

Jak ewoluowała rola działów HR w ciągu ostatnich lat?

W ostatnich latach zarówno sama funkcja HR (podział ról i odpowiedzialności, jej modele operacyjne) jak i rola HR w organizacjach mocno się rozwinęły. Na naszym rodzimym rynku proponujemy spojrzeć na ten rozwój w dwóch kontekstach.

Pierwszy, to kontekst polskich przedsiębiorstw, w których historycznie, jeśli funkcja HR istniała, to raczej jako dział kadr i płac. W tym przypadku w sposób organiczny następowało rozszerzanie się roli i zadań HR z tych bliższych kontroli i egzekucji procesów związanych z zatrudnianiem, administracją i kontrolą pracowników do zadań szerszych związanych również z przyciągnięciem pracowników do firm, utrzymaniem ich motywacji i wspieraniem ich rozwoju. W niektórych, raczej tych większych, przedsiębiorstwach rozszerzanie się funkcji HR na obszary dodające wartości szło w parze z podnoszeniem się rangi tego działu w hierarchii organizacyjnej firmy, co naszym zdaniem w sposób naturalny otwiera możliwość dodawania i kreowania wartości przez zespoły HR-owe.

Podsumowując, w kontekście naszych lokalnych przedsiębiorstw proces ewolucji działów HR odnosił się zarówno do sukcesywnego rozszerzania się roli działu HR, jak i podnoszenia się rangi HR w organizacji. Ten proces cały czas trwa i o ile w firmach dużych odbywa się szybciej, o tyle w firmach średnich i małych jest to proces wolniejszy lub odbywający się skokowo, czyli w odpowiedzi na jakieś wyzwanie np. pojawienie się jakiejś innowacji technologicznej, albo poradenie sobie z niestandardowym wyzwaniem typu pandemia.

Drugi, to kontekst międzynarodowych przedsiębiorstw otwierających swoje oddziały w Polsce. W tym przypadku dział HR mógł korzystać z międzynarodowego know-how danej korporacji, a proces

EMITENCI PYTAJĄ?

Jak zmienia się rola HR

ewolucji polegał na rozwijaniu różnych modeli operacyjnych HR-u, większej specjalizacji w obszarach rekrutacji, brandingu pracodawcy, szkoleń i innych działań, rozwijaniu się roli generalistów/HR Biznes Partnerów, implementowaniu nowych rozwiązań technologicznych. Ewolucja często prowadziła również do centralizowania się odpowiedzialności na coraz szerszych obszarach geograficznych.

My jako grupa ekspertów uważamy, że w kontekście firm międzynarodowych ewolucja odbywała się głównie w zakresie rozwijania się i podnoszenia się jakości funkcji HR. Im lepszy jakościowo dział HR, tym lepszy dialog i rozumienie biznesu, tym lepsze przełożenie tego dialogu na strategię dotyczące pracowników i organizacji, tym lepsza egzekucja tych strategii, a w konsekwencji tym lepszy wynik biznesu i lepszy wizerunek pracodawcy. Tutaj naszym zdaniem ewolucja HR podnosi jakość i skraca czas potrzebny na wykonanie zadań transakcyjnych (głównie dzięki rozwojowi i implementacji nowych technologii, a także dzięki ciągłej optymalizacji procesów), co przekłada się na wygenerowanie czasu i możliwości skupienia się na kreowaniu innowacyjnych i transformacyjnych rozwiązań w strategicznych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa takich jak np. jakości przywództwa czy kultura organizacyjna.

Podsumowując temat ewolucji działu HR, powiedziałybyśmy, że ten proces ciągle trwa i nie jest to proces homogeniczny, czy jednopłaszczyznowy. To może powodować, że z jednej strony nie mamy jeszcze na rynku jednego wysokiego standardu i trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że o taki wysoki standard może być trudno, bo przedsiębiorstwa mają różne skale, które dają im różne możliwości finansowania rozwo-



FOT. MAT. PRASOWE

KATARZYNA SZUMIGAJ-RUDNIK

zewewnętrzny dyrektor HR/ ider praktyki HR, Grupa Oryxy (eksydyrektor personalny Polska/Europa Centralna w Mondelez International, Kraft Foods)

ju poszczególnych funkcji. Z drugiej strony jest szansa na sukcesywnie podnoszenie jakości i przyspieszenie ewolucji funkcji HR we wszystkich naszych lokalnych przedsiębiorstwach, bo mniejsze firmy mają się od kogo uczyć, mają dostępnych ekspertów, których mogą rekrutować, lub mogą sobie ekspertyzę dobrego wysoko wykwalifikowanego i doświadczonego HR-owca zakontraktować w mniejszym wymiarze niż pełny etat lub na konkretny projekt, który stanowi dla nich wyzwanie.

Czy upowszechnienie pracy zdalnej umocniło rolę działów HR, czy może wręcz przeciwnie?

