

Promijenjena uloga HR-a u 'Ekonomiji znanja'

Marino Miloš

Da sam predsjednik Uprave...

...htio bih znati :

- Koliko smo uspješni u privlačenju i zadržavanju najboljih ljudi?
- Kakvi su pokazatelji zadovoljstva zaposlenih?
- Koliko se ulaže u profesionalni razvoj?
- Koliko je HR djelotvoran i učinkovit u onome što radi?
- Kakav je doprinos HR-a rastu tvrtke?

Uobičajeni mitovi o HR-u

- Ljudi rade u HR-u jer vole ljude
- Svatko može biti HR
- HR je nije odgovoran za rezultate
- HR ima troškove koje se mora kontrolirati
- HR mora biti interni 'policajac'
- HR uglavnom 'prodaje maglu'
- U HR-u rade dragi ljudi
- HR is posao HR-a

Kriza

Opasnost

Prilika



Htjeli mi to ili ne – HR je 'risk management' posao!

Globalizacija

Izvori:

- Liberalizacija svjetske trgovine
- Razvoj tehnologija
- Napredak transporta
- Kretanja stanovništva

Utjecaj na tvrtke

Integracija globalnih tržišta može se promatrati kao stapanje vanjska tri prstena u jedan



Izazovi pred HR-om

- Čime utjecati na rezultate poslovanja?
- Kako upravljati globalizacijskim trendovima?
- Kojim HR strategijama omogućiti kompetitivnu prednost tvrtci?

Uloga menadžera HR-a

Pet ključnih poslovnih ciljeva

- Osvajanje novih tržišta
- Povećana dobit
- Rast tržišnog udjela
- Pozicija tržišnog lidera
- Rast vrijednosti dionice

Tri ključna HR prioriteta

- Privlačenje i zadržavanje talenata
- Povećanje organizacijskih sposobnosti
- Razvoj strateških vještina rukovoditelja



Stare i nove uloge HR-a

JUČER

SUTRA

JASNA DIFERENCIJACIJA

- Mehanicistički pristup ('kadrovska')
- Rituali + pravni okvir
- 'uši i oči' menadžmenta na 'terenu'
- Specifične putanje karijere

