

VI Kongres HR

Opinie spółek członkowskich zebrane podczas kongresu

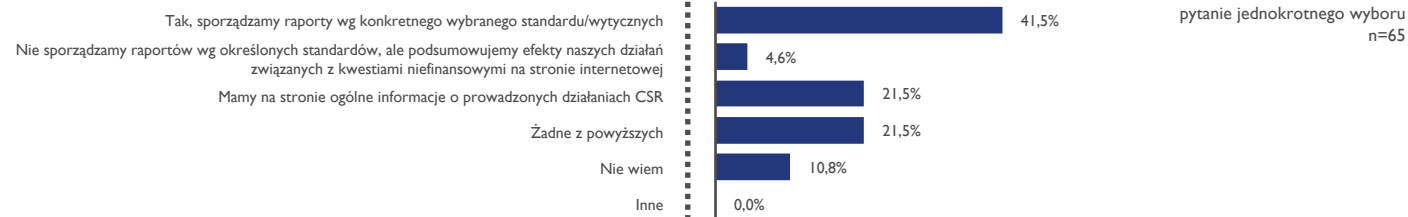
19-20 IV 2017

IV. Raportowanie informacji niefinansowych

Dyrektywa 2014/95/UE implementowana do polskich przepisów zmianą ustawy o Rachunkowości narzuciła wielu notowanym spółkom nowe obowiązki w zakresie raportowania informacji niefinansowych. Wg szacunków SEG kryteria nowych obowiązków spełnia ok. 150 spółek notowanych na GPW. Przygotowanie do raportowania wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy i rozpoczęcia gromadzenia stosownych danych i informacji dotyczących m.in. kwestii społecznych, pracowniczych i środowiska

naturalnego. Charakter raportowanych zagadnień sprawia, że w wielu spółkach to dział HR jest stosunkowo najlepiej przygotowany do ich gromadzenia z uwagi na fakt, że dane na temat pracowników już posiada, a w zakresie zagadnień społecznych to eksperci od zarządzania kapitałem ludzkim posiadają najlepsze kompetencje ułatwiające ich badanie i monitorowanie. Z tego powodu to właśnie dział HR może stać się w przyszłości hubem raportowania niefinansowego w spółkach.

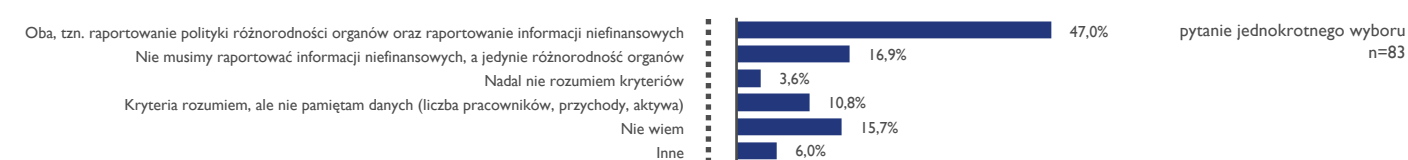
Czy Twoja spółka raportuje informacje niefinansowe?



41,5% obecnych podczas Kongresu przedstawicieli spółek deklarowało, że ich pracodawcy już dziś sporządzają raporty na temat informacji niefinansowych korzystając z określonych standardów i wytucznych. Dalsze 26,1% w pewien sposób informuje o prowadzonych działaniach z zakresu społecznej

odpowiedzialności biznesu, co nie wystarczy do wypełnia nowych wymogów, ale może stanowić punkt wyjścia do przeprowadzenia odpowiednich przygotowań.

Czy obejmują Cię obowiązki raportowania niefinansowego?



Niemal dwie trzecie (63,9%) respondentów było w stanie potwierdzić, że reprezentowane przez nich spółki podlegają nowym obowiązkom. W tej grupie 16,9% spółek będzie musiało wypełniać jedynie obowiązek raportowania polityki różnorodności w odniesieniu do składu organów spółki, a 47,0% także obowiązek sporządzania kompleksowych rocznych raportów niefinansowych. Łącznie niespełna jedna

trzecia uczestników nie była w stanie zadeklarować, czy ich spółki podlegają obowiązkowi sprawozdawczym, czy to z braku wiedzy na temat szczegółowych danych pracowniczych i finansowych, na których oparte są kryteria podlegania obowiązkowi, czy z braku zrozumienia tych kryteriów.

