



WYŻSZE PIĘTRO
HR

MANIFEST

HR-u Strategicznego

HR przyszłości jest dziś!





Manifest HR-u Strategicznego

© 2024, Wyższe Piętro HR Sp. z o.o.



Community Partner

SPIS TREŚCI

Manifest HR-u Strategicznego	04
▸ Postulaty strategicznego HR	05
▸ Sygnatariusze Manifestu	16

KAMPANIA:	18
„Czym jest dla mnie HR Strategiczny?”	

ARTYKUŁ:	20
„Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.”	

OKIEM EKSPERTÓW:	25
Postulaty strategicznego HR	

CASE STUDY:	37
„Jak zaprojektować działania HR w oparciu o strategię organizacji?”	

MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

Czas najwyższy **zmienić sposób myślenia o roli HR** w firmach!

Współcześnie rolę HR należy rozumieć jako jedną ze **strategicznych funkcji biznesowych**. Funkcją, która za pomocą narzędzi i praktyk HR-owych wspiera realizację **strategii biznesowej**. Uczestniczy w podejmowaniu najważniejszych decyzji i aktywnie wpływa na standardy zarządzania.

Dziś każdy biznes, mały i duży, zarządzany właścicielsko czy korporacyjnie, opiera się przede wszystkim na **właściwych ludziach**. To ludzie z odpowiednimi kompetencjami kreują w biznesie niezbędną do konkurowania na rynku **wartość**.

Jeśli HR chce brać udział w rozwijaniu biznesu i być jego częścią, musimy jako praktycy - na co dzień wspierający organizacje w ich rozwoju, dokonać swoistego **"rachunku sumienia"**, odpowiadając sobie na pytanie: "Czy wykazuję inicjatywę i działam strategicznie, **pracując na rzecz wspólnych celów biznesowych?**".

W przeprowadzeniu takiej autodiagnozy pomocne mogą okazać się poniższe postulaty, określające miejsce i znaczenie **STRATEGICZNEGO HR-u** we współczesnym świecie biznesu.



Jaki jest HR Strategiczny?

POSTULATY strategicznego HR:

01. Strategiczny HR jest częścią zarządu.

Rozumie i aktywnie uczestniczy w kształtowaniu **misji, wizji i strategii** organizacji, aby mógł partycypować w podejmowaniu najważniejszych decyzji, a jeśli w firmie brakuje tych strategicznych drogowskazów staje się **inicjatorem ich opracowania**. Proponuje rozwiązania, usprawnienia i narzędzia służące temu, by firma efektywnie realizowała swoją strategię - poprzez lepsze zarządzanie **potencjałem pracowników**.

02. Strategiczny HR wyprzedza potrzeby organizacji.

Umie analizować dane dotyczące pracowników i wykorzystuje je do tworzenia precyzyjnych **strategii personalnych**, które wspierają **cele biznesowe**. Przewidując potrzeby związane z wdrażaniem strategii i wyciągając wnioski z kontrolingu personalnego, zapewnia biznesowi ludzi wyposażonych w niezbędne kompetencje. Efektywnie ich rekrutuje. Zarządza retencją wiedząc, które stanowiska i grupy stanowisk mają **strategiczne znaczenie dla głównego procesu biznesowego**. Potrafi zapewnić warunki konieczne do utrzymania pracowników na tych stanowiskach.

Jaki jest HR Strategiczny?

POSTULATY strategicznego HR:

03. Strategiczny HR dba o wizerunek firmy jako pracodawcy.

Rozumie jak ważny jest Employer Branding. Po partnersku traktuje kandydatów w procesie rekrutacji. Potrafi tworzyć atrakcyjne i **przyjazne środowisko pracy**, tak aby to przede wszystkim **doświadczenia i opinie** obecnych pracowników budowały wizerunek pracodawcy.

04. Strategiczny HR inwestuje w narzędzia i nowoczesne technologie.

Wykorzystuje je do usprawniania systemów oraz praktyk, którymi firma **zarządza potencjałem ludzi**. Aktywnie wdraża innowacje, które są odpowiedzią na **realne potrzeby biznesowe** organizacji. Wprowadza rozwiązania informatyczne, które wspierają procesy HR, od automatyzacji rekrutacji i onboardingu, przez system rozwoju, oceny, motywowania finansowego, zarządzanie talentami i off-boarding, po zaawansowane analizy danych. Wdraża rozwiązania AI, uczenia maszynowego i big data, aby lepiej **przewidywać trendy rynkowe**, optymalizować procesy i personalizować ścieżki rozwoju pracowników. Aktywnie uczestniczy w szkoleniach i konferencjach branżowych, jako uczestnik i jako ekspert, **dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem** z innymi.

Jaki jest HR Strategiczny?

POSTULATY strategicznego HR:

05. Strategiczny HR rozwija systemowo potencjał pracowników

Zapewnia cyklicznie planowany, implementowany i ewaluowany **rozwój kompetencji** - fachowych, stanowiskowych, społecznych. Angażując bezpośrednich przełożonych, opiera system rozwoju na **regule kształcenia osób dorosłych**: 70% - uczenie w praktyce, 20% - uczenie poprzez wsparcie liderów, 10% - szkoleniowe formy kształcenia.

06. Strategiczny HR zapewnia ciągłość i efektywność realizacji głównego procesu biznesowego.

Odbywa się to poprzez **zarządzanie sukcesją, systemowe zarządzanie wiedzą** jawną i ukrytą w organizacji. Strategiczny HR potrafi w tym celu **zaangażować menedżerów**, wprowadzając praktyki mentoringu oraz coachingu "on the job".

Jaki jest HR Strategiczny?

POSTULATY strategicznego HR:

07.

Strategiczny HR rozumie, że kluczowe jest utrzymanie zrównoważonego poziomu dobrostanu pracowników.

W środowisku pracy, które coraz bardziej koncentruje się na efektywności, promuje inicjatywy związane z **dbałością o zdrowie fizyczne** i dostęp do **wsparcia psychologicznego**. Strategiczny HR sam daje przykład, dbając o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Rozwija polityki antystresowe, wellbeing i **programy redukujące wypalenie** zawodowe, jednocześnie monitorując ich skuteczność przez regularne ankiety satysfakcji. Angażuje pracowników w dialog na temat ich potrzeb i oczekiwań, tworząc środowisko, w którym mogą oni **otwarcie wyrażać swoje obawy** i propozycje dotyczące poprawy warunków pracy.

