

# HR-owe (r)ewolucje

Być może już wkrótce trzeba będzie na nowo napisać definicję działu HR w organizacji. Gospodarka oparta na wiedzy, globalizacja, rewolucja technologiczna, funkcjonowanie równoległe aż czterech generacji na rynku pracy – to czynniki, które znacząco wpływają na kształtowanie i ewolucję, a raczej rewolucję w ZZL. Jak długo HR będzie jeszcze Human Resources? W firmie o dość znanej nazwie Google został on już zastąpiony terminem People Operations.

**Urszula Dziewit**

Rok 2016 jest dla branży HR bardzo pracowity. Rosnący w siłę rynek pracownika powinien co prawda cieszyć, bo świadczy o dobrej kondycji polskiej gospodarki, ale pracodawcom spędza sen z powiek. Spora ich część zwiększa zatrudnienie lub przynajmniej planuje utrzymać je na określonym poziomie. Tymczasem poszukiwanie kandydatów do pracy staje się prawdziwym wyzwaniem, a procesy rekrutacyjne urastają do rangi poważnych kampanii.

## Kreatywna rekrutacja

Kampanie rekrutacyjne zadziwiają coraz większym rozmachem, kreatywnością oraz różnorodnością kanałów dotarcia do potencjalnych kandydatów. Pracodawcy walczą o talenty na wszelkich polach eksploatacji. A zwłaszcza tych mobilnych, bo tam najczęściej można zastać kandydata. Jeśli gdzieś jeszcze istnieje zakaz korzystania z portali społecznościowych w godzinach pracy, to wkrótce to się zmieni, bo Twitter i Facebook

czy Instagram to atrakcyjne miejsca poszukiwań dla rekruterów. Łowcy talentów szukają sposobów dotarcia do pasywnych kandydatów – takich, którzy pracy nie szukają, ale są na tyle atrakcyjni, że warto o nich powalczyć. Działania SEO, SEM oraz reklamy AdWords i AdSense już stają się narzędziami pracy specjalistów HR. Jeśli nikt nie wymyśli czegoś bardziej kreatywnego, to te instrumenty będą używane w rekrutacji w najbliższym czasie coraz chętniej. Najwięksi gracze na globalnych rynkach poruszają się w tym obszarze już bardzo sprawnie. Przez media przetoczyła się jakiś czas temu historia człowieka, który dostał pracę w firmie Google tylko dzięki temu, że wpisał w wyszukiwarkę pewne hasło dotyczące programu Python, którego potrzebował do swoich prywatnych celów. Google odnalazło go najwyraźniej nie tylko dzięki wpisanemu hasłu, bo przecież tysiące ludzi pracuje z Pythonem. Prawdopodobnie śledzono historię jego aktywności w sieci i wydała się ona atrakcyjna z zawodowego

punktu widzenia<sup>1</sup>. A choć człowiek ten nie szukał wyzwania, pracę podjął. Google'owi się nie odmawia!

## Tanio i skutecznie, czyli polecenia pracownicze

Kampanie rekrutacyjne są kosztowne; kreacja i emisja ma swoją cenę, a efekt nie zawsze jest zgodny z oczekiwaniami. W końcu w odpowiedzi zgłaszają się ludzie „z ulicy”, być może z doskonałym CV, ale np. niepodzielający wartości wyznawanych przez zespół w firmie. A to coraz ważniejszy element budowania employer branding (EB). Dlatego zainteresowaniem cieszą się – i jest to trend wzrostowy – polecenia pracownicze. Znana sprzed lat i pogardzana „praca po znajomości” doczekała się nobilitacji, i to nie byle jakiej. W końcu zaangażowany pracownik najlepiej zna (rozumie) potrzeby firmy i potrafi powiązać je z odpowiednim profilem kogoś znajomego w swoim prywatnym środowisku. Co więcej, pracownik, który włącza się w proces rekrutacyjny, to z pewnością osoba akceptująca katalog norm i zasad obowiązujących w organizacji, jest zatem skutecznym nośnikiem kampanii EB. Poza tym prywatnie otacza się raczej osobami o podobnych przekonaniach i wartościach, co znacząco ułatwia i proces rekrutacyjny, i następnie wdrożenie nowego członka zespołu.

