



## Przywództwo a mentoring

▲ 60



Nauka odpoczywania ▲ 80

Outplacement dla menedżera ▲ 24

Outsourcing trenerów z Grupy TP SA ▲ 88

Zakaz konkurencji narzędziem ochrony  
interesów pracodawcy ▲ 104



W zdrowej firmie...

Rozmowa z Beatą Wojciechowską,  
dyrektorem HR w Eli Lilly Polska

▲ 20



Gięda celów

Rozmowa z Witoldem Moszyńskim,  
dyrektorem Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Money Expert SA

▲ 32



# Bez zabezpieczeń?

Czy działły HR przygotowują się na gorsze czasy?

Czy mamy nowy kryzys? A może jedynie kolejną jego falę? Minął czy trwa dalej? W jednej kwestii ekonomiści są zgodni – przed nami trudne czasy. Jak oceniają je przedstawiciele działów HR? Czy się do nich przygotowują, a jeśli tak, to w jaki sposób?



**Ewelina Rypina-Cywińska**  
Consulting Manager w Executive Networks Polska, ekspert z zakresu projektowania oraz implementacji systemów zarządzania kapitałem ludzkim, w tym kompleksowego wynagradzania, oceny, doskonalenia i rozwoju. Trener biznesu z zakresu ZKL.  
ewelina.rypina-cywińska  
@executive-networks.eu

**B**adania przeprowadzone przez Executive Networks Polska we współpracy z Institute for International Research\*, pokazują, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach dość optymistycznie spoglądają w przyszłość. Jedna trzecia respondentów biorących udział w badaniu uważa, że spowolnienie gospodarcze będzie miało mały lub bardzo mały wpływ na działalność reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Bardzo duży wpływ przewiduje 13 proc., duży 55 proc.

Czy oznacza to, że ankietowani są świetnie przygotowani na różne scenariusze zdarzeń w gospodarce? Czy też brak obaw niektórych firm jest jedynie przejawem braku świadomości osób zarządzających działami HR nt. mechanizmów gospodarczych i ich oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa? A może firmy najzwyczajniej nie mają się czym przejmować?

Opinie, o których mowa, różnią się w zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa oraz obecności powiązań międzynarodowych (własność kapitału i obszaru działania). Przedsiębiorstwa pochodzenia zagranicznego lub z kapitałem mieszanym deklarują nieco większy wpływ spowolnienia na kondycję organizacji w porównaniu do firm polskich. Trzy czwarte respondentów operujących poza granicami naszego kraju w porównaniu do 61 proc. badanych działających wyłącznie na rynku polskim jest zdania, że wpływ ten będzie duży lub bardzo duży. Nieco silniejsze oddziaływanie gospodarki odczuwają także firmy zatrudniające mniejszą liczbę pracowników.

## Przygotowani nie wszyscy

Na tym tle interesująco prezentuje się kwestia przygotowania respondentów do spowolnienia rozumiana w kategoriach opracowania specjalnych programów związanych z pogorszeniem się koniunktury. Badania pokazują, że stopień przygotowania przedsiębiorstw jest zróżnicowany. Specjalne programy na wypadek spowolnienia opracowało zaledwie 57 proc. ankietowanych. Do spowolnienia jest przygotowanych jeszcze mniej badanych niż respondentów obawiających się jego negatywnych konsekwencji! Co ciekawe, wiele firm, które uważały, że wpływ ten będzie duży lub bardzo duży, nie przygotowało żadnego planu (jedynie 69 proc. takich respondentów posiada program). Ponadto co czwarty respondent deklaruje niski lub bardzo niski wpływ posiada taki program.

