów HR-owców międzynarodowe koncerny, które zaczęły działać na polskim rynku, również stały się takimi szkołami.

Coca-Cola była w awangardzie. To tam, na początku lat 90., mogłam przejść przez szkolenie selekcji ukierunkowanej[®] DDI czy warsztaty z coachingu i feedbacku. Tam też uczyłam się, jak budować strategię HR, zarządzać relacjami z pracownikami i ich reprezentacją, rozwiązywać pracowników, budować organizację uczącą się, planować zatrudnienie, zarządzać wynagrodzeniami i benefitami itp. W Coca-Coli rozumiałam, na czym polega różnica między menedżerem i liderem. Tam uczyłam się, jak rozumieć biznes, finanse i jak być blisko sprzedaży. Firma stawiała nie tylko na zdobywanie wiedzy, lecz też kształtowanie postaw pracowników. W procesie oceny kompetencji zwracano uwagę na zdolność do nauki i zmiany (learning agility). Swoje umiejętności pogłębiałam poprzez zmianę pracodawców. Pracowałam w siedmiu różnych branżach, w siedmiu różnych organizacjach, w tym wielkich koncernach międzynarodowych, dużych polskich spółkach giełdowych czy małych prywatnych firmach. Wszędzie tam szukałam nowej wiedzy i rozwiązań.

Obecnie młodzi ludzie kończą studia z zakresu ZZL, psychologii pracy i zdobywają certyfikaty

coachów. Dostęp do wiedzy teoretycznej, nie tylko w języku angielskim, lecz także i w polskim, jest dużo łatwiejszy niż 20 lat temu.

Obserwując rynek, widzę jednak, że nadal są ogromne różnice w poziomie kompetencji osób pracujących w HR. Trudność bowiem w przełożeniu wiedzy teoretycznej na praktykę, a do tego potrzeba całego wachlarza umiejętności, które trudno rozwinąć w czasie studiów.

W naszej gospodarce mamy do czynienia z bardzo różnorodnymi podmiotami. Są na polskim rynku firmy dobrze rozwinięte, ceniące kapitał ludzki i przywiązujące wagę do rozwiązań HR. Tam też oczekiwania wobec HR są stawiane wysoko. Dyrektorzy zarządzający szukają prawdziwych partnerów rozumiejących biznes. Nie oznacza to jednak, że wiedza fachowa i dobre zrozumienie biznesu wystarczy, gdyż mimo wysokich oczekiwań czy deklaracji wsparcia ze strony zarządów HR musi przekonać organizację do swoich rozwiązań. Są też przedsiębiorstwa, w których zupełnie nie docenia się roli HR. W takich organizacjach działania HR sprowadzają się do bardzo podstawowych funkcji, jak administracja personalna z elementami rekrutacji, rzadziej szkoleń. Trzeba wtedy zacząć od edukacji zarządów i wyższego kierownictwa oraz przygotowania menedżerów do przyjęcia nowych rozwiązań HR. Nie uda się to jednak bez bardzo dobrze rozwiniętych umiejętności wywierania wpływu, komunikacji, przywództwa.

Aby przekonać do swoich pomysłów, HR musi celnie trafić w potrzeby biznesu. Trzeba doskonale znać firmę i procesy w niej zachodzące, rozumieć raporty finansowe, znać konkurencję, wiedzieć, co się dzieje w gospodarce. Jest tu stałe pole do rozwoju, a podstawą jest ciekawość, która powinna nam towarzyszyć przez całe życie. Wiedza biznesowa musi iść w parze z myśleniem strategicznym oraz systemowym. Ciekawość, o której wspominałam, jest też niezbędna, by śledzić zmiany zachodzące na poziomie wiedzy fachowej. Szybki postęp

technologiczny i media społecznościowe mają wpływ na sposób, w jaki funkcjonujemy. Inaczej niż 20 lat temu wyglądają procesy rekrutacji czy szkolenia. Inne są potrzeby i oczekiwania pracowników 50+ i młodego pokolenia. Firmy chcą poprawiać efektywność, być bardziej elastyczne, innowacyjne itp. To wszystko powoduje, że HR też musi szukać nowych rozwiązań. Świat sztywnych procedur HR będzie musiał się zmienić.

