

To ludzie stanowią o różnicach między firmami

Rozmowa z prof. Michaeliem Armstrongiem, wybitnym amerykańskim specjalistą od zarządzania zasobami ludzkimi

Gość „Personelu”

– Co powoduje, że dziś i w dalszej przyszłości firmy będą musiały coraz bardziej zabiegać o pracowników, a w związku z tym coraz bardziej rozwijać działy personalne i systemy zarządzania potencjałem ludzkim?

– To proste: dzieje się tak, ponieważ organizacje stały się bardziej świadome tego, że ich sukces zależy od zdobywania, utrzymywania i rozwijania umiejętności pracowników oraz od stopnia ich motywacji i zaangażowania w wykonywanie pracy.

Fot. Leszek Waszyński



– Ostatnio coraz częściej pojawiają się pytania o rolę i miejsce działów personalnych w firmie. W niektórych organizacjach menedżerowie personalni zasiadają w zarządach i mają wpływ na decyzje strategiczne. W takich przedsiębiorstwach ich rola i miejsce są czyste. Jednak w wielu firmach tak nie jest. Menedżerowie personalni są w nich odsunięci od udziału w planowaniu strategicznym, a tym samym wyniki ich pracy są jedynie dopasowywane do ogólnej strategii firmy, a więc z reguły są produktem narzuconym menedżerem liniowym. Czy i koleś postrzegają te działania jako procedurę narzuconą przez dział personalny i nie dostrzegają w niej korzyści dla siebie i swoich podwładnych. Czy w takich firmach centralnie wprowadzanie systemów ocen, wynagradzania lub planowanie ścieżek karier ma – według Pana – sens? Czy w takiej sytuacji nie lepiej byłoby sprowadzić rolę działu personalnego do administrowania i koordynacji działań związanych z zarządzaniem personelem, a budowę i aplikację wspomnianych systemów oddać menedżerom liniowym?

– Oczywiście najbardziej słusznym i pożądanym miejscem dyrektorów personalnych jest zarząd firmy. Tam powinni oni zasadać i swymi działaniami na tym poziomie zapewniać, że planowana przez dział ZZZ polityka personalna w każdym elemencie i w zakresie wszystkich aspektów jest zbieżna z polityką całej korporacji. Natomiast w sytuacji, gdy dział zarządzania zasobami ludzkimi dostarcza pewnych możliwości służących menedżerom liniowym, to właśnie tymże menedżerom należy dać jak naj-

więcej możliwości samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących swoich podwładnych i ponosić odpowiedzialność za nie. Jednak rola działu ZZZ nawet w takiej sytuacji nie kończy się na przekazaniu narzędzi i wiedzy menedżerom poziomu operacyjnego. Dział ten nadal powinien monitorować wszystkie decyzje, by zapewnić, że są one zgodne z wytycznymi polityki personalnej firmy.

– Kim więc powinien być menedżer personalny, jakie powinien posiadać umiejętności, jakie mieć doświadczenie, jaką drogę zawodową powinien odbyć, aby być gotowym do objęcia swojej funkcji?

– Moim zdaniem menedżer personalny powinien być profesjonalnie przygotowany w toku branżowych studiów podyplomowych zarządzania zasobami ludzkimi lub dziedzin z tym związanym. Ponadto powinien z pewnością mieć jakiekolwiek doświadczenia kierownicze z poziomu liniowego. Z reguły do tego, aby specjalista w zakresie ZZZ był gotowy do objęcia funkcji dyrektora personalnego potrzebne jest co najmniej dziesięcioletnie doświadczenie zawodowe.

– W swojej książce „Zarządzanie zasobami ludzkimi” – wydanej niedawno w Polsce przez krakowską Oficynę Ekonomiczną – zwraca Pan uwagę, że dział personalny funkcjonuje w firmie na granicy, na której ściera się ze sobą interesy właścicieli firmy oraz jej pracowników. Czyż więc interesów ma ten dział bronić? Czy nie można uznać, że interesy pracowników są reprezentowane i broniłone przez związk-

zawodowe, a dział personalny powinien wyrażać interesy właścicieli przedsiębiorstwa?

– Dział zarządzania zasobami ludzkimi zawsze jest częścią aparatu zarządzania korporacją i znajduje się tam po to, by pomagać organizacji osiągać jej cele. Dział ten nie istnieje po to, by reprezentować interesy pracowników, niemniej jednak cały czas powinien je mieć na uwadze, ponieważ tylko w ten sposób może realizować interesy firmy.

– Czy w chwili obecnej można mówić o calmie nowych, przełomowych rozwiązaniach w zakresie ZZZ? A może kolejne nowe metody to tylko udoskonalanie wcześniejszych koncepcji, kolejnych ich wersji, oraz zmiana definicji i pojęć?