Dlaczego aż jedna trzecia firm obawiających się skutków kryzysu nie podejmuje żadnych działań? Wyjaśnić to można co najmniej w dwojaki sposób. Z jednej strony, może to oznaczać, że przedsiębiorstwa działają reaktywnie i będą reagować na problemy przy okazji ich wystąpienia. Z drugiej zaś, brak programu może być wynikiem podjęcia i zakończenia w przeszłości (np. przy okazji pierwszej fali kryzysu) działań optymalizacyjnych, więc aktualnie nie ma czego usprawniać i reorganizować. Ponadto powyższe wyniki mogą wskazywać na obecność wśród respondentów grupy firm, które „dmuchają na zimne” i zabezpieczają się na wypadek złej koniunktury pomimo braku obaw o stan gospodarki i ewentualnych negatywnych konsekwencji.

kluczowych procesów, takich jak employer branding, komunikacja, rekrutacja, zatrudnienie, rozwój, zarządzanie wynikami pracy, motywowanie, wynagradzanie, zarządzanie zmianą czy budowanie dobrego środowiska pracy. Organizacja, która w świadomy sposób realizuje te procesy, maksymalizuje swoje szanse w walce o podium.

Ważna jest także znajomość biznesu i „ogródka partnera”, czyli rozumienie tego, czym on konkretnie się zajmuje. Po pierwsze, dlatego, że ludzie bardziej ufają podobnym sobie. W kontekście biznesowym ta wiedza i mówienie wspólnym językiem jest dobrą platformą budowania podobieństw, w obowiązkowym zestawie z otwartością, szacunkiem i zapewnieniem poufności. Po drugie, dlatego, że po prostu usprawnia to realizację wspomnianych wyżej procesów. Dla przykładu, doświadczony sprzedawca, choćby poprzez fizyczne towarzyszenie przedstawicielowi handlowemu w jego pracy, partner biznesowy HR efektywniej poprowadzi rekrutację, czy lepiej doradzi przełożonemu, co ten może zrobić, by usunąć

zbędne przeszkody utrudniające pracę jego zespołowi.

W mojej firmie partner biznesowy HR współtworzy strategię organizacji. W ostatnim czasie, po dołączeniu Wedla do japońskiej grupy LOTTE, zespół partnerów biznesowych HR prowadził projekt wypracowania nowej tożsamości firmy – misji, kluczowych postaw i zachowań, które funkcjonują pod nazwą Odpowiedzialność Wedel. Wzmacnianie Wedla jako doskonałego miejsca pracy jest klamrą dla nowej wizji naszego biznesu.

Istotne jest zatem, by zespół zarządzający miał świadomość i przekonanie do korzyści płynących ze współpracy z partnerem biznesowym HR. Nie bez znaczenia jest także sposób myślenia i działania osób na stanowiskach dyrektorów personalnych. Warto, by wyewoluował od postawy: „teraz mam czas na wdrożenie procesu X, więc to zrobię” ku postawie: „sprawdzę, czego potrzeba organizacji i jej to dostarczę”. W takich okolicznościach wdrożenie koncepcji HR biznes partnera ma jak największe szanse na powodzenie.

## Zwinni specjaliści

Nowoczesne metodyki zwinnego prowadzenia projektów, takie jak Scrum, zakładają, że scrum master, czyli lider zespołu, będzie dbał o to, żeby zespół mógł „jak najlepiej wykonywać swoją pracę”. Tylko z pozoru brzmi to jak tradycyjna rola kierownika projektu, zakłada bowiem praktycznie zerową ingerencję scrum mastera w podział zadań członków zespołu oraz znacznie szerszy zakres działań w obszarze popularnie zwanym „miękkim HRM”. Scrum master jest tutaj mediującym liderem zespołu, facylitując – a nie realizując lub określając – podział zadań dla członków zespołu. Jest też bardziej kierownikiem procesu tworzenia oprogramowania niż określonego, ograniczonego w czasie projektu. Tradycyjnie rozumiani menedżerowie mogą wprowadzić pozostać w strukturze całej organizacji, ale ich rola coraz bardziej zmniejsza się do realizacji zadań administracyjnych związanych z obsługą zespołu.

Scrum masterzy wykonują wiele zadań tradycyjnie przypisanych roli HR biznes partnerów, takich jak dbanie o rozwój członków zespołu, coaching, facylitacja spotkań, koncentracja na poprawieniu wyników biznesowych wynikających z czynników ludzkich. Rekrutacja w niewielkich zwinnych zespołach (zwykle liczą od pięciu do dziewięciu osób) nie jest silną ani natężoną potrzebą.

