

HR kosztuje, czy zarabia?

To jedno z najpopularniejszych pytań XXI wieku. Jesteśmy świadkami bardzo intensywnych dyskusji pomiędzy ludźmi, którzy widzą wartość dodaną procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego sceptykami.

Marzena Grzonkowska-Przyklęk

Włączam się w dyskusję, ponieważ przemysłowa praktyka z kilkunastoletnim doświadczeniem umiejscawiają mnie chyba trochę pośrodku tej dysputy. Po pierwsze, to kwestia rzeczywistych kosztów związanych zarówno z działem personalnym, jak i z procesem zarządzania zasobami ludzkimi. Po drugie, to przygotowanie i gotowość praktyków HR do liczenia zwrotu z inwestycji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Po trzecie, to dywagacje, na ile świadomość finansowa osób zaangażowanych w proces wpływa na obniżanie kosztów i zwiększanie efektywności procesu. Po czwarte, jak szybko działy personalne podążają za zmianą, a może jak dobrze zarządzają zmianą, co zdecydowanie wpływa na utrzymanie oczekiwanych przez organizację proporcji pomiędzy kosztami i zyskami, a prawdopodobnie zwiększa zyski.

Mówiąc o kosztach, bierzemy pod uwagę rzeczywiste koszty związane z działalnością działu personalnego w organizacji. Na pewno osoby zarządzające tymi działami nieraz przeliczały bezpośrednie koszty związane z funkcjonowaniem swoich komórek. Brały przy tym pod uwagę zarówno koszty związane z zatrudnieniem pracowników HR, jak i z funkcjonowaniem działu, takie jak: infrastruktura, rozwój specjalistów HR, koszty związane z podróżami służbowymi czy też wyposażenie biura. Kolejnym elementem są nakłady, które organizacja ponosi w związku z funkcjonowaniem procesu. Mam na myśli koszty np. naboru personelu lub też szkoleń i rozwoju pracowników. Niewątpliwie jest to istotna część budżetów działów personalnych, której osoby zarządzające organizacją bacznie się

przyglądają. Oczywiście nie można uniknąć pewnego poziomu nakładów związanych z funkcjonowaniem HR. Nie jestem jednak do końca przekonana, że powinno się je określać jako koszty, a nie inwestycję. Ciągłe usprawnienia procesu, efekty procesów naboru, rozwoju czy też motywacji pracowników przynoszą bardzo wymierne dla organizacji rezultaty, chociażby w postaci związanych z organizacją pracowników, którzy swoją pracą przynoszą bardzo wymierne zyski. Zadaniem działów personalnych jest tak optymalizować proces, aby minimalizować nakłady, a maksymalizować zyski. Jednym z narzędzi, które nadaje się doskonale do ciągłego usprawniania, jest metodologia „szczupłej organizacji” (Lean Management). Stosując jej zasady, możemy odchudzić proces HR do takiego momentu, aby wykluczyć z procesu wszelkie zbędne elementy. To zdecydowanie wpłynie na relacje pomiędzy nakładami a zyskami. Inaczej rzecz ujmując: pomiędzy kosztami a zyskami. Stosując podejścia tego typu, pokazujemy, że my – praktycy HR – rozumiemy nasz proces i miejsca jego optymalizacji, a także prezentujemy naszą znajomość funkcjonowania biznesu, jak również świadomość wpływu procesu zarządzania zasobami ludzkimi na rezultaty osiągane przez organizację. Oczywiście zawsze należy zachować złoty środek, aby ciągłe myślenie o kosztach nie przysłoniło nam kwestii jakości serwisu, ponieważ właśnie jakość jest elementem, który świadczy o tym, że poniesione nakłady to nie koszt, a inwestycja. W celu wyjaśnienia posłużę się przykładem z obszaru rekrutacji. Moje doświadczenie mówi, że stosunkowo często w zakresie



**Baza wiedzy
Warto
przeczytać!**

Meritum HR

redakcja merytoryczna
Jarosław Marciniak
Wolters Kluwer Polska
– ABC 2011



rekrutacji organizacje ograniczają się do pomiaru czasu i kosztu rekrutacji – prosty wskaźnik świadczący o poziomie funkcjonowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Oczywiście jest to istotne kryterium podczas budowania i stabilizacji procesu, ponieważ informuje nas, na ile efektywne są działania podjęte przez dział personalny w obszarze rekrutacji. Jednakże, chcąc zagłębić się w jakość procesu, warto wziąć pod uwagę kolejne elementy wpływające na rekrutację, np. dobrowolne odejścia nowo zatrudnionych osób. Można je podzielić na kilka grup:

- odejścia w okresie próbnym – mogą świadczyć o wąskich gardłach w procesie wdrożenia pracownika;
- odejścia w okresie roku od zatrudnienia – można je interpretować jako brak informacji zwrotnej na temat wyników pracy, słabe zgranie się z zespołem pracowniczym, niedopasowanie do kultury organizacji;
- odejścia w okresie trzech lat od zatrudnienia – mogą wskazywać na brak możliwości rozwojowych.

