

*Nowy szef zasobów ludzkich próbował zrobić wszystko, żeby jego dział przestał być traktowany jak administracyjne peryferia. Nie przyniosło to jednak skutku.*

## **Dlaczego dział zasobów ludzkich nie cieszy się szacunkiem?**

ROBERT GALFORD / Przełożył Andrzej Ehrlich



"Nie wiem, do jakiego problemu najpierw się wziąć" - westchnął Luke Robinson. Kate Rose, siedząca nad kawą naprzeciw niego, lekko się uśmiechnęła. Powiedziała: "Fakt, że masz kłopoty". Luke wzniósł oczy ku górze: "Dziękuję ci bardzo. Znakomicie dostrzegasz to, co oczywiste. Ale co mam zrobić?"

Robinson i Rose siedzieli w kawiarni niemal od dwóch godzin. Tłum klientów przychodzących na lunch już dawno zniknął, a powoli zaczęli się pojawiać popołudniowi amatorzy kawy. Robinson, partner kierujący zasobami ludzkimi w Loft Securities, zadzwonił do Rose częściowo dlatego, że była jego osobistą przyjaciółką, ale także dlatego, że była wiceprezesem do spraw zasobów ludzkich w odnoszącej sukcesy firmie public relations. Wiedział, że jest świetnym menedżerem. W trakcie lunchu opowiedział jej o swoich problemach.

Zanim Robinson przyłączył się przed rokiem do Loft Securities, był partnerem w Powell Group, znanej firmie doradczej w dziedzinie zasobów ludzkich. Specjalizował się w pracach na rzecz firm zajmujących się usługami finansowymi. Kiedy szef zasobów ludzkich w Powell z powodów osobistych nagle zrezygnował z pracy, zarząd firmy poprosił Robinsona o przejęcie kierownictwa nad działem i pomoc w przeorganizowaniu systemów rekrutacji oraz doskonalenia pracowników. Robinson jako dyrektor zasobów ludzkich pracował bardzo skutecznie, pomagając konsultantom firmy w ocenie potencjalnych nowych pracowników i opracowując kilka bardzo atrakcyjnych programów doskonalenia. Przy pomocy Robinsona Powell Group szybko zaczęła skutecznie konkurować w pozyskiwaniu utalentowanych pracowników.

Większość ludzi u Lofta nie była przyzwyczajona do tego, żeby ktoś z działu zasobów ludzkich zadawał dociekliwe pytania.

Pomimo sukcesów odniesionych w Powell Group, Robinson przyjął pracę w Loft Securities, bo uważał, że będzie to wyzwanie przynoszące mu satysfakcję. W ciągu niemal całej swojej 30-letniej historii Loft cieszył się znakomitą reputacją w sprawach przyciągania - i utrzymywania - wysoce wykwalifikowanych pracowników. Kiedy jednak dyrektor naczelny firmy Philip Washington ustąpił w 1995 r., sprawy uległy zmianie. Washington był uosobieniem kultury Loft; potencjalni klienci, kiedy rozważali prowadzenie z firmą interesów, przede wszystkim myśleli o jego przywództwie i charyzmatycznej osobowości. Właśnie jego osobowość i energia przyciągała najlepszych pracowników. Kiedy odszedł, firma utraciła w części swoją żywotność. A w ciągu roku zrezygnowało też dwóch spośród pozostałych pięciu członków naczelnego kierownictwa.

Między kaskami ravioli z serem gorgonzola Robinson powiedział: "Nieważne, dlaczego ci dwaj odeszli. Ściśle mówiąc, jeden przeszedł na emeryturę, a drugi zajął się nauczaniem. Nie odeszli dlatego, żeby w Loft zaczęło się źle dziać. Prawdę mówiąc, zmiana na szczycie przeszła niezwykle gładko. Bernie Shargall, nowy naczelny, był - i jest - bardzo dobrym szefem. Pozyskano go z zewnątrz, ale według wszelkich danych jego nominacja spotkała się w firmie z szerokim poparciem. A ze współpracy z nim wiem, że jest świetnie przygotowany i ma silną motywację".