Kiedy Dave Ulrich podzielił się ze światem koncepcją odnoszącą się do roli HR biznes partnera, która ukazała się w roku 1997, nie znał jeszcze dynamiki i sposobu funkcjonowania metodyk zwinnych – te ujrzały światło dzienne dopiero w roku 2001. Powstaje pytanie, czy aby nie realizujemy „starego” już modelu HR, który nie jest dostosowany do specyfiki pracy w dynamicznie zmieniających się obszarach IT? Odpowiedź na to pytanie z pewnością poznamy w najbliższych dekadach.

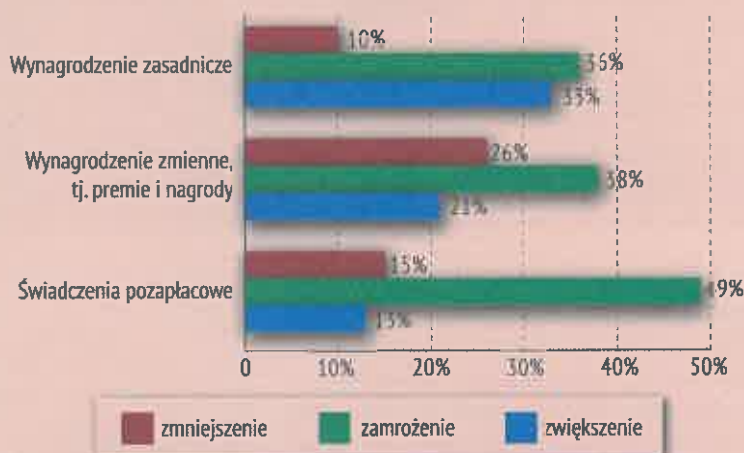


**Monika Chutnik**  
prezes, etta Doradztwo i Treningi  
dla Biznesu

Polityka HRM

planowanych zmian ilościowych. W przypadku firm planujących zwolnienia równie istotną rolę odegra wyodrębnienie wybranych funkcji poza ramy organizacji.

Wykres 3  
**Planowane zmiany w wysokości wynagrodzeń zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\***



\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

Wykres 4  
**Planowane zmiany w zasadach wynagrodzenia zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\***



\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

Wynagrodzenia

Firmy posiadające programy HRM przede wszystkim nie planują zmian w poziomie wynagrodzeń. Dotyczy to w szczególności składników wynagrodzeń, które na ogół stanowią najmniejszy udział w wynagrodzeniu całkowitym pracownika. Co ciekawe, im większy udział składnika w kosztach wynagrodzeń, tym częściej przedsiębiorstwa rozważają zwiększenie jego wysokości, co w szczególności jest widoczne w przypadku wynagrodzenia zasadniczego! 36 proc. badanych deklaruje zamrożenie wynagrodzenia zasadniczego, podczas gdy zaledwie 3 proc. ankietowanych mniej chce zwiększyć wysokość tego składnika (zobacz wykres 3).

Porównując powyższe dane z planowanymi zmianami w obszarze wielkości zatrudnienia, można postawić hipotezę, że w większości przypadków firmy stawiają na optymalizację wielkości zatrudnienia przy jednoczesnym finansowym docenieniu kompetencji i efektywności pracy pracowników. Jeśli realizują to przy wykorzystaniu składników o charakterze stałym, tj. wynagrodzenia zasadnicze, można przypuszczać, że takie kompetentne i efektywne kadry już mają lub też chcą je przyciągnąć (w innym wypadku stawiałyby raczej na poprawę efektywności i motywacji poprzez składniki ruchome). Jeśli natomiast będą już zmuszone do redukcji kosztów wynagrodzeń, to będą głównie ograniczać budżety na premie i nagrody.

Programy HR na wypadek spowolnienia zakładają przede wszystkim modyfikację zasad premiowania i nagradzania (co drugi respondent), co ma szczególne znaczenie wśród ankietowanych, którzy planują zwiększenie wydatków na wynagrodzenia (zobacz wykres 4). Drugim najpopularniejszym działaniem jest opracowanie reguł przyznawania świadczeń pracowniczych, trzecim, nowa siatka płac (najwyższy priorytet wśród respondentów deklarujących zmniejszenie wydatków na wynagrodzenia). Najrzadziej respondenci zakładają w swoich programach zmianę zasad podwyższania wynagradzania zasadniczego.