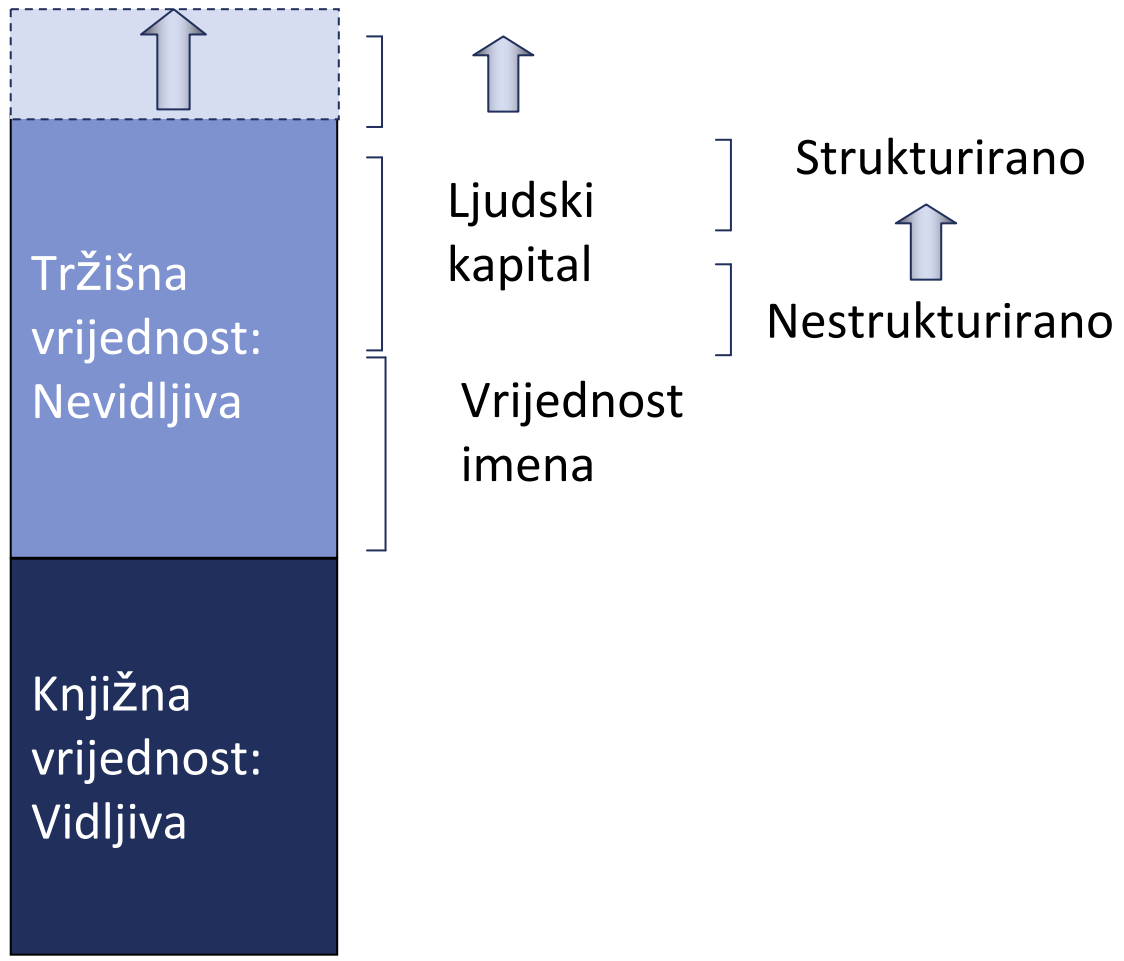
Ljudi su odgovornost HR-a

DISTRIBUIRANA ODGOVORNOST

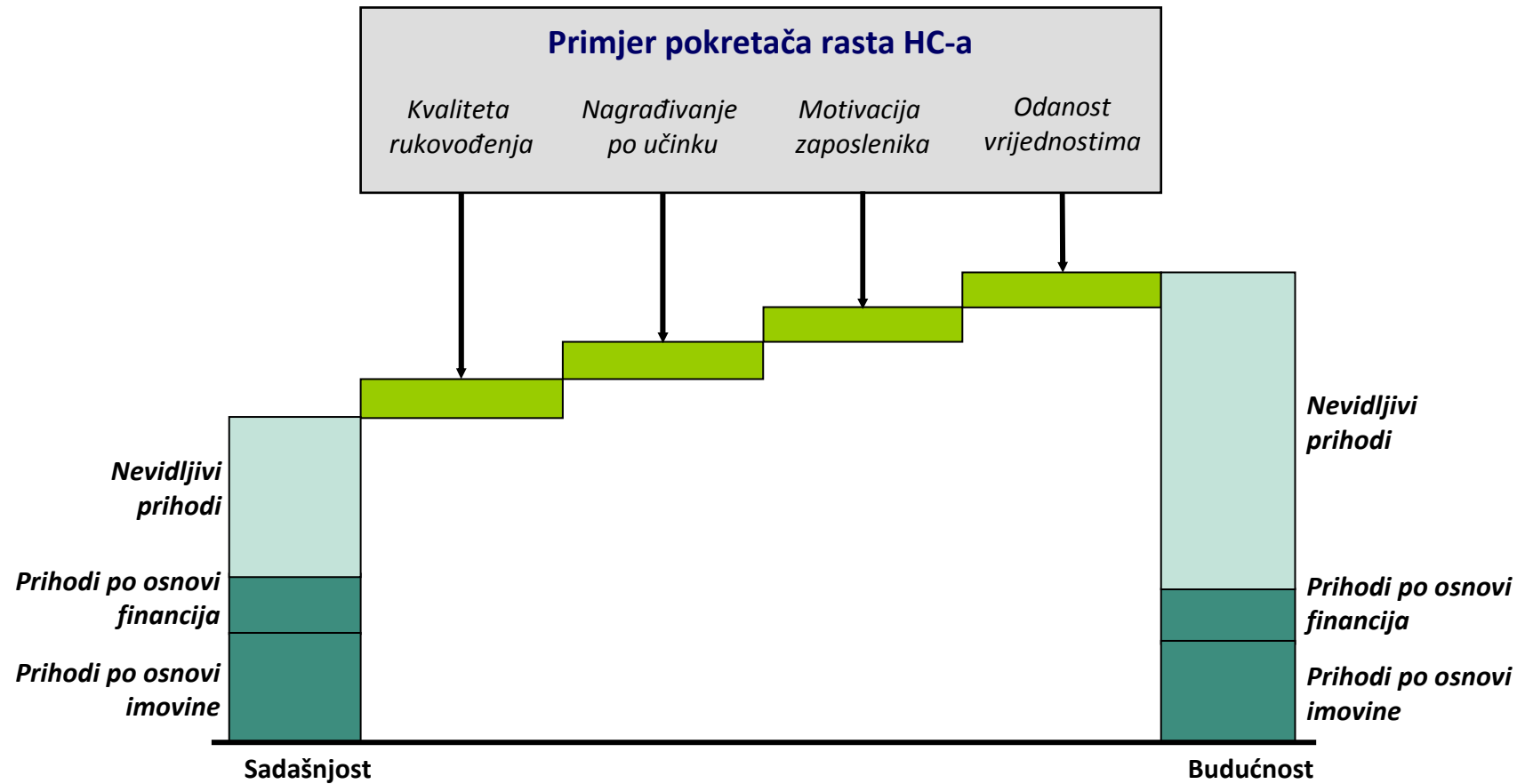
- Upravljanje znanjem
- Upravljanje odnosima
- Timski rad
- Usklađenost sa legislativom
- Upravljanje promjenama
- Hibridne karijere

