

19 czerwca 2012 roku

❖ wielki finał XIII edycji konkursu ❖

## Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi

### Debata praktyków HR nt. zmian, jakie już zachodzą i zajdą w polskich firmach w perspektywie kilku najbliższych lat w dziedzinie ZZL

**Słowa kluczowe:** ewolucja HR (*HR evolution*), priorytety rozwoju HR (*HR development priorities*); HR outsourcing (*HR outsourcing*), transformacyjny HR (*transformative HR*)

Debata miała miejsce w redakcji ZZL na początku kwietnia 2012 r. W debacie udział wzięli wieloletni praktycy zarządzania zasobami ludzkimi:

- Małgorzata GWÓŹDŹ (MGW):
  - Dyrektor Biura Doboru i Rozwoju Kadr
  - STU Ergo Hestia S.A. oraz STUnŻ Ergo Hestia S.A.
  - Ponad 1000 pracowników, ponad 200 menedżerów, 12 pracowników służb ZZL
- Jacek JACZYŃSKI (JJA):
  - Dyrektor HR
  - LOTTE Wedel sp. z o.o.
  - Ok. 1000 pracowników, 14 pracowników służb ZZL
- Adam OPALIŃSKI (AOP):
  - Członek Zarządu, Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich Grupy Kapitałowej
  - Dalkia Polska S.A.
  - Ok. 6000 pracowników, ok. 350 menedżerów, 50 pracowników służb ZZL
- Piotr SACHA (PSA):
  - Zastępca Dyrektora Departamentu Zarządzania Personelem i Efektywnością
  - PKO Bank Polski S.A.
  - Ok. 26 000 pracowników, ok. 4000 menedżerów, 14 pracowników służb ZZL

- Jacek SZYMANEK (JSZ):
  - Członek Zarządu, Dyrektor ds. Personalnych
  - Mostostal Warszawa S.A.
  - Ok. 2000 pracowników, ok. 400 menedżerów, 14 pracowników służb ZZZL
- Piotr SIEROCIŃSKI (PSI) – moderatorka debaty:
  - Dyrektor Generalny
  - HRM partners S.A. – firma doradcza

**PSI: Od wielu lat jesteście Państwo praktykami ZZZL. Czy polski HR roku 2012 różni się czymś od tego z lat 90.? Proszę zilustrować tezy przykładami ze swoich firm.**

MGW: Odpowiedź na to pytanie jest naturalna – zmieniło się wiele. Niektóre ze scenariuszy w latach 90. brzmiały jak *science fiction*, a dzisiaj działamy zgodnie z nimi, nawet tego nie zauważając. Wpływ na to miał przede wszystkim postęp technologiczny, który umożliwia szybsze informacje. Skanowanie dokumentów w rekrutacji lub badaniach ankietowych, łatwiejszy dostęp do informacji w internecie, interaktywne metody internetowe w szkoleniach *e-learning* to przykłady nasuwające się automatycznie. Dla HR kluczowe są jednak zmiany w wiedzy i świadomości osób zaangażowanych w działania HR-owe. Wynikają one z dojrzałości firm, które w latach 90. zaczynały działanie. Menedżerowie i pracownicy mieli okazję sprawdzić już na własnej skórze, a nie dowiedzieć się z publikacji zagranicznych, jak ważną rolę odgrywa motywacja pracowników, jak istotne jest budowanie dobrych relacji i jaką siłę mają w sobie wspólne inicjatywy. Pewne rzeczy jednak nie zmieniły się i cały czas szukamy obiektywnej dobrej odpowiedzi na pytanie o efektywność szkoleń lub szerzej – inwestycji w kapitał ludzki.

JJA: Zgadza się z p. Małgorzatą – zdecydowanie TAK. HR w XXI wieku to HR ukierunkowany na aktywne zarządzanie, podczas gdy w końcu XX wieku był to przede wszystkim HR związany z obsługą administracyjną, teczkami personalnymi i, w najlepszych przypadkach, z systemami wynagrodzeń. Teraz HR bierze bardziej aktywny udział w zarządzaniu firmami, zapewniając odpowiednie procesy i zarządzając zmianami w firmach. HR administracyjny kojarzy mi się bardziej z czasami, gdy byłem konsultantem, gdy po raz pierwszy w firmach tworzyliśmy podwaliny ZZZL, począwszy od wartościowania stanowisk, tworzenia motywacyjnych systemów wynagrodzeń, systemów ocen. W tamtych czasach wiedza z zakresu nowoczesnego ZZZL dopiero wchodziła do firm – w pierwszej kolejności firmy koncentrowały się wówczas na marketingu i sprzedaży, HR musiał poczekać na swoją kolej. Motorem zmian w HR była i jest konieczność budowania nowych przewag konkurencyjnych i coraz większe znaczenie konkurowania na rynku pracy o najlepszych pracowników. Dodatkowo, wzrasta świadomość menedżerów, jak istotne jest odpowiednie zarządzanie pracownikami.