Na jakim etapie przygotowań do raportowania informacji niefinansowych jest Twoja spółka?



Największa grupa respondentów (27,2%) jest na początku przygotowań do raportowania informacji niefinansowych – na etapie edukacji i analizy przepisów. Pomijając dwie grupy uczestników: tych, których obowiązki nie dotyczą (22,2%) i tych, którzy już raportują (19,8%), można uznać, że niewielki odsetek respondentów reprezentuje spółki, które są solidnie przygotowane do raportowania informacji niefinansowych. Zaledwie 2,5% uczestników przeszło wszystkie etapy przygotowań: w ich spółkach ustalono zakres raportowania, kluczowe ryzyka niefinansowe, dokonano przeglądu polityk oraz ustalono kluczowe niefinansowe mierniki wyników. 8,6% uczestników reprezentuje spółki, w których dokonano

identyfikacji istotnych zagadnień niefinansowych, a w kolejnych 2,5% spółek zidentyfikowano także kluczowe ryzyka niefinansowe. W 7,4% spółek dotychczas jedynie ustalono, która jednostka organizacyjna będzie zajmowała się raportowaniem informacji niefinansowych. Co prawda pierwsze raporty niefinansowe spółki będą publikowały wraz z raportami rocznymi za rok 2017 (czyli zimą i wiosną 2018 roku), ale raporty te powinny dotyczyć roku 2017, co wskazuje na konieczność przeprowadzenia intensywnych prac przygotowawczych w spółkach, które jeszcze nie są gotowe do wypełniania nowych obowiązków sprawozdawczych.

Kongres HR SEG jest wydarzeniem, podczas którego rokrocznie dyskutujemy o wyzwaniach zarządzania kapitałem ludzkim. W spółkach giełdowych problemy te są nieco inne i występują z innym natężeniem, niż w przypadku podmiotów nienotowanych – emitenci mają więcej obowiązków, których realizacja wpływa na funkcjonowanie działów HR.

I. Motywacja kluczowych pracowników

Przejrzystość informacyjna spółek giełdowych powoduje, iż ich pracownicy na bieżąco informowani są o wynikach finansowych (których czują się współautorami) oraz o zarobkach zarządów. Najczęściej zysk spółki czy zarobki zarządu są wielkościami zupełnie niekorrespondującymi z zarobkami czy bonusami menedżerów. Oznacza to, że (z percepcyjnego punktu widzenia) w spółkach giełdowych motywacja

Jednym z najważniejszych czynników wyróżniających spółki giełdowe jest ich przejrzystość informacyjna, co ma określony wpływ np. na rekrutację, wynagradzanie i lojalność pracowników. W zależności od publikowanych wyników finansowych mogą one bardzo różnie wpływać na kapitał ludzki, w związku z czym konieczne jest podejmowanie szczególnych działań, czyniących zarządzanie HR w spółkach giełdowych wyższą formą wtajemniczenia.

finansowa wygląda nieco błado, przez co jest stosunkowo mało efektywna, a zatem powinny być w nich stosowane inne sposoby mobilizacji pracowników. Niestety, ta specyfika często nie jest brana pod uwagę w formułach wynagradzania w spółkach giełdowych.

Systemy motywacyjne

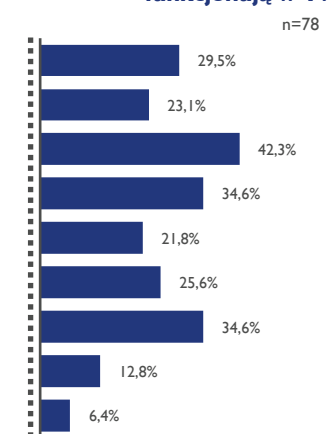
pytania wielokrotnego wyboru, max 3 odpowiedzi

Jak chciałbyś być motywowany?



Uczestnicy Kongresu mogli zderzyć swoje własne oczekiwania dotyczące motywacji względem systemów funkcjonujących w ich spółkach. Jako najbardziej atrakcyjne wyraźnie uznali trzy kluczowe systemy: bonusy warunkowane realizacją celów zależną od nich samych (68,4%), ambitne zadania sprzyjające rozwojowi (62,1%) oraz odpowiednią atmosferę pracy (57,9%). Sami jednak oferują pracownikom inne formuły motywacji. Jest wprawdzie pewne podobieństwo: odpowiednią atmosferę pracy (42,3%) i bonusy

Jakie systemy motywacyjne funkcjonują w Twojej firmie?

