

# 25 lat HR W Polsce

Mija 25 lat od zmiany ustrojowej i symbolicznego początku HR w Polsce. Nie mam jednak nastroju jubileuszowego. HR w Polsce jest ciągle bardzo młody – więcej wyzwań przed nami niż zdobytych przez te ćwierć wieku sukcesów i osiągnięć.

**Robert Reinfuss**

HR-owcy uczą się pilnie i ciągle odkrywają nowe dla nich techniki i sposoby zarządzania. Ciągłe obalamy jakieś stereotypy, zaprzeczamy metodom jeszcze parę lat temu uważanym za najlepsze. Jesteśmy jako środowisko otwarci na zmianę, i to zmianę gruntowną, bo dotyczącą podstaw naszej dziedziny i podstawowych prawd o zarządzaniu organizacją.

Najważniejszym hasłem i wyzwaniem HR przez ostatnie dwie dekady było stać się prawdziwym, równorzędnym partnerem biznesu. Czy to się udało? Czy HR jest równoprawnym partnerem dla produkcji, sprzedaży, finansów lub logistyki? Zróbmy krótkie podsumowanie kluczowych obszarów, którymi zajmuje się HR, i zobaczmy, gdzie jesteśmy i co jeszcze przed nami.

## Szkolenia

Dziedzinę szkoleń zdominowały w ostatniej dekadzie programy unijne. Unia Europejska i polski rząd świadomi tego, jak ważna jest edukacja społeczeństwa, zainwestowali w nią olbrzymie – jak na nieprzygotowany do tego polski rynek – kwoty. Pracodawcy i ich specjaliści od szkoleń uznali, że jest to dla nich wyjątkowa okazja, której odpuścić nie mogą. Polityka szkoleniowa większości firm została więc oddana w ręce niebiznesowych sponsorów. Tymczasem cele programów unijnych były, i nadal są, inne niż cele biznesowe pracodawców. Służą one edukacji społeczeństwa. A to niekoniecznie jest spójne z celami biznesowymi

firm. Pracodawcy bowiem powinni traktować szkolenia instrumentalnie – jako jedną z metod podnoszenia efektywności organizacji. W dodatku metodą drogą, a więc i niebezpieczną. Szkolenia z punktu widzenia firmy są opłacalne tylko wtedy, gdy ich koszt przekłada się na znacznie przekraczające go przychody, czyli zysk. Ten zysk musi być osiągnięty w krótkiej, kilkumiesięcznej perspektywie. Efekty szkoleń nie utrzymują się bowiem długo i jeśli nie zostaną natychmiast zagospodarowane, przyniosą firmie stratę, dodatkowo wywołując frustrację i spadek zaangażowania.

Większość szkoleń w Polsce jest organizowana i finansowana bez jakiegokolwiek analizy ich opłacalności. Firmy, niestety w większości przypadków za namową specjalistów od szkoleń, realizują program edukacji społeczeństwa własnym kosztem. Co najmniej jest to koszt czasu pracy pracowników.

Rentowność szkoleń, niestety, mało kogo obchodzi. Rentowności szkoleń niemal nigdzie się nie mierzy. Propozycje pomiaru rentowności adresowane do firm szkoleniowych spotykają się z autentycznym strachem: „Przecież wiemy, że te szkolenia się firmom nie opłacają”. Propozycje pomiaru rentowności szkoleń kierowane do pracodawców wywołują ostry sprzeciw specjalistów od HR: „Nie jesteśmy samobójcami, żeby sprawdzać, czy to się opłaca”.

Biznesowa analiza opłacalności szkoleń i – szerzej – opłacalności rozwoju pracowników jest poważnym wyzwaniem, przed którym stoi

HR! Specjaliści personalni nie będą poważnymi partnerami dla biznesu, dopóki nie zaczną myśleć o rozwoju pracowników biznesowo, czyli w kategoriach jego mierzalnej opłacalności.

## Rekrutacja

W dziedzinie rekrutacji zmieniło się w Polsce niemal wszystko. Od państwowych pośredników do rozwiniętego rynku usług świadczonych przez prywatne firmy rekrutacyjne i nowoczesnych, często z informatyzowanymi narzędziami. Mamy więc w Polsce narzędzia i mamy serwis na wysokim poziomie. To, czego brakuje, to biznesowe myślenie o pracowniku w procesie rekrutacji. Dla wielu pracodawców nadal najlepszym pracownikiem jest ten, który posiada najwyższe kompetencje. Chęć wykonywania właśnie tej pracy, którą oferuje pracodawca, nadal jest kryterium drugorzędnym. Z biznesowego punktu widzenia dobry pracownik to ten, który daje firmie największy zwrot z kosztu, który na niego ponosi pracodawca. Inaczej mówiąc, dobry pracownik realizuje cele przed nim postawione dobrze i stosunkowo niewielkim kosztem. Przekładając to na kryteria rekrutacji, idealny kandydat na dane stanowisko nie wie i nie umie wszystkiego i nie ma zbyt dużego doświadczenia. Dobry kandydat to ten, który bardzo chce robić właśnie to, czego potrzebuje pracodawca, i posiada na tyle wiedzy i pewności siebie, aby wyzwania i związana z tym nauka były dla niego źródłem motywacji. Taki pracownik jest relatywnie tani i, ze względu na silną motywację, efektywny.