PSA: Ja również zgadzam się z tymi tezami. Polskie zarządzanie zasobami ludzkimi przeszło długą drogę od lat 90. do chwili obecnej. Lata 90. to czas, kiedy funkcja HR utożsamiana była głównie z czynnościami kadrowo-płacowymi i spełnianiem wymogów prawa pracy. Wyrażało się to nawet w nazwie: rzadko (jeśli w ogóle) posługiwano się pojęciem: zarządzanie zasobami ludzkimi. Zazwyczaj używano takich nazw, jak „komórka kadrowa” lub – często na wyrost – „komórka personalna”. Mniejszy był wpływ funkcji HR na działanie przedsiębiorstw. Postępująca globalizacja i rosnąca konkurencja wymusiły całkowitą zmianę oczekiwań względem funkcji HR oraz, w konsekwencji, do realizowanych przez nią zadań. Obecnie funkcja HR ma wspierać pracowników w ich indywidualnym rozwoju, menedżerom pomagać w tworzeniu jak najlepszych zespołów i, przede wszystkim, dbać o to, aby firma miała najlepszych ludzi. Zmotywowanych, odpowiedzialnych i z pasją. Wszystko po to, aby osiągać ponadprzeciętne wyniki i ustawicznie pokonywać konkurencję. Jak mówi Jack Welch: „Dzisiaj firma nie może Ci zapewnić pewności (długoletniego) zatrudnienia; mogą Ci ją zapewnić tylko Twoi klienci”.

AOP: Tak – lata 90. i obecne w polskim HR różnią się. Zasadnicza różnica to oczekiwanie organizacji dostarczenia przeliczalnej wartości dodanej. Przykładowo – bardzo uważnie budujemy w Dalkii strukturę kompetencji pracowników, podczas gdy nieraz widywałem ich szkolenie bez ładu i składu. Głównym motorem zmian jest rosnąca konkurencja, potrzeba zaprzęgnięcia wszystkich części firmy w budowanie przewagi konkurencyjnej. Niegdyś HR, bardziej niż dziś, był oderwany od biznesowej rzeczywistości

JSZ: Ja w latach 90. koncentrowałem się głównie na administracji, związkach zawodowych, payrollu, rozpoczynałem wdrażanie podstawowych narzędzi z zakresu HR w otoczeniu o małym zrozumieniu potrzeby rozwoju tych zagadnień i ich wpływu na biznes. Obecnie koncentruję się na roli HR jako partnera biznesowego, jego merytorycznym wsparciu strategicznego wpływu na rozwój organizacji oraz na pośrednim i bezpośrednim wpływie HR na wynik finansowy firmy. Obserwuję, że w organizacjach, w których rozwój i wyniki finansowe w sposób bardziej bezpośredni są uzależnione od kompetencji menedżerskich, zarządy zauważają realny zwrot (ROI) z inwestycji we wdrażanie nowoczesnych narzędzi ZZZL.

**PSI: Czy możecie Państwo podzielić się informacją, jakie aspekty ZZZL będą priorytetem Waszych firm w ciągu najbliższych 2-3 lat?**

JSZ: W Mostostalu w najbliższych latach nadal będziemy koncentrowali się na dostosowaniu narzędzi HR, takich jak system wynagradzania, procesy komunikacji wewnętrznej, rekrutacji i rozwoju personelu. Zmieniające się potrzeby biznesowe firmy będą także miały ogromny wpływ na dostosowywanie modelu kompetencji, ich oceny oraz przygotowywanie planów sukcesji utalentowanych pracowników.

PSA: W ciągu najbliższych lat najważniejszym priorytetem w zakresie ZZL w PKO BP będzie identyfikacja, pozyskanie, rozwijanie i motywowanie najlepszych pracowników na rynku pracy. Chcielibyśmy, aby nasz bank i cała grupa kapitałowa były pracodawcą pierwszego wyboru w sektorze usług finansowych w Polsce, zarówno dla pracowników dopiero wchodzących na rynek pracy, jak i tych bardziej doświadczonych, w tym pracowników 45+. Wierzymy, że najlepsze zespoły pracowników tworzą się dzięki umiejętnemu połączeniu pasji i doświadczenia różnych pokoleń. Krytyczna staje się skuteczność działania, ale zawsze realizowana zgodnie z wartościami firmy, oraz chęć ciągłego doskonalenia połączona z otwartością na zmiany. Dopasowanie działań funkcji ZZL do realizacji takich celów to ogromne zadanie, również z uwagi na skalę naszej działalności.

JJA: W Wedlu widzę następujące priorytety w zakresie HR: po pierwsze – efektywność, po drugie – uproszczenie procedur, po trzecie – przekazanie zagadnień związanych z zarządzaniem pracownikami menedżerom (kontynuacja) oraz zwiększanie umiejętności menedżerów w obszarze zarządzania pracownikami, po czwarte – kształtowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

MGW: W Ergo Hestia największym wyzwaniem na najbliższe lata będzie dalsze budowanie świadomości HR-owej wśród menedżerów liniowych. Kluczowym tematem zaś jest dbałość o konsekwentny rozwój pracowników, który będzie dla pracowników atrakcyjny i motywujący – poszukiwanie metod rozpoznania i wykorzystania potencjału, jaki w nich tkwi. Innymi słowy, nieustanne szukanie metod łączenia realizacji celów pracodawcy i pracownika, w tym także nowego typu pracowników, którzy stawiają przed menedżerami nowe zarządcze wyzwania.

AOP: W Dalkii kluczowym tematem w nadchodzących latach będzie budowanie zaangażowania WSZYSTKICH pracowników oraz ich świadomości co do biegnących procesów i własnego wpływu na wypracowywanie rezultatu ekonomicznego firmy. Ponadto integracja grupy kapitałowej w obszarze narzędzi HR i kultury korporacyjnej.