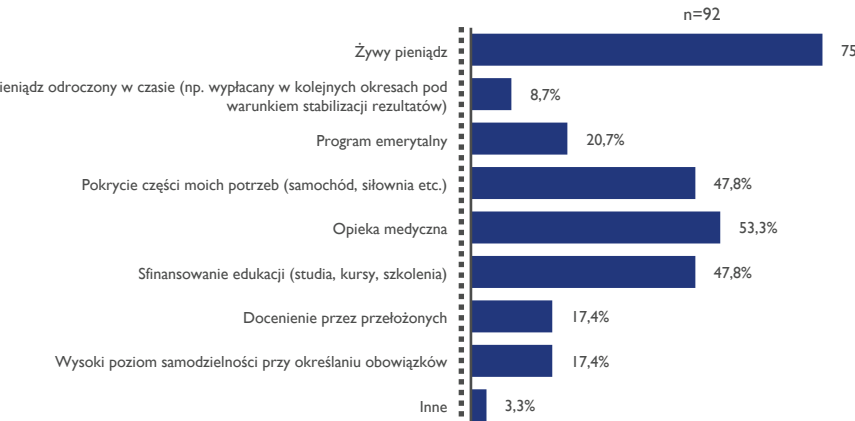


warunkowane realizacją celów zależnych od indywidualnych pracowników (34,6%), ale dalej mamy do czynienia z dużymi różnicami. W szczególności rzuca się w oczy popularność bonusów przyznawanych uznaniowo bez przejrzystych kryteriów (34,6%) zamiast powierzenia ambitnych zadań wspomagających rozwój osobisty (23,1%). Ciekawe, że osoby zarządzające HR w spółkach giełdowych oczekują od pracowników daleko wyższego poziomu motywacji wewnętrznej (29,5%), niż od siebie samych (16,8%).

Rodzaje bonusów

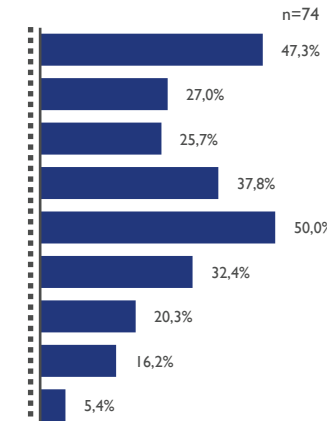
pytania wielokrotnego wyboru, max 3 odpowiedzi

Jakie rodzaje bonusów wydają Ci się najbardziej atrakcyjne?



Bardziej zbieżne były odpowiedzi dotyczące rodzajów bonusów postrzeganych jako atrakcyjne i rzeczywiście funkcjonujących. Najbardziej preferowany jest żywy pieniądź (75,0%) i w praktyce to rozwiązanie jest stosunkowo często stosowane (47,3%), opieka medyczna (pożądane – 53,3%, istniejące – 50,0%), pokrycie części potrzeb (odpowiednio 47,8% i 37,8%) oraz finansowanie edukacji (odpowiednio 47,8% i 32,4%).

Jakie rodzaje bonusów funkcjonują w Twojej firmie?



Pożądane i istniejące rodzaje bonusów można podzielić na 3 części: finansowe (w sumie odpowiednio 104,4% i 100,0% - możliwy był wybór do 3 odpowiedzi, stąd suma może być wyższa niż 100%), pokrywające potrzeby (148,9% i 120,2%) oraz „mentalne” (34,8% i 36,5%). Należy zatem stwierdzić, iż rzeczywiście spółki giełdowe stawiają głównie na motywację w oparciu o czynniki niefinansowe, wciąż jednak programy powiązane z wypłatą pieniężną (w różnej perspektywie czasowej) są bardzo popularne.

II. Evolucja roli HR w spółce giełdowej

Zmiana znaczenia i roli HR w spółce były przedmiotem dyskusji podczas poprzedniej edycji Kongresu i w coraz większym stopniu widoczna stawała się potrzeba dokonania poważnej analizy w tym zakresie. W związku z powyższym firma BPI Group przeprowadziła pod auspicjami SEG badanie, którego rezultatem było powstanie raportu „Quo vadis HR?” wskazującego najważniejsze zmiany w organizacji i funkcjonowaniu działów HR w spółkach giełdowych na przestrzeni ostatnich lat.