Czy trudno znaleźć czas na rozwój? Myślę, że nie. Rozwijać możemy się bowiem w bardzo różny sposób. Oczywiście warsztaty, szkolenia, spotkania oraz literatura zawsze będą istotną pomocą i na nie trzeba znaleźć czas, jednak bardzo dużo możemy nauczyć się poprzez obserwację otaczającej nas rzeczywistości, udział w różnorodnych projektach dotyczących obszarów działalności organizacji nie związanych ściśle z zarządzaniem personelem i inicjatywach firmowych. Ważna jest ciekawość świata, otwartość, zdolność do porzucenia modeli mentalnych zakorzenionych mocno w naszych głowach, umiejętność zadawanie pytań, słuchanie. Można znaleźć w firmie osobę, która będzie naszym partnerem w rozwoju, prosić kolegów o informację zwrotną, a nawet zmienić pracę.

W mojej karierze przewinęły się branże: ubezpieczeniowa, FMCG, doradczo-szkoleniowa, farmaceutyczna, mediowa, budowlana, telekomunikacyjna. Z niektórymi wiążą się bardzo dobre wspomnienia, w innych przeżyłam niejedną trudną chwilę. Jednak z perspektywy czasu pracę w każdej z firm oceniam jako niezwykle rozwojową. Z każdej lekcji, nawet tej bardzo gorzkiej, płynie bowiem nauka. Doświadczyłam pracy z osobą, która uważała, że HR jest niepotrzebny, bo ludzie mogą rozwijać się sami. Na własnej skórze poczułam bolesność mobbingu czy bezpardonowość polskiego biznesu. W jednej z firm nowy właściciel pozbył się całej kadry menedżerskiej, łamiąc podstawowe prawa pracownicze wynikające z kodeksu pracy czy umowy o pracę. Ale miałam też wspaniałe doświadczenia: praca z szefem, który doskonale rozumiał wartość, jaką może dać firmie HR, i dla którego zawsze byłam partnerem w biznesie. Musiałam odnaleźć się w kulturze międzynarodowych koncernów amerykańskich, francuskich i w polskich spółkach giełdowych. Każda z tych

organizacji rządziła się swoimi prawami i miała zupełnie inną kulturę organizacyjną. Realizowałam projekty w Polsce i poza jej granicami. Pracowałam m.in. z Amerykanami, Norwegami, Anglikami, Irlandczykami, Francuzami, Niemcami, Słoweńcami, Australijczykami, Grekami. Od nich nauczyłam się, co oznaczają różnice kulturowe. Wdrażałam rozwiązania przychodzące z zagranicznych centrów, ale też tworzyłam własne. Dostałam także szansę sprawdzenia się w innej roli. Jako prezes firmy zarządzałam organizacją liczącą 120 pracowników i świadcząca usługi telekomunikacyjne zarówno dla biznesu, jak i klientów indywidualnych. Z sukcesem przeprowadziłam firmę przez istotne zmiany.

Po ponad 20 latach pracy w różnego rodzaju organizacjach postanowiłam założyć własną firmę doradczo-szkoleniową. Zmieniam więc ścieżkę kariery i jest to duża zmiana. Z odnoszącego sukcesy dyrektora HR przemieniam się w konsultanta. Jako praktyk HR mogę podzielić się wiedzą i doświadczeniem, ale muszę też zbudować nowe kompetencje. Korzystam z pomocy moich partnerów biznesowych, uczestniczę w warsztatach, które pogłębiają moją wiedzę i rozwijają nowe umiejętności. Odbywam bardzo dużo spotkań, w czasie których zawsze znajduję jakąś inspirację. I nie ma znaczenia, z kim rozmawiam i jaki jest temat rozmowy. Gdy słucham uważnie, zawsze odkrywam coś przydatnego. Cudowne są spotkania z młodymi przedsiębiorcami, jeszcze studentami lub osobami, które dopiero skończyły studia. Mimo młodego wieku prowadzą własne firmy, nie boją się ryzyka, potrafią pogodzić życie osobiste z zawodowym i cieszyć się tym, co robią. Ich pasja dodaje energii do działania. ■

Różnice w poziomie kompetencji HR-owców są ogromne. Trudność leży w przełożeniu wiedzy teoretycznej na praktykę, a do tego potrzeba całego wachlarza umiejętności, które trudno rozwinąć w czasie studiów.