**PSI: Czy obserwujecie Państwo jakąś zmianę w postrzeganiu ZZL przez Waszych klientów wewnętrznych – menedżerów? Co ich najbardziej irytuje w działalności służb ZZL, a co najbardziej doceniają? Jakie są najczęstsze oczekiwania biznesu wobec służb ZZL w Waszych firmach?**

AOP: Jest zmiana – linie coraz skuteczniej samodzielnie realizują funkcje HR-owe. Najbardziej opierają się przy zbieraniu danych do raportowania. Poza tym doceniają praktycznie całą naszą działalność HR-ową, z naciskiem na miękkie narzędzia zwiększające zaangażowanie w pracę i poprawiające komunikację.

JJA: W Wedlu menedżerowie widzą znaczenie odpowiedniego zarządzania i pracowania z zespołami, w tym ważność: komunikacji, przekazywania decyzyjności, dawania samodzielności. Najbardziej ich irytują ograniczenia czasowe i formalne, zbyt mała w ich opinii elastyczność prawa pracy. Najbardziej doceniają w HR bycie blisko, całościowe podejście do wszystkich aspektów związanych z pracownikami. Do najczęstszych oczekiwań menedżerów Wedla należą (oprócz standardowych, takich jak rekrutacja, czy aspekty formalnoprawne): wsparcie w komunikacji i w zarządzaniu wynikami pracy.

JSZ: Mostostalowi menedżerowie cenią w nas wiedzę i doświadczenie, widzą w nas wsparcie (na zasadzie wykonywania za nich części prac HR-owych). Najczęściej oczekują pomocy w rozwiązywaniu trudnych sytuacji w zarządzaniu ludźmi, wsparcie w procesie rekrutacji, obiektywizowanie różnych propozycji w ramach ZZL. Irytuje ich jeszcze nasz wpływ na ostateczne decyzje w zakresie ZZL.

PSA: Dzisiejszy rynek pracy jest coraz bardziej wymagający. Wiedzą o tym pracownicy i menedżerowie. Dobrym pracownikom zależy na jasnej i szybkiej ścieżce kariery. To sprawia, że musimy bardzo starannie identyfikować i rozwijać naszych pracowników, zwłaszcza tych, którzy są naszymi największymi „talentami”. Oczekiwania menedżerów PKO BP względem funkcji HR są jasne: pomoc w pozyskaniu najlepszych pracowników, stworzenie pracownikom warunków długotrwałego rozwoju oraz jasny system motywacyjny, który sprawi, że pracownikowi chce i opłaca się rozwijać oraz osiągać coraz lepsze wyniki. Menedżerowie zdają sobie sprawę, że zarządzanie zespołami staje się coraz bardziej wymagające i oczekują od HR wsparcia w tym zakresie. Rola administracyjna stała się jedną z bardzo wielu ról HR, w zasadzie już nie pierwszorzędną, aczkolwiek nadal bardzo ważną. Wysoka efektywność procesów administracyjno-kadrowych i płacowych jest obecnie przyjmowana jako standard, a wszelkie problemy w realizacji tych zadań niezwykle irytują pracowników, w tym menedżerów. W takich sytuacjach powraca pytanie: jak HR może nam pomóc w bardziej skomplikowanych „miękkich” aspektach zarządzania organizacją, jeśli realizacja podstawowych procesów kadrowo-płacowych nie jest na odpowiednim poziomie.

MGW: HR nie jest irytujący, jeśli jest prawdziwym partnerem dla biznesu. Jeśli pokazuje perspektywę długofalowego budowania i zarządzania zespołem, a nie konieczność przestrzegania procedur. Dobry kontakt, wspólne poszukiwanie najlepszych rozwiązań, wsparcie w najtrudniejszych sprawach, ekspertyza potwierdzana skutecznymi wdrożeniami – to najlepsze metody promowania HR-u. Tradycyjny podział HR-u na części specjalizujące się w poszczególnych usługach (rekrutacja, szkolenia, ocena *etc.*) nie jest wystarczający dla menedżera w Ergo Hestia, który potrzebuje całościowego spojrzenia na zasoby, które mają mu umożliwić realizację celu.

PSI: Z Państwa wypowiedzi wynika, że większość menedżerów docenia rolę HR w budowaniu przewag konkurencyjnych, ale niektórzy nadal chcieliby zachować prawo do kluczowych decyzji w zakresie podległych pracowników, tylko że... bez zbytniego angażowania się. Czy przypadkiem wypromowany przez D. Ulricha model HR jako partnera biznesowego nie jest właściwą odpowiedzią na potrzebę transformacji funkcji ZZL oraz włączenia kierowników liniowych w kluczowe działania i decyzje kadrowe? Jakże są doświadczenia Państwa firm w tym zakresie?

JJA: W Wedlu model HR jako partnera biznesowego się sprawdza. Gwarantuje kompleksowość współpracy, zrozumienie potrzeb biznesu, daje bliskość – lepszy kontakt zarówno z pracownikami, jak i menedżerami, a tym samym: lepszą znajomość zadań biznesowych realizowanych w poszczególnych działach, możliwość szybszego reagowania (pomagania, sugerowania, wspierania) na zaistniałe sytuacje, większe zaufanie pomiędzy biznesem i HR. Wdrożenie modelu w naszej firmie nie napotkało większych trudności, a te drobne, które odnotowaliśmy, to: ustalenie macierzy odpowiedzialności za poszczególne procesy (odpowiedzialność HR za tworzenie procesu dla całej firmy – egzekucja na poziomie biznes partnera). Największe korzyści dla firmy to: lepsze postrzeganie HR-u przez biznes – szybsza realizacja zadań, np. rekrutacji. W najbliższych latach będziemy wzmacniali ten model – planujemy m.in. rotację na stanowiskach biznes partnerów – zamianę obsługiwanych funkcji.