Przed wszystkim widać olbrzymi potencjał do podnoszenia znaczenia HR w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, gdyż obecnie nie są one wystarczająco zaangażowane w określanie celów strategicznych czy w zarządzanie zmianą, a nawet - co może się wydawać szczególnie zaskakujące - w zarządzanie kosztami pracy. Nieco lepiej radzą sobie w zarządzaniu wynikami pracy, choć w dużej mierze jest to

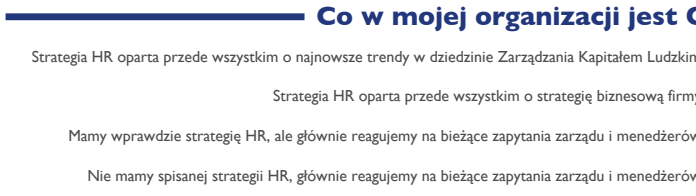
realizowane w ramach zarządzania poprzez cele (definiowane w sposób coraz bardziej szczegółowy), co może być właściwe dla bardziej tradycyjnych modeli biznesowych, ale zabija innowacyjność i utrudnia rozwój oraz zmianę funkcjonowania przedsiębiorstw. Zdecydowanie najsilniejszą stroną działów HR jest rekrutacja i rozwój pracowników. Warto podkreślić, że w tym obszarze nadążają one za trendami. Obecnie większy nacisk kładziony jest na poszukiwanie motywacji i pożądanych cech charakteru niż kompetencji i umiejętności (które uważane są za warunek konieczny, ale niewystarczający), co dobrze wroży w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw i poszukiwania nowych modeli biznesowych. Wnioski z tego badania poddane zostały weryfikacji podczas dyskusji panelowej, tak że strony prelegentów, jak i uczestników Kongresu.



Na przestrzeni ostatniego roku uczestnicy Kongresu nie zauważyli istotnych zmian w zakresie swoich obowiązków (35,1%). Wprawdzie najczęściej była wskazywana odpowiedź, iż rola HR zmierza bardziej w kierunku zagadnień istotnych dla realizacji strategii (36,5%), ale jednocześnie niewiele mniej respondentów (28,4%) przyznało, iż bardziej koncentrują się na kwestiach doraźnych. Oczywiście taka relacja wskazywałaby, iż mamy do czynienia z pewnym przesunięciem w stronę realizacji celów strategicznych i trudno oczekiwać, aby w ciągu roku mogłaby ona być bardziej wyraźna, ale na wygięgnięcie kategoriycznych wniosków jest za mało danych.

Natomiast w ramach badania „Quo vadis HR?” respondenci wyciągali wnioski w oparciu o dłuższy okres i nie są one – niestety – optymistyczne. Aż 2/3 z nich uważa, iż – pomimo niedopasowania HR do oczekiwań biznesu – rola i model organizacyjny HR nie zmieniają się znacząco w najbliższych latach. Widać

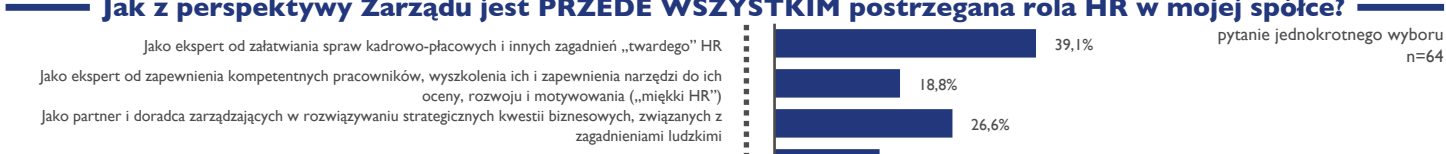
tu wyraźnie, jak duże wyzwanie stoi przed liderami HR w spółkach giełdowych – muszą przedefiniować swoją rolę i model organizacyjny, choć potencjalni beneficjenci tych zmian (tj. zarządy) nie wierzą w sukces takiego przedsięwzięcia, a zatem nie będą chętni, aby przeznaczać na to środki.



Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

Niewiele lepiej wygląda sytuacja w wielu spółkach, gdzie wprawdzie strategia HR formalnie istnieje (27,8%), ale i tak potrzeba chwili wymaga reagowania na pilne potrzeby zarządu i menedżerów. Zaledwie w co czwartej spółce głównym źródłem działań HR jest strategia HR oparta przede wszystkim o strategię biznesową firmy (22,8%), względnie o najnowsze trendy w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim (1,3%).