08.

Strategiczny HR wspiera menedżerów w radzeniu sobie z „pułapką przyspieszenia”.

Identyfikuje przyczyny odchodzenia pracowników (**negatywnej rotacji**) i działa na rzecz ich eliminacji. Pomaga liderom w radzeniu sobie ze skutkami rosnącego lawinowo od czasu pandemii natężenia zmian, kryzysów, nowych zadań i ról. Troszczy się o to, aby menedżerowie zarządzali pracownikami **nie doprowadzając do ich** nadmiernego obciążenia, przeciążenia, **wypalenia**. Potrafi diagnozować w firmie przyczyny nowego zjawiska, z którym obecnie coraz częściej muszą mierzyć się liderzy - **wypalenia zespołów i organizacji**. Jednocześnie Strategiczny HR jest świadomy, że skupiając się na wsparciu zarządów, liderów i wszystkich pracowników, sam nie jest wolny od ryzyka wypalenia zawodowego i przeciążenia, dlatego pamięta, że **musi zadbać również o siebie!**

Jaki jest HR Strategiczny?

POSTULATY strategicznego HR:

09.

Strategiczny HR inicjuje zmiany oraz wspiera organizację w ich wdrażaniu.

Tworzy środowisko pracy, w którym nowe wyzwania są **stałym elementem kultury organizacyjnej** - także jako element rozwoju pracowników. Pomaga zarządom i menedżerom w projektowaniu zmian oraz ich wdrażaniu i komunikowaniu, tak aby **zmniejszać ich koszty społeczne** i emocjonalne wśród pracowników.

10.

Strategiczny HR celowo kształtuje kulturę organizacji wokół jej wartości.

Jest ich **strażnikiem** i potrafi przekładać je na zachowania ludzi w organizacji, wspierając w tym procesie liderów. Promuje zarządzanie różnorodnością widząc wartość dla rozwoju przedsiębiorstwa w **synergii różnych grup, kultur, punktów widzenia**, potrzeb, doświadczeń. Wspiera liderów i zespoły działające w wielopokoleniowym środowisku pracy.

MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

Nasze postulaty **nie są** jedynym słusznym kierunkiem działania dla społeczności HR. Nie są **wyrazem krytyki** wobec tych, którzy działają inaczej.

Nasze postulaty obrazują aktualne **zadania i wyzwania** dla strategicznych HR-owców! Chcemy, aby strategiczny HR jako członek i **partner zarządu** uczestniczył w podejmowaniu najważniejszych decyzji, proaktywnie proponując rozwiązania, usprawnienia i narzędzia do tego, żeby firma osiągała swoje cele biznesowe poprzez **efektywne zarządzanie potencjałem pracowników**.

Przewidując strategiczne potrzeby organizacji, HR działający na strategicznym poziomie zapewnia biznesowi ludzi odpowiednio: rekrutowanych, rozwijanych, motywowanych, ocenianych i utrzymanych - to wszystko w odpowiedzi na coraz bardziej rosnącą **konkurencję na rynku pracownika**. Chcemy, by HR realizując tę rolę, w sposób kompleksowy dbał o rozwój potencjału pracowników, jednocześnie **angażując ich w realizację strategii** biznesowej całej organizacji.



MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

W taki HR warto dziś **inwestować tak, jak przed laty** firmy inwestowały w rozwój działań **sprzedażowych i marketingowych**. Dziś bez strategicznego podejścia do HR, obszary działające w głównym procesie biznesowym, tj. produkcja, sprzedaż oraz marketing, **nie będą skuteczne** w realizacji swoich celów. Taka zmiana optyki na HR to nie rewolucja, a naturalna **ewolucja** potrzeb biznesu i ludzi. To właśnie dobry, jakościowy HR, już dziś świadczy o sile firm, **budując ich konkurencyjność**.

Widzimy jak ogromnej **zmiany jakościowej** dokonał HR w ciągu ostatnich 35 lat w procesie polskiej transformacji gospodarczej. Jego zaangażowanie było nierzadko jednym z mniej widocznych, ale **krytycznych warunków skuteczności** tejże przemiany.

W Polsce, w wolnorynkowej gospodarce XXI wieku, rola i znaczenie HR rozwijały się powoli, czemu towarzyszyły nieśmiałe próby wzorowania się na praktykach wdrażanych w krajach zachodnich. To wszystko w obliczu **braku odpowiednio wykształconych** i doświadczonych kadr.

Na naszym rynku do HR-u trafiali zarówno pasjonaci, jak i osoby z całkowitego przypadku. W tym czasie lawinowo wdrażane były zmiany w praktykach zarządzania, za którymi HR **często nie nadążał**. Równoległe przez tych 35 lat rozwijały się kolejne pokolenia prowadzących nowe biznesy polskich menedżerów wyższego i średniego szczebla, którzy systematycznie budowali swoje doświadczenie i **dopiero dziś** zaczynają dostrzegać korzyści płynące ze **ściślej współpracy z HR**.

MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

Dzisiaj budowanie tak zaawansowanej, dojrzałej i **strategicznej roli HR** w wielu organizacjach wciąż **nie jest łatwe!** Z własnego doświadczenia wiemy, jak czasem trudno jest przebić się w firmach przez **blokady** w postaci braku wiedzy, zrozumienia czy zbyt wąskich horyzontów. Wciąż często widzimy, że **rola HR-u nie jest doceniana**. To niestety częsta sytuacja w firmach, które nie rozumieją jego siły i wpływu na wszystkie obszary biznesu. Brak strategicznego podejścia do HR-u to **marnowanie szans** na wzrost organizacji poprzez rozwój potencjału jej pracowników. To również eskalowanie **problemów i ryzyk**, które wynikają z czynnika ludzkiego, występującego we wszystkich procesach i działaniach firmy.

Z drugiej strony dostrzegamy też, jak wiele ograniczeń jest **po stronie samych HR-owców**. Często naszą słabością jest brak zrozumienia biznesu, wystarczającej siły perswazji w komunikacji z zarządem i menedżerami czy też umiejętności przekładania praktyk HR na **wskaźniki biznesowe**.



MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

Mamy nadzieję, że nasz Manifest stanie się **stymulatorem rozwoju sieci profesjonalistów**, której celem będzie nie tylko wymiana doświadczeń i merytoryczna dyskusja, ale także wzajemne wsparcie.

Manifest HR-u Strategicznego jest zaproszeniem do dyskusji. Jest głosem środowiska HR. Jest wezwaniem do zmiany sposobu myślenia o naszej roli w dzisiejszym biznesie. Ma być inspiracją do dzielenia się doświadczeniem zgodnie z ideą **“praktycy dla praktyków”**. Impulsem do wspólnego poszukiwania odpowiedzi na kluczowe dla branży HR pytania:

- **Jak efektywniej wspierać biznes** z wykorzystaniem HR-owych narzędzi?
- **Jak budować partnerską rolę HR** wobec właścicieli i zarządu?
- **Jak skutecznie transformować organizacje**, dbając o to, by tworzący je ludzie się z nimi utożsamiali?



MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

Jak pokazuje praktyka - DA SIĘ!

Czasem wolniej, czasem nakładem większej pracy i cierpliwości, jednak DA SIĘ - transformacja HR do poziomu strategicznego **jest możliwa!**

Podejmując się **transformacji HR** warto skorzystać z praktycznych doświadczeń tych HR-owców, którzy wcześniej zmierzyli się już z przeprowadzeniem podobnego procesu w swoich organizacjach. Do podzielenia się swoimi doświadczeniami, oraz sposobem **postrzegania HR-u** jako strategicznego partnera biznesu, zaprosiliśmy grupę **przeszło 100 osób**. Reprezentują one różne branże, firmy, poziomy doświadczenia czy stanowiska. Łączy je jednak to, że dostrzegają **potencjał i siłę HR**. To praktycy, pracujący w obszarze HR bądź z HR-em ściśle współpracujący. Są inicjatorami i **aktywnymi uczestnikami dyskusji** o współczesnej roli HR w organizacjach.

Wszyscy z nich tę rolę postrzegają i chcą definiować jako **HR STRATEGICZNY!**



MANIFEST HR-u Strategicznego: HR przyszłości jest dziś!

W dalszej części Manifestu przedstawiamy **sylwetki praktyków HR**, będących jego **sygnatariuszami**. Podzielili się oni swoimi doświadczeniami dotyczącymi tego, jak wspierać realizację strategii biznesowych z wykorzystaniem narzędzi, którymi dysponują HR-owcy.

Prezentujemy przykłady efektywnej **współpracy HR z zarządami** firm - wspólnego działania na rzecz wdrażania strategii. Nakreśliśmy również zakres działań koniecznych do tego, żeby HR mógł wejść na **strategiczny poziom**.

W poradnikowej formule precyzujemy **postulaty HR-u Strategicznego**, ukazując możliwości ich **praktycznego wdrożenia** na drodze do HR-owej transformacji.

Niech moc HR-u zostanie szeroko dostrzeżona!

SYGNATARIUSZE “Manifestu HR-u Strategicznego”

- Jacek Smura
- Piotr Szymczak
- Dariusz Banach
- Paweł Dudziak
- Paulina Gawlicka
- Agnieszka Giermek-Ziółkowska
- Łukasz Jarota
- Adam Karpiński
- Edyta Kucharczyk
- Iwo Paliszewski
- Aneta Przybysz
- Joanna Smolińska
- Nicole Tomanek
- Natalia Urbańska
- Paulina Wieczorkiewicz
- Mateusz Zapart



Sygnatariusze MANIFESTU



Jacek Smura
Prezes Zarządu
Wyższe Piętro HR



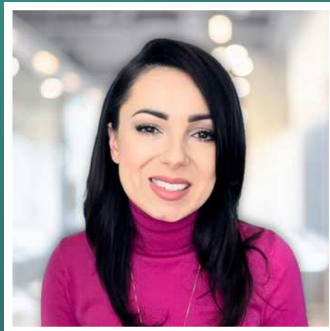
Piotr Szymczak
Dyrektor Zarządzający
Wyższe Piętro HR



Dariusz Banach
HR Executive,
Head of HR



Paweł Dudziak
Dyrektor HR
Gourmet Foods Polska



Paulina Gawlicka
Co-Founder
HR Klub Polska



**Agnieszka
Giermek-Ziółkowska**
Dyrektor ds. operacyjnych
EBS S.A.



Łukasz Jarota
Dyrektor Zarządzający
Agencja Grow



Adam Karpiński
Prezes Zarządu
Inter Cars Fleet Services



Edyta Kucharczyk
HR Klub Polska

Sygnatariusze MANIFESTU



Iwo Paliszewski
Head of Growth
Recruitify



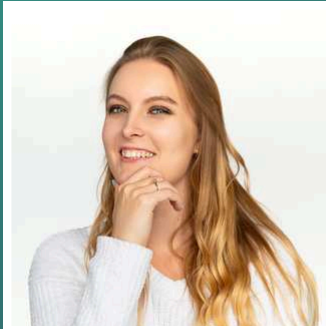
Aneta Przybysz
Członek Zarządu, Dyrektor HR
Grupa Veolia



Joanna Smolińska
HR Director CEE
GroupM



Karina Sudomir-Bona
Dyrektor HR
Polska Agencja Żeglugi Powietrznej



Nicole Tomanek
Head of People & Culture
AskHenry



Natalia Urbańska
HR Klub Polska



Paulina Wiczorkiewicz
Dyrektor HR
Mikomax



Mateusz Zapart
Co-Founder
HR Klub Polska

KAMPANIA:

„Czym jest dla mnie HR Strategiczny?”

„Czym jest dla mnie HR Strategiczny” - właśnie tak brzmiało pytanie, które zadaliśmy przedstawicielom świata biznesu oraz HR. Chcąc poznać sposób postrzegania roli oraz funkcji HR (w tym HR na poziomie strategicznym), przeanalizowaliśmy **dziesiątki definicji** zaprezentowanych przez Ambasadorki i Ambasadorów akcji.