Czy takich pracowników szukają pracodawcom specjaliści od rekrutacji i firmy rekrutacyjne? Niestety, w większości znanych mi przypadków – nie. Aby te błędne założenia rekrutacji zmieniać, HR będzie musiał włożyć jeszcze sporo wysiłku w edukację biznesową swoich specjalistów oraz swoich klientów – przedstawicieli biznesu. Nagroda jest warta tego wysiłku. Jest nią prawdziwe partnerstwo w biznesie.

## Rotacja pracowników

W Polsce napisano i powiedziano już sporo o kryzysie zaangażowania, o „złotych kajdankach” zakładanych najcenniejszym

pracownikom i o wadach różnego typu gwarancji zatrudnienia. Mimo tej wiedzy zachodnioeuropejski trend ograniczania rotacji panuje w polskich firmach. Niska rotacja, a nawet jej hamowanie są w gospodarkach rozwiniętych uzasadnione. Firmy w krajach zachodnich wypracowały bowiem mechanizmy stymulowania i kontroli rotacji. Wiele polskich przedsiębiorstw mimo braku mechanizmów obronnych przejmując albo bezrefleksyjnie kopiując jako dogmat kulturę hamowania rotacji w ramach polityk korporacyjnych. W Polsce niska rotacja i jej hamowanie są w większości wypadków szkodliwe dla biznesu. Za krzewienie tej wiedzy, za analizę ekonomiczną związaną z wysokością rotacji, za wdrażanie technik jej stymulowania i kontroli odpowiedzialny jest HR. Jest to poważne wyzwanie na najbliższą przyszłość.

## Wynagrodzenia

Na szczęście wynagrodzenia w Polsce konsekwentnie od 25 lat rosną. Wzrost wynagrodzeń jest potrzebny gospodarce i społeczeństwu. Kontrolowany wzrost wynagrodzeń jest też potrzebny firmom, gdyż w dłuższej perspektywie wymusza ich rozwój i podnosi ich wartość rynkową, równocześnie zwiększając konkurencyjność na rynku pracy.

Niestety, wraz ze wzrostem wynagrodzeń w krajach postkomunistycznych rozkwitła ich szara strefa – systemy premiowe. Zafascynowani skutecznością systemów prowizyjnych, powszechnie stosowanych w gospodarce amerykańskiej, wpadliśmy w pułapkę inżynierii premiowej. Kreatywność pracodawców ►

Szkolenia z punktu widzenia firmy są opłacalne tylko wtedy, gdy ich koszt przekłada się na znacznie przekraczające go przychody, czyli zysk. Ten zysk musi być osiągnięty w krótkiej, kilkumiesięcznej perspektywie.

Dobry kandydat to ten, który bardzo chce robić właśnie to, czego potrzebuje pracodawca, i posiada na tyle wiedzy i pewności siebie, aby wyzwania i związana z tym nauka były dla niego źródłem motywacji.

i specjalistów od wynagrodzeń w projektowaniu wykwinnych algorytmów wiążących wyniki, a nawet zaangażowanie pracowników z premią i kafeterią kosztownych benefitów są godne podziwu. Niestety, skuteczność systemów premiowych mogą docenić przede wszystkim pracownicy. To oni są bowiem ich głównymi, jeśli nie jedynymi, beneficjentami.

Pracodawcy, jak dowodzą badania naukowe, ponoszą w tym względzie zastrawającą porażkę. Najczęściej nie są świadomi skali tej porażki, gdyż rentowności, a przede wszystkim długoterminowego wpływu premii na wyniki prawie nikt nie mierzy. Premie są w większości nierentowne. Ich długoterminowy wpływ na wyniki i na rozwój produktywności jest negatywny. Na dodatek cała ta inżynieria premiowa utrwała niepartnerskie i niebiznesowe relacje między przełożonymi a pracownikami.

Zburzenie mitów związanych z cudownym działaniem inżynierii premiowej, odejście od posługiwania się prostą intuicją w projektowaniu systemów wynagradzania to jedno z najważniejszych wyzwań, przed jakimi ciągle stoi polski HR. Intuicja w projektowaniu wynagrodzeń zawodzi, a typowe błędy, do których prowadzi, wykazano naukowo. Wynagrodzenia to zbyt poważny koszt dla przedsiębiorstwa, aby nimi zarządzać bez przeprowadzenia odpowiednich analiz rentowności i przewidzenia długofalowego wpływu na wartość firmy.

