

## Transformacja działów HR

Polskie działy HR na przestrzeni ostatnich 20 lat przeszły dużą transformację. Paradoksalnie, jej główną przyczyną nie jest to, że mamy do czynienia z zalewem nowych zadań, czy wygórowanymi oczekiwaniami względem działów personalnych. Kluczowym czynnikiem jest ewolucja, jaką przeszły całe organizacje i rynek biznesowy w Polsce. Jakie zaszły zmiany i jak wpłynęły na funkcję HR w firmach?



**Monika  
Dawid-Sawicka**

Ekspert ds. rynku pracy. Autorka tekstów, analiz z obszaru HR oraz wywiadów z osobami zarządzającymi polskimi firmami. Pomysłodawczyni licznych konferencji i debat. W PARP zaangażowana w realizację badania Bilans Kapitału Ludzkiego [monika.dawid-sawicka@dvpoin.pl](mailto:monika.dawid-sawicka@dvpoin.pl)

**P**o transformacji politycznej 1989 roku, wraz z wolnością gospodarczą oraz otwarciem rynku, coraz większą rolę zaczęła odgrywać wiedza o tym, jak w nowoczesny sposób skutecznie zarządzać organizacją. Jednym z ważnych elementów zarządzania było inne podejście do kapitału ludzkiego, które dziś, w świecie ciągłej zmiany, ponownie wymaga transformacji. W konsekwencji działy personalne muszą zmierzyć się z nowymi wyzwaniami.

### Kluczowe wyzwania

Z jednej strony, w wielu aspektach udało się nam zbliżyć pod względem wielkości oraz profesjonalizacji praktyk do zachodnich organizacji. Nie tylko wykorzystaliśmy ostatnie 25 lat na rozwój i budowę działów personalnych, lecz także nadrobiliśmy spore zaległości. Z drugiej strony – zamiast chwili oddechu – musimy się zmierzyć z nieprzewidywalnością fundowaną przez otoczenie zewnętrzne. Czekają nas zmiany demograficzne, które trudno sobie wyobrazić mimo twardych statystyk. Obserwujemy cykle koniunkturalne, które uległy tak dużemu skróceniu, że mówimy o gospodarce „po recesji”, jednak nie umiemy określić „przed czym”. Dotykamy zmian pokoleniowych i zderzamy się z praktyką podejścia work-life balance, której uczy nas generacja Y, a w perspektywie kolejne pokolenia,

których do końca nie umiemy jeszcze nazwać. Na to nakładają się rosnące wymagania stawiane przed działami personalnymi przez otoczenie biznesowe. Proces transformacji działów HR – jak się okazuje – jest procesem ciągłym. Z czym wiąże się obecnie? Jak swoją rolę widzą przedstawiciele działów HR? Co będzie ich kluczowym zadaniem w najbliższych latach?

Z tymi pytaniami zmierzyli się dyrektorzy personalni podczas kolejnego Spotkania HR, które odbyło się 4 września w Warszawie. Organizatorem Spotkania HR była Monika Dawid-Sawicka, współorganizatorem firma Monster Polska.

### Czas zmian

Teoria transformacji działów personalnych wydaje się znacznie bardziej uporządkowana niż praktyka. Model zaproponowany przez Dave'a Ulricha opiera się na czterech głównych fazach – przy czym można go też zdefiniować poprzez postawienie czterech prostych pytań: why?, what?, how?, who? Pierwsze uzasadnia, „dlaczego?” powinniśmy przeprowadzić transformację. Kolejne odpowiada na pytanie, „co?” powinno się wydarzyć po dokonaniu zmian. Trzecie określa, „jak?” przeprowadzić transformację. Czwarte zaś mówi, „kto?” odpowiada za transformację i „kto?” powinien być zaangażowany w przeprowadzenie zmian.