Według tego, co Robinson powiedział swojej przyjaciółce, problem polegał na tym, że nowy dyrektor naczelny nie umiał tak jak Washington przyciągać i utrzymać utalentowanych ludzi. A dział zasobów ludzkich (DZL) nie potrafił tego nadrobić. W firmie nigdy nie zwracano wielkiej uwagi na DZL, bo nie było to potrzebne. Pod rządami Washingtona i dwóch poprzedzających go dyrektorów naczelných dział wykonywał jedynie funkcje administracyjne.

"Trzeba przyznać Shargallowi, że dostrzegł problem - powiedział Robinson. - Dlatego mnie zatrudnił. Ale jestem tam od roku i nie potrafiłem zatamować upływu krwi; w ostatnich sześciu miesiącach straciliśmy jeszcze dwóch kluczowych pracowników. A co gorsza, nie miałem wielkich osiągnięć w rekrutacji nowych pracowników ani w doprowadzeniu do zmiany powszechnej opinii, że DZL to tylko grupa pracowników biurowych, wypełniających formularze świadczeń społecznych i pilnujących terminów urlopów. To frustruje, bo wiesz równie dobrze jak ja, ile dział zasobów ludzkich może zrobić na rzecz firmy".

Rose energicznie pokiwała głową. Powiedziała: "Prawdę mówiąc, to właśnie zasoby ludzkie zrobiły z Lofta to, czym jest. Problem polega na tym, że najważniejsze zadanie - przyciągania i utrzymywania dobrych pracowników - nie było wykonywane przez DZL Lofta. Ani też nie wykonywał tego cały zespół kierownictwa. Robił to tylko Washington; wydaje się, że nikt nie bardzo wie, jak działać dalej".

"Usiłuję im to pokazać - żalił się Robinson. - Ale nawet Shargall nie wie, jak mnie wykorzystać".

Rose poprosiła Robinsona, żeby opowiedział, co robił od czasu przejścia do Lofta, a on opisał pokrótce rozmaite swoje działania. Kiedy podjął pracę w firmie, poświęcił sporo czasu na rozmowy w cztery oczy z każdym z menedżerów wyższych szczebli, pytając ich o to, jacy ludzie zapewnili firmie powodzenie i jak oceniają obecnych pracowników. Rozmawiał też z wieloma innymi pracownikami - kierownikami, maklerami, asystentami administracyjnymi - i ze wszystkimi pracownikami własnego działu. Poświęcił też czas na spotkania z ludźmi z zewnątrz, w tym ze specjalistami poszukiwania kandydatów, z uniwersyteckimi doradcami w sprawach zatrudniania absolwentów, z firmami organizującymi świadczenia pracownicze i z jednostkami szkoleniowymi.

W trakcie tych spotkań doszedł do wniosku, że rekrutacja nie stanowi jedyne problemu u Lofta. Wydawało się, że nie ma zgodnej opinii co do tego, czy Loft rzeczywiście jest dobrym miejscem pracy. Odniósł przy tym wrażenie, że większość ludzi u Lofta nie była przyzwyczajona do tego, żeby ktoś z działu zasobów ludzkich zadawał dociekliwe pytania.

Robinson podjął więc rozmaite działania. Wprowadził w swoim dziale system wewnętrznych standardów usług, gwarancji wydajności i ciągłych programów pomiaru zadowolenia klientów. Ustanowił "stanowiska słuchania", to znaczy systematycznie wysyłał członków swojego zespołu do pracy w określonych godzinach w poszczególnych biurach firmy, z zadaniem odpowiadania na pytania i prowadzenia poradnictwa. Wprowadził program "ambasadorów zasobów ludzkich", przydzielając poszczególnym członkom swojego zespołu zadanie nawiązania stosunków z pracownikami poszczególnych działów firmy, żeby w DZL mogli występować w ich imieniu. Wprowadził też terminarz własnych systematycznych spotkań z szefami poszczególnych jednostek firmy. Przystąpił też do wszechstronnej oceny jakości pracowników DZL, zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej, i wymienił dwóch mało wydajnych pracowników na ludzi mających spore doświadczenie w firmach usługowych podobnych do Lofta. Opracował wreszcie projekty programów zapoznania wszystkich pracowników firmy z rolą DZL - a w szczególności z tym, w jaki sposób DZL może przyczynić się do stworzenia i realizacji strategii zmierzającej do powodzenia firmy.

