

Analitik czy lider zaufania

W poszukiwaniu dobrego HR-owca

Dział personalny funkcjonuje praktycznie w każdej większej organizacji, sprawując pieczę nad jednym z najważniejszych filarów firmy – jej pracownikami. Jednak jego rola jest różnie definiowana. W niektórych firmach nadal jest postrzegany jedynie jako koszt. W innych jako dział, który angażuje pracowników w coraz to nowe procesy niewnoszące nic innowacyjnego do organizacji. Ten wizerunek może być zmieniony przez HR-owców z pasją, rozumiejących biznes. O takich specjalistów walczy rynek. Jakie zatem kompetencje powinien mieć idealny HR-owiec i jakie mogą być trudności z pozyskaniem jak najlepszej osoby do działu personalnego?

JOANNA LESZCZUK



Podstawą efektywnej rekrutacji jest ustalenie oczekiwań klienta, zdefiniowanie roli oraz miejsca nowego pracownika w strukturze firmy. Często jest to jedynie kwestia rozmowy z menedżerem rekrutującym, poznanie historii danego stanowiska w firmie. Zdecydowanie większym wyzwaniem jest poszukiwanie osoby, która będzie odpowiedzialna od początku za budowanie działu HR. Trudno wówczas spodziewać się ściśle zdefiniowanej charakterystyki stanowiska, oczekiwania są wtedy budowane na pewnych wyobrażeniach pozyskanych z rynku. Sam fakt, że zarządy firm dostrzegają potrzebę zainwestowania w działy personalne, jest bardzo cenny, ale same chęci nie wystarczą. Do wdrożenia procesów HR-owych potrzebny jest nie tylko budżet, lecz także akceptacja i zrozumienie osób zarządzających firmą. W takim przypadku zasadne jest zatrudnienie osoby dojrzałej biznesowo, która potrafi swobodnie poruszać się w wielu obszarach, począwszy od rekrutacji, po systemy motywacyjne czy zarządzanie talentami. Mówiąc o dojrzałości biznesowej, należy przede wszystkim mieć na uwadze umiejętność wypracowania partnerskich relacji z zarządem czy z top managementem. Najczęściej jest to możliwe dzięki, między innymi:

- poznaniu specyfiki danej firmy czy branży,
- umiejętności dostrzeżenia szerszej perspektywy,
- rozumienia, jak poszczególne działy czy aktywności wpływają na biznes,
- dobrej komunikacji oraz asertywności.

W celu pokazania korzyści płynących z realizacji procesów HR-owych należy zdobyć zaufanie nie tylko zarządu, ale tak naprawdę wszystkich pracowników.

– Dla mnie dyrektor personalny to pierwsza osoba po prezesie, największe wsparcie w realizacji strategii biznesowej

– mówi Grzegorz Kowalski, dyrektor generalny Orkla Health.

Często to pracownicy chcieliby, aby ktoś pochylał się nad ich potrzebami, aby wsparł ich rozwój, zapewnił szkolenia, stymulował motywację czy

wprowadził system benefitów pracowniczych. Jeśli zarząd nie widzi potrzeby podejmowania tego typu działań, zakładając, że sam fakt możliwości pracy jest wystarczający, nie ma gruntu do rozwoju inicjatyw HRM. Tym trudniejsza jest wówczas rola HR-owca.

HRBP CZY SPECJALISTA HR?

Zapanowała pewnego rodzaju moda na stanowiska HR biznes partnera, chociaż nie wszyscy jednako definiują tę funkcję. Zdarzają się przypadki, gdzie HRBP to osoba, która odpowiada w firmie przede wszystkim za obsługę kadrowo-płacową, ewentualnie dodatkowo wspiera procesy rekrutacji, tyle że pracuje na rzecz wybranego regionu czy działu. W większości dojrzałych firm osoba, która zajmuje takie stanowisko, to faktycznie realny partner dla biznesu, pracownik odpowiadający za implementację strategii personalnej w wybranych obszarach biznesowych, pełniący funkcję doradcy dla kadry menedżerskiej, której rekomenduje określone rozwiązania.