Uczestnicy Spotkania HR



W opiniach dyrektorów personalnych nie zawsze pytanie „dlaczego?” występuje jako pierwsze. Polskie organizacje bez względu na to, jak szybko rosną, często nie są jeszcze na tyle dojrzałe, aby móc odpowiedzieć, „jak?” będzie przebiegał ich rozwój. Zdaniem biorących udział w spotkaniu przedstawicieli działów personalnych, zdecydowanie częściej dyskusja rozpoczyna się od „co?”, czyli: co chcę osiągnąć, jak to zrobić, kto weźmie odpowiedzialność za dany proces. Odpowiedź na pytanie „dlaczego?” przychodzi znacznie później. – *Moi koledzy z zachodniej Europy mają inne wyzwania i trochę inaczej patrzą na rozwój. To, gdzie my jesteśmy i dokąd zmierzamy to permanentna droga, podczas której każdego dnia otwieram nowe drzwi i nie wiem, co zastanę. Gospodarka funduje nam mnóstwo niewiadomych, dlatego myślę, że nasza rola w coraz większym stopniu będzie polegała na holistycznym przygotowaniu ludzi do tego, aby byli gotowi sprostać temu, co każdego kolejnego dnia zastanę za tymi drzwiami* – wskazała kierunek transformacji Marzena Grzonkowska-Przyklęk, menedżer HR na Europę w firmie Jabil Circuit. – *Zamiast filozoficznego pytania „dlaczego”, preferuję pytanie „po co”. Jest to pytanie o to, co chcę osiągnąć. Jest to pytanie, które każe patrzeć w przód* – podkreślała Katarzyna Reinfuss, dyrektor personalna w Motorola Solutions.

Wielu z obecnych na spotkaniu dyrektorów personalnych wskazało na jeszcze jeden aspekt, który znacząco podnosi poprzeczkę osobom zajmującym się kapitałem ludzkim. Ostatnie lata to liczne awanse polskich dyrektorów personalnych w strukturach międzynarodowych. Oprócz struktur HR w Polsce odpowiadają oni również za Rosję, Ukrainę czy kraje bałtyckie. Okazuje się, że niedojrzały HR w Rosji czy raczkujący na Ukrainie nie jest wcale największym problemem. Zarządzanie

działami personalnymi w tych krajach jest i będzie wyzwaniem z powodu kontekstu geopolitycznego.

## Niezbędna elastyczność

W konsekwencji transformacja modelu funkcjonowania działów HR wymuszana jest zewnętrznie przez położenie geograficzne i rynek, wewnętrznie przez same organizacje, odgórnie przez zarządzających, a dodatkowo oddolnie przez pracowników. Wszystko to sprawia, że jedną z kluczowych kompetencji działów personalnych staje się elastyczność. Potwierdzają to liczne wypowiedzi praktyków HR „Powinniśmy dobrze wsłuchiwać się w to, czego potrzebuje od nas biznes. Później patrzeć też, jak zmienia się świat i gospodarka. [...] Wiele prac zostało zautomatyzowanych, dlatego musimy nauczyć się współpracować z centrami kompetencyjnymi i poszukać dla siebie nowej roli. [...] Jesteśmy takimi samymi menedżerami, jak nasi koledzy ze sprzedaży, finansów czy innych obszarów w firmie. Naszą rolą, w dużo większej mierze, jest inspirowanie i zadawanie pytań umożliwiających patrzeć w przyszłość, jednak potrzebujemy tych samych umiejętności – uczenia się na wcześniejszych doświadczeniach i elastycznej zmiany zachowania na podstawie wyciąganych wniosków. Jeśli jednak chcemy, aby nasi menedżerowie potrafili korzystać z tzw. *learning agility*, musimy zacząć od nas samych”.