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



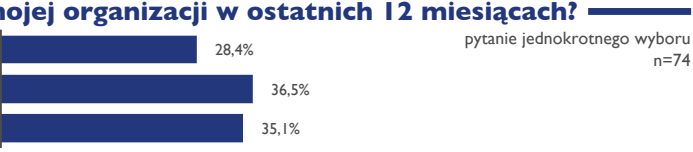
Jednym z kluczowych elementów determinujących przyszłą ewolucję roli HR w danej spółce jest jej postrzeganie przez głównych decydentów, tj. przez zarząd. Niestety, w zaledwie co czwartym przypadku (a warto podkreślić, że respondentami byli przedstawiciele elity notowanych spółek) HR jest postrzegany jako „partner i doradca zarządzających w rozwiązywaniu strategicznych kwestii biznesowych związanych z zagadnieniami ludzkimi”. Najczęściej dział kadr jest utożsamiany z kwestiami kadrowo-płacowymi (39,1%), względnie z obszarami „miękkiego” HR, jak rekrutacja, szkolenie, ocena, rozwój czy motywacja (18,8%). Co ciekawe, spora część uczestników Kongresu (15,6%) nawet nie była w stanie określić, jak jest postrzegana przez zarząd spółki.

Odpowiedzi uczestników Kongresu są zbieżne z obserwowaną przez zarządy praktyką przedstawioną w w/w raporcie. Tylko 30% uważa HR za poważnego partnera, przy czym 23 % całkowicie spełnia bieżące oczekiwania, a 7% nawet działa wyprzedzająco w stosunku do strategicznych potrzeb biznesu. Natomiast są one rozbieżne z potrzebami zarządów – ponad połowa z nich (59%) oczekuje silnego wsparcia w prowadzeniu biznesu – 17% dostarczania narzędzi HR dla biznesu zgodnie z trendami na rynku, a aż 42%

realizowane w ramach zarządzania poprzez cele (definiowane w sposób coraz bardziej szczegółowy), co może być właściwe dla bardziej tradycyjnych modeli biznesowych, ale zabija innowacyjność i utrudnia rozwój oraz zmianę funkcjonowania przedsiębiorstw. Zdecydowanie najsilniejszą stroną działów HR jest rekrutacja i rozwój pracowników. Warto podkreślić, że w tym obszarze nadążają one za trendami. Obecnie większy nacisk kładziony jest na poszukiwanie motywacji i pożądanych cech charakteru niż kompetencji i umiejętności (które uważane są za warunek konieczny, ale niewystarczający), co dobrze wroży w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw i poszukiwania nowych modeli biznesowych. Wnioski z tego badania poddane zostały weryfikacji podczas dyskusji panelowej, tak że strony prelegentów, jak i uczestników Kongresu.

Zdecydowanie najsilniejszą stroną działów HR jest rekrutacja i rozwój pracowników. Warto podkreślić, że w tym obszarze nadążają one za trendami. Obecnie większy nacisk kładziony jest na poszukiwanie motywacji i pożądanych cech charakteru niż kompetencji i umiejętności (które uważane są za warunek konieczny, ale niewystarczający), co dobrze wroży w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw i poszukiwania nowych modeli biznesowych. Wnioski z tego badania poddane zostały weryfikacji podczas dyskusji panelowej, tak że strony prelegentów, jak i uczestników Kongresu.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

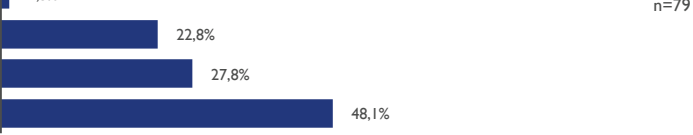


tu wyraźnie, jak duże wyzwanie stoi przed liderami HR w spółkach giełdowych – muszą przedefiniować swoją rolę i model organizacyjny, choć potencjalni beneficjenci tych zmian (tj. zarządy) nie wierzą w sukces takiego przedsięwzięcia, a zatem nie będą chętni, aby przeznaczać na to środki.

