**Dyrektor personalny na godziny w małych i średnich firmach**

**Dynamiczny rozwój małej firmy z pewnością cieszy jej właścicieli. Ale rozwój to nie tylko większe przychody, ale i specyficzne problemy. Gdy firma rośnie, musi pozyskać odpowiednich pracowników i znaleźć sposób, by zatrzymać ich na dłużej. Tym bardziej, że to, co stanowi dziś najważniejszą przewagę konkurencyjną firm to kompetencje pracowników.**

Korporacje mają swoje rozbudowane struktury, procedury, zasady, regulaminy. Ten zbiór zasad pozwala zarządzać organizacją sprawniej i zgodnie z ustalonymi regułami. Zarządzaniem ludźmi zajmują się odpowiednie działy, a dyrektor HR coraz częściej staje HR biznes partnerem i ma coraz większy wpływ na strategiczne decyzje przedsiębiorstw. Duże organizacje coraz częściej dostrzegają (i doceniają) związek pomiędzy kompetencjami pracowników, a wynikami finansowymi.

**Mała firma – ogromne wyzwania**

W małych i średnich firmach kwestie związane z zarządzaniem i rekrutacją często wymagają szczególnej uwagi. Gdy nieduże przedsiębiorstwo dynamicznie się rozwija, nagle trzeba zacząć sobie radzić ze sprawami, które wcześniej nie wydawały się tak skomplikowane. Pojawiają się problemy z dostosowaniem organizacji do aktualnych przepisów, z pozyskaniem odpowiednich pracowników o odpowiednich kompetencjach, z ustaleniem polityki wynagrodzeń oraz benefitów, które pomogą zatrzymać najcenniejsze talenty w firmie, z rozwojem pracowników, czy w końcu, z budowaniem kultury organizacyjnej firmy.

- Dopóki firma jest kilkuosobowa, sprawami personalnymi najczęściej zajmuje się właściciel, który często jest zarazem prezesem. Gdy jednak firma się rozrośnie, w pewnym momencie musi stanąć przed takimi samymi problemami w zakresie HR, jak duże firmy – mówi Anna Grzywaczyk, dyrektor ds. projektów HR w firmie doradczej WNCL. - Ktoś w organizacji musi zająć się pozyskaniem odpowiednich pracowników, a potem zatrzymaniem ich. Trzeba zacząć systematyzować procesy, tworzyć spójne regulaminy wynagrodzeń, dbać o rozwój kompetencji, opisać wartości firmy, zadbać o wizerunek pracodawcy. To, co wyróżnia firmy odnoszące sukces na rynku to przede wszystkim efektywny, zmotywowany zespół ludzi. A najskuteczniej takim zespołem będzie zarządzał doświadczony dyrektor personalny – podkreśla.

Dziś już samo zatrudnienie i zatrzymanie odpowiednich pracowników może być wyzwaniem. Młodzi i utalentowani mają tendencję do częstej zmiany pracy, preferując zatrudnienie w dużych organizacjach. Jak wynika z badań Gallupa, 87% Millenialsów twierdzi, że w pracy najważniejszy dla nich jest rozwój, a 93% opuszcza obecnego pracodawcę po to, by móc pracować na innym stanowisku. Okazuje się, że to znacznie ważniejsze argumenty niż samo wynagrodzenie.

Z badań wynika również, że firmy, które wybierają najlepszych kandydatów do pracy notują 20-procentowy wzrost sprzedaży (w porównaniu z tymi, które nie koncentrują się na poszukiwaniu talentów). Skupianie się na najlepszych pracownikach i wysokiej kulturze organizacyjnej prowadzi do wzrostu przychodów, a nawet znacząco przyczynia się do mniejszej liczby incydentów związanych z bezpieczeństwem na stanowiskach pracy.

Jak jednak sprawić, by mała lub średnia firma zaczęła prowadzić nowoczesną politykę personalną? I kto miałby się tym zająć?

**Skąd wziąć doświadczonego dyrektora HR?**

Niestety, dla firmy zatrudniającej kilkunastu, kilkudziesięciu, a czasem i ponad stu pracowników, pełnoetatowy dyrektor personalny z bogatym doświadczeniem będzie trudny do pozyskania. Taki specjalista zazwyczaj nie szuka pracy, a jeśli już, to częściej zainteresowany jest zatrudnieniem w dużych organizacjach. Ale nawet gdyby udało się takiego zdobyć – koszt jego zatrudnienia na pełen etat może okazać się bardzo wysoki.

Skutek jest taki, że w małych i średnich firmach funkcje HR powierzane są często osobom młodym i niedoświadczonym, ponieważ takich pracowników łatwo znaleźć, a w dodatku ich wynagrodzenie nie musi być wysokie. Niestety, trudno mówić o innych, tzn. pozakosztowych korzyściach z zatrudnienia osoby, która nie ma doświadczenia w rekrutowaniu odpowiednich pracowników, nie mówiąc już o tym, że prezes czy właściciel niekoniecznie będzie liczył się ze zdaniem takiego specjalisty. Ewentualnie firma może się „ratować” kupowaniem usług zewnętrznych związanych z doradztwem prawnym czy szkoleniami, ale to oznaczać będzie dodatkowe koszty.

Alternatywą może być zatrudnienie dyrektora personalnego „na godziny”. W Polsce wciąż brzmi to dość egzotycznie, ale taki tryb współpracy na Zachodzie jest już powszechny. Dzięki takiemu rozwiązaniu nawet mała firma może podpisać umowę z doświadczonym, czasem nawet wybitnym specjalistą w swojej dziedzinie, korzystając z jego usług np. przez dzień lub dwa dni w każdym tygodniu.

