

Rola i znaczenie działów HR w czasach kryzysu

Raport z badania

Styczeń 2010

*„Idziemy, idziemy – jak długo już? To trudno powiedzieć.
Nic nie zmienia się z naszym krokiem, tam jest tak jak tutaj,
przedtem, jak teraz i potem; w niemierzalnej monotonii
przestrzeni topi się czas. Ruch z punktu do punktu
nie jest już żadnym ruchem, jeżeli jednostajność rządzi,
a tam, gdzie ruch nie jest ruchem, nie istnieje czas.”*

Tomasz Mann





*Specjalizujemy się
w rozwiązywaniu
złożonych zagadnień*

*Pomnażamy wartość
rozwiązań poprzez
kumulowanie perspektyw*

*Wspieramy zarządy
w priorytetowych
działaniach*

...wprawiamy w ruch

Spis treści

1. WPROWADZENIE	4
2. O BADANIU	5
2.1. CELE BADANIA	5
2.2. SPOSÓB REALIZACJI	5
2.3. BADANIA GFMP MANAGEMENT CONSULTANTS	5
2.4. AUTORZY BADANIA	5
2.5. CHARAKTERYSTYKA FIRM BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU	6
3. WYNIKI BADANIA	7
3.1. DZIAŁANIA HR ZWIĄZANE Z KRYZYSEM	7
3.2. PROJEKTY REALIZOWANE PRZEZ DZIAŁY HR	9
3.3. OCZEKIWANIA WOBEC DZIAŁÓW HR	12
3.4. LICZEBNOŚĆ DZIAŁÓW HR	15
3.5. ZMIANY W STRUKTURZE DZIAŁÓW HR	17
3.6. ZMIANY W BUDŻECIE DZIAŁÓW HR	18
4. PODSUMOWANIE	19



1. Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy w naturalny sposób stanowi zagrożenie dla działów HR – bowiem najczęściej stosowaną przez firmy strategią walki z kryzysem jest cięcie kosztów. W pierwszej kolejności i w największym zakresie strategia ta stosowana jest wobec inwestycji firmy w kapitał ludzki oraz jest ukierunkowana na obniżanie kosztów stałych, związanych z zatrudnieniem. W opinii zarządów redukcja kosztów w tych obszarach jest najłatwiejsza do przeprowadzenia, a jednocześnie najszybciej przynosi wymierne rezultaty.

Pomimo że wiele działów HR nie zgadza się, i słusznie, z prawdziwością i zasadnością tej retoryki, to niestety zbyt często i zbyt łatwo jej się poddaje, nie podejmując „obrony”, poprzez dostarczenie odpowiedniego argumentarium dla zarządu. W rezultacie działy HR koncentrują się przede wszystkim na tych działaniach, które pozwolą firmie na wygenerowanie oczekiwanych przez zarządy oszczędności. Takie działania, w przeważającym stopniu reaktywne, bo mające na celu ograniczanie negatywnych dla firmy konsekwencji kryzysu, co zresztą jest możliwe tylko w krótkim okresie, a nie przeciwdziałanie kryzysowi poprzez dostrzeżenie nowych wyzwań i szans, mogą prowadzić do osłabienia roli i znaczenia działów HR w ramach organizacji.

Tymczasem kryzys wcale nie musi być dla działów HR zagrożeniem. Będąc w sytuacji nowych wyzwań, wynikających ze spowolnienia gospodarczego, zarząd firmy potrzebuje partnera biznesowego, który będzie mu doradzać i będzie go wspierać. Dlatego kryzys może być doskonałą szansą dla działów HR do nadania swoim działaniom bardziej strategicznego znaczenia. Wykorzystanie tej szansy wymaga od działu HR dokładnego analizowania zamierzeń zarządu i identyfikowania tych obszarów, w których wsparcie działu HR jest kluczowe dla zapewniania sukcesu planowanych działań (*np. częsta i szybka zmiana strategii sprzedaży w firmie wiąże się z koniecznością wyposażenia pracowników w nową wiedzę i umiejętności – nie da się realizować nowych strategii tymi samymi kompetencjami oraz może wymagać zmiany systemu oceniania i/lub systemu premiowania pracowników*). Z drugiej strony działy HR, bazując na swojej wiedzy eksperckiej powinny przejmować inicjatywę i wykazywać wysoką aktywność w definiowaniu obszarów problemowych, w których zaniechanie podjęcia działań, np. ze względu na wdrażane w firmie oszczędności, będzie mieć dla niej dużo bardziej negatywne konsekwencje niż pozytywne efekty uzyskane z tej redukcji kosztów (*np. spadek motywacji i zaangażowania pracowników w sytuacji kryzysu, kiedy firma potrzebuje go najbardziej, może być dla niej zabójczy*). Następnie w odniesieniu do tych obszarów działy HR powinny niezwłocznie proponować konkretne i szybkie do wdrożenia rozwiązania (*np. intensyfikacja komunikacji do pracowników o planowanych przez firmę działaniach antykryzysowych, doskonalenie umiejętności menedżerskich w obszarze motywowania pracowników w sytuacji kryzysu*).

Na ile kryzys był dla działów HR szansą, a na ile zagrożeniem? W odpowiedzi na to pytanie przedstawiamy poniższe wyniki badania.



2.0 badaniu

2.1. Cele badania

Szczegółowe cele badania miały pozwolić określić:

- ▶ W jakim stopniu i jak kryzys wpłynął na funkcjonowanie działów HR?
- ▶ Jak może kształtować się sytuacja działów HR w bieżącym roku?
- ▶ Jakie rozwiązania w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi są w obecnej sytuacji rynkowej preferowane przez firmy?
- ▶ Jakie wyzwania stoją przed działami HR w polskich firmach?
- ▶ W jakim kierunku zmierza HRM w Polsce?

2.2. Sposób realizacji

Badanie trwało od października do grudnia 2009 i było realizowane przy współpracy miesięcznika „Personel i Zarządzanie”. Badania było przeprowadzane w formie ankiety elektronicznej, skierowanej do menedżerów odpowiedzialnych za politykę personalną w firmie. Ankieta została wypełniona przez 62 osoby.

2.3. Badania GFMP Management Consultants

Badania na temat trendów i wyzwań w obszarze zarządzania, HR i komunikacji wewnętrznej GFMP Management Consultants prowadzi od 1997 roku. Na podstawie wyników badań powstają raporty stanowiące bazę do publikacji prasowych i prezentacji na konferencjach.