Działy HR muszą zatem podjąć bardzo poważny wysiłek, aby stać się dla zarządu partnerem warunkującym sprawną realizację przyszłych celów biznesowych. Przy czym paradoksem jest, że im więcej spółka napotyka wyzwań typowo biznesowych (czyli im bardziej potrzebny jest kreatywny dział zarządzania zasobami ludzkimi, aby była możliwa sprostanie tym wyzwaniom), tym więcej najczęściej poświęca się uwagi doraźnemu rozwiązywaniu tychże problemów, nie zaś strategicznemu podejściu do budowania przewagi rynkowej poprzez właściwy rozwój i akumulację kapitału ludzkiego.

Zmieniające się preferencje klientów, modele biznesowe, struktura rynków etc. powodują, że przedsiębiorstwa muszą za tym wszystkim nadążyć poprzez dokonywanie zmian w obszarze organizacji, czy nawet kierunków rozwoju biznesu. Jednym z najważniejszych problemów staje się w związku z tym zarządzanie zmianą, tj. właściwe przygotowanie i wdrożenie zmian, tak aby przyniosły one pożądane rezultaty.

W opinii uczestników Kongresu komórki zajmujące się kadrami są bardzo istotną częścią procesu zarządzania zmianą – ponad połowa respondentów wskazała, iż HR odgrywa rolę w zakresie wspierania zmian w organizacji, głównie poprzez merytoryczne wsparcie w zakresie zarządzania zmianą w najtrudniejszych projektach (24,2%) oraz poprzez zapewnienie szkoleń w zakresie zarządzania zmianą (16,5%). Warto podkreślić, iż w co siódmej spółce (13,2%) deklarowana jest rola HR wręcz jako motoru



Pozornie jest to zaskakujące, bo przecież jeśli najważniejszym zasobem przedsiębiorstw są ludzie, to programy zarządzania tym zasobem powinny być najważniejsze dla danej organizacji. Jeśli np. przyjmujemy strategię, która określa, gdzie nasza firma powinna być za trzy lata, to powinniśmy mieć z tym powiazaną strategię HR, tj. wiedzieć, kim to osiągniemy – jakich ludzi, ilu i kiedy potrzebujemy. Czyli dział HR powinien wręcz współuczestniczyć w tworzeniu strategii spółki, tak aby korygować założenia nieracjonalne z punktu widzenia rynku pracy i aby mógł na podstawie wiedzy o strategii ogólnej opracować strategię HR definiującą przygotowanie stosownych zasobów ludzkich – czy to poprzez szkolenia, rekrutację zewnętrzną, czy nawet finansowanie szkoły zawodowej o określonym profilu.

W praktyce jednak często wyższy priorytet mają działania doraźne, gdzie widać szybsze i bardziej bezpośrednie przełożenie nakładów na zyski. Zwłaszcza w kontekście spółek giełdowych, gdzie kwartalne raportowanie wymusza ograniczenie horyzontu czasowego podejmowanych działań.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



dostarczania narzędzi i rozwiązań HR dla biznesu w celu realizacji strategii.

Ta rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami zarządu a poziomem ich spełniania przez HR jest powiązana z trzeba czynnikami: brakiem wystarczających zasobów (HR koncentruje się na zapewnieniu ciągłości najważniejszych działań i nie jest w stanie realizować długofalowych procesów), niewystarczającym doświadczeniem i kompetencjami (brak wiedzy i wyobraźni w obszarach biznesowych i strategicznych) oraz niedostosowanym modelem organizacyjnym (brak konkretnej jednostki, która byłaby odpowiedzialna za kreowanie wyprzedzającej rzeczywistości wizji zarządzania zasobami ludzkimi).

Bardzo trudno stwierdzić, czy czynniki te są przyczynami, czy też skutkami niewystarczająco wyeksponowanej roli HR w hierarchii korporacyjnej. Niezależnie jednak od przyczyn, konieczne jest podjęcie działań mających na celu wyjście z tego zamkniętego kręgu. Biorąc pod uwagę ograniczony obecnie wpływ na przydział zasobów czy model organizacyjny spółki, jedynym rozwiązaniem wydaje się zdobywanie przez HR wiedzy przydatnej w obszarach biznesowych i strategicznych.

Jak oceniam kompetencje HR w mojej spółce (wiedza, umiejętności, postawa) do pełnienia roli strategicznego doradcy dla zarządzających i dla biznesu?