### **HR jest jeszcze młody**

Jak napisałem we wstępie, HR w Polsce jest jeszcze młody. Pełno w nim entuzjazmu,

sporów i zaangażowania. To dobrze, bo wyzwania są bardzo poważne. Te główne, które wymieniałem powyżej, prowadzą do zasadniczej zmiany w metodach pracy działów personalnych. Dotychczasowe techniki i sposoby pracy trzeba nadal kwestionować. To jeszcze nie jest czas na swobodne korzystanie z dobrodziejstwa. Przed nami era totalnej informatyzacji i zmiana podstawowych algorytmów działania HR w biznesie. Dotyczyć ona będzie podstawowych metod dotychczas stosowanych przez HR.

### **Ocena pracownicza**

W relacjach pracowniczych odchodzimy od dominującego w naszej gospodarce paternalizmu przełożonych oraz opiekuńczej funkcji przedsiębiorstwa. Zmiana następuje powoli, ale konsekwentnie, od wielu lat. Jedną z ofiar tej zmiany będzie ocena pracownicza. Wchodzi ona właśnie w kryzys, którego prawdopodobnie nie przeżyje, gdyż jest odzwierciedleniem tych starych zmieniających się relacji.

Od dawna podejrzewamy, że oceny pracownicze biznesowe uzasadnienia nie mają. Mierzą one kompetencje, które organizacja wykorzystuje, czyli te, które są już w procesie pracy zidentyfikowane. Ich pomiar jest więc z biznesowego punktu widzenia nieistotny. Podobnie jest z oceną wyników, które firmy i tak monitorują.

Oceny pracownicze nie mierzą natomiast kompetencji, których firmie brakuje do realizacji celów strategicznych, ani nie mierzą nadpotencjału, który albo jest ważny z punktu widzenia planowanego rozwoju, albo stanowi dla firmy zagrożenie i nieuzasadniony koszt. Pomiar kompetencji za pomocą ocen pracowniczych nie ma więc dla firmy sensu. Dlatego też większość firm z niego nie korzysta i corocznie odkłada wyniki „do szuflady”.

Oceny pracownicze koncentrują uwagę jej uczestników na relacjach podwładny-przełożony lub na relacjach pracownik a jego otoczenie organizacyjne (oceny 360°). Dla biznesu natomiast istotne są relacje dostawca-klient. Wszyscy pracownicy w takich relacjach uczestniczą, gdyż każdy ma jakiegoś klienta, dla którego coś sensownego robi. Ci zewnętrzni i wewnętrzni klienci niestety nie

uczestniczą w ocenie. A jeśli nawet uczestniczą, to nie w roli klientów, lecz w roli współpracowników. Na dodatek w ocenie bierze się pod uwagę jakość wykonywanej pracy, a nie jej przydatność dla klienta. Mierzone są więc kryteria biznesowo nieistotne (jakość i dobre relacje), a te istotne biznesowo (rentowność) pozostają poza kontrolą.

Na rynku są już dostępne techniki, oparte o analizę przydatności efektów pracy dla klientów i organizacji, które prawdopodobnie zastąpią ocenę pracowniczą.

### Rozwój kompetencji

Kompetencje są dla przedsiębiorstwa kosztem, a podnoszenie kosztu jest w wielu przypadkach biznesowo niekorzystne. Podobnie jak w inwestycjach w urządzenia, tak i w inwestycjach

w kapitał ludzki obowiązuje rachunek rentowności: „Jeśli mi się opłaca i mam na to środki, to inwestuję, a jeśli nie, to ograniczam koszty”. Rozwój kompetencji pracowników, także jeżeli następuje na ich własny koszt, nie musi być korzystny dla firmy. Przedsiębiorca, zanim zainwestuje w zakup nowych lub rozwój kompetencji, zadaje sobie pytanie o rentowność tej inwestycji. Biznesowo myślący szef personalny musi robić to samo – zadawać sobie pytanie i badać, gdzie jest granica tej rentowności. Zapewne jest ona dużo wcześniej niż zaspokojone oczekiwania kadry kierowniczej, tym bardziej że koszty personalne są wysokie, a kompetencje, w przeciwieństwie do zakupionych urządzeń, po godzinie 17.00 wychodzą do domu... i nie ma pewności, że wrócą.