Tu także istnieje jednak pokusa, by szukając dyrektora, który zajmie się zasobami ludzkimi na zasadzie outsourcingu, kierować się jak najniższymi kosztami. Warto więc mieć na uwadze cele, jakie przyświecają danej firmie. Jeśli chce ona zmniejszyć rotację lub przyciągnąć najlepsze talenty z rynku pracy, istnieje niewielka szansa, że młody freelancer dostępny „w okazyjnej cenie” okaże się równie skuteczny jak wieloletni specjalista mający rozbudowaną sieć kontaktów oraz doświadczenie zdobyte w kilkunasto- lub kilkudziesięcioletniej pracy dla wielu przedsiębiorstw z rozmaitych branż.

Im większe wyzwania stoją przed firmą, tym ważniejsze, by strategiczne kwestie związane z rekrutacją, motywowaniem i zarządzaniem pracownikami powierzyć kompetentnemu specjaliście.

**Dyrektor personalny na godziny – jak to działa?**

Możliwość zatrudnienia dyrektora personalnego „na godziny” wpisuje się w najważniejszą cechę małych i średnich przedsiębiorstw, jaką jest elastyczność. Dyrektor personalny może pracować dla konkretnego klienta dokładnie tyle czasu, ile jest to potrzebne, a każda godzina świadczenia usług dla danej firmy powinna być skrupulatnie opisana w raporcie przygotowywanym dla klienta.

To, ile godzin w tygodniu pracuje dyrektor personalny, zależy od wielkości organizacji oraz agendy HR, czyli dokumentu, który określa cele postawione przed specjalistą oraz czas, w jakim rezultaty mają zostać osiągnięte. W firmach zatrudniających od kilkunastu do 100 osób, w standardowych sytuacjach wystarcza zazwyczaj wymiar współpracy wynoszący jeden dzień w tygodniu.

- Jeśli dyrektor HR jest w firmie systematycznie co tydzień, uczestniczy w ważniejszych spotkaniach zarządu lub działu sprzedaży, doskonale może poznać firmę i jej kluczowych pracowników. Szczególnie, jeśli pracuje on w modelu HR biznes partneringu, jego rolą jest wsparcie dla kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla, a nie dla wszystkich pracowników – mówi Iwona Wencel, prezes WNCL, która sama również pełni funkcję dyrektora personalnego „na godziny”. – Jeśli jest to osoba z długim i różnorodnym doświadczeniem, jest w stanie szybko „wejść” w sprawy firmy i brać udział w strategicznych decyzjach, szczególnie tych dotyczących struktur, ludzi i procesów zarządzania, włączając performance management – podkreśla.

Kontrakt z dyrektorem personalnym wiąże się, co oczywiste, z kosztami. Jednak myśląc o wydatkach, warto jednocześnie uwzględnić przewidywane zyski. Ważne, aby bilans był dodatni, tzn. aby korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo dzięki zatrudnieniu wysokiej rangi specjalisty, były znacznie wyższe niż wartość kontraktu. Korzyścią może być także ograniczenie wydatków, np. związanych z rotacjami, których koszty (wg różnych szacunków) mogą wynosić od 83% do 130% rocznego wynagrodzenia pojedynczego pracownika.

Iwona Wencel, pytana o to, czy taka inwestycja oby na pewno się opłaca, podaje przykład konkretnej sytuacji.

- W firmie call center rotacja wynosi 48% w skali roku. Dla firmy 100-osobowej oznacza to 48 osób x np. średnie wynagrodzenie roczne 48.000 zł (4000 x 12 miesięcy), czyli 2.304.000 zł w skali roku. Kontrakt z doświadczonym dyrektorem personalnym na godziny na dwa dni w tygodniu będzie się wiązał z kosztem ok. 20.000 zł, co rocznie daje 240.000 zł. Jeśli dyrektor personalny zmniejszy rotację „zaledwie” do 30%, to w kasie firmy zostanie ok. 600.000 zł – mówi prezes WNCL.

Oczywiście można też szukać freelancera, który będzie tańszy. Pytanie tylko, czy tańszy specjalista będzie w stanie zmniejszyć rotację w takim samym stopniu. W przypadku specjalistycznych firm koszt jednostkowy jest nieznacznie wyższy, ale gwarancja jakości i szerszej wiedzy – dużo większa.

Oczywiście jednak każda firma musi sama zdecydować (a najlepiej obliczyć), czy w jej konkretnej sytuacji bardziej opłaci się zatrudnienie dyrektora personalnego na etacie, podpisanie umowy z freelancerem, czy też zawarcie kontraktu z wyspecjalizowaną firmą zatrudniającą doświadczonych ekspertów.

Na szczęście małe i średnie firmy potrafią być elastyczne, wybierając dla siebie rozwiązanie najbardziej odpowiednie na danym etapie rozwoju. Możliwe więc, że choć dziś wystarcza specjalista, jutro potrzebny będzie doświadczony dyrektor HR na godziny, a już wkrótce warto będzie pomyśleć o etatowym dyrektorze lub HR Biznes Partnerze.

Ważne przy tym, aby nie zwlekać zbyt długo z odpowiednimi decyzjami. Struktury HR warto budować równolegle ze wzrostem firmy. Zdarza się, że właściciel czeka ze zmianami zbyt długo, a o wsparcie specjalistów prosi dopiero wtedy, gdy pracownicy odchodzą, w zespole pojawiają się konflikty lub on sam przestaje radzić sobie z powodu przeciążenia obowiązkami. Lepiej, gdy właściciela motywuje rozwój – nie kryzys.

Źródło: [WNCL](http://wncl.pl/)