

Trzeba mówić jednym językiem

Rola działów HR na tle wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć

Uczestnicy debaty (od lewej): Małgorzata Zachorowska, PSHR; Tomasz Bławat, Carlsberg Polska; Norbert Biedrzycki, McKinsey Digital; Krzysztof Koszela, Colian; prof. dr hab. Czesław Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego



Jakie są dzisiaj najpilniejsze wyzwania w zakresie HR w firmach działających w naszym kraju? W których obszarach – zdaniem menedżerów zarządzających organizacją – działy HR radzą sobie dobrze, a w których mają niewystarczające kompetencje? W jakim stopniu funkcja HR biznes partnera jest pomocna w skutecznym i efektywnym zarządzaniu firmą? Te trudne tematy poruszali uczestnicy debaty „Współczesne wyzwania firm a rola HR w organizacji”, zorganizowanej przez Polskie Stowarzyszenie HR oraz Akademię Leona Koźmińskiego.

Debacie, która odbyła się 26 września 2018 r. w Warszawie, towarzyszyła inauguracja działalności nowej branżowej platformy wymiany wiedzy i doświadczeń, jaką jest właśnie Polskie Stowarzyszenie HR.

Trudny rynek pracy

Firmy działające w naszym kraju – bez względu na to, czy są częścią międzynarodowych korporacji, czy organizacjami z polskim rodowodem i kapitałem – mają poważne wyzwania, jakie tworzy dzisiejszy rynek pracy. – *W kontekście zarządzania kadrami rynek pracy wydaje się rzeczywiście trudny i ta uwaga dotyczy w zasadzie wszystkich regionów Polski. Zmiany demograficzne, jak też wiek, w którym pracownicy mogą przechodzić na emeryturę czy program 500 Plus to tylko przykłady czynników, które wpływają na to, że nie każda firma może rozwijać się zgodnie ze swoją strategią i planami ze względu na brak rąk do pracy. Do tego dochodzą jeszcze rosnące koszty pracy i problem, na który zwraca uwagę coraz więcej pracodawców, czyli zatrzymanie w firmie pracowników, zwłaszcza z młodej generacji. Oznacza to, że zmotywowanie ich do pozostania w organizacji*

na dłużej nie jest ani proste, ani łatwe – mówiła **Małgorzata Zachorowska**, prezes zarządu PSHR.

Na obecną sytuację na rynku pracy silnie wpłynęły także zmiany gospodarcze i społeczne, jakie miały miejsce w Polsce od lat 90. ubiegłego wieku. – *Wzrastaliśmy w okresie transformacji i uczyliśmy się zarządzać firmą na rynku rosnącym. W Polsce była wówczas ogromna dynamika, wystarczyło przyzwycięzić prowadzić biznes i dość szybko pojawiały się wyniki. Dzisiaj jest inaczej. Podstawowym wyzwaniem jest pytanie, jak konkurować na rynku, który już nie rośnie. To jest bardzo duża zmiana i do tego potrzebny jest inny profil organizacji i inni ludzie. Ci, którzy przez wiele lat budowali pozycję firmy głównie dzięki temu, że działali na rosnącym rynku, obecnie muszą rywalizować z konkurencją, czyli mają wyzwanie, jak być lepszym. Bo musimy być efektywni rynkowo i skuteczni kosztowo na tym rynku, który już nie rośnie. Pojawił się jeszcze jeden element – musimy walczyć nie tylko o konsumenta, lecz także o pracownika – wskazywał **Tomasz Bławat**, prezes zarządu Carlsberg Polska.*

Trudność w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, a następnie zatrzymanie

ich w firmie na dłuższy czas to takie aspekty rynku pracy, na które firmy zwracają coraz większą uwagę. W rekrutacji nie wystarczy już dobrze brzmiąca międzynarodowa nazwa korporacji, która jeszcze kilka lat temu przyciągała kandydatów do pracy. Teraz zdarza się tak, że już samo pojęcie korporacji bywa raczej negatywnie postrzegane przez potencjalnych kandydatów, zwłaszcza młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