Analiza ta stała się punktem wyjścia do stworzenia „Manifestu HR-u Strategicznego”, będącego **głosem społeczności HR** nt. obecnego stanu i możliwych kierunków rozwoju branży.

Wspomniane definicje były publikowane przez **Ambasadorki i Ambasadorów** na ich kanałach social media, co pozytywnie wpłynęło na poziom świadomości świata biznesu nt. **konieczności definiowania HR-u jako strategicznego partnera** w każdej organizacji, która dąży do zwiększenia efektywności prowadzonych działań oraz maksymalizacji osiągniętych wyników.

150+

PUBLIKACJI W KAMPANII

28000+

REAKCJI NA PUBLIKACJE



Czy jesteś HR-em Strategicznym?

STRATEGIC HR EVALUATION

- Wypełnij badanie,
- Odbierz raport z wynikami,
- Poznaj swoje słabe i mocne strony,
- Otrzymaj rekomendacje nt. rozwoju w HR!

BEZPŁATNE BADANIE

SPRAWDŹ swój HR!

ARTYKUŁ Dariusz Banach

Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.

Ostatnie dziesięciolecia w Polskiej gospodarce to okres dynamicznych zmian. Wraz z postępującą **transformacją gospodarczą** wyłaniali się również jej liderzy - menedżerowie, którzy nierzadko nie mieli wcześniejszych doświadczeń w kierowaniu zespołami, procesami czy ogólnym zarządzaniu firmą. Swoją pozycję i metodykę działania musieli budować w oparciu o nowe standardy zarządzania, a czasem na zasadzie **metody "prób i błędów"**.

W latach 90. weryfikowaliśmy skuteczność procesów wykorzystywanych za czasów poprzedniego systemu, usilnie dążąc do dostosowania ich do całkowicie nowych realiów oraz uwarunkowań legislacyjno-gospodarczych.

Był to także okres fascynacji osiągnięciami **świata zachodniego**. Wkraczające na polski rynek zagraniczne przedsiębiorstwa miały jasno sprecyzowane plany rozwoju i cele biznesowe. Dążąc do ich realizacji, dostarczały **sprawdzonych w innych warunkach** technik, narzędzi i rozwiązań, dotyczących wszystkich obszarów biznesowej działalności - od technologii i produkcji, przez sprzedaż i marketing czy kwestie administracyjne, na **zasobach ludzkich** kończąc.



Dariusz Banach

HR Executive,
Head of HR

Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.

Kiedy w połowie lat 90. zaczynałem karierę jako HR BP w Philips Lighting Poland, niezwykle ważny w rozwoju funkcji HR był balans między **doświadczeniem a elastycznością** i innowacją. W tym czasie występował ogromny głód wiedzy, którą można było pozyskać tylko z zagranicznych koncernów. Rozwiązania wypracowane w czasach PRL, takie jak np. ocena pracownicza czy wartościowanie stanowisk metodą UMEWAP (Uniwersalna Metoda Wartościowanie Pracy), wydawały się wówczas **archaiczne**.

Nie wszystkie nowiny wprowadzaliśmy bezkrytycznie: dokonywaliśmy ich **selekcji i ewaluacji**, weryfikując czy zaimplementowane w naszych realiach, mają szansę powodzenia. Za ich wdrożeniem przemawiało doświadczenie korporacji i dojrzałość procesów. We współpracy z kolegami z zagranicy adaptowaliśmy i **uczyliśmy się od siebie**. I nam i Holendrom zależało na sukcesie organizacji. W dalszym ciągu uważam, że był to fantastyczny okres pracy HR - pełen ogromnej ilości nauki, wyzwań i jednocześnie ciągłych sukcesów. Było to ogromnie motywujące!

Szczególnym wyzwaniem dla nowo powstających działów HR w branży produkcyjnej było wówczas wdrożenie skutecznych metod **selekcji i rekrutacji kandydatów**, celem wyłonienia tych, którzy mieli nadążyć za rozwojem wykorzystywanych technologii, a z czasem, w miarę skalowania biznesu, **stać się liderami**, ekspertami w swoich obszarach.

Wobec tak dynamicznego rozwoju i dalekosiężnych planów wzrostu, niezwykle istotna była współpraca pomiędzy kadrą kierowniczą wszystkich szczebli a HR-em. **Systematyczna komunikacja** okazała się kluczem do wzajemnego adresowania realnych potrzeb ze swoich obszarów biznesowych i zapewniania wsparcia w ich realizacji. Taka postawa kadry zarządzającej oraz działu HR była **krytycznym czynnikiem** na drodze do osiągnięcia sukcesu.

Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.

Z biegiem lat, kiedy gospodarka Polski stała się bardziej stabilna, w tym przewidywalna pod względem ekonomicznym, pojawiać zaczęły się w naszym kraju coraz liczniejsze i **większe inwestycje**. Tworzono strefy ekonomiczne, w których swój "dom" znajdowały m.in. zakłady specjalizujące się w produkcji samochodów. To właśnie w nich **po raz pierwszy w Polsce** masowo wykorzystano takie narzędzia jak *assessment center* czy testy kompetencyjne. Pozwalały one na identyfikowanie spośród puli kandydatów tych osób, które mimo braku doświadczenia w danej branży, wykazywały największe predyspozycje do rozwoju i budowania sukcesu przedsiębiorstwa - w zgodzie z jego **celami, misją i wizją**.

Lata 2000. w świecie biznesu to z jednej strony nowe otwarcie, a z drugiej – kontynuacja zbieranych w latach 90. doświadczeń. **Jak wówczas prezentował się polski HR?** Z pewnością coraz bardziej rozumiana była jego rola. Oczywiście jego postrzeganie **różniło się** w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa czy jego kultury organizacyjnej. Faktem jednak stało się to, że powoli zmieniał się **myślenie o HR-ze**, jako wyłącznie nowej odsłonie znanych z czasów PRL działów kadr i płac.

Na początku XXI wieku rozpocząłem pracę w Toyota Motor Manufacturing Poland. Otrzymałem unikalną w branży HR możliwość zostania **pierwszym pracownikiem** zatrudnionym w tej firmie. Moją misją stała się budowa organizacji i tworzących ją procesów **od podstaw**. Oprócz aspektów technologicznych, niezwykle ważną dla tej wywodzącej się z Japonii firmy okazała się budowa jakościowych zasobów ludzkich, które nie tylko sprostają wyzwaniom związanym z produkcją, ale przede wszystkim będą robiły to **w zgodzie z wartościami** Toyoty, w tym w ramach kultury ciągłego udoskonalania siebie oraz efektywności realizowanych zadań.

Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.

Strategiczne i przyszłościowe patrzenie przez całą organizację na obszar HR doprowadziło do dynamicznego rozwoju biznesu Toyoty w Polsce, która decyzję o **zwielokrotnieniu zatrudnienia** w naszym kraju podjęła jeszcze w trakcie fazy uruchamiania pierwszej z przewidzianych inwestycji.

Szybki wzrost biznesu zwiększał zapotrzebowanie na ustrukturyzowane i sprawne procesy rekrutacyjne, ale również na **rozbudowę kadry zarządzającej** i kierowniczej, a w efekcie - wewnętrzne awanse. Planując zatrudnienie pracownika niższego szczebla musieliśmy zakładać, że być może jest to osoba, która za 2-3 lata **będzie musiała** stać się kierownikiem. Już na etapie procesu rekrutacyjnego, koniecznym było zadbanie o weryfikację predyspozycji i kompetencji koniecznych nie tylko do pełnienia roli, na którą osoba ta aktualnie aplikuje, ale również do potencjalnego **obejmowania wyższych stanowisk** w bliższej lub bardziej odległej przyszłości.

Oprócz **mapowania kompetencji** obecnie występujących w organizacji, kładliśmy również duży nacisk na rozwój tych brakujących, wynikających nie tylko z bieżących potrzeb biznesowych, ale przede wszystkim tych wynikających z wieloletniej strategii organizacji. Konieczną okazała się budowa efektywnych systemów szkoleniowych, mentoringowych, jak i motywacyjnych, utrzymujących **zaangażowanie pracowników**, na którym budowany był sukces całego przedsiębiorstwa.

Ostatnie lata w świecie biznesu to **seria kryzysów** i będących ich następstwem wyzwania. Wyzwań, z którymi przychodziło się mierzyć nie tylko ekspertom ds. budżetowania i finansów, ale w dużej mierze **również branży HR**. Kryzysy finansowe, drastycznie wzrastająca inflacja, pandemia czy wojna za naszą wschodnią granicą, odcisnęły piętno na wynikach osiągniętych przez polskie przedsiębiorstwa, **wymuszając liczne restrukturyzacje** czy redukcje zatrudnienia.

ARTYKUŁ Dariusz Banach

Kadry, płace i... strategia. Jak rozwija(ł) się HR w Polsce.

Izolacja i brak możliwości bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, bliskimi, rodziną, niestabilna sytuacja geopolityczna na Starym Kontynencie, postępująca digitalizacja życia oraz zmiana generacyjna. Te wszystkie czynniki wymusiły na pracodawcach konieczność szczegółowego pochylenia się nad tematem **dobrostanu pracowników**.

HR w Polsce, ale i na całym świecie, w ostatnich latach musiał zmierzyć się z ogromną **falą wyzwań** - często o nieznanej dotychczas skali. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że polska branża HR wyszła z tego starcia **zwycięsko**, stawiając czoła "**pułapce przyspieszenia**". Oczywiście, nie wszystkie z podejmowanych prób kończyły się sukcesami, jednak to właśnie tego rodzaju sytuacje pozwalają nam uczyć się, wyciągać wnioski na przyszłość i wdrażać je do własnych strategii HR.

HR udowodnił i stale udowadnia, iż jest **otwarty na rozwój**, chłonięcie nowej wiedzy i rozwiązań. Działa strategicznie, ale też elastycznie, dostosowując się do zmieniających się warunków i **szukając nowych rozwiązań**.

Aby rozwijać strategię HR **nie trzeba** być członkiem zarządu. HR musi rozważać swoje decyzje w kategoriach biznesu, a biznes musi myśleć w kategoriach HR-u. To od nas, przedstawicieli środowiska biznesu i HR zależy, jak przebiegać będzie **droga do strategicznego HR-u**. Musimy pamiętać, że HR nie jest opcjonalnym dodatkiem do głównej linii biznesowej firmy, a **krytycznym czynnikiem** mającym wpływ na efektywność jej działań.



Postulaty strategicznego HR

KOMENTARZE EKSPERTÓW

01 Strategiczny HR jest częścią zarządu.

W praktyce oznacza to, że jako przedstawiciel HR masz **autorytet i wpływ** na kierunek, w którym zmierza organizacja. Rozumiesz model biznesowy, dobrze znasz bariery, jak i szanse dla waszej branży.

Bądź empatyczny, **buduj silne relacje** z pozostałymi dyrektorami, poznaj ich wyzwania i potrzeby. Zadbaj o znajomość **języka biznesu**. Naucz się pracować na lejkach, liczyć konwersje. Zrozum bilans i sprawozdania finansowe. Pokazuj jak działania HR przyczyniają się do osiągnięcia celów biznesowych. Dzięki temu bez problemów przekonasz do niezbędnych inwestycji, wykazując oczekiwany zwrot.

Swoimi działaniami **wnoś wartość dodaną!**



Piotr Szymczak

Dyrektor Zarządzający
Wyższe Piętro HR



02. Strategiczny HR wyprzedza potrzeby organizacji.

Osiągnięcie strategicznego poziomu HR wymaga wykorzystania zaawansowanej **analizy danych pracowniczych** (HR Analytics) do prognozowania przyszłych potrzeb kadrowych. Niezbędna jest ścisła współpraca HR z **działami biznesowymi**, w celu zrozumienia strategii i procesów firmy. Kluczowe jest wdrożenie systemów wspomagających rekrutację, rozwój i utrzymanie talentów, a także regularny **monitoring wskaźników personalnych**.

Strategiczny HR powinien także identyfikować stanowiska kluczowe dla biznesu i podejmować działania na rzecz **retencji pracowników** je zajmujących. Równie istotne jest rozpoznawanie przyczyn negatywnej rotacji i ich eliminacja. Osiągnięcie tego wymaga współpracy z menedżerami liniowymi oraz wykorzystania narzędzi takich jak exit interview czy **badania zaangażowania** pracowników.



