

HR i co dalej?

Podróże kształcą – zdecydowanie. Najbardziej takie, które nakłaniają do rozważań na temat roli HR w budowaniu i rozwijaniu przyszłości organizacji. Moja ostatnia podróż do Szkocji spowodowała przytyły refleksji w zakresie przyszłości HR-u w Polsce.

Marzena Grzonkowska-Przyklęk

Odwiedziłam to miejsce po kilku latach nieobecności i zobaczyłam kraj, w którym zachodzą zmiany w rodzaju i jakości pracy. Przyglądając się zaprzyjaźnionym firmom funkcjonującym na podobnych jak szkocki rynkach, można wyciągnąć wnioski, że coraz większy nacisk jest kładziony na działalność usługową. Jest to zapewne skutek systematycznego przenoszenia działalności produkcyjnej do krajów o niższym koszcie wytwarzania, dobrej logistyce, zaopatrzonych w nowe bazy dostawców, co wpływa pozytywnie na wyniki finansowe, a nie wpływa znacząco na działalność operacyjną. Obserwacje te wywołały refleksję, iż Polska podąża podobną drogą. Zapewne – w nie tak dalekiej, jak nam się wydaje, przyszłości – wiele firm posiadających swoje lokalizacje w Polsce będzie musiało odpowiedzieć

sobie na pytanie, czy to już jest właściwy moment na poszukiwanie nowych sposobów działalności – właśnie ukierunkowanych bardziej na sektor usług, a nie produkcję. Szybko powstające centra usługowe w zakresie obsługi finansowej, informatycznej bądź też właśnie HR potwierdzają, że do takiego kierunku ekonomicznego powinny przygotować się działy personalne. Cóż to oznacza w praktyce?

Zdany egzamin

Patrząc na działalność w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w okresie ostatnich 10 lat, śmiało możemy podsumować, że rozwój procesów HR-owych zawsze podążał za rozwojem organizacji. Mamy za sobą gwałtowny wzrost rynku w obszarze powstawania nowych firm

► Konkurs Play Top HR Manager



Konkurs wydawnictwa Wolters Kluwer Polska na najlepszego polskiego HR-owca skierowany jest do menedżerów działów personalnych, HR biznes partnerów i pasjonatów HR-u.

W konkursie Play Top HR Manager liczy się wiedza, zainteresowania, pasje związane z HR, plany rozwoju kariery zawodowej w obszarze personalnym oraz pomysły na nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W V edycji konkursu jury konkursu po raz pierwszy przyzna nagrodę w dwóch kategoriach: Play Top HR Manager oraz Play Top HR Manager Junior. Najlepszy HR-owiec spośród kilkuset uczestników rywalizacji zdobędzie nagrodę główną – samochód osobowy. Wcześniej jednak musi rozwiązać konkursowe testy, wziąć udział w strategicznej grze on-line, poddać się Assessment Center i spotkać z jury.

Więcej na: www.tophrmanager.pl

produkcyjnych z bardzo szerokiego zakresu. Zaledwie kilka lat temu Polska została ogłoszona zagłębiem produkcji odbiorników telewizyjnych. Jak to wpływało na działy personalne? W przypadku organizacji o zasięgu międzynarodowym, o stabilnym doświadczeniu przenoszonym na grunt naszego kraju, implementacja rozwiązań HR była o tyle prosta, iż głównym zadaniem działów personalnych było dostosowanie stosunkowo obco brzmiących rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do naszej kultury. Myślę, że śmiało możemy podsumować, że my – pracownicy działów personalnych – zdaliśmy ten życiowy egzamin bardzo dobrze. Systematyczna poprawa narzędzi, takich jak oceny pracownicze, plany sukcesji czy też szukanie nowych rozwiązań, ale w znanym zakresie procesu HR, to rzeczywistość, którą zna i rozumie większość pracowników działów personalnych.

Obecnie nadchodzą nowe procesy pracy. Powstaje pytanie, co to „nowe” oznacza. Z jednej strony dla procesu HR, z drugiej – dla organizacji, w których i dla których funkcjonujemy. Najwyższa chyba pora, aby uświadomić sobie, że najdoskonalszy proces HR będzie efektywny, jeśli jest aktywnie stosowany przez wszystkich pracowników w organizacji, dla których serwis jest świadczony. To właśnie tu i teraz jest miejsce i czas, aby zastanowić się, w którym kierunku powinny rozwijać się działy personalne w najbliższych latach. Jakie będą oczekiwania rynku i pracowników? Coraz częściej pojawiają się opinie, że fundament funkcjonowania pracowniczego w organizacji – umowa o pracę, zaczyna być reliktem przeszłości, a przyszłością są krótkie kontrakty, umowy typu zlecenie, podejdzie do zadań w ujęciu realizacji projektu. „Świetnie – możliwość rozwoju i pozyskiwania nowych umiejętności” powie pierwsza grupa. „Tragedia – brak stabilności i jasnej przyszłości” być może podsumuje druga zbiorowość. Dla nas, profesjonalistów HR, ważna jest odpowiedź na pytanie: „W jaki sposób przygotowuję moją organizację do nowego sposobu pracy?”.

Szersze spojrzenie

Doświadczenia z pracy i współpracy z wieloma organizacjami, zarówno z polskimi korzeniami,

jak i o zasięgu światowym, pokazały mi, że HR często zamyka się w obszarze sobie najbliższym – bardziej „technicznych” aspektach swojej branży. Doskonalenie narzędzi wspierających rozwój organizacji typu AC, DC, oceny pracownicze, ścieżki rozwoju kariery, to obszar znany profesjonalistom HR. Bezpieczny, ponieważ powtarzalny i w określonym zakresie. Zmieniający się sposób pracy, jak również warunki ekonomiczne, takie jak zmiana profilu działalności, zmieniająca się demografia Europy, w sposób zdecydowany wpływają na znane procesy HR sposoby działania. Nowoczesny HR powinien być proaktywny, szukać rozwiązań, które pozwolą organizacjom być gotowymi na głębokie zmiany organizacyjne. HR powinien przygotować się do działań z ludźmi w różnym wieku, do pracy w niejasnym kontekście, do pracy z klientem na podstawie krótkich umów. Obecnie nie mówimy już o tym, że ZZL powinno szybko reagować na potrzeby wewnętrznego klienta. Myślę, że aby zapewnić ciągłość rozwoju organizacji, symbiozę z otoczeniem w niejasnym kontekście ekonomicznym, dział personalny powinien podpowiadać, które rozwiązania będą najkorzystniejsze – zarówno dla pracowników, dla organizacji w zakresie pozyskiwania i motywowania pracowników, jak i dla otoczenia społecznego. ■

Szybko powstające centra usługowe w zakresie obsługi finansowej, informatycznej bądź też właśnie HR potwierdzają, że do takiego kierunku ekonomicznego powinny przygotować się działy personalne.



Marzena Grzonkowska-Przyklęk
Regionalny Kierownik HR (odpowiada za Polskę, Rosję, Ukrainę i Węgry) w Jabil Circuit. Zwycięzczyni konkursu Play Top HR Manager 2012.