Z kolei w innych przypadkach specjalista ds. personalnych ma tak szeroki zakres odpowiedzialności i tak samodzielną rolę, że jest doskonałym partnerem dla biznesu. Liczy się zatem postawa, chęć do rozwoju, gotowość do działania i monitorowanie efektów ich bezpośredniego wpływu na wynik biznesowy.

KTO JEST NAJWAŻNIEJSZY?

Szukając dobrego HR-owca, warto zwrócić uwagę na postawę kandydata, na jego stosunek do pracowników. Oczywiście jest to, że dobra komunikacja i wysokie umiejętności personalne są kluczowe w tym obszarze.

– Osoba na tym stanowisku musi być przede wszystkim otwarta na ludzi i komunikatywna, ponieważ umiejętność porozumiewania się z innymi i empatia są bardzo istotne w jej codziennej pracy. Dobry HR-owiec to profesjonalista w każdym calu, osoba strategiczna, ponieważ odpowiada za wiele



JOANNA LESZCZUK

Młodszy konsultant w firmie BIGRAM; zajmuje się rekrutacją w branży HR oraz odpowiada za wsparcie firm z sektora farmaceutycznego

joanna.leszczuk@bigram.pl

istotnych z punktu widzenia organizacji procesów, takich jak m.in.: prowadzenie i nadzorowanie rekrutacji, opracowywanie systemów motywacyjnych czy planowanie ścieżek rozwoju pracowników

– **twierdzi Artur Nowicki, dyrektor zarządzający Fraikin Europa Centralno-Wschodnia.**

Empatia niewątpliwie jest istotnym elementem osobowości HR-owca, ale niekiedy po stronie pracodawców pojawiają się obawy, aby nie była to osoba, która w nadmierny sposób będzie wsluchiwała się w głos pracowników. Nie oznacza to braku miejsca na inicjatywy oddolne czy codzienne wsparcie związane choćby z zarządzaniem pracownikami. Obawa dotyczy raczej znacznego przedkładania dobra jednostek nad cel działu czy firmy. Właściwa współpraca i wsparcie są ważne, ale niekiedy trzeba wykazać się asertywnością i umieć postawić granice. Nie można przy tym zamykać się na potrzeby lub trudności zespołu – ważne jest zachowanie pewnej równowagi i umiejętność pogodzenia potrzeb zarządu oraz pracowników.

KOMPETENCJE ANALITYCZNE

Wraz z rozwojem innowacyjnych technologii rośnie zapotrzebowanie na swobodne poruszanie się w nowym technologicznie zaawansowanym środowisku. Szukając odpowiedniego kandydata, warto zwrócić uwagę na to, czy dana osoba potrafi w codziennej aktywności korzystać z narzędzi, które mogą usprawnić pracę, choćby w kontekście mierzenia KPI, dokonywania licznych analiz czy przygotowywania raportów w odpowiedzi na potrzeby biznesu.

Skoro mowa o ludziach i liczbach, warto wspomnieć o obszarze kadrowo-płacowym. Wiele firm docenia osoby, które zaczynały swoją karierę, naliczając płace, z czasem angażując się w miękki HR, twierdząc, że to pozwala na lepsze zrozumienie możliwości firmy, zarządzanie budżetem oraz pełnienie kompleksowej roli doradcy dla pracowników także w kwestiach kadrowych. Rozumienie tego obszaru jest niezwykle pomocne w codziennej pracy czy przy okazji procesu wartościowania stanowisk, planowania budżetu lub zmian w systemie motywacyjnym. Ponadto trzeba mieć na względzie to, że wynagrodzenia naliczane prawidłowo i na czas mają bardzo duży wpływ na wizerunek firmy, o który dział HR szczególnie musi dbać.