JSZ: W Mostostalu wdrożenie modelu partnera biznesowego dopiero przed nami. Przede wszystkim wdrożenie stanowisk partnerów biznesowych w celu bezpośredniego wsparcia HR-owego biznesu w strukturach regionalnych oraz zapewnienie spójności polityki personalnej w firmie/grupie kapitałowej.

PSA: Rola partnera biznesowego ZZL istnieje w PKO BP od około 2 lat i znakomicie sprawdza się w praktyce. Partnerzy biznesowi ZZL są gwarantem wdrożenia i utrzymania w banku jednolitych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Między innymi dzięki ich wielkiemu zaangażowaniu bank sprawnie i szybko przeprowadził wartościowanie wszystkich (różnorodnych) stanowisk pracy, jak również obecnie realizuje jednolity proces ocen pracowniczych dla wszystkich 26 tys. pracowników banku. Menedżerowie bardzo chwalą sobie współpracę ze swoimi partnerami biznesowymi ZZL, co pokazują zarówno wyniki badań zaangażowania i satysfakcji pracowników, jak też wyniki współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi banku. Zamierzamy w najbliższych latach wzmacniać model partnera biznesowego ZZL, zwłaszcza w kierunku jeszcze większej standaryzacji funkcji HR w całej grupie kapitałowej.

AOP: Nazwa się sprawdza, model... nie zawsze. Z wdrożeniem nie ma trudności. Główną korzyścią z wdrożenia jest edukacja służb HR w zakresie potrzeb biznesu. Będziemy

nadal inwestowali w model partnera biznesowego, choć niekoniecznie tak nazwanego – musimy go trochę zmodyfikować, jeszcze lepiej go dostosować do rzeczywistych potrzeb biznesu.

PSI: No właśnie – inwestycje w HR to koszty – jak je Państwo optymalizujecie? Czy *outsourcing* wybranych procesów HR jest u Państwa czymś powszechnym i czy przynosi oczekiwane korzyści? Co warto wyłączyć poza firmę, a co nie? Jakże są Państwa doświadczenia w tym zakresie i czy planujecie poszerzać zakres *outsourcingu*?

MGW: W Ergo Hestia wyznajemy zasadę, że HR powinien odpowiadać przede wszystkim za strategię oraz te obszary działalności, które są poufne i stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Nie można zatem oddać czy kupować na zewnątrz pełnej diagnozy potencjału w firmie lub opieki nad talentami. Owszem: można i trzeba kupować narzędzia do realizacji tych projektów, korzystać z doradztwa w tym zakresie, śledzić najlepsze praktyki rynkowe. Nie można jednak pozwolić, aby zewnętrzny doradca wyznaczał kluczowe kompetencje i za nas nimi zarządzał. Jeśli HR odda opiekę nad tymi obszarami, traci wpływ na zasoby w firmie i zaprzecza swojej roli.

JSZ: W Mostostalu *outsourcing* nie jest rozwinięty bardzo mocno; w ramach tego typu współpracy wykorzystujemy firmy zewnętrzne świadczące usługi w zakresie rekrutacji, doradztwa prawnego oraz raportów płacowych.

AOP: Obserwujemy korzystanie z usług *outsourcingowych* w zakresie HR, czasem przedziera się to w *insourcing*. Staramy się nie *outsourcingować* bez analizy konkretnych przypadków. Każdorazowo tworzymy *business case* i sprawdzamy, czy dany projekt przyniesie więcej korzyści niż strat – wynik symulacji jest podstawą decyzji o *outsourcingu*. Widzimy możliwość *outsourcingu* wszystkiego, co nie jest ewidentnie *core* biznesowe. Najczęściej zlecamy na zewnątrz wykonanie *assessmentów*, projektowanie wielowątkowych systemów motywacyjnych. Moim zdaniem, rynek usług HR pozostanie podobny w rozmiarze. Różnica będzie inna: to liniowi, a nie jak dotąd HR-owi menedżerowie, będą bezpośrednio zamawiać te usługi.

PSA: Jeśli chodzi o *outsourcing* usług HR w PKO BP, to na przestrzeni ostatnich lat ich zakres zasadniczo się nie zmienił. Korzystamy głównie ze sprawdzonych dostawców w zakresie rekrutacji dla określonych stanowisk, jak również selektywnie wybieramy dostawców usług konsultingowych do projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Generalnie uważamy, że *outsourcing* usług HR ma przede wszystkim sens w dwóch przypadkach: po pierwsze – gdy procesy, które pragniemy zlecić na zewnątrz, są doskonale zaprojektowane i opisane, a firma zewnętrzna jest w stanie zrealizować je taniej,

zachowując co najmniej ten sam poziom jakości usług co obecnie, po drugie – gdy firma przechodzi przez dużą zmianę organizacyjną, która wymaga wyczerpanej pracy nad integracją procesów HR, zwłaszcza w zakresie procesów administracyjno-kadrowych oraz technologii HR, i tę pracę mogłaby wykonać firma zewnętrzna, również z założeniem, że zadanie to będzie zrealizowane taniej, zachowując co najmniej ten sam poziom jakości usług co obecnie.