2.4. Autorzy badania

Badanie zostało przeprowadzone przez zespół GFMP Management Consultants.

W przypadku jakichkolwiek pytań prosimy o kontakt z Agnieszką Młynarczyk:

tel. 22 672 50 00,

adres e-mail: amlynarczyk@gfmp.com.pl

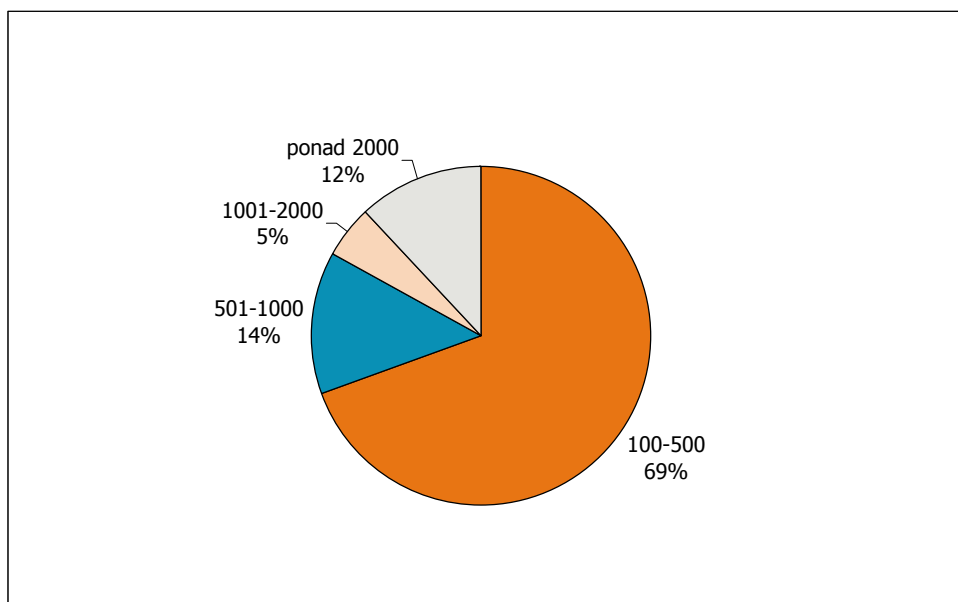
Więcej informacji o firmie: www.gfmp.com.pl



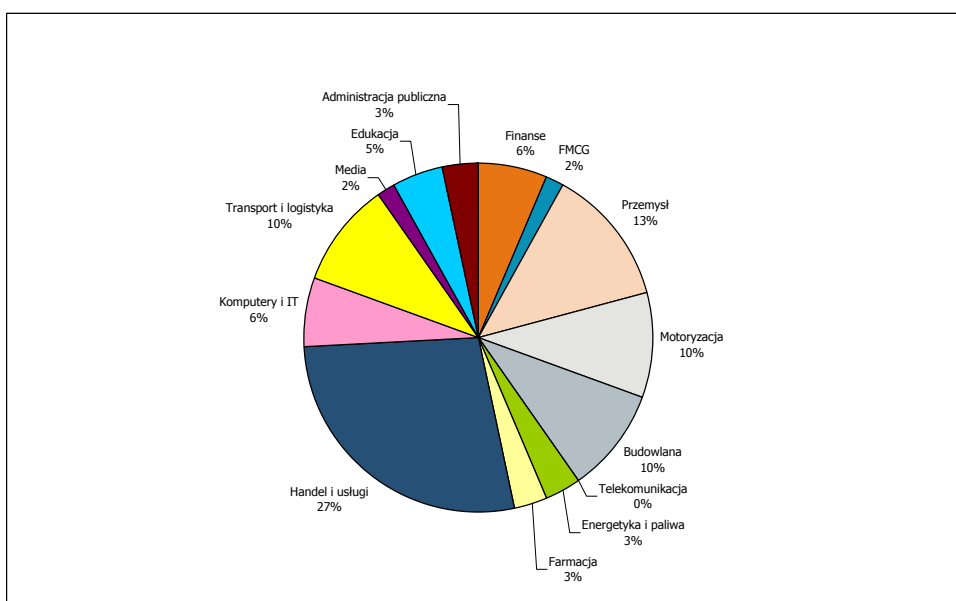
2.5. Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

W badaniu uczestniczyły 62 firmy, zróżnicowane pod względem wielkości (wśród nich dominowały jednak firmy średniej wielkości zatrudniające od 100 do 500 pracowników) i reprezentujące szeroki przekrój branż, z największym udziałem firm z branży handel i usługi.

Wykres 1: Rozkład firm biorących udział w badaniu ze względu na liczbę pracowników



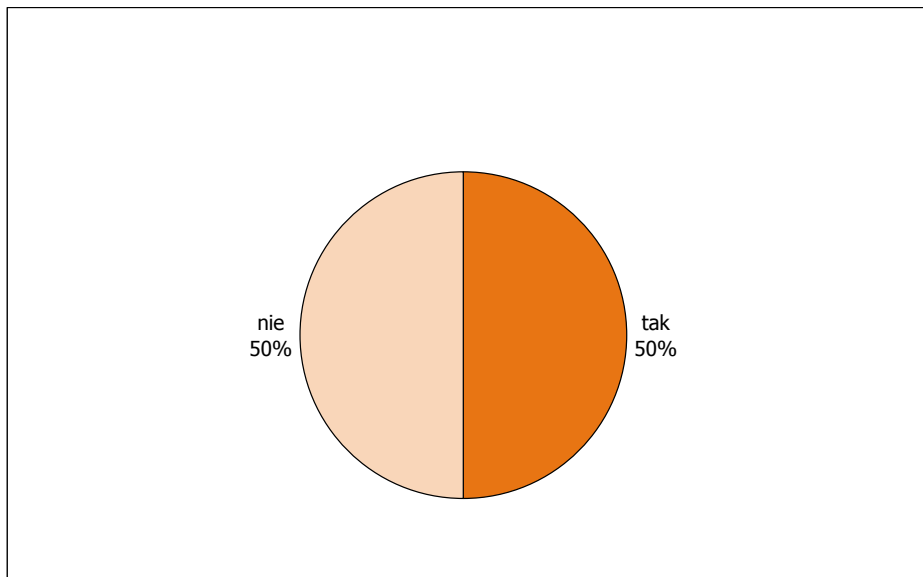
Wykres 2: Rozkład firm biorących udział w badaniu ze względu na branżę



3. Wyniki badania

3.1. Działania HR związane z kryzysem

Wykres 3: Czy w związku z trudną sytuacją gospodarczą podejmowane były w Państwa firmie jakieś szczególne działania w obszarze HRM?