Aneta Przybysz

Członek Zarządu, Dyrektor HR
Grupa Veolia



03. Strategiczny HR dba o wizerunek firmy jako pracodawcy.

Employer Branding jest kluczowym elementem w kreowaniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Dla HR-u strategicznego, który dąży do budowania silnej i pozytywnej marki pracodawcy, jest to istotne zarówno z punktu widzenia wewnętrznego – **poprawy morale i zaangażowania** pracowników, jak i zewnętrznego – przyciągania talentów i **zwiększenia konkurencyjności** na rynku.

Realizacja skutecznego Employer Brandingu wymaga zastosowania odpowiednich technik i narzędzi. HR powinien stosować nowoczesne platformy do zarządzania talentami oraz narzędzia analityczne, które pomagają monitorować oraz **analizować opinie** pracowników i kandydatów. Istotna jest również współpraca z działami marketingu i PR, w celu tworzenia **spójnych komunikatów**, które odzwierciedlają wartości i kulturę organizacji.

Aby skutecznie budować pozytywny wizerunek, HR musi także tworzyć atrakcyjne i **przyjazne środowisko pracy**, które motywuje pracowników do dzielenia się pozytywnymi opiniami i doświadczeniami. Ważne jest, aby traktować kandydatów z **szacunkiem**, transparentnie komunikować proces rekrutacji i dawać im odpowiednie wsparcie na każdym etapie. To wszystko przyczynia się do budowania **zaufania i lojalności**, co jest nieocenione na rynku pracy.



Łukasz Jarota

Dyrektor Zarządzający
Agencja Grow



04 Strategiczny HR inwestuje w narzędzia i nowoczesne technologie.

HR strategiczny to **synergia między procesami** biznesowymi a HR-owymi. To także nowoczesny HR, który interesuje się nowymi trendami, **wprowadza innowacje** i nie boi się nowoczesnych rozwiązań.

Dlatego tak ważne jest, aby w procesach HR-owych wykorzystywać nowe technologie. Digitalizacja HR **optymalizuje codzienną pracę** całym zespołem, zwiększa produktywność i poprawia współpracę w organizacji poprzez wdrożone procesy - systemy workflow: od momentu wejścia do organizacji (rekrutacji i onboardingu), poprzez systemy rozwoju, oceny pracowniczej czy administracji personalnej i płac.

Współpraca z biznesem to **rozmowa o potencjale ludzi i liczbach**. Strategiczne decyzje są poparte danymi liczbowymi, a HR jako strategiczny partner może je przygotować poprzez wykorzystanie **Business Intelligence**. Wdrożone programy kadrowo-płacowe wraz z modułami BI pozwalają na pokazanie danych o rotacji, retencji, fluktuacji, danych płacowych, kadrowych czy tych dot. efektywności szkoleń, poprzez czytelne wykresy i tabele, co umożliwia **świadome zarządzanie potencjałem ludzi** w organizacji. Ma to wpływ na efektywność procesów biznesowych i w efekcie na **rozwój całej firmy**.



Agnieszka Grzywna

Dyrektor Personalny
LIM Center Sp. z o.o. / Warsaw Marriott Hotel



05. Strategiczny HR rozwija systemowo potencjał pracowników.

Jeżeli HR chce być postrzegany jako partner strategiczny, musi działać na rzecz osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Systemowe rozwijanie pracowników ma zdecydowanie bezpośredni wpływ na wyniki firmy, będąc **gwarantem biznesowego sukcesu**.

Dobrze **uporządkowany system szkoleniowy** pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników, zwiększając ich efektywność w realizacji codziennych zadań oraz strategicznych celów organizacji. Jest to element **przewagi konkurencyjnej** - zadbanie w organizacji o rozwój takich umiejętności, jakich wymaga od nas rynek, powoduje że sprawniej osiągamy nasze cele biznesowe.

Musimy znać cele strategiczne firmy. Wówczas będziemy wiedzieć jakich umiejętności biznes potrzebuje od nas dzisiaj, ale przede wszystkim - **jakich będzie potrzebował jutro**.

HR nie powinien w tym obszarze pracować sam, a **angażować menedżerów** i to wraz z nimi przygotować plan rozwoju kompetencji pracowników. Wspólnie są oni w stanie zabezpieczyć **obecność kluczowych kompetencji** w organizacji, stosując najskuteczniejsze techniki i metody, takie jak: mentoring, coachich, mikrolearning czy *on-the-job training*.



Joanna Smolińska

HR Director CEE
GroupM



06

Strategiczny HR zapewnia ciągłość i efektywność realizacji głównego procesu biznesowego.

Zapewnienie ciągłości i efektywności realizacji celów biznesowych pozwala firmie na płynne przechodzenie przez **okresy zmian strukturalnych**, transformacji czy innych wyzwań organizacyjnych. HR może skutecznie zarządzać sukcesją i przekazywaniem wiedzy, minimalizując ryzyko związane z **utrata kluczowych umiejętności** i doświadczeń. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, firmy muszą być elastyczne i innowacyjne. Te, które potrafią szybko **adaptować się do zmian** i wdrażać innowacje, zyskują przewagę konkurencyjną.

Efektywne **zarządzanie sukcesją** powinno być procesem ciągłym, opartym na regularnej ocenie talentów oraz planowaniu rozwoju pracowników. W praktyce oznacza to identyfikowanie i **rozwijanie potencjalnych liderów** na każdym poziomie organizacji, co umożliwi płynne przejęcie kluczowych ról w momencie, gdy jest to konieczne.

Zarządzanie wiedzą w organizacji obejmuje zarówno wiedzę jawną (np. procedury, raporty) jak i ukrytą (np. doświadczenie pracowników). Organizacje powinny skupić się na implementacji **systemów zarządzania wiedzą**, takich jak bazy danych, platformy e-learningowe i narzędzia do współpracy umożliwiające łatwe gromadzenie i udostępnianie wiedzy w całej organizacji. Ważne jest także stworzenie kultury organizacyjnej, w której dzielenie się wiedzą jest **promowane i nagradzane**.



Agnieszka Sutowicz

Partnerka biznesowa HR
BNP Paribas Bank Polska



07

Strategiczny HR rozumie, że kluczowe jest utrzymanie zrównoważonego poziomu dobrostanu pracowników.