JJA: W Wedlu obecnie outsourcujemy: raporty płacowe, rekrutacje, doradztwo w zakresie prawa pracy. Koncepcja, co i jak outsourcować w zakresie HR, zmieniała się na przestrzeni paru lat kilkakrotnie: *outsourcing* funkcji administracji personalnej oraz payrollu (2008-2009); powrót do formy *in-house* (2010). Związane to było ze zmianą organizacji firmy i brakiem finansowego uzasadnienia do zlecenia na zewnątrz. *Outsourcing* (i przeniesienie usług do „tanich” krajów) stosowany jest, aby uzyskać duże oszczędności w „drogich” krajach, ale to często powoduje wzrost kosztów w „tanich” krajach, do których wciąż zalicza się Polska. W ostatnich 15-20 latach, pracując w kilku firmach, głównie międzynarodowych, obserwowałem *outsourcing* wszystkiego – od procesów standardowych typu rachuba płac, kadry, poprzez rekrutacje, centralne zarządzanie wynagrodzeniami, a skończywszy na obsłudze expatów. W ostatnich latach kilka firm globalnych odeszło od *outsourcingu* i centralizacji niektórych usług (np. obsługi expatów). Ale *outsourcing* jest coraz bardziej popularny, koncentruje się na procesach standardowych nie wymagających budowania relacji. Czy warto outsourcować HR? Wszystko zależy od specyfiki biznesu; w przypadku firm „rozproszonych” *outsourcing* daje korzyści finansowe dzięki efektowi skali. *Payroll* i administracja personalna to najczęściej outsourcowane działania w HR. Wydzielenie ich ma sens w przypadku małych firm (gdzie nie opłaca się zatrudniać kilku osób, aby zapewnić ciągłość obsługi) lub firm, które chcą osiągnąć korzyści finansowe poprzez przeniesienie obsługi do krajów o tańszej sile roboczej. Działania takie pozwalają wystandaryzować procesy. Wyraźnym trendem w firmach ponadnarodowych lub dużych, ale rozproszonych krajowych, jest tworzenie centrów usług wspólnych. Firmy szukają oszczędności i poprzez *outsourcing* lub centra usług wspólnych będą zwiększać efektywność HR. Na podstawie własnych obserwacji przewiduję, że postępująca specjalizacja będzie powodowała rozszerzanie rynku usług HR. Podstawowe procesy realizowane będą wewnątrz HR, bardziej wyspecjalizowane usługi lub usługi wymagające dużego zaangażowania zasobów będą zlecane na zewnątrz – często może to oznaczać również konsultacje i doradztwo.

**PSI: Sporo Państwo powiedzieliście przy okazji *outsourcingu* o efektywności, kosztach HR i dylematach, co robić wewnątrz, a co zlecać na zewnątrz. Mam wrażenie, że na zmianę koncepcji w tym zakresie ma wpływ dynamiczny rozwój technologiczny w oprogramowaniu HR, w tym wykorzystanie internetowych tech-**

**nologii samoobsługowych nie tylko dla specjalistów HR, ale również dla menedżerów i pracowników. Jaka rolę w efektywnym ZZL w Państwa firmach odgrywa dziś informatyka?**

AOP: Wdrażamy nowoczesne zintegrowane rozwiązania informatyczne do ZZL, wykorzystujące między innymi rozwiązania samoobsługowe dla menedżerów/pracowników. W mojej opinii, to tylko narzędzia usprawniające pracę, nie zmieniające w istotny sposób mentalności użytkowników. W najbliższym czasie planujemy rozszerzyć funkcjonalność oprogramowania m.in. o plany sukcesji.

PSA: HR opiera się przede wszystkim na relacjach międzyludzkich, niemniej jednak informatyka jest bardzo pomocna w efektywnym ZZL w dzisiejszym świecie. Bez informatyki trudno już wyobrazić sobie efektywny proces naliczania wynagrodzeń, obsługi czasu pracy, czy też np. przeprowadzenia oceny pracowniczej, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które tak jak PKO BP, zatrudniają kilkadziesiąt tysięcy pracowników. Staramy się udostępniać naszym pracownikom jak najwięcej narzędzi samoobsługowych i systematycznie je rozszerzamy. Ostatnio, w związku z uruchomieniem procesu oceny pracowniczej w całym banku, uruchomiliśmy usługę typu wewnętrzne *call center* dla ZZL: każdy pracownik może zadzwonić na nasze *call center* (tak jak każdy klient banku) i uzyskać natychmiastową pomoc.

JSZ: W Mostostalu, jak na razie, rozwiązania IT obejmują obszar administracyjno-płacowy i rekrutacyjny, natomiast nie obejmują procesów rozwojowych, szkoleniowych oraz badania potencjału. Z sukcesem wykorzystujemy system IT jako narzędzie optymalizacji oraz poprawy efektywności procesów HR. Dotychczas nie stosowaliśmy narzędzi samoobsługowych, ale będą one wkrótce wdrożone w celu usprawnienia i transparentności działania służb HR. Zamierzamy też rozszerzyć funkcjonalność systemu o wszystkie brakujące, a wcześniej wymienione przez mnie obszary.

JJA: Nowoczesne narzędzia IT są niezbędne. Usprawniają pracę i wręcz warunkują możliwość realizacji zadań HR. Obecnie w Wedlu wykorzystujemy oprogramowanie do obsługi administracyjnej, naliczania płac, tworzenia budżetów (planowania zatrudnienia i wynagrodzeń), rekrutacji. Wykorzystujemy też narzędzia samoobsługowe do zarządzania wynikami pracy i urlopami zarówno dla menedżerów, jak i pracowników. Informatyka ułatwia nam dostęp do informacji, tworzenie raportów i statystyk. W najbliższym czasie planujemy modyfikację/rozszerzenie naszego oprogramowania w celu efektywniejszego przepływu dokumentów kadrowych (wniosków, informacji kadrowej).