Dokładnie połowa respondentów badania twierdząco odpowiedziała na pytanie, czy w ich firmie w związku z trudną sytuacją gospodarczą były podejmowane jakieś szczególne działania w obszarze HRM. Wśród nich dominowały takie działania jak:

- ▶ Zamrożenie procesów rekrutacyjnych
- ▶ Redukcje zatrudnienia
- ▶ Wstrzymanie lub obniżenie wydatków na szkolenia
- ▶ Wstrzymanie lub obniżenie wydatków socjalnych
- ▶ Zwiększenie zakresu obowiązków pracowników
- ▶ Zmniejszenie czasu pracy
- ▶ Obniżanie lub zamrażanie wynagrodzeń stałych
- ▶ Obniżanie wynagrodzeń zmiennych (premii)
- ▶ Wstrzymanie awansów pracowników



Działania podejmowane w ramach HRM miały głównie charakter reaktywny, ukierunkowany na redukcję kosztów. Tylko dwie firmy biorące udział w badaniu wymieniły takie działania jak:

- ▶ Dodatkowe szkolenia
- ▶ Podejmowanie nowych tematów

Działania te świadczą o bardziej aktywnej i strategicznej roli działów HR w czasie kryzysu.

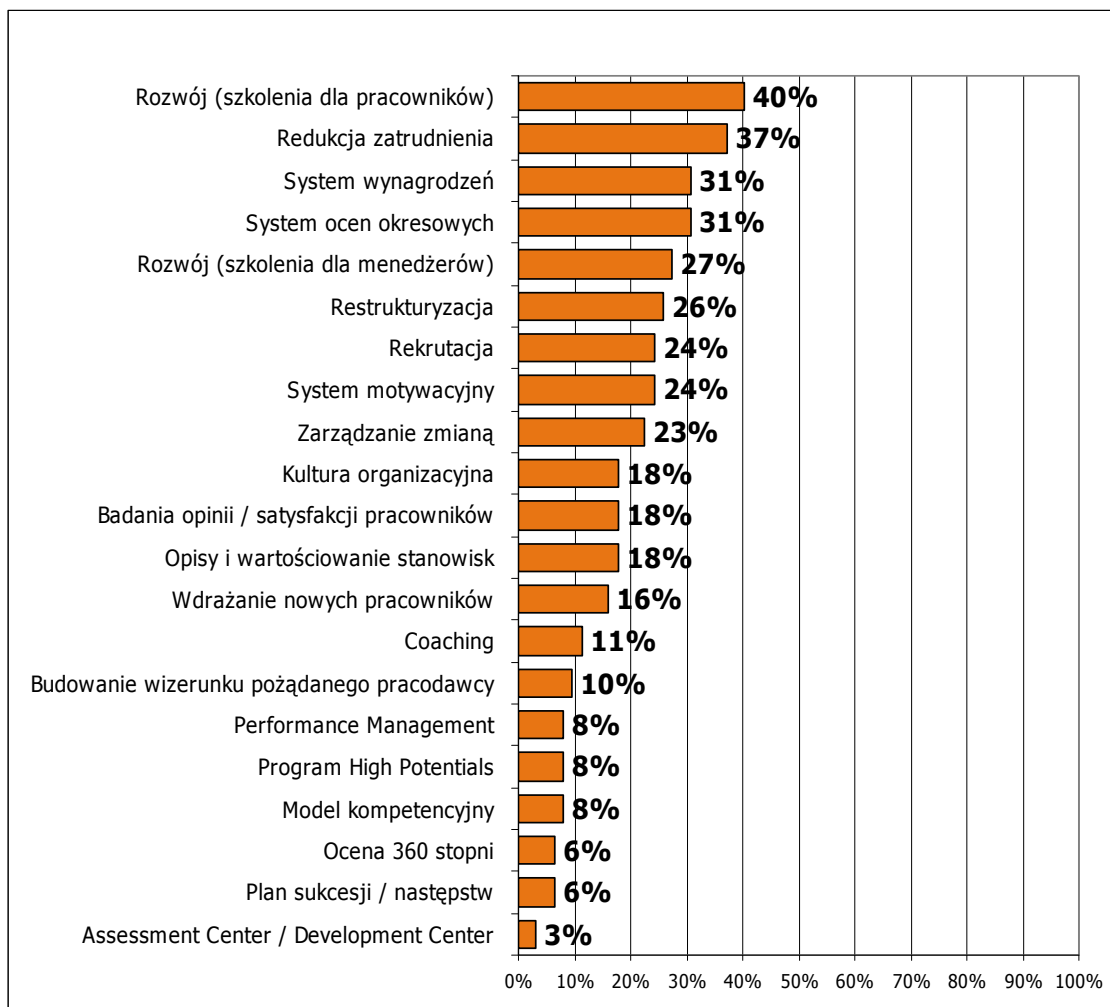
Kryzys nie był także wystarczającym bodźcem do wprowadzania w firmach zmian strukturalno-procesowych. Tylko jedna z firm biorących udział w badaniu wymieniła wśród szczególnych działań podejmowanych w związku z sytuacją kryzysową doskonalenie i automatyzację procesów.

Tak mała skala działań strukturalno-procesowych dziwi tym bardziej, że szczególnie w sytuacji kryzysu wprowadzanie znaczących zmian w sposobie funkcjonowania firmy jest jedyną skuteczną metodą pozwalającą na zagwarantowanie jej w dłuższym okresie względnego poczucia bezpieczeństwa.



3.2. Projekty realizowane przez działy HR

Wykres 4: Na jakich działaniach HR koncentrowali się Państwo w 2009 roku?



Trend bardziej reaktywnego ukierunkowania działań działów HR w czasie kryzysu znajduje potwierdzenie w charakterze projektów HRM, na których działy HR koncentrowały się w 2009 roku. Wśród nich dominowały te działania HRM, które pomagają firmom oszczędzać koszty – projekty realizowane w obszarze **systemów wynagrodzeń i oceny pracy**.