– Kluczową rolę działu personalnego jest dostrzeganie i reagowanie z działaniami innych osób zarządzających firmą i zapewnienie, że polityki i rozwiązania wdrażane w firmie są zarówno rozwijające i podnoszące poziom funkcjonowania organizacji, jak i do niej dopasowane. Często oznacza to tylko rozwinięcie już istniejących rozwiązań, często jednak są to działania innowacyjne. Na przykład, niewielka struktura plac może być ulepszona przy zachowaniu jej zasadniczych elementów i cech. I takie rozwiązanie może być efektywne. Można także postąpić inaczej i wprowadzić zasadniczo inny, całkowicie nowy system wynagradzania oparty na nowych zasadach. W obydwu jednak przypadkach najważniejsze jest to, aby rozwiązania służyły bezpośrednio osiągnięciu celu firmy. Trudno więc mówić o globalnych rozwiązaniach przełomowych, takowe rozwiązania pojawiają się w skali indywidualnej, w ramach poszczególnych firm i do nich dopasowane mogą być często uznane za spektakularne.

– Mówiąc o podnoszeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi mamy na myśli głównie narzędzia, metody, procedury i systemy. Czy jednak o ZZZ nie należałoby mówić w kontekście pewnej filozofii rozumianej jako coś jeszcze szerszego i ogólniej-

szego od teorii czy trendu? Jeśli tak, to jaką Pan wyznaje filozofię, w ramach której osadzone jest Panskie podejście do ZZZ?

– Moja filozofia sprowadza się do przekonania, że dział ZZZ istnieje po to, by rozwijać zasoby, możliwości i potencjał firmy, czyli intelektualny kapitał jej pracowników. Jest to zgodne z teorią strategii bazującej na zasobach, według której zasobami przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną poprzez rozwijanie pracowników w ramach pewnych umiejętności i zdolności, tworząc tak indywidualny dla danej firmy potencjał, że jej konkurenci nie są w stanie go powielić i przenieść na swój grunt.

– Rozwój technologii w bardzo dużym stopniu wpływa obecnie na zmianę stylu i tempa życia. Teraz znacznie intensywniej niż kiedykolwiek wcześniej zmieniają się priorytety życiowe i zawodowe, systemy wartości i norm, a także potrzeby ludzi i stosunki interpersonalne ich łączące. Czy te globalne zmiany środowiska, w którym żyjemy i pracujemy wymuszają radykalne zmiany w podejściu i metodach zarządzania ludźmi w organizacjach? Jeśli tak, to w jakim kierunku te zmiany będą postępować?

– Konkurencja na skalę globalną oraz dynamiczny wzrost wykorzystania nowoczesnej technologii oznacza, że działy zarządzania personelem będą musiały w znacznym stopniu przystąpić do składowania dla swoich firm pracowników umiejących sprostać nowym wymaganiom – elastycznych, posiadających zdolności szybkiego dopasowywania się do nowych warunków oraz szybko reagujących na zmienne otoczenie. Dla menedżerów personalnych oznacza to skoncentrowanie się na nowych zasadach i technikach rekrutacji pracow-

ników, programach ich szkoleń, a także na efektywnych systemach zarządzania przez wyniki.

– Jak określiliby Pan kluczowe zadania dla działów ZZZ na najbliższe lata?

– Kluczowe wymagania stawiane działom zarządzania personelem sformułowałyby następująco: być nastawionym strategicznie, czyli myśleć przyszłościowo, czuć się częścią biznesu, czyli działać w partnerskim porozumieniu z zarządzającymi firmą, być pomyslowym w poszukiwaniu nowych rozwiązań i rozstrzygać się o najwyższą jakość świadczonych na co dzień usług, czyli działać jak twórcy przemysłni i pamiętać o generalnej zasadzie, którą można przyjąć jako motto działania menedżerów personalnych XXI wieku: że to ludzie stanowią dziś o różnicach między firmami.

– Dziękuję za czas poświęcony czytelnikom „Personelu”.

Rozmawiała Kinga Padzik

GLOBAL

Szkola Języków Obcych
Agencja Tłumaczeń
Turystyka Językowa

Conversation Tailored to YOUR Needs
Total Immersion. Crash Courses
Professional Skills Programme
Examination Preparation

Renomowane Szkoły w Anglii
dla dorosłych, młodzieży i nowość:
vacation programmes for students aged 10 - 18

Ul. Grochowska 242 04-368 Warszawa
tel/fax 810 11 14 870 75 50
e-mail: global@optimus.waw.pl / www.global.waw.pl

Nowe programy szkoleniowe!