Szkolenia i rozwój

W odróżnieniu od zmian w wielkości zatrudnienia oraz wysokości wynagrodzeń wydatki

Lepiej przygotowane do spowolnienia są firmy duże (co do liczby zatrudnionych oraz wielkości obrotów) i działające na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na tym rynku niemal dwukrotnie częściej mają przygotowane plany w porównaniu do firm operujących wyłącznie w Polsce.

Niemal wszystkie z opracowanych ogólnofirmowych programów na wypadek spowolnienia gospodarczego obejmują obszar HR. W większości przypadków przyjmują one krótką perspektywę – okres jednego roku (44 proc. respondentów). Programy HRM co piątego respondenta były opracowane na dwa lub trzy lata. Załedwie 17 proc. firm opracowało je na okres powyżej trzech lat.

Powyższe dane wskazują, że kwestie związane z kapitałem ludzkim stanowią nieodłączny element planowanych zmian i zarządzania organizacją, co należy ocenić pozytywnie. Tym niemniej przyjęta perspektywa czasowa programów HRM na wypadek spowolnienia wskazuje, że w większości przypadków działania dotyczące HR nie mają charakteru długofalowego i będą one głównie odpowiedzią na bieżące problemy.

## Koszty pracy

Ankietowani, którzy opracowali specjalne scenariusze na wypadek spowolnienia, koncentrować się będą głównie na utrzymaniu dotychczasowego poziomu (zamrażaniu) kosztów pracy z tendencją do ich ograniczania. Podobną strategię stosować będą przedsiębiorstwa nieposiadające takich scenariuszy, jednak znacznie częściej zakładają one możliwość podniesienia wydatków związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.

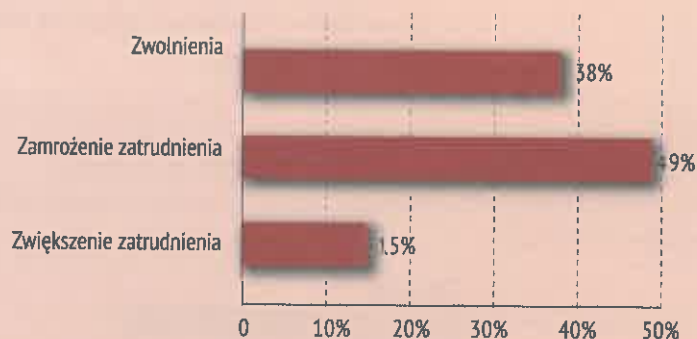
## Zatrudnianie

Ankietowani w scenariuszach na wypadek spowolnienia uwzględniają najczęściej zamrażanie zatrudnienia, a następnie jego redukcję. W co szóstej firmie przyjmowani będą nowi pracownicy (zobacz wykres 1).

Może to oznaczać, że firmy w pierwszej kolejności będą chciały przeczekać najbliższy okres bez podejmowania decyzji o zmianach

Wykres 1

### Planowane zmiany w wielkości zatrudnienia zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\*



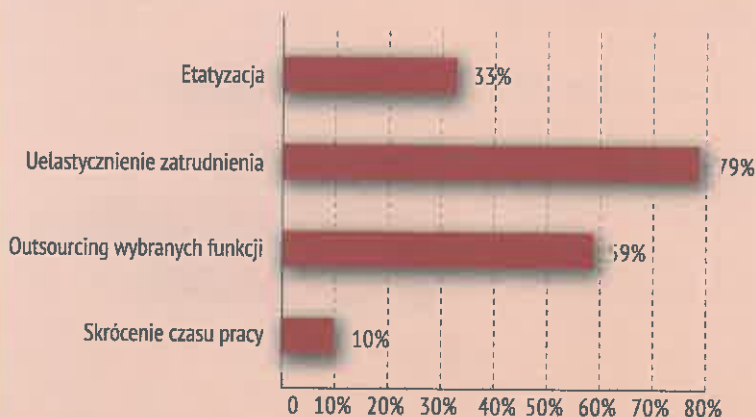
\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

w wielkości siły roboczej, gdyż nie przewidują w najbliższej przyszłości gwałtownych zmian. Obok działań o charakterze ilościowym, o których mowa powyżej, badane przedsiębiorstwa planują także zmiany w strukturze zatrudnienia o bardziej długofalowym charakterze, polegające na uelastycznieniu zatrudnienia oraz wykorzystaniu outsourcingu (zobacz wykres 2). Uelastycznienie zatrudnienia stanowi najistotniejsze działanie bez względu na rodzaj