WYMIERNE EFEKTY PRACY HR-OWCA

Dział HR jest integralną częścią firmy i zadaniem działu jest wpływanie na wyniki biznesu. Podstawą do pełnienia partnerskiej roli jest bardzo dobra znajomość organizacji, jej misji, wartości, umiejętność wskazania pozycji firmy wśród konkurencji i planów na podtrzymanie/uzyskanie określonej kondycji finansowej. HR-owiec może wpływać na wyniki biznesowe, monitorując chociażby liczbę etatów/wakatów. Nieefektywna rekrutacja może wpłynąć na utrudnienie pracy danego działu, a kolejna wiąże się z następnymi kosztami. Warto przekalkulować, czy proces rekrutacji lub szkoleń uda się zrealizować mniejszym nakładem finansowym przy pomocy firm zewnętrznych.

Nie bez znaczenia dla wyników biznesowych firmy jest zaangażowanie pracowników, dbanie o ich motywację oraz umożliwianie rozwoju w strukturach organizacji. Dzięki odpowiedniej komunikacji i wizerunku firmy – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz – wzrasta szansa na pozyskanie talentów z rynku, a to doświadczenie i wiedza pracowników stanowi o konkurencyjności firmy w branży. W pierwszej kolejności powinny być podejmowane takie inwestycje w pracowników, które przynoszą wymierne korzyści bez nadmiernego generowania kosztów. Procesy, które mają wpływ na biznes, to m.in.:

- sprawny proces rekrutacji z dbałością o odpowiednią komunikację,
- efektywne wdrożenie pracownika do organizacji, aby jego praca jak najszybciej przynosiła wymierne rezultaty,
- stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, budowanie zaangażowania,
- zarządzanie talentami, stworzenie polityki szkoleniowej, umożliwiającej pracownikom rozwój w strukturach firmy, zwiększającej ich efektywność oraz satysfakcję z pracy,
- employer branding, zadbanie o odpowiednią komunikację i atmosferę pracy, unikanie konfliktów.

KOMPETENCJE IDEALNEGO HR-OWCA

Podczas analiz ogłoszeń o pracę można wnioskować, że pracodawcy oczekują od HR-owców m.in.: umiejętności budowania i utrzymywania efektywnych relacji z partnerami biznesowymi i współpracownikami, wysokiej orientacji na klienta, dojrzałości biznesowej, nastawienia na wynik, umiejętności budowania strategii, wdrażania procedur, optymalizowania, znajomości prawa pracy, bardzo dobrych umiejętności interpersonalnych i analitycznych, samodzielności czy proaktywności oraz otwartości na zmiany.

Według Raportu Deloitte „Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy”, ważny jest rozwój pracowników HR w kontekście takich kompetencji, jak: planowanie i analityka HR, konsulting i zarządzanie projektami, zmiany organizacyjne oraz świadomość biznesowa.

Amerykańska organizacja International Personnel Management Association wyróżniła z kolei 20 kompetencji, którymi powinni się wykazywać pracownicy HR (źródło: <http://ipma-hr.org/files/20%20Competencies.pdf>). Wśród nich są takie obszary jak: znajomość misji firmy i procesów biznesowych, wdrażanie zmian, wykorzystanie technologii informatycznych, radzenie sobie z różnorodnością, przywiązanie do etyki i wartości, znajomość regulacji prawnych, rozumienie zachowań grupowych, komunikatywność, myślenie strategiczne, rozwiązywanie problemów, budowanie porozumienia czy budowanie zaufania.

GDZIE JEST MIEJSCE DLA DOBREGO HR-OWCA?

Na szczęście na rynku jest dostępnych wielu świetnych ekspertów i będąc z nimi w kontakcie może także pojawić się odwrotny problem

Przykładowe zadania wymagane na stanowisku specjalista ds. personalnych

- Realizacja projektów rekrutacyjnych
- Zarządzanie polityką szkoleniową w firmie
- Wsparcie dla kierowników w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników
- Aktywny udział w realizowanych projektach HR
- Przygotowywanie raportów i analiz
- Administrowanie dokumentacją kadrową
- Współpraca z uczelniami, biurami karier w ramach organizacji staży i praktyk