Ljudi su odgovornost svih

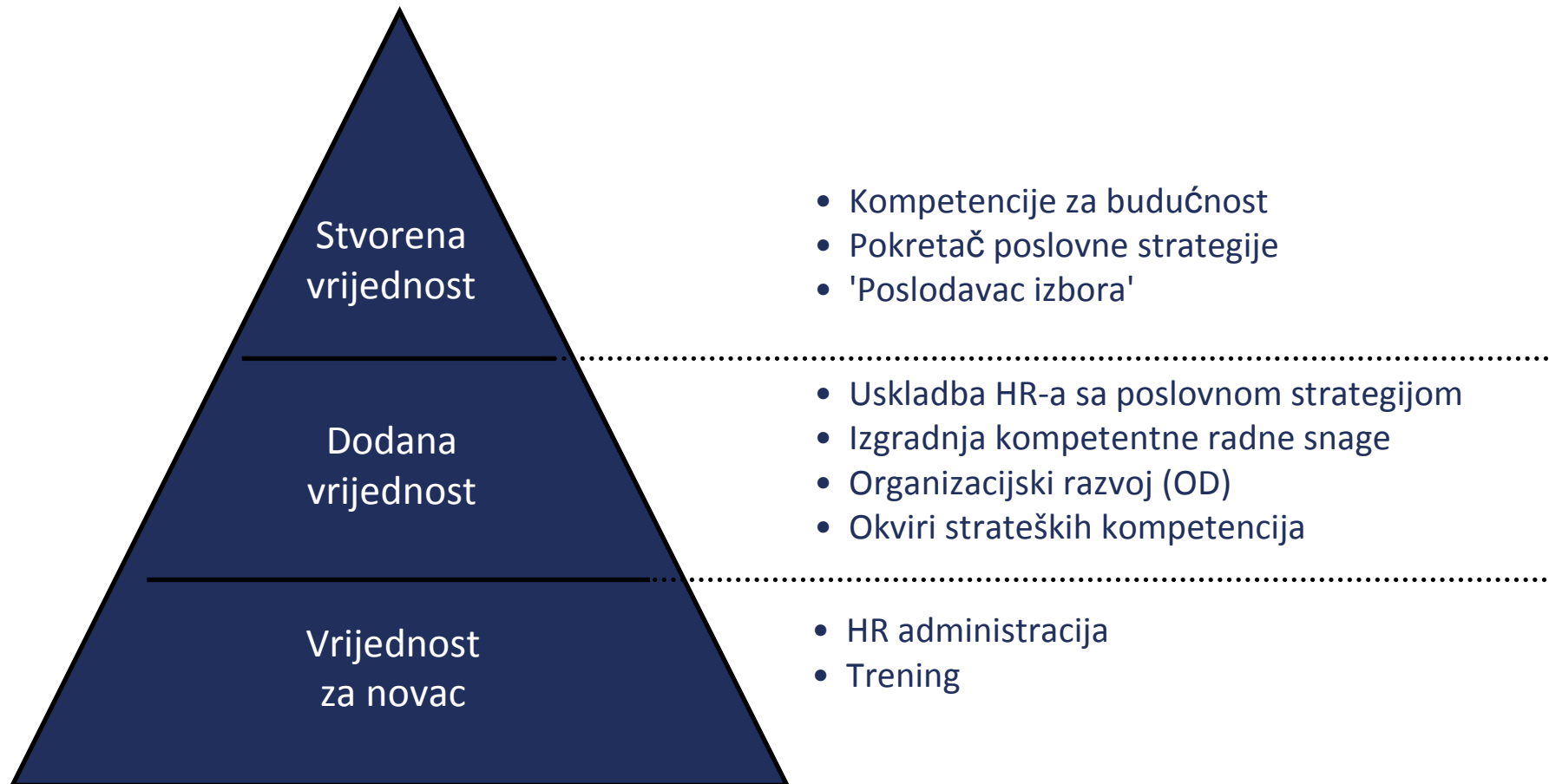
Vrijednost ljudskog kapitala



Pokretači rasta ljudskog kapitala



HR stvara različite vrijednosti...



Višestruka uloga HR-a (Ulrich, 1997)

Budućnost / Strategijski fokus

Strateški partner

- Strategijski HR planiranje
- HR kao partner poslovanja
- Organizacijska kultura

Usklađivanje HR strategije sa strategijom tvrtke

Agent promjene

- Popunjavanje
- Organizacijski dizajn
- Istraživanja i razvoj
- Mjerenje učinkovitosti
- Edukacija i trening

Upravljanje transformacijom tvrtke

Procesi

Kadrovski ekspert

- Plaće
- Naknade
- HRIS
- Usklađenost

Optimizacija poslovnih procesa

Ljudi

Zastupnik zaposlenih

- Odnosi sa sindikatom
- Radno-pravna pitanja
- Sigurnost na radu

Osiguranje potrebnih resursa zaposlenicima

Dnevno / Operativni fokus

Kompetencije HR stručnjaka

1. Pouzdani aktivist
2. Zaštitnik vrijednosti
3. Talent menadžer
4. Strategijski arhitekt
5. Saveznik poslovanja
6. Operativni izvršitelj