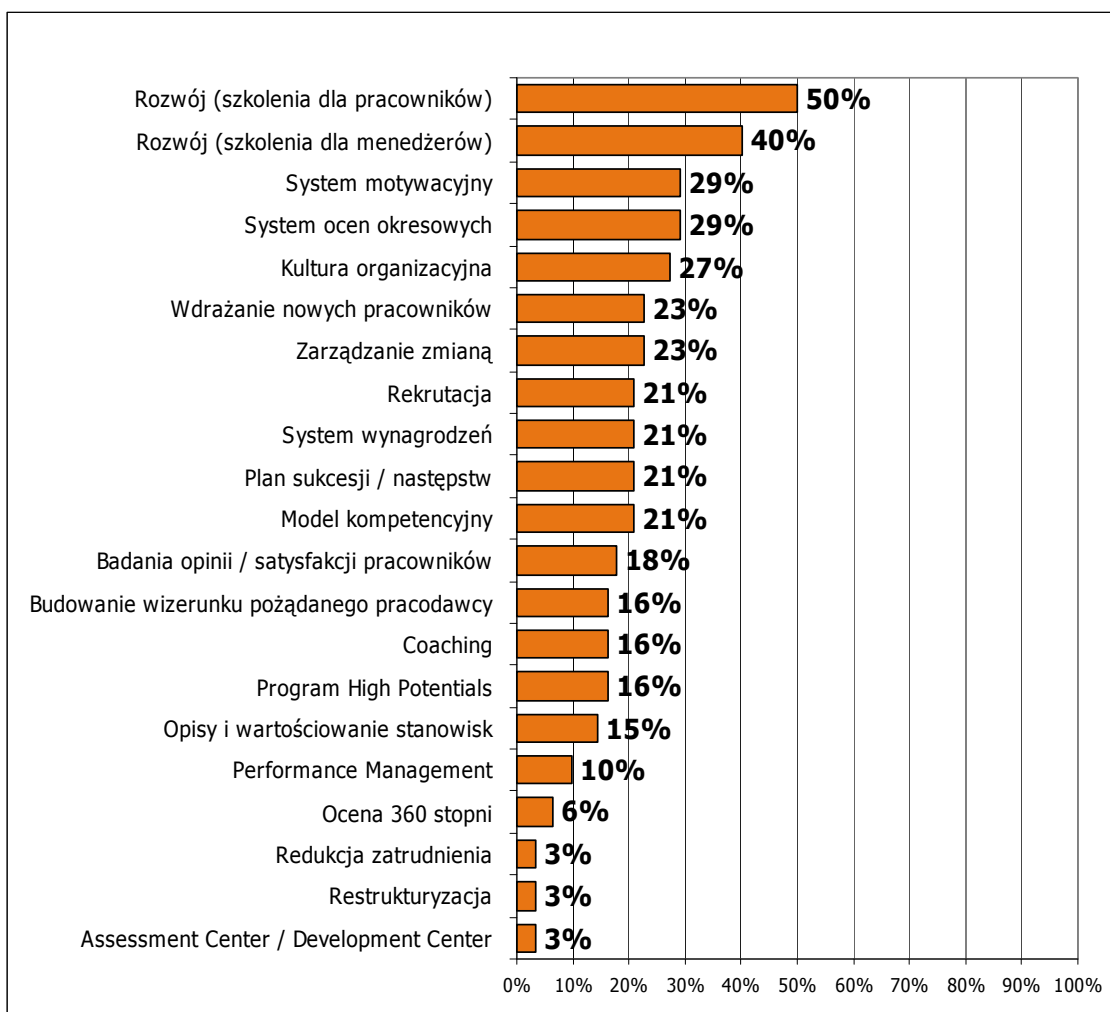
Jednocześnie z całej gamy narzędzi, które dział HR ma do dyspozycji i które mają na celu wspieranie rozwoju potencjału intelektualnego firmy, wykorzystywane były tylko **szkolenia** skierowane przede wszystkim do pracowników (40% firm). Można jednak przypuszczać, iż szkolenia te miały na celu głównie rozwój umiejętności twardych (fachowych). Szkoleń nie mogło być jednak więcej niż dotychczas, bo wiele firm obniżyło lub wstrzymało inwestycje w tym obszarze i sam fakt objęcia przez szkolenia pierwszego miejsca w rankingu aktywności działów HR nie wygląda w tym kontekście tak różowo.



Realizowane przez działy HR, na równie dużą skalę, projekty związane z **redukcją zatrudnienia** (37% firm) pozwalają także na przypuszczenie, że firmy pozbywają się słabszych pracowników, których zatrudniły w czasach prosperity, niezbyt zważając na ich kwalifikacje, bo zbyt wielu nie było, a każde ręce do pracy były wtedy przydatne.

Zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami w sytuacji kryzysu firma powinna realizować więcej zmian niż w czasach względnej stabilizacji rynkowej. Tymczasem **zarządzanie zmianami** miało dość niskie znaczenie wśród działań realizowanych przez działy HR w 2009 r. Niski priorytet projektów związanych z zarządzaniem zmianami potwierdza tezę postawioną w punkcie 3.1., iż firmy w niewystarczającym stopniu wyciągają wnioski z kryzysu i nie próbują modyfikować obecnych, nieadekwatnych do nowej sytuacji, sposobów funkcjonowania, chyba że firmy przeprowadzały w większym stopniu zmiany, ale działy personalne nie czuły się zbyt odpowiedzialne za ich wspieranie, co z kolei świadczyłoby o ich niskiej strategicznej odpowiedzialności (kompetencji).

Wykres 5: Na jakich działaniach HR będą się Państwo koncentrowali w 2010 roku?



Projekty, na których działy HR planują się koncentrować w przyszłości, pokazują trendy w obszarze polityki personalnej w firmach działających w Polsce, a także mogą być prognozą co do przyszłej sytuacji rynkowej. Dlatego na szczególną uwagę zasługują te projekty, na których realizacji działy personalne chcą się skoncentrować w większym stopniu niż w ubiegłym, 2009 roku.

Kontynuacyjna realizacja **programów rozwojowych** skierowanych do pracowników, ale także znaczący wzrost znaczenia programów rozwojowych skierowanych do menedżerów stanowią główny trend w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Tak wysoki priorytet nadawany działaniom rozwojowym skierowanym do menedżerów wskazuje na większe ukierunkowanie działów HR na rozwój umiejętności miękkich. Ten nowy kierunek w polityce rozwojowej stanowiłby ogromną zmianą jakościową – rozwój umiejętności miękkich pozwala na wytwarzanie i wprowadzanie przez pracowników tak potrzebnych firmie w tym czasie innowacji.