Według portalu hrpepper<sup>2</sup> polecenia pracownicze to jedna z najskuteczniejszych form rekrutacji. Zatrudnienie kandydata z polecenia trwa średnio 26 dni, z portali pracy – 39, a ze strony kariery – 45. Pracownik z polecenia generuje średnio o 58 proc. niższy koszt zatrudnienia. Ponadto po pierwszym roku pracy w firmie nadal pracuje 46 proc. poleconych kandydatów, podczas gdy tych ze strony kariery zostaje już tylko 33 proc., a tych z portali pracy – zaledwie 22 proc.

A że Internet nie lubi próżni, to już można skorzystać z platformy zarządzającej programem poleceń; jest ona zintegrowana zarówno z portalami społecznościowymi, jak i z bazami pracowników, do których dystrybuuje ofertę rekrutacyjną. Poprzez elementy rywalizacji pracownicy są skutecznie angażowani w proces rekrutacji, a jednocześnie korzystają z atrakcyjnej formy rozrywki.

## Wartości w służbie biznesu

– Rola poleceń pracowniczych i szerzej – networkingu – będzie rosła w najbliższym czasie i to dość znacząco – uważa Beata Bukowska, partner w firmie doradztwa personalnego Inwenta. Są one bowiem stosunkowo tanim, a przy tym skutecznym nośnikiem promowania zarządzania przez wartości. Ten model zarządzania – co prawda na razie szeroko deklarowany, rzadziej stosowany – będzie musiał stać się regułą, jeśli chcemy mieć w firmie zaangażowanych pracowników, bo to przekłada się wprost na poprawę kondycji firmy; rośnie zyskowność i produktywność, maleje wypadkowość i absencja chorobowa<sup>3</sup>, a wizerunek organizacji zaczyna wyróżniać się na tle konkurencji.

Zaangażowanie znalazło się na trzecim miejscu, po przywództwie i szkoleniach, w badaniu trendów HR 2016, przeprowadzonym przez firmę Deloitte („Global Human Capital Trends 2016. The New organization: Different by design”)<sup>4</sup> kilka miesięcy temu. Wyniki te odróżniają Polskę od trendów globalnych, gdzie na pierwszym miejscu znalazły się zmiany organizacyjne, na drugim – przywództwo, a dalej – kultura. Nie ma w tych różnicach nic dziwnego, trendy docierają nad Wisłę zawsze z opóźnieniem. Tym razem dodatkowo nakłada się na nie stosunkowo dobra kondycja naszej gospodarki, która spowalnia wprowadzanie zmian organizacyjnych. Te jednak wkrótce się pojawią. Wymuszają je w naturalny sposób rewolucja technologiczna i modyfikowany w ślad za nią model zarządzania, w którym istotne staje się m.in. projektowe podejście do biznesu.

## Zarządzaj interimowo

– Niszowe do niedawna rozwiązanie zarządcze, jakim jest interim management, staje się coraz bardziej rozpoznawalnym na rynku instrumentem. W 2016 r. obserwujemy skokowy wzrost zainteresowania usługami typu interim management – zauważa Monika Buchajska-Wróbel, partner, wiceprezes Stowarzyszenia Interim Managers. Składa się na to kilka czynników. Wzrasta świadomość potrzeby profesjonalizacji zarządzania ►

<sup>1</sup> Patrz: <http://technowinki.onet.pl/biznes-i-finanse/dostal-prace-w-jednej-z-najwiekszych-firm-swiatek-a-w-pisanie-odpowiedniego-hasla-w/fzxrpe>, dostęp: 27 października 2016 r.