Jeszcze wyraźniej rozbieżności te są widoczne, jeśli porównamy ocenę HR dokonaną przez zarządy z samooceną uczestników Kongresu. Blisko połowa (47,5%) uznała, iż kompetencje HR do pełnienia roli strategicznego doradcy dla zarządzających i dla biznesu są częściowo wystarczające, a co piąty (20%), iż są one wystarczające. Co trzeci uczestnik przyznał wprost (18,8%) lub poprzez brak wiedzy w tym obszarze (13,8%), iż kompetencje HR są niewystarczające do podjęcia takich zadań.

Przyczyn tych rozbieżności może być kilka. Po pierwsze, uczestnicy Kongresu reprezentowali najlepsze spółki, w związku z czym ich odpowiedzi mogą odbiegać od opinii dotyczącej HR wyrażonej w w/w

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



Zmieniające się preferencje klientów, modele biznesowe, struktura rynków etc. powodują, że przedsiębiorstwa muszą za tym wszystkim nadążyć poprzez dokonywanie zmian w obszarze organizacji, czy nawet kierunków rozwoju biznesu. Jednym z najważniejszych problemów staje się w związku z tym zarządzanie zmianą, tj. właściwe przygotowanie i wdrożenie zmian, tak aby przyniosły one pożądane rezultaty.

W opinii uczestników Kongresu komórki zajmujące się kadrami są bardzo istotną częścią procesu zarządzania zmianą – ponad połowa respondentów wskazała, iż HR odgrywa rolę w zakresie wspierania zmian w organizacji, głównie poprzez merytoryczne wsparcie w zakresie zarządzania zmianą w najtrudniejszych projektach (24,2%) oraz poprzez zapewnienie szkoleń w zakresie zarządzania zmianą (16,5%). Warto podkreślić, iż w co siódmej spółce (13,2%) deklarowana jest rola HR wręcz jako motoru

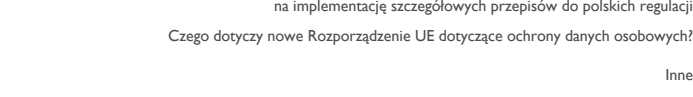
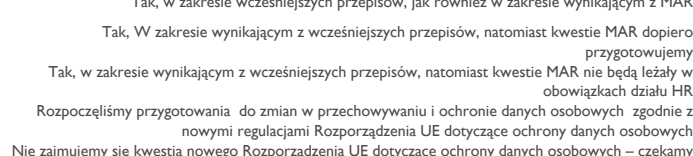
Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

III. Rola HR w zarządzaniu danymi osobowymi

Dział HR to miejsce, gdzie przechowywanych jest mnóstwo bardzo wrażliwych danych wynikających z procesu rekrutacji i przebiegu kariery zawodowej. W „teczce” pracownika (oczywiście niekoniecznie w formie fizycznej) znajdują się wszelkie dane identyfikacyjne, informacje o stanie zdrowia (badania okresowe, absencja), o stanie finansowym (zarobki) o podejściu do pracy (oceny przeprowadzonych, oceny 360 stopni) o relacjach rodzinnych (stan cywilny, alimenty) i społecznych (np. donosy).

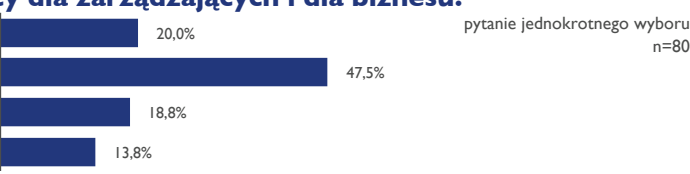
W praktyce dział kadr dysponuje wszelkimi danymi, o jakie jesteśmy pytani np. przy weryfikacji tożsamości na infolinii bankowej – imię ojca, nazwisko panienske matki, adres zamieszkania i do korespondencji, nr telefonu, data i miejsce urodzenia, nr i termin ważności dokumentu tożsamości etc. Wobec powyższego blednie fakt, iż są to także dane bardzo użyteczne na potrzeby marketingu komercyjnego i politycznego –