Choć jest to stosunkowo wąskie spojrzenie, pokazuje, w jakim kierunku my – specjaliści HR – powinniśmy się kierować, aby pokazywać wartość dodaną płynącą z procesu, za który odpowiadamy w organizacji. Dysponując tego typu danymi, prościej jest pokazać wpływ działu personalnego na wyniki osiągnięte przez organizację. Łatwiej jest też poszukiwać „wąskich gardel” wpływających na jakość i efektywność pracy działu personalnego.

Mówiąc o liczeniu zwrotu z inwestycji, warto zastanowić się nad następującymi zagadnieniami:

- jaki jest cel, do którego dąży organizacja,
- jakie są zadania stojące przed nami,
- dla czego chcemy zmierzyć daną zmienną i jakich informacji oczekujemy,
- w jaki sposób wykorzystamy uzyskane dane, aby usprawnić funkcjonowanie organizacji,
- czy jego wsparcia będziemy potrzebować, aby wprowadzić usprawnienia.

Aby sprawnie przejść przez kwestie związane z pokazaniem wartości dodanej działu personalnego, należy pamiętać, że wszyscy pracownicy reprezentują dział i jego sposób myślenia, a w tym obszarze ze świadomością finansową bywa różnie. Warto pamiętać, że to nie tylko dyrektor personalny wpływa na wyniki i postrzeganie działu, ale każda osoba w nim pracująca

przyczynia się do ogólnej opinii na temat komórki. Pamiętajmy, że nie wszyscy pracownicy działów personalnych mają wykształcenie bądź też doświadczenie finansowe. Dlatego warto szkolić, tłumaczyć, pokazywać, przypominać i wspólnie wdrażać rozwiązania, które będą przynosiły konkretne i wymierne efekty świadczące o wartości dodanej działu personalnego w organizacji.

Moje obserwacje kilku organizacji w Polsce, a także w innych krajach Europy, przekonały mnie, iż świadomość finansowa bardzo mocno łączy się ze zrozumieniem wpływu poszczególnych osób na funkcjonowanie organizacji i na jej rezultaty. To natomiast należy łączyć z zaangażowaniem pracowników, czyli empowermentem. Zaangażowanie to nic innego jak dbałość o dobro organizacji, w której się pracuje. To wysiłek każdego pracownika, aby codziennie budować przyszłość organizacji, a co za tym idzie – swoją w niej przyszłość. Może brzmi to górnolotnie, ale właśnie zaangażowanie najbardziej przekłada się na efekty, ponieważ pozwala wszystkim pracownikom poczuć się integralną częścią organizacji.

Wspominałam, że czwartym obszarem, który wpływa na postrzeganie działu personalnego, jest zarządzanie zmianą. Przyglądając się gwałtownym zmianom ekonomicznym w naszym kraju i na naszym kontynencie, śmiało powtarzam za autorytetami HR, iż rola działu personalnego ewoluuje w kierunku lidera zarządzania zmianą. Zarówno w zakresie procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i rozwoju całej organizacji. Największą wartością organizacji XXI wieku są ludzie, ich wiedza, kreatywność, zaangażowanie. Dzięki szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otaczającej nas ekonomii i demografii na obecnym rynku sprawnie działające działy personalne ze strategiami pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania pracowników stanowią zdecydowaną przewagę konkurencyjną. ■



Marzena Grzonkowska-Przyklek
Regionalny Kierownik HR (odpowiada za Polskę, Rosję, Ukrainę i Węgry) w Jabil Circuit. Zwycięzczyni konkursu Play Top HR Manager 2012.



Konkurs Top HR Manager

Konkurs wydawnictwa Wolters Kluwer Polska na najlepszego polskiego HR-owca skierowany jest do menedżerów działów personalnych, HR biznes partnerów i pasjonatów HR-u.

W konkursie Top HR Manager liczy się wiedza, zainteresowania, pasje związane z HR, plany rozwoju kariery zawodowej w obszarze personalnym oraz pomysły na nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W V edycji konkursu jury konkursu po raz pierwszy przyzna nagrodę w dwóch kategoriach: Top HR Manager oraz Top HR Manager Junior. Najlepszy HR-owiec spośród kilkuset uczestników rywalizacji zdobędzie nagrodę główną – samochód osobowy. Wcześniej jednak musi rozwiązać konkursowe testy, wziąć udział w strategicznej grze on-line, podać się Assessment Center i spotkać z jury.

www.tophrmanager.pl