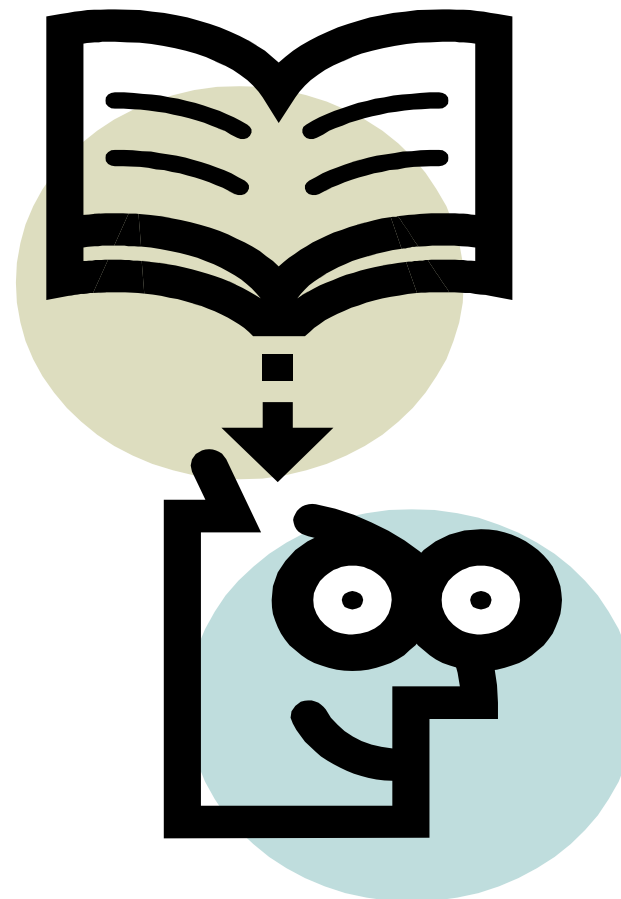
Pet kompetencija HR direktora

- 1. Poznavanje poslovanja**
- 2. Liderske vještine**
- 3. Strateško razmišljanje/Inovativnost**
- 4. Tehnička HR ekspertiza**
- 5. Upravljanje promjenama**

Source: Gatti & Associates Survey

Kako naučiti HR?

- Kako ste naučili:
 - Zbrajati?*
 - Oduzimati?*
 - Dijeliti?*
 - Množiti?*
- Da li znate baš svaki mogući ishod operacija ili je riječ samo o primjeni?



Kako naučiti HR?

- Bitni su koncepti, metode i paradigme
- Mi ne učimo/podučavamo zaključke i rezultate
- Zaključci i rezultati ovise o **kontekstu** u kojemu djelujemo i vladajućoj **paradigmi** kroz koju drugi gledaju na HR

Glavne kritike HR-u

- 1. Ne poznaje poslovanje**
- 2. Nema stratešku perspektivu**
- 3. Ne poznaje/koristi tehnologiju**
- 4. Nema inicijative i hrabrosti**
- 5. Ne 'igra' timski**

Poznavanje poslovanja

HR mora razumjeti...

- Tko su interni/vanjski klijenti
- Koje su glavne grane poslovanja
- Kakve su poslovna struktura i strategija, vizija i misija, vrijednosti i ciljevi, financijske sastavnice poslovanja
- Tko je konkurencija, koji su nam proizvodi, kakve tehnologije se koriste te koji su izvori naše kompetitivne prednosti

Strateško razmišljanje

HR mora razumjeti...

- Nastanak i elemente poslovne strategije
- Proces HR planiranja i budžetiranja
- Kako integrirati HR sustave za korist tvrtke
- Kako strategiju HR-a uskladiti sa globalnom

Procesno razmišljanje

HR mora razumjeti...

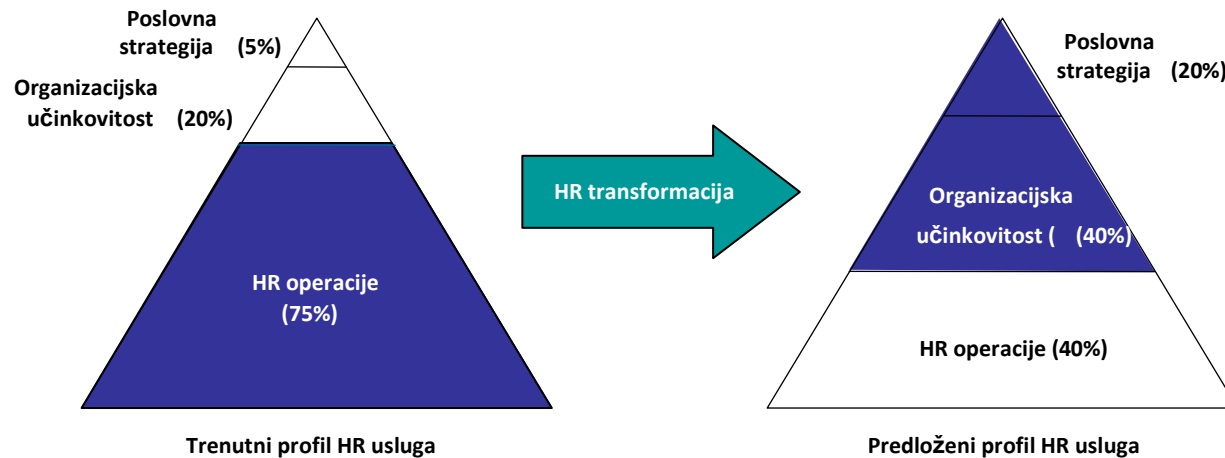
- Upravljačke (menadžment) procese u tvrtci
- Bitne procesne vještine: konzultantske, problemske, evaluacijske i komunikacijske
- Kako olakšati i upravljati promjenom
- Kako upravljati u vrijeme krize i neizvjesnosti