Zmiana myślenia o kompetencjach zmienia całkowicie podejście HR-u do szkoleń. ►

REKLAMA

**HOTEL PREZYDENCKI**

**NOWY WYMIAR KONFERENCJI**

**W RZESZOWIE**

[www.hoteleprezydenckie.pl](http://www.hoteleprezydenckie.pl)

TEL. +48 17 860 65 00, UL. PODWISŁOCZE 48, 35-309 RZESZÓW

Jeszcze ważniejsza jest wynikająca z tego zmiana w relacjach z pracownikami. Skoro bowiem dla firmy liczy się efekt dla klienta, w tym klienta wewnętrznego, to w takim razie ten efekt powinien być przedmiotem oceny i przedmiotem umowy z pracownikiem. Kompetencje i motywacja będą więc w niedalekiej przyszłości jedynie narzędziami, którymi posługuje się pracownik, by wymagany efekt dostarczyć. W miarę rozwoju partnerskich relacji z pracownikami pracodawcy coraz mniej uwagi będą przykładają zarówno do kompetencji, jak i do motywacji pracowników.

HR w Polsce stoi przed poważnym wyzwaniem przyjęcia takiego inwestycyjnego podejścia do kompetencji. Dobrze, aby był liderem tej zmiany, a nie został przez nią zaskoczony.

### Nowe relacje pracownicze

Pracownik pewnej firmy w Niemczech przeszedł do pracodawcy i powiedział: „Szefie pracuję tu już dwa lata, bardzo mi się ta praca podoba, sporo się nauczyłem. Uznałem więc, że moja wartość dla firmy jest już na tyle duża, że mogę zwiększyć swoje wynagrodzenie. W związku z tym chciałem cię poinformować, że od 1 stycznia moje wynagrodzenie rośnie o 20 proc. Przygotowałem stosowne porozumienie zmieniające naszą umowę. Oto ono. Bardzo proszę o jego podpisanie do poniedziałku. W przypadku, gdyby firma nie wyraziła zgody na podwyżkę, proszę traktuj niestety naszą obecną rozmowę jako wypowiedzenie naszej współpracy”.

Pewność siebie tego pracownika budzi szacunek, ale i refleksję – kiedy takie zachowania zaczną być w Polsce normalne? Rynek pracy się zmienia. Musimy zmieniać metody pracy HR-u i dostosowywać je do nowych uczestników rynku i do nowych zachowań. Ta zmiana zapowiada się bardzo obiecująco!

### Autorytety, rynek usług HR, networking...

Sukcesów jako środowisko i jako branża HR mamy bardzo wiele. Ponieważ mówi się o nich ostatnio dużo, chciałbym podkreślić trzy najważniejsze.

Pierwszym z nich jest szerokie grono polskich, i tym samym europejskich, autoritetów. Dobrych autoritetów. 25 lat temu nie było niemal nikogo, do kogo można by się odwołać albo zapytać o radę. Nie było co czytać. Dzisiaj jest od kogo się uczyć i z kim dyskutować także po polsku. Chętnie wymieniałbym tutaj te kilkadziesiąt nazwisk, które przychodzą mi na myśl, ale ponieważ są one czytelnikom znane, ograniczę się do stwierdzenia, że to, co te osoby zrobiły, napisały i głoszają, jest źródłem wiedzy kluczowej dla nas wszystkich. To jest olbrzymi kapitał środowiska.

Drugim ważnym sukcesem jest dobrze rozwinięty rynek usług HR od rekrutacji, poprzez szkolenia, po całe spektrum doradztwa. Rynek tych usług nie tylko skutecznie się profesjonalizuje, lecz także się poszerza o tematykę wkraczającą w dziedziny psychologii, informatyki, ekonometrii, a nawet etyki. Coraz powszechniejsze przemieszczanie się specjalistów HR z doradztwa do biznesu i odwrotnie ma bardzo pozytywny wpływ na rozwój branży. Olbrzymie znaczenie dla środowiska mają uczelnie, które utworzyły kierunki powiązane z zarządzaniem ludźmi i organizacją.

Trzecim sukcesem, który chcę wymienić, jest stworzona przez te lata przestrzeń społeczna i medialna pozwalająca na wymianę informacji, przekaz wiedzy i konfrontowanie doświadczeń. Mam na myśli ciągle rozwijające się czasopisma HR-owe, często powiązane z nimi źródła zdigitalizowanej wiedzy i fora, na które stopniowo przenosi się dyskurs branżowy. Mam na myśli rosnącą liczbę wydanych książek i artykułów. Na zakończenie muszę jeszcze wymienić – to dla mnie osobiście jest bardzo cenne – różne formy stowarzyszeń i klubów gromadzących ekspertów i praktyków HR. Wszystkie wymienione i niewymienione formy wymiany wiedzy, doświadczenia i entuzjazmu związanego z zarządzaniem ludźmi i organizacją stanowią kapitał i olbrzymi sukces tych 25 lat HR w Polsce. ■



**Robert Reinfuss**  
jest doradcą w zakresie zarządzania personelem.