Rose słuchała długiej wypowiedzi Robinsona niemal bez słowa.

Zmarszczyła czoło, kiedy jej opowiedział o naradzie kierownictwa, w której uczestniczył po trzech miesiącach pracy w firmie. Przedstawił tam swoje ustalenia i naszkicował plany; wydawało mu się, że zostały dobrze przyjęte, bo nie stały się wówczas przedmiotem krytyki ani nie wywołały większej dyskusji. Teraz jednak uważał, że w trakcie narady "Shargall i pozostali zachowywali się uprzejmie, ale nie zwracali uwagi na to, co mówiłem".

Wydawało się, że menedżerowie Lofta słuchają, ale tak naprawdę nie zwracali uwagi.

Podniosła brwi i półgłosem powiedziała "au", kiedy przyznał, że czeka z rocznymi premiami dla dyrektorów pionów i wiceprezesów zostały wystawione z błędami. Powiedział: "Rozwiązanie tego problemu wspólnie z działem płac zajęło nam prawie miesiąc. A chociaż wiem, że był to zwykły błąd kancelaryjny, z pewnością nie pomogło to mojej sprawie".

Ze współzuciem pokiwała głową, kiedy jej opowiedział, jak niedługo przed podjęciem przez niego pracy DZL źle przeprowadził dochodzenie w sprawie zarzutu o dyskryminację. "Ale to nie ja zrobiłem!" Głos Robinsona zdradzał jego frustrację. "Grupa ludzi, których ja zebrałem, nie zrobiłaby czegoś takiego!"

Rose na ogół milczała; zachęcała go jedynie mówiąc "I co dalej?" albo "Czy mógłbyś to szerzej wyjaśnić?" w trakcie jego opowieści. Podczas całego lunchu Robinson niemal nie tknął jedzenia. Kiedy podszedł kelner, Robinson spojrzał na wyczyszczony talerz Rose i powiedział mu, żeby zabrał obydwa.

Kiedy dopili kawę, Robinson usiadł wygodniej i zapytał: "A więc?"

"Co a więc? - odparła Rose. - Wiem, że robisz wiele dobrych rzeczy. Ale prowadzisz wojnę, którą niewielu przed tobą wygrało. Czy wiesz, jak trudno jest zmienić opinię, którą wyrobił ktoś inny? Zasoby ludzkie to szczególnie trudna dziedzina - chociaż większość działów usług wewnętrznych zapewne twierdziłaby, że też są niedoceniane. Czy Loft szanuje swój dział techniki informacji? Swoich księgowych? Rozejrzyj się. Pewnie nie jesteś sam".

Robinson powiedział: "Muszę się przyznać, że myślę o poddaniu się. Nie to, żebym chciał wrócić do doradztwa. Ale coś osiągałem w tamtym świecie, a znasz powiedzenie: Ci, którzy potrafią - działają, a ci, którzy nie potrafią - uczą innych. Zaczynam myśleć, że to się odnosi także do mnie".

Rose zaśmiała się. "Nie, nie. Jestem pewna, że tak nie jest. Ale coś ci poradzę..."

**Robert Galford mieszka w Concord, Massachusetts i pracuje z menedżerami wyższych szczebli nad zagadnieniami efektywności, organizacji i kariery zawodowej. Naucza też na kursach doskonalenia menedżerów w Wyższej Szkole Zarządzania Columbia University oraz w Wyższej Szkole Zarządzania im. J. L. Kelloga Northwestern University w Evanston, Illinois.**