Wykres 2

### Planowane zmiany w strukturze zatrudnienia zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\*



\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

na cele szkoleniowe i rozwojowe będą przede wszystkim zredukowane (45 proc. respondentów). Co trzeci badany posiadający program HRM planuje je zamrozić, a co czwarty zwiększyć (zobacz wykres 5).

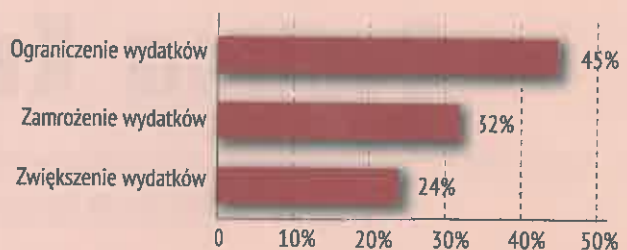
Z pewnością ograniczanie wydatków na te cele w porównaniu do zmian w poziomach wynagrodzeń czy wielkości zatrudnienia jest prostsze i łatwiejsze do zaakceptowania przez pracowników. Należy jednak pamiętać, że efekty polityki rozwojowej widać dopiero w długim okresie. Badania pokazują, że widoczną tendencją w zakresie działań związanych z rozwojem pracowników jest koncentracja na rozwoju wybranych oraz zupełnie nowych kompetencji i umiejętności. Co ciekawe, rozwój zupełnie nowych kompetencji jest najistotniejszy dla badanych, którzy będą te wydatki ograniczali. Natomiast w przypadku respondentów, którzy planują zwiększenie lub zamrożenie budżetu na te cele, największe znaczenie ma koncentracja na rozwoju kompetencji już posiadanych przez pracowników (zobacz wykres 6). Respondenci badania prezentują zasadniczo dwa odmienne, ale równie silne, punkty widzenia. Pierwsza grupa jest reprezentowana przez firmy, które nie obawiają się o swoją kondycję, przez co nie zabezpieczają się na wypadek negatywnych konsekwencji gospodarczych. Natomiast druga skupia bardziej przezorne przedsiębiorstwa, które z uwagi na znaczący wpływ koniunktury na ich działalność zasadniczo ubezpieczają się poprzez opracowanie specjalnych programów na ten cel obejmujących obszar HR. Tym niemniej nawet ubezpieczony pozostaje dość optymistyczny. Czy słusznie? Przyszłość pokaże. ▶

#### PRZYPISY

\* Badanie „Wyzwania HR w dobie aktualnej sytuacji gospodarczej” zostało przygotowane przez Executive Networks Polska i zrealizowane we współpracy z Institute for International Research w okresie listopad 2011– luty 2012. Respondentami były osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim, reprezentujące 82 duże firmy (po jednej osobie z każdej firmy) różnych branż, o różnym profilu działalności i pochodzeniu kapitału. W badaniu wykorzystano następujące metody: wywiad telefoniczny CATI (Computer Assisted Telephone Interview), ankieta w wersji papierowej lub elektronicznej wypełniona samodzielnie przez respondentów. Raport z badania dostępny jest na stronie [www.executive-networks.eu](http://www.executive-networks.eu).

Wykres 5

#### Planowane zmiany w wydatkach na szkolenia i rozwój zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\*



\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

Wykres 6

#### Planowane zmiany w zarządzaniu kompetencjami i rozwojem pracowników zawarte w programach HRM na wypadek spowolnienia gospodarczego\*



\*odsetek respondentów

Wykres pokazuje odsetek respondentów, którzy zaznaczyli daną odpowiedź. Respondent mógł nie zaznaczyć żadnej z powyższych odpowiedzi lub zaznaczyć kilka jednocześnie.

ŹRÓDŁO WYKRESÓW: Executive Networks Polska, „Raport z badania. Wyzwania HR w dobie aktualnej sytuacji gospodarczej”