W dynamicznym środowisku pracy, gdzie nacisk na wydajność często staje się priorytetem, **dbałość o równowagę** między życiem zawodowym a prywatnym i holistyczne podejście do zdrowia pracowników stają się nie tylko kwestią etyki, ale i **opłacalną strategią biznesową**.

Inwestycja w dobrostan pracowników generuje **wymierne korzyści**, takie jak wzrost produktywności, zmniejszenie absencji chorobowej, ograniczenie rotacji kadr i poprawę wizerunku firmy. To przekłada się również na większe zadowolenie i satysfakcję z pracy samych pracowników, co z kolei wpływa na ich zaangażowanie i **lojalność wobec firmy**.

Dbałość o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników staje się zatem już nie tylko kwestią moralną, ale i **ekonomiczną kalkulacją**. Należy pamiętać, że wypalenie zawodowe i brak dbałości o tę równowagę, przynosi odwrotny skutek – spadek produktywności, wzrost absencji i rotacji, generując wysokie koszty dla pracodawców. Koszta te bywają niedoceniane w krótkoterminowej perspektywie, gdy skupiamy się na celach doraźnych, a nie strategicznych.

Czas najwyższy, aby firmy dostrzegły potencjał tkwiący w dobrostanie pracowników i wdrożyły **holistyczne strategie** promujące zdrowie i równowagę w miejscu pracy - dla siebie i dla pracowników.



Nicole Tomanek

Head of People & Culture
AskHenry



08. Strategiczny HR wspiera menedżerów w radzeniu sobie z „pułapką przyspieszenia”.

Wypalone organizacje i zespoły są ofiarą tzw. **„pułapki przyspieszenia”**. To sytuacja, w której w skali poszczególnych zespołów, obszarów biznesowych lub nawet całej organizacji, ludzie odczuwają **długotrwałe przeciążenie** stale rosnącą liczbą zadań, zmian, kryzysów.

W trakcie ostatnich trzech lat były one związane głównie z pandemią COVID-19 oraz sytuacją geopolityczną na wschodzie Europy. Skala wysiłku włożonego w adaptację do zmian i nowych zadań spowodowała nadmierne obciążenie, następnie przeciążenie, a obecnie **wypalenie pracowników**. Dodatkowo menadżerowie, błędnie rozpoznając przyczyny obniżonej efektywności i motywacji swoich zespołów, stosując coraz bardziej dyrektywny styl kierowania oraz negatywne motywowanie, przyczynili się do **pogłębiania ich wypalenia**.

Wskaźnikiem, który najszybciej pozwoli rozpoznać skalę tego zjawiska jest **poziom negatywnej rotacji**, czyli odchodzenia pracowników z firmy.

Badania odporności organizacji i zespołów **na wypalenie** pokazują, że na nowy problem „pułapki przyspieszenia” nakładają się też m.in. niski poziom umiejętności leaderskich, złe standardy zarządzania, dysfunkcje w komunikacji i pracy zespołowej czy **niedojrzałe systemy HR**.



Jacek Smura

Prezes Zarządu
Wyższe Piętro HR



09

Strategiczny HR inicjuje zmiany oraz wspiera organizację w ich wdrażaniu.

Porównując firmę do statku: strategia firmy to cel - kierunek, w którym płynie nasz okręt z załogą. Zarząd to kapitan i sternik. **Strategia HR** to natomiast mapa i kompas, wskazujący **kierunki działania** całej załozde na poszczególnych etapach podróży.

15 lat w HR oraz współpracy z Zarządami utwierdziło mnie, że ludzie w biznesie odgrywają kluczową rolę. HR dzisiaj nie może być administratorem. Dziś HR musi **rozumieć biznes** i stawiane w organizacji cele biznesowe, aktywnie kreować i kształtować rozwój pracowników, a także **uwalniać ich potencjał**.

Jednakże HR nie może budować strategii sam. Efektywność HR definiowana jest przez **zaangażowanie menedżerów**, umiejętność identyfikacji potrzeb w zakresie kompetencji pracowników, skuteczną komunikację pionową i poziomą. To z kolei determinuje kolejne zadania dla HR (wsparcie menedżerów w analizie, planowaniu, realizacji i rozliczeniu) oraz wymaga od HR budowania systemów: organizacyjnych, IT, komunikacyjnych i analitycznych.

Tak szeroki zakres, wymusza na HR konieczność ciągłego obserwowania organizacji "z lotu ptaka" i dynamicznego reagowania na zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w tym wspierania menedżerów w **efektywnym komunikowaniu pracownikom** tychże zmian.



Paulina Surmik

Dyrektor Pracy i Administracji
Koksownia Częstochowa Nowa Sp. z o.o.



10. Strategiczny HR celowo kształtuje kulturę organizacji wokół jej wartości.

Wartości organizacji bywają **jedynie dumnie głozoneymi hasłami** bez pokrycia. Ale nie muszą – jeśli na ich straży stoi strategiczny HR, a tuż za nim silni liderzy, nieustająco poszukujący odpowiedzi na kluczowe pytania:

- Co stoi za **poszczególnymi wartościami**?
- Czy deklarowana kultura organizacyjna jest spójna z tym, **jak w rzeczywistości pracuje się w organizacji** na co dzień?

To HR – ale tylko ten naprawdę nowoczesny, partnerski i strategiczny, kształtuje kulturę organizacji, nakierunkowuje ludzi na biznes, a biznes na ludzi.

Tu jednak potrzeba zaangażowania wszystkich stron. Szczerzej i **autentycznej komunikacji** ze strony HR-owców. Partnerskiej postawy zarządu. Zaangażowanych, proaktywnych pracowników, biorących odpowiedzialność za swoje "bycie" w organizacji. To od **codziennego dialogu** będzie zależeć, jak ta kultura się rozwija, a wraz z nią cała organizacja i tworzący ją ludzie.



Karina Sudomir-Bona




Dyrektor HR
Polska Agencja Żeglugi Powietrznej



HR Strategiczny Jak go osiągnąć?

Skorzystaj ze wsparcia ekspertów!

