



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. Wieloletni praktyk w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.

robert@reinfuss.pl

Biznes – dział HR

Dwa światy – dwa języki

Działy HR i przedstawiciele jednostek biznesowych mówią różnymi językami i wszystko wskazuje na to, że się nie dogadają. Dział HR traktuje ludzi jako wartość dla organizacji. Dla biznesu koszty kompetencji i rentowność pracy są kluczowym problemem. To są wartości sprzeczne, a więc prowadzące do działań wzajemnie sobie przeczących. Biznes nie zrezygnuje z rentowności. Dlatego też HR-owcy powinni uczyć się biznesowego myślenia o zasobach ludzkich, jeżeli chcą być dla biznesu partnerami.

Pytając o biznesie, nie mam na myśli jakiejś konkretnej komórki organizacyjnej czy zarządu, lecz pewien wspólny dla zarządzających sposób myślenia w kategoriach korzyści oraz rozwoju zwiększającego możliwości generowania zysku w przyszłości. W takim gronie zarządzających od lat chcą znaleźć się działy HR. Warto zatem poznać różnice w rozumieniu kluczowych pojęć i konsekwencji ewentualnego przyjęcia przez HR biznesowej perspektywy ich rozumienia.

Pojęcie kompetencji

Wzrost kompetencji poprzez szkolenia i rekrutację jest z biznesowego punktu widzenia inwestycją, która musi być rentowna. Jeśli kompetencje w krótkiej perspektywie nie przyniosą zysku, ponieważ firma nie umie ich wykorzystać lub ich nie potrzebuje, to te kompetencje są jedynie kosztem. Wzrost kompetencji jest w takiej sytuacji niekorzystny. Firmom opłaca się posiadać i rozwijać jedynie te kompetencje, które są niezbędne do generowania zyskowych lub niezbędnych efektów. Dział HR zamiast zajmować się rozwijaniem

kompetencji i pozyskiwaniem na to środków, powinien zająć się zwiększaniem zapotrzebowania na nie poprzez innowacje, ambitne (nie realistyczne) cele, budowanie zastępowalności, pomiar aktualnego zapotrzebowania na kompetencje i stymulowanie rotacji pracowników.

Luka kompetencyjna

Samo pojęcie luki kompetencyjnej budzi uzasadnione obawy biznesu. W polskiej gospodarce mamy do czynienia z relatywnym nadpotencjałem kompetencji. To znaczy, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują potencjału kompetencji, które posiadają. Problem nadmiaru kompetencji jest bardzo poważny, gdyż całkowicie zmienia podejście, jakie dział HR powinien reprezentować w dziedzinie szkoleń i rekrutacji oraz w technikach zarządzania efektywnością organizacji.

Na przykład proponuję spytać pracowników o ich potencjał zawodowy. Większość uważa, że nie jest on przez pracodawców w pełni wykorzystywany, wielu twierdzi, że ich perspektywy rozwoju są ograniczone, gdyż firmy, w których pracują,

nie rozwijają się w oczekiwany przez nich kierunku i tempie. Garstka pracowników, którzy twierdzą, że pracodawca wykorzystuje cały ich potencjał i wymusza ciągły rozwój, to najczęściej kadra menedżerska lub samodzielni pracownicy działów innowacyjnych.

Biorąc pod uwagę, że kompetencje niewykorzystywane do tworzenia zysku są jedynie kosztem dla gospodarki oraz że mamy ich nadmiar, typowe działania HR-owców zmierzające do wzrostu kompetencji należy zrewidować i zaproponować biznesowi nowe podejście. Ocena pracownicza nie ma uzasadnienia biznesowego – ocenianie pracowników, których kreatywność i zaangażowanie się ogranicza, nie ma sensu. Nawet gdyby ocena była zrobiona poprawnie, to biznes jej wyników nie potrzebuje. Decyzje personalne zazwyczaj zapadają na podstawie kryteriów rentowności i lojalności, a tych oceny nie mierzą.

Zadania, a nie ludzie

Aby porozumieć się z biznesem, działy HR muszą zmienić podejście do rekrutacji (*employee resourcing*). Biznes

potrzebuje zrealizowanych zadań, a nie ludzi, którzy potrafią je zrealizować. Gdy biznesmen zawiera umowę z kontrahentem, to przedstawia swoje oczekiwania, ustala cenę i upewnia się, czy kontrahent sprostą tym oczekiwaniom. Aby porozumieć się z biznesem, powinniśmy postępować analogicznie, czyli zadawać pytanie: „kto wykona dane zadanie?”, a nie „jakich ludzi potrzebujemy?”. W procesie rekrutacji powinniśmy oferować pracę, czyli zadania i cele w zamian za wynagrodzenie. Tymczasem typowy proces rekrutacji polega na dostarczaniu pracodawcy najlepszych możliwych ludzi.