MGW: Informatyka w HR-ze (tak jak w innych dziedzinach) ułatwia gromadzenie i analizę danych, eliminuje powtarzające się czynności i pozwala na propagowanie dobrych

praktyk, prowadzenia projektów – także HR-owych. Dobra baza danych kandydatów połączona systemowo z publikacją ogłoszeń i wstępnym przesiewaniem aplikacji, przekazana menedżerom liniowym, pokazuje, jak wiele czynności trzeba wykonywać na każdym etapie, i podpowiada konieczne kroki, aby żadnego z nich nie pominąć. Ogromne możliwości daje zaplecze informatyczne w procesie szkolenia i wymiany wiedzy. Interaktywne kursy gotowe do umieszczenia w intranecie lub narzędzia do ich szybkiego tworzenia przyspieszają proces szkolenia i wdrażania nowości. Ocena kompetencji wspierana dobrym systemem porządkuje proces, pomaga planować i mobilizuje do przestrzegania terminów. Każde z tych narzędzi pozwala menedżerom na skupieniu się na najważniejszym aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi – przysłowiowym spojrzeniu w oczy i bezpośrednim kontakcie, z którego żadne narzędzia nas nie zwolnią. W Ergo Hestia poza administracją kadrową informatyka wspiera nas właśnie w rekrutacji, wymianie wiedzy, ocenie kompetencji oraz badaniu opinii pracowniczych. Ocenę kompetencji prowadzoną przy pomocy tradycyjnego papierowego kwestionariusza zawiesiliśmy i pracowaliśmy nad nowym systemem elektronicznym dopasowanym do naszych potrzeb. Zyskaliśmy dzięki temu nową jakość, a poza automatyzacją obsługi również możliwość lepszej analizy procesu i dzięki temu jego modyfikowania.

**PSI: Wróciliśmy zatem do problematyki kompetencji pracowników, w tym menedżerów i ich rozwoju. Skoncentrujmy się na moment na wiedzy i umiejętnościach HR-owych menedżerów w Państwa firmach? Czy nadążają one za transformacją HR, czy rzeczywiście pomagają w skutecznym budowaniu przewag konkurencyjnych poprzez HR?**

PSA: Z doświadczeń PKO BP wynika, że najlepsi menedżerowie to osoby, które wiedzą, że ich najważniejszym zadaniem jest wspieranie i rozwój ludzi, którymi zarządzają. Dzisiaj liczy się praca zespołowa, a skoro tak, trzeba znacznie bardziej angażować się w procesy HR-owe. Nasz bank promuje menedżerów, którzy wykazują takie podejście, a jednocześnie systematycznie podnosimy poziom wiedzy menedżerskiej i umiejętności w zakresie ZZZ. Właśnie dlatego podjęliśmy decyzję o wdrożeniu w banku modelu partnera biznesowego ZZZ. Również z tego powodu uruchomiliśmy Akademię Menedżera dla blisko 4 tys. menedżerów banku. W ramach Akademii realizujemy szkolenia z zakresu zarządzania zmianą i innowacji, przywództwa i budowania zaangażowania oraz efektywności biznesowej. Nasze codzienne obserwacje i cykliczne wyniki badań satysfakcji i zaangażowania pracowników (w tym menedżerów) potwierdzają, że nasze starania zostają doceniane, a przeprowadzone w ostatnim roku niezależne międzynarodowe badanie branżowe potwierdza, że są również skuteczne i opłacalne.

AOP: Potwierdzam tę opinię. W Dalkii kadra menedżerska nie tylko się rozwija HR-owo, ale robi to chętnie, bo widzi w tym własną korzyść, wyzbywa się pośredników, skuteczniej zarządza swoimi zespołami i wynikami. Co prawda, nadal odczuwamy deficyt kompetencji HR-owych menedżerów w stosunku do potrzeb, ale coraz mniejszy. Oddajemy narzędzia HR-owe w bezpośrednie władanie linii, przykład – ocena roczna, niektóre narzędzia motywowania – to zaczyna dobrze działać i z korzyścią dla firmy.