## Dwustronne partnerstwo

Uczestnicy spotkania zwrócili uwagę, że w działach personalnych nastąpiły zmiany mentalne. HR-owcy nie stoją z boku, czekając na zleczone zadania. Sami stają się bardziej aktywni. Aktywizacja dotyczy zarówno podejmowania działań, jak i ich wyboru. Za tym idzie samodzielność w określaniu własnej roli oraz redefinicja słowa partnerstwo. Do tej pory bardzo często partnerstwo było w domyśle jednostronne – to dział HR miał być partnerem biznesu. Pomoc oraz wsparcie – te funkcje przypisane działom personalnym zakładały bardziej pasywny model współpracy. Według uczestników spotkania taka sytuacja powinna się zmienić, ale wiele zależy od nich samych. „Musimy sami zadbać, jakie miejsce będziemy zajmować w szeroko rozumianej organizacji. Uczymy tego ludzi, ale musimy też uczyć samych siebie. [...] Mogę stać z boku, czekać na zlecenia i wykonywać je zgodnie z potrzebami organizacji. Ale mogę też sama je zainicjować czy zainspirować. Ten rodzaj współpracy jest preferowanym kierunkiem. [...] Pamiętajmy, że partnerstwo jest dwustronne. Nie może być tak, że tylko dział HR ‚partneruje’ biznesowi. [...] My też musimy uwierzyć w to, że nasza rola i zadania to bardzo sprawcza funkcja”.

Dyskusja pokazała, że kierunkiem transformacji działów personalnych będzie aktywizacja, o tyle łatwiejsza, że na polskim rynku mamy już wielu dyrektorów personalnych, którzy pełnią funkcję członków zarządu i doskonale poruszają się w strukturach międzynarodowych. Doczekaliśmy się już charyzmatycznych postaci, które zbudowały własne zespoły personalne i mają odwagę wyprzedzać zmiany oraz poszukiwać wyzwań w nowych branżach.

## Kompetencje XXI wieku

Transformacja trwa. Dzisiaj HR-owcy mają odwagę, aby dokonać jej na własnych zasadach. Stwierdzenie, że dział HR powinien być w awangardzie, pokazuje zmiany mentalne oraz to, że osoby kierujące działami

personalnymi znają swoją wartość i potrafią uzasadnić, że to, co robią, odgrywa strategiczną rolę w działaniach firmy.

Alvin Toffler, amerykański pisarz znany głównie z prac na temat cyfrowej rewolucji, rewolucji komunikacyjnej i korporacyjnej, twierdzi, że analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie umieją czytać i pisać, lecz ci, którzy nie potrafią się uczyć, odczytać i ponownie nauczyć. W przypadku HR-owców działania wynikające z tego twierdzenia nie wydają się wystarczające. Potrzebna będzie jeszcze umiejętność wdrożenia tej nowej wiedzy i zarażenia nią całej organizacji.

## Budowanie relacji

Dyskusja, która toczyła się podczas spotkania, pokazała, że podwaliny, na których zbudowane są działy personalne, nie zostały naruszone. Twierdzenia, że najważniejszy jest człowiek i że to ludzie tworzą biznes, nie zeszyły na dalszy plan. Dlatego mimo wszelkich rozwiązań technologicznych warto dbać o bezpośrednie relacje z pracownikami. – *Obserwuję rosnący deficyt w obszarze kompetencji miękkich, tych najbardziej podstawowych, jak budowanie relacji z innymi ludźmi. Oczywiście bierze się to z prostej digitalizacji naszego życia, w którym uśmiechnięta buźka ma powiedzieć wszystko. Ja natomiast głęboko wierzę, że dział HR nie straci na swojej mocy, chociażby nie wiem, jak daleko przebiegały zmiany w rozwoju technologii. Prosta rozmowa, umiejętność powiedzenia – tak, jestem zadowolony z tego, jak pracujesz, chciałbym żebyś został z nami dłużej, widzę Cię w tym miejscu naszej organizacji, ma i będzie miała coraz większe znaczenie. Tutaj właśnie widzę obszar, który będzie bardzo ważny w naszej pracy* – wskazywała Dominika Ludwiczak, dyrektor personalna w Sage Sp. z o.o.

Dalsza transformacja działów HR jest nieunikniona. Jak przebiegnie? Kiedy? Kto jej dokona? To wciąż aktualne pytania. Najważniejsze jest jednak to, czy rozgrywającymi będą przedstawiciele działów personalnych, czy może... dadzą się rozegrać? ■