

Pięć priorytetów

Jakie są priorytety dla działów HR i dlaczego kryzys jest najlepszym momentem na rewizję koncepcji i metod zarządzania ludźmi? Czy zespoły zarządzające działają najlepiej, czy najgorzej? Jak delegować pracowników za granicę, aby zyskać korzyści? Czy wejście do strefy euro będzie oznaczać zawirowania na polskim rynku pracy i płacy?

Takie między innymi pytania pojawiały się w wystąpieniach i dyskusjach podczas III Międzynarodowego Konwentu HR „Global HR Perspective”, zorganizowanego przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK) 22 września w Warszawie. Prezentacje zagranicznych ekspertów zaproszonych do udziału w konferencji udowodniły, że perspektywa myślenia w dziedzinie HRM pod wieloma względami jest wspólna i wynika z niedawnych doświadczeń firm działających w warunkach światowej recesji gospodarczej.

Kluczowe obszary

Podczas konferencji zaprezentowany został raport „Czas próby. HR po kryzysie” przygotowany przez PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz PSZK. Raport jest wynikiem m.in. badań opinii dyrektorów HR. – *Naszą intencją było nakreślenie kluczowych obszarów, zarysowanie kierunków, o których powinni pomyśleć ci dyrektorzy HR, którzy chcą wygrać z konkurencją po kryzysie* – mówi Artur Kaźmierczak, dyrektor Human Resources Consulting w PwC. Raport był przedmiotem dyskusji, w której wzięli udział: Małgorzata Milczarek, dyrektor HR

i administracji w Pfizer Polska, Jacek Kowalski, dyrektor wykonawczy ds. zasobów ludzkich w Grupie TP, Andrzej Wypych, członek zarządu ArcelorMittal Poland, Robert Żelewski, dyrektor zarządzający ds. HR w firmie Animex, Artur Kaźmierczak, dyrektor HR Services w PwC Polska oraz Piotr Palikowski, prezes zarządu PSZK jako moderator panelu dyskusyjnego.

Autorzy raportu i uczestnicy dyskusji wskazują pięć priorytetów w zarządzaniu ludźmi:

1. **Zmianę horyzontów myślenia** – należy przyjąć długofalową perspektywę w planowaniu zatrudnienia i działań operacyjnych w HRM (m.in. w obliczu grożącej luki pokoleniowej i braku specjalistów).

2. **Zadbanie o zaangażowanie pracowników** – trzeba odbudować morale i zaangażowanie ludzi wobec konieczności utrzymania najlepszych ludzi w organizacji (służy temu badanie satysfakcji i zaangażowania, employer branding, planowanie ścieżek kariery i projektów interdyscyplinarnych, intensywne komunikacja wewnętrzna, docenianie przez przełożonych).

3. **Inwestowanie w rozwój przywództwa** – warto budować

silne kompetencje przywódcze, ponieważ liderzy organizacji mogą na trwałe zmienić postawę pracowników i wpływać na wzrost ich zaangażowania (trzeba więc zadbać o programy dla talentów).

4. **Dokonanie przeglądu narzędzi HRM** – muszą one odpowiadać rzeczywistym potrzebom biznesu i sprawdzać się zarówno w warunkach hossy, jak i bessy (dział HR powinien dostarczać narzędzi w procesach, które tworzą wartość dla firmy w długim horyzoncie czasowym, dlatego priorytetem jest m.in. uelastycznienie budżetów płacowych i możliwość szybkiego dostosowania ich np. do spadku produkcji, utrzymanie dyscypliny kosztowej, mierzenie efektywności procesów HR).

5. **Zarządzanie między pokoleniami** – dzięki temu można długoterminowo budować przewagę konkurencyjną, opierając się na zrozumieniu różnic między przedstawicielami pokoleń X i Y – różnic wynikających z innych wartości indywidualnych, stylu pracy i preferowanego typu przywództwa (pomocne mogą tu być badania satysfakcji, wprowadzenie elastycznego czasu pracy, organizacja stanowisk projektowych).

- Kryzys gospodarczy ujawnił siłę i słabości w podejściu oraz metodach zarządzania kadrami. Warto zatem zwrócić szczególną uwagę na te narzędzia i sposoby działania, które „przeszły próbę ognia” – podkreślał Piotr Palikowski, prezes zarządu PSZK.