Dział HR, aby być partnerem dla biznesu, powinien zająć się tym samym, co biznes, czyli zadaniami. Służą temu techniki z zakresu HR, np.: operacjonalizacja i komunikacja strategii, optymalizacja

procesów, MBO, optymalizacja profili stanowiskowych, programy zastępowalności, planowanie zadań i wskaźników ich wykonania, komunikacja w zakresie zadań i celów. W takich działaniach dział personalny będzie realnym partnerem dla biznesu.

Dbłość o pracownika

Rozwój pracowników i tworzenie dla nich korzystnego środowiska pracy proponowałbym pozostawić samym pracownikom. Nowe pokolenia coraz mniej chcą, aby ktoś się nimi opiekował. Oczekują ciekawych zadań i celów, które będą ich rozwijać. Oczekują też dobrego zarządzania firmą i dopasowania pracy do ich zainteresowań. Młodsze pokolenia pracowników oczekują od pracodawcy tego, co

daje biznes, a nie tego, co tradycyjnie oferował dział HR.

Niewątpliwą wartością, jaką dział personalny wnoszą do biznesu, jest dbałość o wizerunek. Ma on bowiem realną wartość ekonomiczną. Dobry wizerunek na rynku pracy buduje się poprzez dobrą organizację pracy, uczciwe, ale stanowcze traktowanie pracowników, umowy na czas nieokreślony, dobre warunki pracy, uczciwe i stałe wynagrodzenie oraz poprawnie zarządzaną rotacją pracowników.

Zaangażowanie i motywacja

Biznes, bezpośrednio, nie potrzebuje ani motywacji, ani zaangażowania pracowników. Są one potrzebne pracownikom po to, aby skutecznie i z przyjemnością

Działy HR mówią od zawsze innym językiem niż biznes

Autor podważa istniejące od dawna *status quo* w dziale HR. Myślę sobie, że dobrze, bo zbyt długo nic się istotnie w działaniach funkcji HR nie zmieniło, a na dodatek od dawna toczą się dyskusje, jak zbudować strategiczny HR. Oznacza to prawdopodobnie, że coś robimy źle, skoro ciągle chcemy tam być, gdzie jest biznes.

Patrząc, jak duże budżety są na ogół w rękach dyrektorów HR i jak rzadko trafiają oni, mając dużą odpowiedzialność, do rządów spółek, widzimy, że należałoby coś wreszcie zmienić.

Nie ze wszystkimi punktami w całości zgodzę się z autorem artykułu, ale na pewno prawdą jest to, że działy HR mówią od zawsze innym językiem niż biznes, że jest w nich za mało ludzi, którzy wywodzą się z biznesu i rozumieją go. Widziałam bardzo dużo rozwiązań w spółkach, które były świetne z punktu widzenia HR, miłe, przyjemne, tylko nie przynosiły żadnej wartości dla biznesu.

Jak dla mnie HR-owcy powinni wziąć sobie do serca, że oczywiście nie są w firmie od tego, żeby generować profit, ale bez tego profitu ani ich, ani całej firmy prawdopodobnie nie będzie. To prawdopodobnie trudna do zaakceptowania prawda. Warto sobie uświadomić, że akcjonariusze lub właściciele dają nam gigantyczne budżety do zarządzania i oczekują jak największego zwrotu z tej inwestycji. Dlatego zmiana myślenia, że nie jesteśmy kosztem, ale inwestycją, bardzo pomaga. Niestety, wtedy trzeba wziąć odpowiedzialność za zwrot z tej inwestycji.

Ważny dla mnie był też wątek analityki w dziale HR, to chyba bowiem najslabiej obecnie rozwinięta kompetencja, a w obecnych czasach dużej dynamiki rynku nasza nawet najlepsza intuicja nie wystarcza. Liczby zawsze otwierały drzwi i serca rządów, CFO. Jestem pewna, że znajdują się chętni do tej zmiany.