<sup>2</sup> Patrz: <http://hrpepper.com/>, dostęp: 27 października 2016 r.

<sup>3</sup> Patrz: <http://hrstandard.pl/2012/11/08/potencjal-biznesowy-zaangazowanych-pracownikow/>, dostęp: 27 października 2016 r.

<sup>4</sup> Patrz: <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/polskie-firmy-poszukujaliderow-ktorzy-poradza-sobie-z-wyzwaniami-nowoczesnego-biznesu.html>, dostęp: 27 października 2016 r.

Trend wyraźnie  
zmierza w stronę  
ciągłej informacji  
zwrotnej, której  
oczekują niecierpliwi  
Millenials i którą  
przede wszystkim  
wymuszają złożone  
warunki realiów  
biznesowych.

w mniejszych, często lokalnych, rodzinnych firmach, prowadzonych przez lata w sposób intuicyjny. W błyskawicznym tempie rośnie i zmienia się zapotrzebowanie na kompetencje, często te z wysokiej półki zarządczej lub rzadko występujące na rynku. Organizacje rozwijają się, wchodzą na nowe

rynki, restrukturyzują się, przejmują inne przedsiębiorstwa, zdecydowana większość z nich mierzy się z wyzwaniami związanymi z wdrażaniem coraz nowszych rozwiązań technologicznych. Z jednej strony – ograniczone w czasie potrzeby kompetencyjne i optymalizacja kosztów, a z drugiej – wysokie wymagania co do poziomu eksperckości kandydata sprawiają, że firmy zwracają się ku alternatywnym rozwiązaniom zarządczym, takim jak właśnie interim

management. Zarządzanie czasowe, bo tak należy tłumaczyć termin z języka angielskiego, to rozwiązanie atrakcyjne dla każdej organizacji znajdującej się w szczególnym momencie swojej działalności. A tych szczególnych momentów nie brakuje i brakować nie będzie, ponieważ wszyscy znajdujemy się w permanentnej zmianie, którą trzeba skutecznie zarządzać. Etatowi menedżerowie muszą uczyć się i ćwiczyć, aby zmianą zacząć zarządzać skutecznie. Eksperckie umiejętności interim managerów w tym zakresie oraz przynależny projektom interimowym transfer wiedzy do organizacji są tutaj rozwiązaniem jak najbardziej wskazanym i polecanym. – Oczekuję znaczącego wzrostu liczby projektów interimowych w nadchodzącym roku – dodaje Monika Buchajska-Wróbel. Co ciekawe, to rozwiązanie nie jest tylko narzędziem zarządczym, ale także atrakcyjną

formą kontynuacji kariery dla dojrzałych menedżerów i interesującym elementem zarządzania wiekiem.

## Czy generacja Z zmieni HR?

Wydaje się, że hasło „zarządzanie wiekiem” ciągle jest głównie sloganem wyjętym z uniijnych dyrektyw i projektów i odnosi się głównie do osób 50+. Tymczasem na rynek pracy wkracza pokolenie Z i jest to już czwarta aktywna zawodowo generacja, po obecnych jeszcze na rynku Baby Boomersach oraz pokoleniach X i Y. Zarządzanie takimi złożonymi zespołami to spore wyzwanie i dla menedżerów, i dla działów HR. Każda z tych generacji ma odmienne motywacje do pracy i oczekiwania w stosunku do pracodawcy, ale to „Zety” są najbardziej wymagające. To pierwsza generacja, dla której nigdy nie istniał świat bez Internetu, która bez wirtualnej rzeczywistości nie potrafi funkcjonować. Można się spierać, czy to dobrze, czy źle. Faktem jest, że dzięki dostępowi do bogatych zasobów wiedzy uważnie śledzą i oceniają swoje otoczenie. Potencjalni pracodawcy są dla nich transparentni, employer branding staje się więc obowiązkowym punktem programu walki o talenty.