Przykładowe zadania wymagane na stanowisku HR Business Partner

- Wsparcie i doradztwo w zakresie HRM dla zarządu i kadry menedżerskiej w realizacji celów biznesowych w powierzonym obszarze
- Samodzielne prowadzenie projektów rekrutacyjnych, w tym aktywne poszukiwanie źródeł pozyskiwania kandydatów
- Wdrażanie strategii HR w powierzonym obszarze
- Identyfikowanie luk kompetencyjnych oraz wdrażanie działań rozwojowych
- Odpowiedzialność za pozyskiwanie i rozwój talentów
- Identyfikowanie potencjalnych korzyści i ryzyk związanych z zarządzaniem pracownikami
- Prowadzenie analiz i monitorowanie KPI w zakresie zarządzania pracownikami

Źródło: www.pracuj.pl/praca/hr-business-partner, 3.08.2016

– która z firm może stać się dobrym miejscem do zdobywania kolejnych doświadczeń zawodowych? Gdzie zostanie wykorzystany potencjał HR-owca i będzie on mógł rozwinąć skrzydła, wspierając jednocześnie biznes?

Nadal istnieją firmy, w których obszar zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do pełnienia roli usługodawczej. Może to dotyczyć zarówno korporacji, w których większość procesów podyktowanych jest z międzynarodowych struktur, gdzie trudno wywalczyć dostosowanie działań do lokalnych realiów, jak i mniejszych firm, które chcą mieć „porządek”, bez zbędnego angażowania się w „ponadprogramowe tematy”.

Doświadczenie wielu firm pokazuje, że warto angażować osoby odpowiedzialne za HR w tematy kluczowe dla biznesu,

– *Dobry HR-owiec rozumie biznes przedsiębiorstwa i dostosowuje zasoby ludzkie do potrzeb firmy tak krótkoterminowych (wynikających z bieżącej działalności), jak również długoterminowej strategii rozwoju biznesu. Dział HR wspiera merytorycznie zarząd i kadre menedżerską w obszarach dotyczących zarządzania zespołem, struktury organizacyjnej, rozwoju kompetencji, zarządzaniu zmianami w organizacji*

– *mówi Piotr Walczak, prezes Lactalis.*

Często szukamy osób, które mają udział w kształtowaniu strategii firmy. Dzięki jasnej komunikacji, dobrej współpracy i przestrzeni do działania można uzyskać wiele korzyści ze strony działu personalnego. W końcu dobry HR-owiec może przyciągnąć do siebie i swoich partnerów biznesowych kolejnych dobrych pracowników – i nie będą tu niezbędne wyszukane aktywności employer brandingowe, lecz rzeczywista możliwość wymiany doświadczeń i rozwoju w dobrej atmosferze, co jest ważne dla większości pracowników.

Ile organizacji, tyle potrzeb i definicji roli HR-owców. Bo czym byłby świat (także biznesowy) bez różnorodności. Nie należy zatem upatrywać trudności w zróżnicowanym definiowaniu priorytetów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki temu możliwe jest poznanie wielu standardów pracy, angażowanie się w rozmaite inicjatywy. Kluczowe zatem jest dopasowanie potencjału kandydata do potrzeb i możliwości firmy, co wpłynie na obopólną satysfakcję.

– *O ile sprzedaż i marketing, w ścisłej kooperacji z finansami, są krwią każdego przedsięwzięcia biznesowego, o tyle funkcje HRM są jego kręgosłupem. Dobry HR-owiec powinien mieć czas, by skupić się na elementach, które uczynią go liderem zaufania w firmie. Po pierwsze, powinien znać firmę i zachodzące w niej procesy plus prawo pracy od podszewki. To buduje podstawy zaufania. Po drugie, musi umieć aktywnie słuchać i udzielać informacji zwrotnej, być osobą kontaktową i powszechnie dostępną. To wzmacnia autorytet emocjonalnie. W końcu – musi mieć naturalną pozycję lidera i być wspaniałym motywatorem – to dopełnia i kompletuje zestaw niezbędnych cech*

– *podsumowuje Paweł Ornatk, dyrektor zarządzający w firmie Regus w Polsce.* ●