Naszym zdaniem każde wyzwanie dla biznesu umacnia rolę działu HR, a szczególnie wyzwanie, z którym liderzy nie potrafią sobie poradzić, nie do końca również czują, że jest to ich odpowiedzialność. Mocny HR-owiec wie, że takie wyzwanie to dla niego fantastyczna



FOT. MAT. PRASOWE

IZABELA WALCZEWSKA-SCHNEYDER

współzałożycielka, Grupa Oryxl

przestrzeń na innowację, na dialog z liderami i pracownikami, który wniesie nowe rozwiązanie! Praca zdalna nie jest niczym nowym, ona istniała w przeszłości – zdalnie pracowały działy sprzedaży, zdalnie pracowały firmy konsultingowe, pracownicy linii lotniczych, kancelarii adwokackich, firmy kurierskie i nie można powiedzieć, że to była praca mało efektywna, wprost przeciwnie. Rozwój technologii umożliwił nam pracę w pandemii i pokazał jak znakomicie cywilizacja zachodnia jest przygotowana do odnalezienia się w tak głębokim kryzysie – to byłoby niemożliwe w latach, kiedy zaczynałyśmy pracę... nie istniały wtedy laptopy, nie było internetu, a telefon komórkowy w pierwszych latach naszej pracy był wielkości pudełka na buty.

Oczywiście nagle okazało, że jeśli tak wielu z nas może pracować zdalnie, to po co nam budynki biurowe, które stanowią naszą własność, czy przestrzenie, które leasingujemy na pięć czy dziesięć lat? Zarządzanie pracą zdalną jest oczywiście inne niż pracą świadczoną z jednego miejsca przez wszystkich członków naszych zespołów, ale świadomy HR-owiec rozumiejący trendy technologiczne, pokoleniowe, migracyjne ma szansę poprowadzić dialog z biznesem w taki sposób, który doprowadzi do rozwiązania będącego najlepszą odpowiedzią na wy-

zwanie, jakim jest upowszechnienie się (ale i dobrodziejstwo!!!) pracy zdalnej i to jeszcze bardziej wzmocni jego rolę w organizacji!

Jakie będzie wyglądała praca działów HR w przyszłości?

Praca działów HR (ale również innych działów) na pewno nie będzie wyglądała tak jak wygląda dzisiaj. Podobnie jak praca dzisiaj nie wygląda tak jak wyglądała kiedy my zaczynałyśmy nasze kariery. Ale czy należy się przyszłości obawiać, czy walczyć z nowym? Na pewno nie, żadna z nas nie chciałaby funkcjonować w środowisku, gdzie jednego dnia trzeba ręcznie wypisać 120 zaświadczeń o zatrudnieniu, bo przejmujemy pracowników ze struktur naszego dystrybutora do struktur

Naszym zdaniem każde wyzwanie dla biznesu umacnia rolę działu HR, a szczególnie wyzwanie, z którym liderzy nie potrafią sobie poradzić, nie do końca również czują, że jest to ich odpowiedzialność. Mocny HR-owiec wie, że takie wyzwanie to dla niego fantastyczna przestrzeń na innowację, na dialog z liderami i pracownikami, który wniesie nowe rozwiązanie!

naszej organizacji... a tak to wyglądało, kiedy zaczynałyśmy. Ręcznie podpisywane dokumenty, zaświadczenia wysyłane pocztą, zaliczki wypłacane gotówką lub czekiem do realizacji w banku, do którego trzeba było się fizycznie udać, paski płacowe ręcznie podpisane, ręcznie pakowane do kopert rozdawane lub wysyłane pocztą do pracownika etc... Tak, niektóre zawody znikną, niektóre już zniknęły, np zawód kasjera bankowego, ale czy sami kasjerzy i klienci banków chcieliby aby ta rola wróciła do struktur bankowości? Chyba nie... Naszym zdaniem dzięki rozwojowi i implementacji technologii w obszarze pracy powtarzalnej i transakcyjnej coraz większa ilość HR-owców będzie mogła rozwijać się i przejmować zadania związane z ciągłym doskonaleniem procesów, analizą danych, edukacją liderów, dialogiem z biznesem, przygotowywaniem liderów i pracowników do zmian (tych, które niesie nam znane, czyli trendy dzisiaj widoczne, np. sytuacja demograficzna w naszym kraju, braki umiejętności spowodowane przez luki w procesach edukacyjnych oraz tych, które nas zaskakują, jak zaskoczyła nas pandemia czy wojna).

Czy za kilka lat działy HR będą wewnętrzne, czy może oparte na outsourcingu?

Naszym zdaniem już dzisiaj funkcjonują co najmniej trzy modele (a nawet cztery jeśli liczyć modele, w których działu HR formalnie nie ma), czyli działy wewnętrzne, działy oparte na outsourcingu oraz modele mieszane – czyli troszkę zasobów wewnątrz i troszkę zasobów opartych na outsourcingu. Uważamy, że ten trend będzie nie tylko kontynuowany, ale że udział zewnętrznych zasobów na coraz wyższych poziomach zarządzania (szczególnie w funkcjach wspierających biznes takich jak finanse, HR, CS&L, IT) będzie się sukcesywnie zwiększał. To mądry kierunek, nie wszystkie funkcje trzeba kontraktować na wyłączność i na długi odcinek czasu, szczególnie jeśli nie mamy dużej skali, rozproszenia geograficznego, czy kompleksowości. W takich sytuacjach warto rozważyć kontraktowanie ekspertów i praktyków w mniejszym wymiarze lub na konkretne zadania. Takie podejście zapewnia firmom potrzebną ekspertyzę, a nie podwyższa kosztów stałych no i znakomicie odpowiada na potrzeby znacznych już grup eksperckich, chcących pracować inaczej, oraz pokoleń wchodzących na rynek pracy (nie mówiąc już o tym, że już dzisiaj w Polsce z rynku pracy odchodzi lub planuje odejść więcej pracowników niż na niego wchodzi). ©©