Pokolenie Z to także pierwsza generacja, która zarządzanie zmianą ma we krwi. Bo żyje w zmieniającym się środowisku, sama ciągle zmienia (smartfony, komputery, oprogramowanie) i oczekuje zmian. Ceniąc relacje partnerskie, z trudem będzie akceptowała firmy o mocno zhierarchizowanych strukturach. W takich albo nie zagrzeje miejsca, albo będzie powodować spłaszanie hierarchii. Przekonanie „Zeta” o pozostaniu w jednej firmie na kilka lat i tak będzie się wiązało z dużym wysiłkiem, aby zapewnić mu ciągły rozwój, nowe wyzwania, elastyczne środowisko pracy i constant feedback. Motywowani nieustającymi lajkami na portalach społecznościowych, przedstawiciele pokolenia Z nie zaakceptują oceny pracowniczej raz w roku. Muszą bezustannie otrzymywać informację zwrotną. I choć deklarują, że są odpowiedzialni, to trudno będzie im się pogodzić z krytyką ich postaw i wymaganiami pracy nad sobą. Jak zatem zmienią się systemy ocen pracowniczych?

## AC/DC odejdzie w zapomnienie?

Z ocen pracowniczych tak szybko nie zrezygnujemy. Trend jednak wyraźnie zmierza w stronę ciągłej informacji zwrotnej, której oczekują niecierpliwi Millenialsi i którą przede wszystkim wymuszają złożone warunki realiów biznesowych. Coraz częściej ludzie pracują projektowo, często zdalnie, w rozproszeniu geograficznym, w paru zespołach jednocześnie, u kilku pracodawców. Ocena okresowa staje się w takich przypadkach bezużyteczna. Constant feedback natomiast daje możliwość szybkiej korekty postaw, usprawnia komunikację na linii menedżer – pracownik, poprawia efektywność pracy. Działy HR będą z pewnością w najbliższych latach intensywnie badać i modyfikować systemy ocen, wykorzystując przy tym nowoczesne technologiczne narzędzia. Tego wymaga pokolenie Millenialsów, które już wkrótce stanowić będzie ponad połowę siły roboczej na rynku.

## Last but not least: rozwój pracowników

Działy HR w Polsce poszukują atrakcyjnych pomysłów na szkolenia i rozwój pracowników. Masowy dostęp do zajęć edukacyjnych dzięki funduszom unijnym w ostatnich latach tak naprawdę zdewaluował pojęcie ustawicznego

kształcenia i niejednokrotnie obniżył poziom dostarczanych usług szkoleniowych. Rozwój realizowany był chaotycznie, w sposób nieprzemysłany i niekonsekwentny.

Trend odwraca się i zaczyna dominować jakość, a nie liczba szkoleń. Poza tym działy HR starają się zapewnić trwałość ich rezultatów, uzupełniając edukację coachingiem, mentoringiem, dodatkowymi materiałami w postaci e-podręczników.

Możliwy jest także dostęp do najwyższej jakości kursów on-line'owych oferowanych przez najlepsze uniwersytety świata. Nie wychodząc z domu czy biura, możemy skorzystać z zasobów wiedzy choćby Uniwersytetu Harvarda<sup>5</sup>. Dzięki ogromnym możliwościom, jakie oferują nowe technologie, możliwa stanie się indywidualizacja rozwoju każdego pracownika. I to będzie wyzwanie dla HR-ów i pracodawców na nadchodzące miesiące oraz lata: dać pracownikom poczucie, że każdy z nich jest dla organizacji ważny, a wtedy organizacja zacznie być ważna dla pracownika. A stąd już krok do rynkowego sukcesu. ■



**Urszula Dziewit**  
jest współpracownikiem  
w firmie Inwenta.

<sup>5</sup> Patrz: <https://www.edx.org/school/harvardx>, dostęp: 27 października 2016 r.