Większy w niż ubiegłym roku nacisk będzie położony na projekty realizowane w obszarach **systemów motywacyjnych** i **kultury organizacyjnej**. Ten kierunek działań personalnych planowanych do podjęcia w tym roku jest niewątpliwie jednym z najważniejszych.

W kontekście działań, które były podejmowane w bezpośredniej odpowiedzi na sytuację kryzysową (wstrzymywanie wydatków socjalnych, zwiększanie zakresu obowiązków, wstrzymywanie awansów, obniżanie wynagrodzeń itd.) i na których działy HR koncentrowały się w 2009 roku (redukcje zatrudnienia, restrukturyzacje), firmy muszą podjąć działania mające na celu wzmocnienie mocno osłabionego morale pracowników i odbudowanie ich zaufania do firmy. Realizacja tych działań wymaga podjęcia inicjatyw ukierunkowanych na istotne polepszenie komunikacji wewnętrznej, budowanie atrakcyjnej kultury firmowej i zwiększanie motywacji pracowników. Dodatkowym i ważnym uzasadnieniem dla tych działań jest znaczące zaniedbanie powyższych obszarów w wielu firmach na przestrzeni ostatnich kilku lat.

W porównaniu do ubiegłego roku mniej istotne dla działów personalnych będą projekty związane z **redukcją zatrudnienia** i **restrukturyzacją**. O ile prognozowany przez działy HR spadek znaczenia projektów związanych z redukcjami zatrudnienia możemy postrzegać w kategorii pozytywnej, a miejmy także nadzieję, iż prawdziwej przesłanki zmian sytuacji rynkowej, o tyle spadek znaczenia projektów związanych z restrukturyzacją wydaje się być nie tylko nieuzasadnionym, ale także niebezpiecznym optymizmem. Sygnały płynące z rynku nie wskazują jeszcze jednoznacznego końca kryzysu, a osłabione jego negatywnymi skutkami firmy tym bardziej teraz powinny podejmować działania mające na celu ich restrukturyzację. Działania restrukturyzacyjne powinny dominować, a nie spadać na sam koniec listy obecnie planowanych projektów HR.



3.3. Oczekiwania wobec działów HR

Rola i znaczenie działów HR w ramach firmy w dużym stopniu zależą od tego, na ile działy HR trafnie diagnozują potrzeby i oczekiwania swoich głównych grup docelowych (a w ich ramach zarówno te uniwersalne związane z funkcjonowaniem jednostki w organizacji, jak i te czasowe, wynikające z bieżącej sytuacji firmy) oraz jak efektywnie na nie odpowiadają.

Uzyskane w badaniu odpowiedzi pozwalają na wskazanie pierwszo- i drugorzędnych, zdaniem działów HR, potrzeb i oczekiwań trzech najważniejszych dla działów HR grup docelowych: zarządu, kadry kierowniczej i pracowników.

3.3.1. Oczekiwania ze strony zarządów

- ▶ **Rozwój odpowiednich umiejętności pracowników**
- ▶ **Zapewnienie odpowiedniej kadry**
- ▶ **Wspieranie realizacji strategii, celów firmy**
- ▶ **Redukowanie kosztów zatrudnienia**
- ▶ **Zwiększanie efektywności pracowników**
- ▶ Orientacja biznesowa i wspieranie menedżerów w zarządzaniu
- ▶ Zwiększenie efektywności procesów HR
- ▶ Utrzymywanie motywacji pracowników
- ▶ Wspieranie zarządzania zmianami
- ▶ Kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej
- ▶ Zapewnienie sprawnej komunikacji z pracownikami
- ▶ Budowanie wizerunku firmy
- ▶ Zatrzymywanie najlepszych pracowników w firmie
- ▶ Sprawne administrowanie kadrowe
- ▶ Inne częściej wymieniane oczekiwania: utrzymywanie dobrych relacji ze związkami zawodowymi; optymalizacja struktury firmy, rozwój przywództwa w firmie



Oczekiwania zarządów w stosunku do działów HR są wysoce zróżnicowane. Co ważne, wśród pierwszorzędnych oczekiwań zarządów w stosunku do działów HR, obok najbardziej standardowych działań HR takich jak rozwój odpowiednich umiejętności pracowników oraz zapewnianie odpowiedniej kadry (rekrutacja), znalazły się również oczekiwania dotyczące wspierania realizacji strategii, celów firmy.

Część pierwszorzędnych oczekiwań zarządów wobec działów HR bezpośrednio podyktowana jest także sytuacją firm w czasie kryzysu: redukcja kosztów zatrudnienia i zwiększanie efektywności pracowników.

3.3.2. Oczekiwania ze strony kadry kierowniczej

- ▶ **Wspieranie, doradzanie, pomoc w rozwiązywaniu problemów w obszarze zarządzania ludźmi**
- ▶ **Stwarzanie możliwości rozwoju dla siebie i pracowników**
- ▶ **Rekrutowanie dobrych pracowników**
- ▶ Dobry system motywacyjny
- ▶ Sprawne wsparcie prawno-administracyjne
- ▶ Sprawna komunikacja
- ▶ Inne częściej wymieniane oczekiwania: wprowadzanie/doskonalenie oceny pracowniczej; zatrzymywanie najbardziej wartościowych pracowników w firmie; wzmacnianie kultury organizacyjnej; rozwój talentów; wdrażanie nowych pracowników; budowanie przyjaznego wizerunku firmy na rynku; współpraca ze związkami; wsparcie w zakresie wdrażania zmian.

W opinii badanych – z punktu widzenia **kadry kierowniczej** – zdecydowanie najważniejszym oczekiwaniem jest otrzymywanie wsparcia i doradztwa w obszarze zarządzania ludźmi, np. przy rozwiązywaniu trudnych sytuacji z pracownikami, doradztwa w sytuacji konieczności podejmowania trudnych decyzji personalnych, doradztwa w zarządzaniu zespołem. Postrzeganie wsparcia i doradztwa ze strony działów HR w obszarze zarządzania ludźmi jako priorytetowego oczekiwania ze strony menedżerów wydaje się być jak najbardziej uzasadnione. Sytuacja kryzysu stawia menedżerów przed wieloma wyzwaniami związanymi z zarządzaniem ludźmi, więc tym bardziej teraz kompleksowe wsparcie i doradztwo ze strony działów HR jest im jak najbardziej potrzebne.