Što HR treba omogućiti poslovanju?

- Bolju iskoristivost talenata
- Višu produktivnost rada
- Smanjene troškove rada
- Bolju uslugu klijentima
- Organizacijsku integraciju
- Poveznica kulture i organizacijskih vrijednosti
- Višu motivaciju (engagement) zaposlenih

Nužnost promjena

- HR mora postati bliži strategiji i top-menadžmentu
- Administrativne aktivnosti moraju se optimizirati
- HR mora biti komunikator i poveznica u organizaciji
- Moraju se definirati suvisle i objektivne mjere HR učinka



Povećati dodanu vrijednost koju HR pruža tvrtci, ali bez ugrožavanja kvalitete administrativnih aktivnosti koje uobičajeno obavlja.

Mjerenje HR učinkovitosti

- Stručnjaci u HR-u moraju ustrojiti takve sustave mjerenja koji će omogućiti učinkovitost i djelotvornost odluka koje menadžment mora donositi
- Na taj način HR može doprinijeti stvaranju nove (dodane) vrijednosti za tvrtku

Sedam smrtnih grijeha HR-a

1. ZAUZIMATI STRANU bez odgovornosti za posljedice
2. IMATI STAV O NEČEMU bez pripreme i činjenica
3. POZNAVATI POSAO površno i nedostatno
4. ZAGOVARATI PROMJENE bez znanja kuda se ide
5. BITI PRILAGODLJIV kad su potrebni okviri i jasna pravila
6. RAZMIŠLJATI STRATEŠKI kad je potreban zdrav razum
7. KOMUNICIRATI kad je potreban samo razgovor

Sažetak

- Uloge koje se traže od HR-a su se promijenile i ljudi su prepoznati kao pr(a)vi izvor konkurentske prednosti
- Sposobnost HR funkcije će odrediti hoće li se pretvoriti u istinskog strateškog partnera poslovanja ili će jednostavno nestati
- HR mora isporučivati transakcijske, tradicionalne i transformacijske usluge i aktivnosti tako da zadovolji i kriterij učinkovitosti i djelotvornosti (brzo + optimalno)
- Restrukturiranja, redizajni organizacije i 'outsourcing' mogu biti prikladni u nekim situacijama, ali zahtijevaju pažljivo planiranje, preciznu implementaciju i kontinuirano vrednovanje

Tri ključne stvari za HR

DELIVERY

Nije važno što radiš, već što isporučuješ

KNOWING THE BUSINESS

Moraš poznavati poslovanje svoje tvrtke

ALIGNMENT

Moraš biti usklađen sa strategijom tvrtke

“Ne preživljavaju niti najjači, niti oni najinteligentniji, već oni koji se najbrže prilagode promjenama.”

Charles Darwin

On the Origin of the Species by Natural Selection, 1859

“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read or write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

Alvin Toffler
Rethinking the Future, 1999

**“Mijenjaj se sam prije nego što
budeš prisiljen na to.”**

Jack Welch

dugogodišnji predsjednik Uprave General Electrica