Komentarze ekspertów



Małgorzata Bartler

Wiceprezes w banku Alior odpowiedzialny za pion HR

osiągali oczekiwane od nich efekty. Biznes pośrednio korzysta z zaangażowania pracowników, ale jest ono korzystne jedynie wtedy, gdy firma go potrzebuje. Motywacja finansowa, zazwyczaj stymulowana premiami, jest korzystna dla firmy tylko wtedy, gdy da się ją przełożyć na rentowne efekty. Zazwyczaj się to nie udaje. Z badań wynika, że ponad 70 proc. premii jest nierentowne. Systemy premiowe – ulubiona technika części specjalistów personalnych – jest biznesowo szkodliwa, choć, trzeba przyznać, że zarządzający też rzadko zdają sobie z tego sprawę.

Podobnie jest z czasem pracy. Jest on kosztem – im mniej pracy zużyjemy do zrealizowania zadania, tym lepiej. Promowanie zaangażowania i wydłużanie czasu pracy nie zawsze jest uzasadnione. Realizacja przez pracowników wszystkich zaplanowanych zadań nie jest korzystna dla firmy, gdyż nie wymusza optymalizacji. Pracownicy, którzy robią więcej niż się od nich oczekuje, być może działają na szkodę firmy. Czasami wykonują oni niepotrzebne zadania, korzystając z zasobu, jakim jest ich czas.

Przykładów różnic w rozumieniu tych samych pojęć pomiędzy działami HR a biznesem można podać

dużo więcej. Prowadzą one do zakwestionowania tradycyjnego systemu oceniania. W podejściu biznesowym najlepsi pracownicy to nie ci, którzy są zaangażowani i mają wysokie kompetencje, ale ci, którzy są rentowni. (Polecam stworzoną przez W. Reichharta *krzywą kontekstową*TM. Realizuje ona dotyczący kompetencji i zaangażowania postulat: „co za dużo, to niezdrowo”, www.advisio.biz).

Pomiar kapitału ludzkiego

W biznesie mierzy się po to, aby optymalizować, a nie, żeby poprawiać. Ograniczanie rotacji pracowników

Komentarze ekspertów



Grzegorz Filipowicz

Business Partner
ForFuture

Warto jeszcze raz przemyśleć i zweryfikować rolę działów HR w organizacji

Jeśli zadamy proste pytanie menedżerom HR oraz menedżerom liniowym: czy dział personalny aktywnie przyczynia się do rozwoju naszej organizacji, to prawdopodobnie otrzymamy dość różne wskazania. Według badań CIPD, 63 proc. menedżerów HR odpowiada na to pytanie pozytywnie, podczas gdy taką samą odpowiedź udziela tylko 21 proc. menedżerów liniowych (dane głównie z rynku brytyjskiego, chociaż nie sądzę, aby w Polsce było znacząco lepiej). Ta różnica dość dobrze obrazuje odmienność postrzegania skuteczności działań HR-owców. Można zaryzykować twierdzenie, że biznes jest co najwyżej średnio zainteresowany działaniami specjalistów HR. Biznes jest zainteresowany przede wszystkim tym, aby dział HR pomógł im w pozyskiwaniu możliwie najlepszych pracowników, zwiększeniu efektywności oraz we wdrażaniu zmian rozwijających biznes (a nie programy pracownicze). Cała reszta może być postrzegana jako mniej lub bardziej zbędny dodatek.

Dział HR ma również tendencję do koncentrowania się na konkretnych przedsięwzięciach – np. na wspomnianych przez

autora systemach ocen, programach rozwojowych, kształtowaniu kompetencji (np. tak popularnego przywództwa) czy też budowaniu zaangażowania pracowników. Właściwie każde z tych działań można uzasadnić, odwołując się do tzw. dobrych praktyk czy też hasła „ludzie najcenniejszym zasobem naszej firmy”. Problem jednak polega na tym, że zbyt rzadko zadajemy sobie trud odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu przyczyniło się to rozwoju naszego biznesu. Jeśli dyrektor produkcji poprawi organizację pracy, to zwykle ma to odzwierciedlenie w sprawności procesu produkcyjnego. Jeśli marketing dobrze wypromuje produkt, to można oczekiwać wzrostu sprzedaży. A co jeśli dział HR przeprowadzi ciekawe szkolenia z przywództwa? Jeśli mamy problemy z precyzyjną odpowiedzią na to pytanie, to oznacza, że warto jeszcze raz przemyśleć i zweryfikować swoją rolę w organizacji. Sytuacja taka dotyczy, moim zdaniem, znaczącej części menedżerów i specjalistów HR. Dlatego zaproponowana przez autora dyskusja wydaje się jak najbardziej potrzebna.

jest, w większości znanych mi przypadków, niekorzystne dla biznesu. Rotacją należy mądrze zarządzać. Poprawianie wskaźników zadowolenia pracowników jest chwalebne, ale biznes nie służy zadowoleniu, lecz realizacji celów indywidualnych pracowników i celów właścicielskich. Wskaźnik chorobowego powinien być niski, ale jeśli spadnie poniżej 2,5 proc., to przestaje świadczyć o zdrowiu pracowników, a zaczyna być dowodem tego, że chora jest organizacja.