Sposób, w jaki były formułowane niektóre wypowiedzi badanych, wskazuje na to, że w zbyt wielu kwestiach związanych z zarządzaniem pracownikami kierownicy oczekują wsparcia znacznie wykraczającego poza zakres kompetencji i wpływu działów HR (np. kierownicy oczekują metod taniej motywacji, rozbudowy ścieżek rozwoju dla pracowników, efektywnej komunikacji z pracownikami). Taka postawa kierowników może wynikać z jednej strony z błędnego pojmowania przez nich roli działów HR w firmie, a z drugiej strony, nieprawidłowego pojmowania własnej roli kierowniczej i niewystarczającego wykształcenia umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami.

3.3.3. Oczekiwania ze strony pracowników

Oczekiwania ze strony pracowników szeregowych:

- ▶ **Stwarzanie możliwości rozwoju**
- ▶ **Dobry system motywacyjny**
- ▶ **Sprawna obsługa kadrowa**
- ▶ **Doradztwo, pomoc w rozwiązywaniu problemów**
- ▶ Dobra komunikacja
- ▶ Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia
- ▶ Wyższe wynagrodzenia
- ▶ Inne częściej wymieniane oczekiwania: terminowe wypłaty wynagrodzeń, szeroki i dopasowany do potrzeb pakiet świadczeń socjalnych, pomoc przy załatwianiu spraw socjalnych, integracja pracowników, wsparcie w kształtowaniu efektywnej relacji przełożony–kierownik, jasne reguły stosowania narzędzi i praktyk HR.

Wielokrotnie wskazywanym oczekiwaniem było **doradztwo, pomoc przy rozwiązywaniu problemów** pracowników znajdujących się w różnych trudnych sytuacjach, które w mniejszym lub większym stopniu mogą być bezpośrednio podyktowane sytuacją kryzysową.

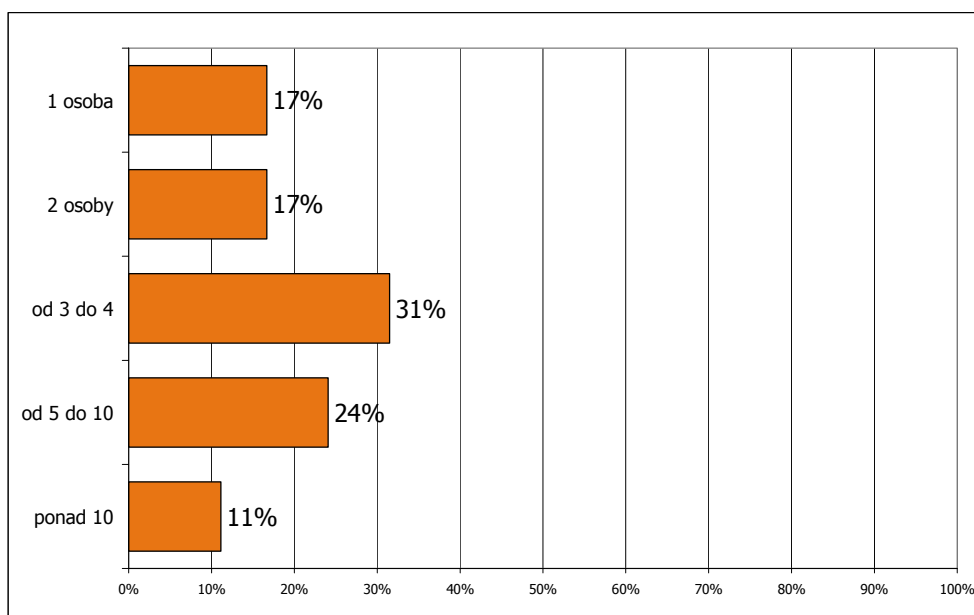
Najczęściej wskazywane przez menedżerów działów personalnych były jednak **oczekiwania pracowników**, które wiążą się z podstawowymi potrzebami, takimi jak rozwój czy atrakcyjny system motywacyjny. W kontekście działań, na których działy HR koncentrowały się w zeszłym roku, a które miały na celu przede wszystkim generowanie oszczędności, efektywne zaspokojenie tych podstawowych dla pracowników potrzeb może w znaczącym stopniu przyczynić się do odbudowywania ich osłabionego po kryzysie morale.



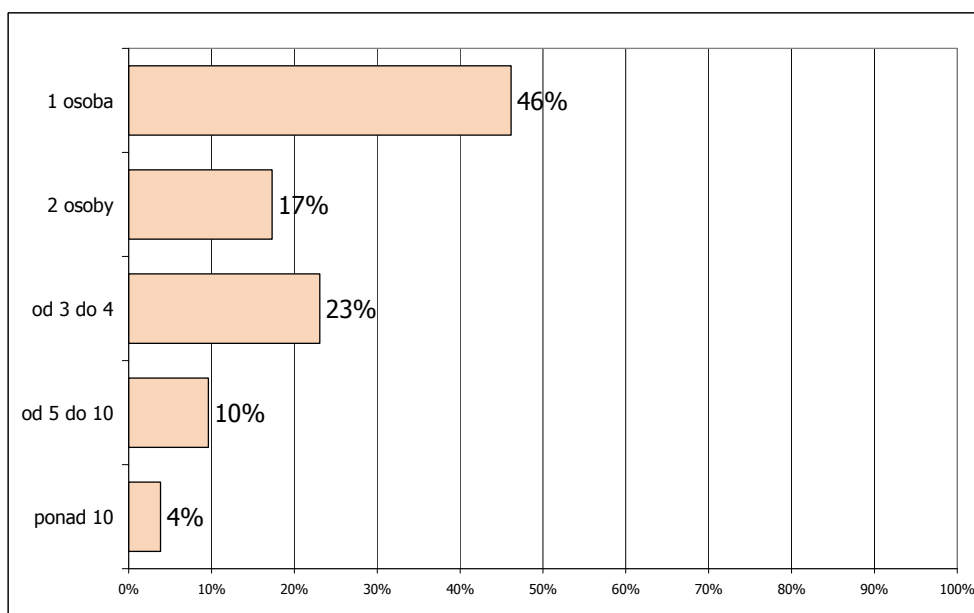
3.4. Liczebność działów HR

Liczba pracowników zatrudnionych w dziale HR oraz liczba osób, które zajmują się miękkimi obszarami HRM w pośredni sposób może wskazywać na rolę i znaczenie działów HR w firmie.