W firmach o profilu informatycznym problemy z pozyskaniem i zatrzymaniem pracowników z właściwymi kompetencjami są znane od lat. Wynika to również z takiego powodu, jak wybór określonego stylu życia. – *Niektórzy mówią, że w ostatnich latach wyjechało z Polski około 200 tys. informatyków, a następne 200 tys. pracuje z Polski dla firm zagranicznych, czyli szacuje się, że w naszym kraju brakuje około 400 tys. specjalistów IT. Pamiętam taką sytuację, kiedy jeden z naszych pracowników miał być awansowany na dyrektora. Jednak on wcale nie chciał obejmować tej funkcji. Byłem zdziwiony, przecież awans oznaczał wyższe uznanie, prestiż i pieniądze. Spytałem, dlaczego odmówił. Okazało się, że jego model życia polega na tym, że on jeździ „za projektem”, nie ma swojego domu, mieszka u kolegów. Dla niego zarządzanie ludźmi jest niepotrzebnym zamieszaniem, bo on chce zrealizować projekt i potem np. pojechać gdzieś w świat, po czym – wrócić do firmy. Ale chce żyć w takim rytmie. Inny przykład – rekrutowaliśmy bardzo dobrego specjalistę. Ostatni jego warunek dotyczący zatrudnienia razem ze swoimi kolegami z zespołu, z którymi dobrze mu się współpracuje, a to było ze 20 osób, czyli warunek brzmiał – zatrudnijcie nas*

wszystkich... Takie sytuacje udowodniły mi, że dzisiaj podejście pracowników jest zupełnie inne i musimy to brać pod uwagę – podkreślał **Norbert Biedrzycki**, wiceprezes zarządu McKinsey Digital.

Ciekawe zadania, atrakcyjne projekty, możliwości rozwoju zawodowego i z ludźmi, którzy mają podobne podejście do pracy i życia – to wartości, które w oczach pracowników coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Jednocześnie i pracodawcy, i pracownicy muszą się zmierzyć z wyzwaniem, jakim jest automatyzacja. Przewiduje się, że wiele istniejących dzisiaj zawodów w przyszłości przestanie istnieć, a człowieka zastąpią roboty i maszyny. Ta perspektywa nie jest przy tym tak jednoznacznie negatywna, bowiem eksperci rynku pracy wskazują, że powstaną nowe profesje i nowe miejsca pracy i nazywają to nawet rewolucją w wymiarze biznesowym i społecznym.

Deficyt lojalności

Zmiana podejścia do pracy i życia przejawia się również w mniejszym przywiązaniu do firmy, niższym poczuciu lojalności i zaangażowania.

– *Dla mnie jako szefa polskiej firmy jednym z najważniejszych wyzwań jest obecnie lojalność i zaangażowanie pracowników. Kiedyś pracownik był bardziej oddany firmie, dłużej w niej pracował i był do niej bardziej przywiązany. Dzisiaj taka postawa już zanika. Powoduje to bardzo wysoką rotację, zwłaszcza w obszarze handlowym i marketingowym. Coraz większym problemem jest także naturalna sukcesja. Znam takie przypadki, gdzie ta sukcesja odbywa się dość drastycznie. Osoba,*

która wchodzi do firmy, realizując proponowane przez siebie procesy, a przy tym nie do końca wyczuwa, jakie są relacje między pracownikami pracującymi tam np. od 15 lat. Myślę, że jest to ogromne wyzwanie dla firm i dla działów HR. Ale nie tylko. Bo kolejnym wyzwaniem jest pozyskanie pracowników odpowiednimi kompetencjami miękkimi. Poszukujemy więc ludzi, którzy mają ponadprzeciętną umiejętność pracy w zespołach interdyscyplinarnych. Dzisiaj funkcjonowanie w silosowych strukturach jest niewystarczające. Dlatego w centrum uwagi jest dzisiaj funkcja HR jako kluczowa dla rozwoju firmy – mówił **Krzysztof Koszela**, członek zarządu firmy Colian.