Słoń w składzie porcelany

Kto jest tym słońcem, odpowiadał Ricardo Vargas, konsultant, dyrektor zarządzający TMI w Portugalii. Według niego to zespoły zarządzające, które działają najgorzej w organizacji, bo inwestują w rozwój wszystkich, tylko nie w siebie. - Często do zarządzania korporacjami potrzebne są dzisiaj zespoły złożone z kilku osób. Niestety, nie wytrzymują one konfrontacji z brutalną rzeczywistością i najczęściej są najgorsze w całej organizacji. Czasami specyficzne problemy menedżerów najwyższego szczebla nie pozwalają grupie dobrych profesjonalistów stać się równie dobrym zespołem zadaniowym, co powoduje, że nie mogą oni osiągać najlepszych rezultatów - wyjaśniał Ricardo Vargas. Dodał, że często przyczyną tego jest skłonność do autorytarnego podejmowania decyzji, a więc niechęć do współpracy w zespole, m.in. w obawie przed utratą pozycji („Konsultuje z innymi, bo nie potrafi sam zdecydować i nie wie, co robić”). Zagraniczny ekspert zaleca jednak, aby:

- patrzeć i analizować problemy w maksymalnie szeroki sposób,
- brać udział w wymianie informacji i wiedzy w organizacji,

- rozwijać zdolność rozwiązywania konfliktów,
 - koncentrować się na jak najwyższej efektywności działania,
 - przewidywać różne warianty postępowania, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki.
- Rozwijanie tych umiejętności w połączeniu z doskonaleniem pracy w grupie może dać bardzo dobre efekty - pod warunkiem że każdy z menedżerów wchodzących w skład najwyższej kadry zarządzającej naprawdę chce te kompetencje w sobie rozwijać, a nie tylko o tym mówi, i to w odniesieniu do podwładnych - podkreślał Ricardo Vargas.

Optymalizacja kosztów

Temat ten obecny był w wielu prezentacjach, ale i w rozmowach kuluarowych. Optymalizacja kosztów to jeden z warunków powodzenia procesu zagranicznego delegowania pracowników. - Firmy wysyłające pracowników za granicę zdają sobie sprawę, że koszty tego procesu mogą być wysokie, jednak globalizacja biznesu powoduje nieustanny wzrost liczby ekspatów. Dlatego też warto opracować w firmie program delegowania pracowników. Dzięki temu firma może sprawnie i w jednolity sposób zarządzać pracownikami delegowanymi do innych krajów, może osiągać rentowność kosztów, a jednocześnie dbać o zapewnienie zgodności podatkowej i opieki społecznej na różnych terytoriach - wyjaśnia Katarzyna Serwińska, dyrektor w Dziale Doradztwa Podatkowego PricewaterhouseCoopers.

Ważną wskazówkę daje tu Alan Johnson, dyrektor PwC w Londynie, który specjalizuje się w projektach międzynarodowych i planowaniu podatkowym największych firm na świecie: - *Przede wszystkim warto upewnić się, że polityka delegowania wysokiej pracy specjalistów za granicę i zarządzanie procesami w ich organizacjach odpowiada ich biznesowym potrzebom i że organizacje te są w stanie skutecznie i sprawnie lokować ekspatów na całym świecie.*

Zagadnienie optymalizacji kosztów - a może lepiej powiedzieć: rachunku zysków i strat - towarzyszyło również wystąpieniu dotyczącemu rozwoju systemów płacowych w strefie euro. - *Na świecie widoczny jest trend w opracowaniu długoterminowych pakietów wynagrodzeń (Long Term Incentives). W USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii są one stosowane od wielu lat, ale i na tzw. rynkach wschodzących LTI stają się coraz popularniejsze - mówił Martin Hofferberth, szef zespołu ds. wynagrodzeń zarządów firm w Towers Perrin. Coraz bardziej popularne staje się też pytanie o ewentualne zawirowania na naszym rynku po wprowadzeniu wspólnej waluty. Piotr Sierociński, dyrektor generalny HRM partners SA, podkreśla: - Nie są jeszcze oszacowane skutki płacowe na Słowacji czy w Słowenii po wejściu do strefy euro. Musimy poczekać dwa, trzy lata, aby sprawdzić rzeczywisty wpływ wprowadzenia wspólnej waluty na nasz rynek pracy i płacy.*

Halina Guryn