Wykres 6: Ile osób liczy dział HR w Państwa firmie?



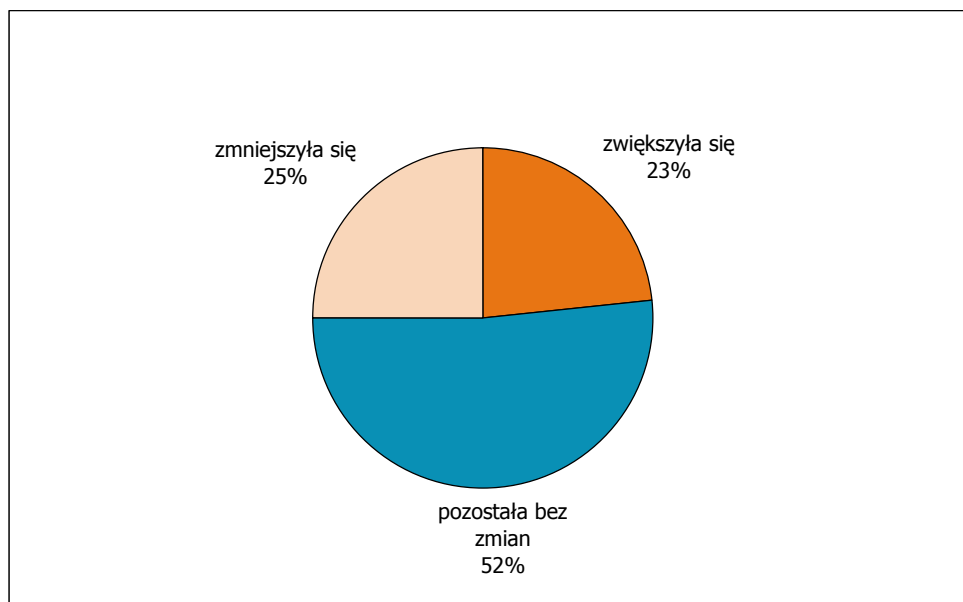
Wykres 7: Ile osób w Państwa firmie zajmuje się obszarem „miękkim” tzn. związanym z rekrutacją, oceną, rozwojem pracowników i relacjami pracowniczymi?



Najwięcej firm posiada działy HR liczące od 3 do 4 zatrudnionych osób (31% badanych firm). 24% firm zatrudnia w działach HR od 5 do 10 pracowników. Niemniej jednak w przeważającej części tylko jedna osoba w ramach działów HR odpowiada za miękkie, a więc także w największym stopniu strategiczny obszar polityki personalnej. Średnio 63% pracowników działu HR zajmuje się obszarem miękkim.

Wśród firm, które w największym stopniu były reprezentowane w badaniu – zatrudniających od 100 do 500 osób, 32% z nich zatrudnia w działach HR od 3 do 4 pracowników, a 27% zatrudnia od 5 do 10.

Wykres 8: Liczba pracowników działu HR w Państwa firmie w 2009 r.



W ponad połowie przebadanych firm kryzys nie wpłynął na wielkość zatrudnienia w działach HR. Liczba pracowników działu HR uległa zmniejszeniu w 25% przebadanych firm, jednocześnie w 23% firm biorących udział w badaniu, liczba pracowników HR została zwiększona.

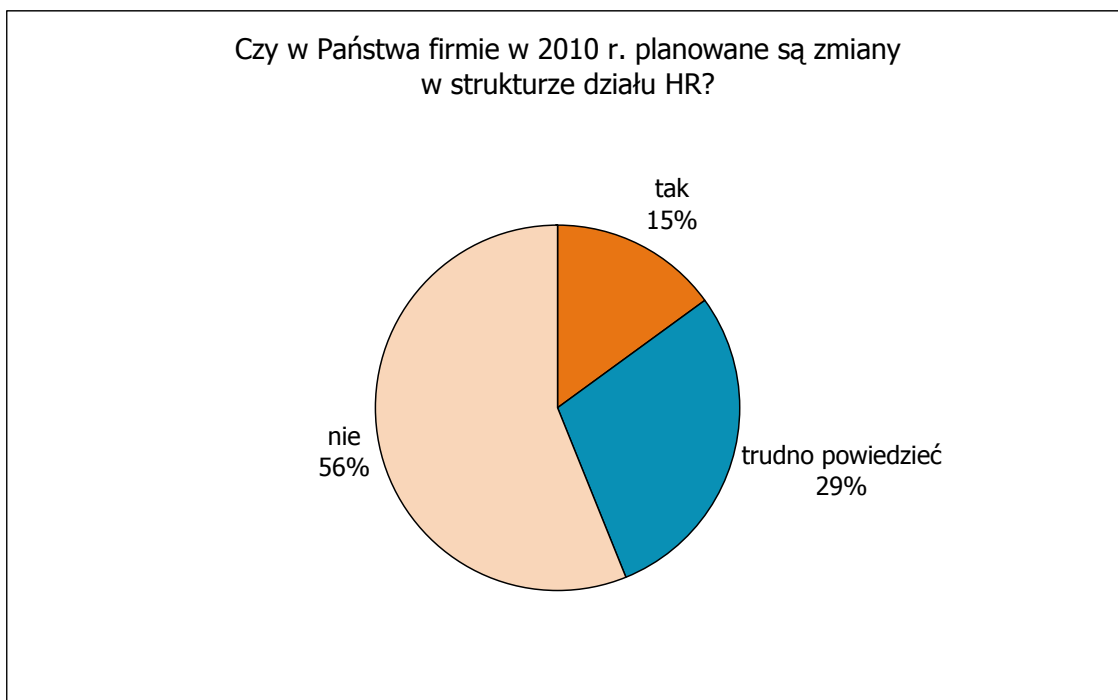
Liczba pracowników zatrudnionych w dziale HR w największym stopniu zmniejszyła się w firmach reprezentujących branże: budowlaną oraz transportowo-logistyczną. Z kolei firmy zwiększające zatrudnienie w działach HR reprezentują branże: handel i usługi, przemysł oraz komputery i IT.



3.5. Zmiany w strukturze działów HR

Kryzys może być silnym bodźcem do przeorganizowywania i optymalizowania struktur funkcjonowania firmy, w tym także struktur HR.

Wykres 9: Czy w Państwa firmie w 2010 r. planowane są zmiany w strukturze działu HR?