JJA: Z moich obserwacji z pracy poza Wedlem wynika, że w części firm menedżerowie angażują się aktywnie w procesy HR-owe, co oznacza, iż realizują swoje podstawowe zadania, gdyż to oni zarządzają swoimi zespołami, a nie HR. Zarządzanie HR oznacza między innymi zarządzanie wynikami pracy, aktywną komunikacją, dawaniem informacji zwrotnej, aktywnym udziałem w rekrutacji, rozwijaniem kompetencji pracowników, planowaniem i realizowaniem sukcesji. Taka postawa jest częściej spotykana w dużych międzynarodowych organizacjach o bardzo ugruntowanej i silnej kulturze organizacyjnej opartej na pracowniku, ale nie tylko. Na podstawie obserwacji z szeroko rozumianego rynku widzę, że coraz więcej małych firm, polskich i zagranicznych, buduje kulturę ukierunkowaną na pracownika. Oczywiście niektórzy o tym mówią, a inni robią. Niemniej jednak przykład zawsze idzie z góry. Jeśli zarząd firmy angażuje się w procesy HR-owe, spotyka się z bezpośrednimi podwładnymi, dba o komunikację, bierze udział w spotkaniach, promuje aktywne zarządzanie pracownikami, to taka postawa jest kaskadowana na wszystkie poziomy organizacji. W Wedlu już nie spotykamy sytuacji, w której kierownicy, mając do rozwiązania konkretny problem pracowniczy, „oddają go do dyspozycji kadr” (czyli umywają ręce). Na pewno w tym zakresie widoczna jest poprawa. Coraz częściej za to dzięki współpracy z HR i zrozumieniu roli menedżera w zarządzaniu pracownikami nasi kierownicy konsultują swoje decyzje. Pozwala to uniknąć późniejszych problemów związanych na przykład ze sporami prawnymi. Konsultacja to chyba najważniejszy poziom relacji i współpracy na linii biznes – HR. Umiejętności i, co bardzo ważne, świadomość naszych menedżerów rosną. Łatwiej jest HR-owi współpracować z partnerami rozumiejącymi znaczenie zarządzania pracownikami, znającymi i stosującymi odpowiednie narzędzia. Brak tej wiedzy prowadzi do nieporozumień, słabszych wyników, a czasami wręcz do problemów prawnych, na przykład w wypadku nieprawidłowych zwolnień, ale jest to coraz rzadsze.

JSZ: Ja nie jestem aż takim optymistą – w zależności od branży oraz poziomu zaawansowania organizacyjnego firmy poziom wiedzy HR-owej menedżerów oraz oczekiwań firmy co do tej wiedzy jest bardzo różny. W mojej praktyce miałem często do czynienia z menedżerami, którzy traktowali tę dziedzinę jako samą dla siebie, a nie rozumieli wartości, jaką może dodawać organizacji.

**PSI:** No właśnie, nie wszyscy są apologetami dzisiejszego HR. Coraz częściej na świecie podnoszą się głosy części praktyków, że wbrew naukowym założeniom, obecne modele obsługi HR-owej firm nie tylko nie wspierają ich w budowaniu przewag konkurencyjnych oraz dostosowywaniu do dynamicznych zmian wewnętrznych lub zewnętrznych, ale poprzez swój proceduralny i (nadal) administracyjny charakter wręcz je konserwują i stanowią hamulec rozwoju. Czy zgadzacie się Państwo z taką opinią?

MGW: Takie opinie częściej zdarzają się w tych liniach biznesowych, w których trudno wprost wskazać przewagi wynikające z efektywnego ZZZ. W branżach bardzo technicznych, czy w firmach monopolizujących rynek, wkład HR-u trudniej dostrzec i docenić. Trzeba przyjąć za naturalne, że niektóre branże nie będą nigdy potrzebowały tak intensywnego wsparcia HR-u, jak np. usługi i sprzedaż, oraz że są firmy na takim etapie rozwoju, gdzie wsparcie HR-u nie jest tak konieczne jak w innych. Pomocne w dobrym rozumieniu roli HR-u może być m.in. oddzielenie czystej administracji kadrowej i niezbędnych tematów związanych z przestrzeganiem prawa pracy od świadomego ZZZ. Z drugiej strony w branży najbliższej Ergo Hestia, czyli finansowej, coraz ważniejszą rolę odgrywają nowe metody oceny kondycji biznesu. Ostatni kryzys pokazał dobitnie, że nadzór nad niektórymi branżami jest zbyt słaby, a zaufanie powinno być poparte obiektywnymi kryteriami oceny zarządzania i kondycji firm. Wytoczne dotyczące oceny ryzyka prowadzonego biznesu oparte są na dogłębnej analizie procesów, odpowiadających im procedurach i dokumentacji. W modelach ryzyka przewidywanie i zapobieganie ryzykom wynikających z nieprawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi mają znaczące miejsce.

JJA: Jeśli obsługa HR jest skostniała, to znaczy, że osoba zarządzająca HR nie rozumie, po co ta funkcja została stworzona. Cały czas trzeba pracować nad upraszczaniem i udoskonalaniem systemów. Systemy ZZZ mają dwa podstawowe zadania: wypełniać wymagania prawne oraz służyć biznesowi (a nie HR-owi). Udoskonalanie oznacza ułatwianie pracy menedżerom poprzez zapewnianie im tych informacji i rozwiązań, które są niezbędne do zarządzania pracownikami oraz pozwalają podejmować szybciej decyzje. Procedury i procesy nie są „święte”. Jako HR-owcy nie możemy się przyzwyczajać do jedynie słusznych rozwiązań i traktować ich jako swojego ukochanego dziecka (nie walcie się go dotykać!). Musimy być blisko biznesu, aktywnie słuchać i obserwować, co może usprawnić pracę menedżerom. Takie podejście pozwoliło nam w Wedlu znacząco ograniczyć koszty HR, usprawniło współpracę wewnętrzną, poprawiło markę firmy jako pracodawcy. W najbliższym czasie zamierzamy m.in. rewidować praktyki związane z zarządzaniem zmianą i planowaniem sukcesorów. Tak rozumiany HR oznacza koncentrowanie się nie na HR jako takim, ale na efektywności ogólnofirmowej. To przyszłość

nie tylko sektora prywatnego – chciałbym, aby taki HR funkcjonował również w organizacjach użyteczności publicznej i organach administracyjnych.