Najważniejszą miarą, jaką dział HR powinien się nauczyć stosować, aby być równoprawnym uczestnikiem biznesu, jest rentowność pracy i związana

z nią rentowność procesów. Jesteśmy na początku drogi, ale warto podjąć wysiłek nauki. (Można skorzystać z metody ValueView®, która służy do pomiaru rentowności zadań, stanowisk i komórek organizacyjnych).

Wybór należy do nas

Zmiana języka, jakim posługujemy się w działach HR, na biznesowy, wiąże się z przedefiniowaniem pojęć. HR-owcy zresztą od dawna mają wybór. Albo będziemy realizować misję budowy kapitału ludzkiego, albo zmienimy drastycznie priorytety, sposoby działania i techniki po-

to, by wspólnie z innymi jednostkami firmy robić biznes.

W tym drugim wypadku zamiast pomnażać kapitał ludzki, będziemy tworzyć zapotrzebowanie na ten kapitał, który już mamy. Zamiast oceniać pracowników, będziemy mierzyć rentowność tego, co robią. Zamiast rozwijać kompetencje, będziemy zwiększać wymagania i promować innowacje. Zamiast systemów premiowych będziemy dawać pracownikom ciekawe i ambitne zadania, zamiast motywować, zajmujemy się poprawą organizacji pracy. Zapowiada się poważna zmiana. Czy są chętni? ■

Zarządzanie wynikami pracy i efektywność organizacji powinny być priorytetami dla działów HR

Bardzo ciekawy, prowokujący i obrazoburczy artykuł. Autor burzy obowiązujący paradygmat, a właściwie szereg paradygmatów HR-owych. Oczywiście w artykule dużo jest uproszczeń, przedstawiania świata w barwach czarno-białych. Wydaje się jednak, że jest to uzasadniony zabieg mający na celu jasne pokazanie sprzeczności interesów biznesu i tradycyjnie pojmowanej funkcji HR. Nie są to przy tym puste, teoretyczne dywagacje. Robert Reinfuss zna rzeczywistość organizacyjną od podszewki, zarówno z pozycji menedżera HR, jak i doradcy – jest więc w swoich przemyśleniach wiarygodny.

To prawda, że drogi biznesu i działów HR niekiedy biegną bardzo daleko od siebie. Najlepszym przykładem jest tematyka kompetencji – pupil HR i koszmar biznesu. Temat moźolny i trudny we wdrożeniu, a przy tym odległy od wyniku biznesowego. Słusznie autor poświęca kompetencjom dużo uwagi w swoim tekście. Przemyślenia na temat marnowania potencjału kompetencyjnego są odkrywczym i śmiałym. Kosztowny rozwój tego potencjału niczemu nie służy, dopóki jest to tylko potencjał.

Wracając do tytułowych „dwóch światów, dwóch języków [...] w których się nie dogadamy”: oczywiście, znalezienie miejsca, w którym drogi biznesu i działów HR się zejdą, jest dużym wyzwaniem. Wyzwaniem dla działów personalnych. Niemniej jednak miejsca takie istnieją. Mogę wskazać co najmniej dwa: zarządzanie wynikami pracy i efektywność organizacji. To powinny być priorytety dla HR. Tam się dogadamy.

Czuję też pewien niedosyt. Autor sygnalizuje, ale nie rozwija, arcyciekawego tematu pułapek zaangażowania. Staliśmy się niewolnikami zaangażowania. Jesteśmy rozliczani z wyników zaangażowania. Budujemy rozwiązania, procesy, systemy mające zwiększać zaangażowanie. Czy warto jednak, z punktu widzenia organizacji, walczyć o tradycyjnie pojęte zaangażowanie? Czy na pewno chcemy mieć na pokładzie stachanowców, którzy nie chorują, nie biorą urlopów i poświęcają się pracy w wieczory i weekendy? Czy w długiej perspektywie organizacja będzie miała z nich pożytek? Być może jest to sugestia tematu do kolejnego artykułu...



Michał Prądyński

Dyrektor Praktyki Efektywności organizacji
BPI Polska