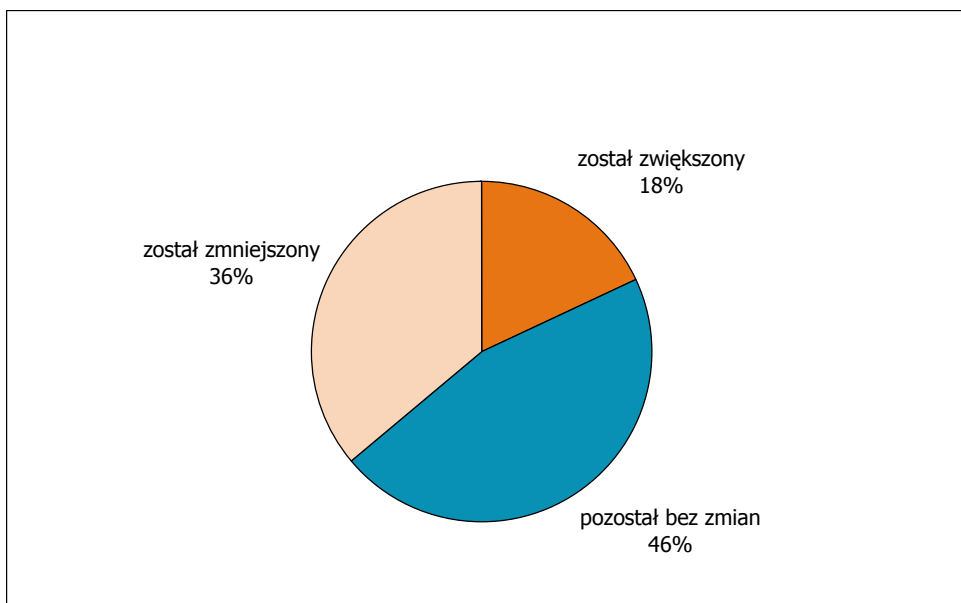
Tylko w 15% badanych firm planowane są zmiany w strukturze działów HR i wiążą się one głównie z ze zmianą liczby zatrudnionych pracowników (jej zmniejszeniem lub zwiększeniem). Badanie nie wskazuje, iż w ramach działów HR w polskich firmach planowane są znaczące zmiany w strukturze działów HR.



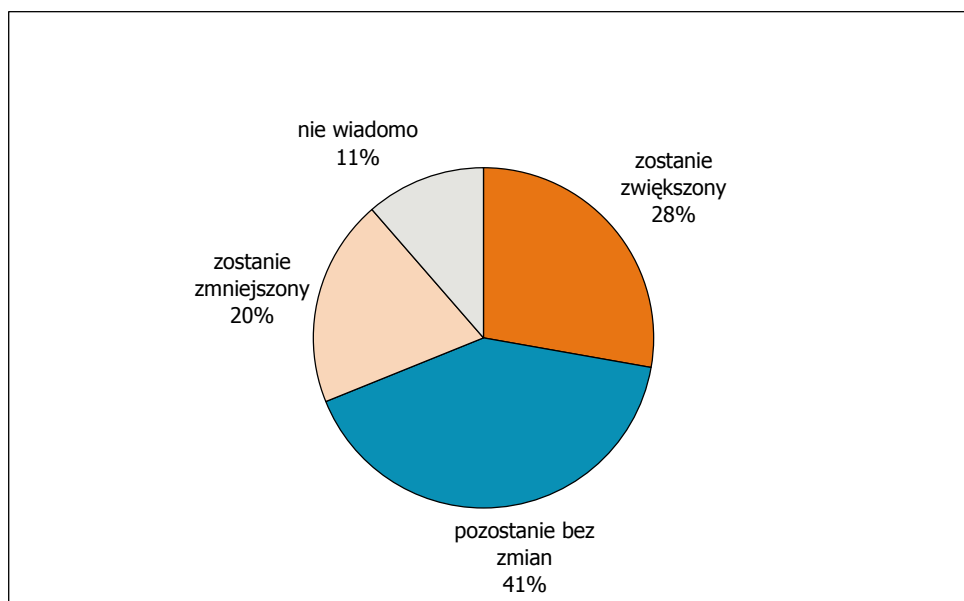
3.6. Zmiany w budżecie działów HR

Kryzys i realizowane w ramach firm strategie poszukiwania oszczędności mogły wpłynąć na wysokość budżetów działów HR.

Wykres 10: W stosunku do ubiegłego roku budżet działu HR w Państwa firmie w 2009 r.



Wykres 11: W stosunku do obecnego roku budżet działu HR w Państwa firmie w 2010 r.



Aż w 36% badanych firm budżet działu HR został zmniejszony. Budżety były zmniejszane głównie w firmach reprezentujących branże motoryzacyjne, przemysłowe, transportowo-logistyczne. Z kolei wzrost budżetów, który miał miejsce wśród 18% firm, dotyczy głównie branż finansowej oraz handlu i usług.

W przyszłym roku zostanie utrzymany podobny trend – w 20% firm budżet zostanie zmniejszony, a będą to głównie firmy reprezentujące te same branże: motoryzacyjne, przemysłowe, transportowo-logistyczne. W 28% firm budżet zostanie zwiększony – głównie w branży handlowo-usługowej.

4. Podsumowanie

Na ile kryzys stanowi dla działów HR szansą a na ile zagrożenie? Wyniki badania nie pozwalają na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Kryzys znalazł odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez działy HR, ale miały one głównie charakter reaktywny – w znaczącym stopniu były ukierunkowane na wspieranie stosowanych przez firmy strategii oszczędności. Działom HR nie udało się wykorzystać szans, jakie stwarza kryzys – wzmocnienie przez działy HR swojej roli jako rzeczywistego i strategicznego partnera biznesowego.

Kryzys zobligował także działy HR do szukania oszczędności w ramach własnego działania, głównie poprzez zmniejszanie i zamrażanie wydatków szkoleniowych. Liczba pracowników zatrudnionych w dziale HR w 2009 roku uległa zmniejszeniu o 25%, w strukturze działów HR nie są planowane żadne znaczące zmiany, a budżety działów HR w znaczącej liczbie firm pozostały i pozostaną bez zmian. Kryzys, który miejmy nadzieję dobiega końca, nie był dla działów HR znaczącym wstrząsem.

Na podstawie wyników badania można postawić tezę, iż działy HR na kryzysie niewiele straciły, ale też i niewiele zyskały.