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



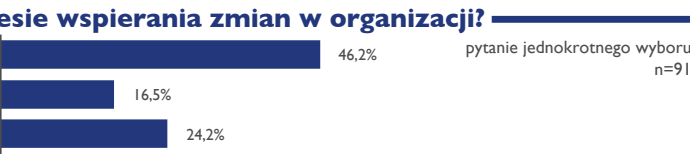
Jak wynika z zaprezentowanych odpowiedzi, uczestnicy Kongresu nie wdrożyli i nie są przygotowani do wdrożenia wymogów wynikających z nowych regulacji. Zaledwie 13,5% zbiera dane osobowe z uwzględnieniem zmian wynikających z MAR, a w 9,6% przypadków obowiązek ten jest realizowany, lecz przez inną komórkę organizacyjną. W 17,3% spółek trwają prace przygotowawcze, a w dalszych 17,3% emitenci poprzestali na wdrożeniu wcześniejszych wymogów. W sumie 59,6% spółek nie spełnia i nie będzie spełniać w najbliższym czasie przepisów prawa w tym zakresie.

Jeszcze gorzej wygląda stan przygotowań do wdrożenia nowego rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO). Wprawdzie emitenci mają na to jeszcze rok, ale poziom skomplikowania tej materii wymaga przynajmniej podjęcia pewnych prac przygotowawczych. Tymczasem tylko 21,2% spółek



badaniu. Po drugie, samoocena niekoniecznie musi odzwierciedlać rzeczywisty poziom kompetencji. Po trzecie wreszcie, problemem może być błąd percepcyjny – nawet najlepszy dział HR jeśli nie ma możliwości zaprezentowania swoich kompetencji, to – w opinii odbiorców – po prostu ich nie ma. Ta ostatnia kwestia jest kolejną przesłanką wskazującą na konieczność podjęcia proaktywnej postawy, „rozpychania się” w spółkach celem uświadomienia zarządom wiedzy, doświadczenia i przydatności HR nie w obszarze wniosków urlopowych, ale w obszarach strategii zarządzania kapitałem ludzkim w horyzoncie kilkuletnim.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



napędowego wdrażania uporządkowanej metodyki zarządzania zmianą w organizacji.

Z w/w raportu (co potwierdzają także analizy na poziomie międzynarodowym) wynika, że kluczową rolę w zarządzaniu zmianą powinien odgrywać HR. Wprawdzie nie jest to jeszcze w pełni uświadomione (zaledwie w 7% analizowanych przypadków HR całościowo odpowiada za zarządzanie zmianą w organizacji), ale HR wskazuje potrzebę i inicjuje działania w zakresie zarządzania zmianą (35%) oraz często współpracuje przy tworzeniu i realizacji podejścia do zarządzania zmianą (29%). Aktywne podejście do problemu zarządzania zmianą powinno przyczynić się do podniesienia roli HR w hierarchii korporacyjnej notowanych spółek, a można to osiągnąć poprzez wdrażanie systemowego podejścia, włączenie się w prowadzone projekty zmian oraz rozwijanie stosownych kompetencji.

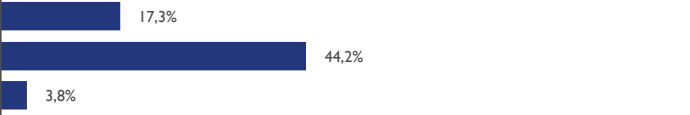
Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.

Ponadto, nowe regulacje dotyczące emitentów (MAR – Market Abuse Regulation) nałożyły nowe obowiązki w zakresie zbierania i przechowywania bardzo wrażliwych danych dotyczących powiązań kluczowych menedżerów w ujęciu rodzinnym i biznesowym. W dużym uproszczeniu chodzi o powiązania rodzinne menedżerów, powiązania biznesowe menedżerów oraz powiązania biznesowe rodzin menedżerów. Realizacją tych obowiązków w różnych spółkach obarczone zostały różne komórki, natomiast z uwagi na specyfikę i wrażliwość danych często alokowane one były właśnie do działów HR.

Zrealizowanie postulatów coraz większego zaangażowania HR w coraz ważniejsze obszary funkcjonowania spółki wymaga wcześniejszego zakotwiczenia tych zadań w strategii spółki, strategii HR lub innym dokumencie wystarczająco dużej wagi, aby był pewnego rodzaju „tarczą” przed skoncentrowaniem wysiłków na sprawach bieżących. Tymczasem blisko połowa spółek (48,1%) w ogóle nie ma spisanej strategii HR, co skazuje osoby zarządzające kadrami na dryf w kierunku rozwiązywania bieżących problemów, na zajmowanie się gaszeniem pożarów, zamiast wznoszenia ognioodpornych konstrukcji.



rozpoczę