Z Brexitem i emigracją w tle

Z rynkiem pracy wiąże się sporo niewiadomych. Jedną z nich jest tzw. Brexit i kwestia rozważanych obecnie metod i kryteriów weryfikacji pracowników z różnych krajów, którzy zatrudnieni są w Wielkiej Brytanii. Koncepcje są różne, a wśród nich i taka, która zakłada zatrzymanie osób o najwyższych kompetencjach.

– Myśląc strategicznie, trzeba zastanowić się, jak zareaguje nasz rynek pracy na napływ siły roboczej o różnej jakości – z jednej strony wykwalifikowanej, z drugiej – być może dość kłopotliwej... Po drugie, nadal dla polskich pracowników emigracja z kraju jest atrakcyjną alternatywą. I dotyczy to także kadry naukowej, w tym humanistycznej, której przedstawiciele coraz częściej np. po stażu na zagranicznej uczelni dostają tam propozycję zatrudnienia na pełen etat. To jest również wyzwanie, z którym musimy się zmierzyć w naszym kraju. Po trzecie, często podnoszony

Polskie Stowarzyszenie HR (PSHR) – organizacja non-profit stawiająca sobie za cel krzewienie idei dobrych praktyk HRM w polskich firmach. Stowarzyszenie zostało zarejestrowane w czerwcu 2018 r. Jego założyciele mają długoletnie doświadczenie w profesjonalnym zarządzaniu kadrami i są dobrze znani w środowisku m.in. z działalności w Klubie Dyrektora Personalnego. Misją PSHR jest integracja środowiska profesjonalistów HR w Polsce, dzielenie się wiedzą, wzajemne wspieranie się członków i wzmacnianie ich poczucia tożsamości zawodowej w dużych i małych przedsiębiorstwach, w instytucjach administracji publicznej i samorządowej. Prezesem zarządu PSHR jest Małgorzata Zachorowska. Więcej informacji: www.hrstowarzyszenie.pl

jest problem pokolenia Y. Ostatnio pojawiły się publikacje mówiące, że zaledwie jeden procent osób przynależnych do tego pokolenia reprezentuje te cechy, z jakimi jest ono utożsamiane. Kiedy pytam o to naszych studentów, słyszę: „to nieprawda, że tacy jesteśmy, to mówi się, że tacy podobno bywamy”. Istotną kwestią jest więc koabitacja jako wspólne funkcjonowanie i współpraca międzypokoleniowa. Bez wątplenia w tym związku musi być dużo dobrej woli – przekonywał **prof. dr hab. Czesław Szmidt**, kierownik Studium Doktoranckiego w Akademii Leona Koźmińskiego.

Wskazówki dla HR

W debacie osobne miejsce zajęła sprawa oceny jakości i wartości funkcji HR w obliczu wyzwań, z jakimi muszą się dzisiaj mierzyć firmy w naszym kraju. Warto wymienić te oczekiwania, które uznane zostały w dyskusji za najważniejsze:

- Budowa zaangażowania i lojalności pracowników.
- Proaktywne podejście zamiast reaktywnego, umiejętność prognozowania sytuacji, planowanie różnych wariantów działania zgodnie z długoterminową wizją w zakresie HR.
- Przyjęcie na siebie roli strażnika wartości w firmie, aktualizowanie wizji i misji, aby nie były tylko deklaracją, ale by były żywe w firmie, jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników.
- Tworzenie kultury wewnętrznej spójnej z misją, wizją i kluczowymi wartościami organizacji.
- Umiejętność zarządzania zmianą.
- Pełnienie przez dział HR funkcji doradczej dla kadry zarządzającej.
- Rekrutowanie pracowników umiających działać w zespołach interdyscyplinarnych.

Kluczem jest upetnomocnienie działów HR przez zarządzających, wzajemne zaufanie i chęć porozumienia się po obu stronach. Dlatego trzeba mówić jednym językiem – językiem biznesu i pokazywać wymierne korzyści, jakie firma może odnieść dzięki przemyślanym i konsekwentnym działaniom w zakresie zarządzania personelem.

Halina Guryn