Program rozwojowy:
“**HR Strategiczny** - Praktycy dla Praktyków”

-  100+ godzin warsztatów
-  Kameralna, 10-osobowa grupa
-  Projekt dyplomowy i certyfikat

Poznaj pełną **AGENDĘ!**

CASE STUDY

Agnieszka Giermek-Ziółkowska

Jak zaprojektować działania HR w oparciu o strategię organizacji?

FIRMA:

TERMO Sp. z o.o.

BRANŻA:

produkcja, branża grzewcza

PRACOWNICY:

185 osób

DZIAŁ HR:

brak



Firma TERMO Sp. z o.o. jest ulokowana na Dolnym Śląsku. Działa od 22 lat. Ma prywatnego właściciela, który jednocześnie pełni rolę prezesa zarządu (ownership management).

- Spółka ta działa w segmencie rynku obejmującym **produkcję gazowych urządzeń grzewczych** do ogrzewania pomieszczeń (do 50 kW) oraz do ogrzewania obiektów (do 500 kW) i przygotowania wody użytkowej,
- Segment rynku **w skali roku wykazuje obroty:** 1-1,5 mld PLN (urządzenia gazowe) oraz 800 mln PLN (pompy ciepła),
- Firma konkuruje z innymi podmiotami w segmencie - 25 firm w Europie, 15 firm na terenie Polski.

Jak zaprojektować działania HR w oparciu o strategię organizacji?

TERMO zatrudnia **185 osób**. Ma swój obiekt fabryczny, magazyny, sieć dystrybucji, ogólnopolską **sieć serwisantów** serwisujących piece.

Firma do tej pory **nie ma zespołu HR**. Ma dział kadr zapewniający obsługę kadrowo-płacową. Nie ma wdrożonych procesów i systemów HR. Do tej pory każdy menedżer **samodzielnie rekrutował pracowników**.

Firma odczuwa krytyczny **niedobór pracowników**, szczególnie produkcyjnych. Na Dolnym Śląsku ma bardzo dużą konkurencję na rynku pracy. Bezpośrednio **konkuruje o pracowników** z dużymi firmami ulokowanymi w pobliskich strefach ekonomicznych.

PROJEKTY STRATEGICZNE TERMO DO 2026 r.:

- Zbudowanie zintegrowanego systemu komunikacji i współpracy z siecią instalatorów,
- Program wejścia do segmentu OZE:
 - produkty,
 - dystrybucja,
 - marketing + zielona marka,
 - serwis,
- Segmentacja produktów,
- Standaryzacja produkcji i dywersyfikacja dostawców,
- Stworzenie zespołu sprzedażowego i opracowanie komplementarnej oferty inwestycyjnej oraz commercial,
- Zbudowanie nowej organizacji kontroli jakości,
- Podniesienie jakości zarządzania zasobami ludzkimi i Employer Brandingu,
- Rozwój rynku eksportowego,

CASE STUDY

Agnieszka Giermek-Ziółkowska

Jak zaprojektować działania HR w oparciu o strategię organizacji?

ROZWIĄZANIE CASE STUDY:

KROK 1

Organizacja ma strategicznie cele, działa na konkurencyjnym rynku i prowadzi swoje działania w woj. dolnośląskim, które znane jest z niskiego poziomu bezrobocia. Dalszy rozwój organizacji uzależniony jest od umiejętności **szybkiego pozyskiwania** pracowników produkcyjnych, ale także od **rozbudowy działów sprzedaży**. Bez wsparcia Menedżera HR, cele organizacji są poważnie zagrożone. W pierwszym kroku rekomenduję **zatrudnienie HR Managera**.

KROK 2

Manager HR powinien w krótkim czasie wesprzeć w procesach rekrutacji szefów działów, a także zaprosić do współpracy **agencje pracy tymczasowej**, celem szybkiego pozyskiwania pracowników produkcji. Manager HR następnie musi **określić przewagi** konkurencyjne pracodawcy na rynku dolnośląskim, dokonując analizy możliwości konkurencji. Na podstawie takiej analizy, w dość krótkim czasie przy wsparciu Zarządu, HR może zbudować **pierwsze podstawy** do procesów rekrutacji i onboardingu.



Agnieszka Giermek-Ziółkowska
Dyrektor ds. operacyjnych
EBS S.A.

Jak zaprojektować działania HR w oparciu o strategię organizacji?

ROZWIĄZANIE CASE STUDY:

KROK 3

Jeśli z punktu widzenia pracowników firma nie jest atrakcyjna jako pracodawca, HR we współpracy z Zarządem i szefami poszczególnych działów, musi opracować **plan zwiększania przewagi konkurencyjnej** na rynku, uwzględniając odpowiedni poziom wynagrodzeń, benefitów, czy propozycje szkoleń.

KROK 4

Po wdrożeniu odpowiednich standardów procesów rekrutacji i onboardingu, HR Manager przeprowadza **wewnętrzne szkolenia** z tego zakresu i stoi na straży **egzekucji zaimplementowanych zasad**. Następnie, w porozumieniu z szefami odpowiednich działów, wdraża **plan wartościowania stanowisk**, w razie potrzeby dokonując niezbędnych korekt w zakresie wynagrodzeń (w stosunku do rynku). Manager HR w porozumieniu z Zarządem i szefami działów, rozpoczyna budowanie **ścieżek kariery** w organizacji.

KROK 5

Na tym etapie rozwoju organizacji, HR Manager posiada już swój zespół. Z jego pomocą przeprowadza **audyt potrzeb szkoleniowych** wewnątrz organizacji. W porozumieniu z zarządem **potwierdza cele strategiczne** organizacji i kierunki rozwoju. Następnie, w porozumieniu z szefami poszczególnych działów, Manager HR wdraża w organizacji **procesy szkoleniowe**, a także reskillingowe i upskillingowe.

Coś nie trybi w twojej firmie?



Postaw na kompleksowy **przegląd procesów HR!**

- ✓ Dokładnie analizujemy i diagnozujemy,
- ✓ Wskazujemy konkretne rozwiązania,
- ✓ Przeprowadzamy transformację HR!

Poproś o **wsparcie w HR!**

MANIFEST

MANIFEST

MANIFEST

HR-u Strategicznego

HR przyszłości jest dziś!



WYŻSZE PIĘTRO
HR



STRATEGICZNY
HR