JSZ: Mój pogląd jest podobny, jeśli służby HR tworzą, wdrażają i realizują zadania w odcięciu od biznesowych potrzeb organizacji, to są rzeczywiście „hamulcowymi”. Jedynie odpowiednia weryfikacja potrzeb biznesu i planowanie działań wsparcia HR tworzą wartość dodaną dla organizacji

AOP: A ja, mimo że sam uprawiam HR, skłonny jestem zgodzić się z opinią sceptyków. HR zbyt często „otorbia” się w swoim obszarze. Dlatego naszym priorytetem powinno być wychodzenie na zewnątrz HR, wspomaganie produktywności, zmian struktur i procesów, antycypacja wyzwań biznesowych, edukacja menedżerów liniowych. W Dalkii nam się to udaje – w najbliższym czasie przewidujemy wymierne efekty takiego podejścia, np. optymalizację struktury kosztów stałych, reorganizację procesów produkcyjnych. Od dawna jestem orędownikiem HR-u bez HR (docelowej likwidacji struktur HR). Wierzę, że „transformatywny HR” jest pierwszym krokiem do przekazania całości odpowiedzialności za sprawy pracownicze w ręce menedżerów i biznesu.

**PSI:** Tym obrazoburczym akcentem kończymy naszą debatę o kierunkach transformacji polskiego HR. W imieniu redakcji ZZZ dziękuję Państwu za udział w tej interesującej dyskusji. Wynika z niej, że polski HR ewoluuje w podobnym kierunku jak w rozwiniętych gospodarkach świata. Wyszedł z fazy „młodzieńczej” związanej z budową podstawowych narzędzi i procesów oraz dość dużej koncentracji na samym sobie. Wkracza w życie „dojrzałe” związane ze służbą i całkowitym podporządkowaniem biznesowi. Zmienia się zapotrzebowanie na kompetencje HR-owe w firmach. Z jednej strony pilnie poszukiwani są generaliści HR, z drugiej rozwijane są umiejętności i wiedza liderów w efektywnym zarządzaniu pracownikami. Usługi HR mogą spać spokojnie – zapotrzebowanie na nie gwałtownie nie zmaleje – wręcz przeciwnie, *outsourcing* HR kwitnie, ale również musi właściwie identyfikować i dostosowywać się do potrzeb biznesu. Z pomocą przychodzi coraz szersza i tańsza oferta informatyczna dla HR. Dzięki rozwiązaniom IT standaryzują się procesy HR, maleje obciążenie pracą administracyjną oraz otwiera się przestrzeń dla HR transformatywnego – podejmującego racjonalne z punktu widzenia kosztów i wartości dodanej decyzje na podstawie gromadzonych i wszechstronnie analizowanych danych, HR-u dopasowanego do szybko zmieniających się potrzeb biznesu i zdyspersyfikowanych oczekiwań pracowników, HR-u antycypującego potencjalne ryzyka związane z pracownikami i przywództwem w organizacjach, HR-u spójnego i zintegrowanego. Nie zmienia się jedno – technologia, choć pomocna, nie jest decydująca o efektywności praktykowanego HR. Podobnie – nie struktury HR, a ludzie

każdej organizacji i ich kompetencje decydują o skuteczności HR. Futurystyczne pojęcie „HR-u bez HR-u” powoli staje się realne, pod warunkiem, że kadra menedżerska uczyni z wiedzy i umiejętności HR jeden z priorytetów. HR transformatywny wydaje się być właściwą odpowiedzią nie tylko dla aspiracji polskiej gospodarki, która chce stać się gospodarką wiedzy, ale i dla nieco mniej poruszanego w naszej debacie kurczącego się rynku pracy i starzejącego się społeczeństwa.

Oprac. Piotr Sierociński

Mateusz Hauk

## Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi

Model JCM (*Job Characteristics Model*) stworzony przez Hackmana i Oldhama jest jedną z najbardziej znanych koncepcji zadowolenia i motywacji wewnętrznej pracowników. W niniejszym artykule zaprezentowane zostały podstawowe twierdzenia teorii z uwzględnieniem badań weryfikacyjnych, a także inne, alternatywne koncepcje, które nawiązują bądź uzupełniają model Hackmana i Oldhama. Autor porusza również kwestię zmian zachodzących na rynku pracy. Choć model JCM (w swej oryginalnej wersji) jest nadal podstawą licznych działań praktycznych w wielu przedsiębiorstwach, dokładna analiza literatury przedmiotu skłania do poszerzenia i modyfikacji oryginalnej wersji koncepcji.

**Słowa kluczowe:** projektowanie pracy (*work – design*), cechy pracy (*job characteristics*), satysfakcja pracowników (*job satisfaction*), motywacja wewnętrzna (*internal motivation*), zmiany na rynku pracy (*changes on the labour market*)

### Wstęp

Coraz większego znaczenia nabiera pozyskiwanie odpowiednich zasobów ludzkich, utrzymanie i odpowiednie wykorzystanie, co niejako wymusza na menedżerach skuteczne motywowanie podległych pracowników. Motywowanie pracowników jest więc kluczowym elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i celem realizacji funkcji personalnej [Listwan, 1999, Kopertyńska, 2007; 2008], prowadzi do ukształtowania sprawnego zespołu pracowniczego, pobudzenia pracowników do efektywnego wykonywania zadań i – w konsekwencji – pozwala zrealizować cele organizacyjne. Z kolei satysfakcja zawodowa (warto zaznaczyć fakt, iż terminy motywacja i satysfakcja nie są pojęciami tożsamymi, niemniej w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi często podawane są obok siebie; bardziej szczegółowy opis zależności pomiędzy motywowaniem a satysfakcją znaleźć można w publikacji Oleksyna [2008, s. 210-211]) staje