



Bezpłatny e-book

The best of
Personel
2019 *plus*

Najciekawsze artykuły czołowego miesięcznika branży HR

Artykuły, które znajdziesz w e-booku „The best of Personel Plus 2019”:

„Jak zbudować, wdrożyć i zakomunikować raport o łącznych korzyściach z pracy”+ wdrożenie raportu Total Reward Statement (TRS)

- elementy modelu Total Reward
- korzyści z wdrożenia TRS dla organizacji i pracownika

„Starszy kandydat na rynku pracy”

- wiek nie pomaga? – fakty i mity
- dyskryminacja kandydatów ze względu na wiek
- jak zrozumieć istotę różnic pokoleniowych

„Równe szanse i zdrowa organizacja. Perspektywa innych kultur”

- dyskryminacje nieuświadomione
- rekrutacja ze względu na pochodzenie etniczne
- HR-owa refleksja po powrocie do Polski

„Strefy wpływów”

- jak zwiększać wpływ na biznes
- umiejscowienie działów HR
- strategia personalna kontra „gaszenie pożarów”

„Firma i megatrendy”

- transformacja cyfrowa organizacji
- wdrażanie nowych technologii: rewolucja czy ewolucja
- korzyści ze sztucznej inteligencji

Firma i megatrendy



Każda firma jest na innym etapie transformacji technologicznej i każda na swój sposób staje przed pytaniem, jak adaptować się do wzajemnie zależnych trendów, by maksymalnie je wykorzystać. Wszechobecna sztuczna inteligencja, wymóg nowych kompetencji, sieć 5G, gromadzenie danych i zarządzanie doświadczeniami pracowników i klientów, komunikacja 24 h/7, integracja świata rzeczywistego z technologią, wielozadaniowość – wszystko to zmusza do zmian, przeinwestowań, restrukturyzacji.

Marcin Wacławek

Czym zatem jest transformacja cyfrowa organizacji? To nic innego jak wykorzystanie możliwości nowych technologii – często rewolucyjnych – do zmiany sposobu obsługi klientów i funkcjonowania pracowników. Na co dzień wszyscy korzystamy z urządzeń mobilnych: do słuchania muzyki, komunikacji, robienia notatek czy podczas zakupów, płacąc za pomocą aplikacji mobilnych i robiąc przelewy. Taki jest trend, megatrend, i na tę potrzebę należy odpowiedzieć zarówno od strony klienta, jak i pracownika. Cloud, Social, Mobile to podstawy transformacji cyfrowej.

Transformacja cyfrowa to również swojego rodzaju wyścig wykorzystywania technologii do kreowania wartości dla klienta i pracownika. W bankowości chodzi o to, by odpowiadała ona na nasze codzienne potrzeby, dostosowywała się do nich, żeby było nam łatwiej funkcjonować, przy jednoczesnym wykorzystaniu tych technologii wewnątrz organizacji, tak aby wyeliminować dysonans pomiędzy jej postrzeganiem z perspektywy klienta i pracownika.

W tej chwili niemal 70 proc. pracowników Alior Banku to pokolenie Y, dla którego najważniejsza jest możliwość pracy w nowoczesnym środowisku, bez ograniczania czasu i miejsca. Wdrożenie projektów takich jak „Smartfonizacja” pozwala na elastyczną i swobodną pracę – w każdym miejscu i o każdej porze. Pracownik po otrzymaniu iPhone’a i wpisaniu hasła w trzy minuty ma urządzenie skonfigurowane, gotowe do pracy, ze wszystkimi aplikacjami, bez asysty IT i w pełni bezpieczne. Dodając do tego narzędzia do współpracy online (funkcjonujące w chmurze prywatnej) oraz platformy do komunikacji, odpowiadamy ►

na potrzebę „mobile way of working”. Praca to nie miejsce, w którym jesteś, tylko to, co robisz, gdziekolwiek jesteś – „anytime, anywhere, any device”. Trudno byłoby tworzyć innowacyjne rozwiązania dla klientów bez udostępniania ich pracownikom.

Jak się transformować?

Przed wszystkim się nie bać. Przez ostatnią dekadę możemy zauważać wręcz wykładniczy rozwój technologii. Firmy powinny wykorzystywać te technologie na potrzeby kreowania rozwiązań klienckich czy pracowniczych. Nie należy nadmiernie komplikować nowych funkcjonalności, tylko bazować na przyzwyczajeniach, które mamy z obcowania z technologią na co dzień. Wówczas adaptacja nastąpi bardzo szybko i zminimalizujemy ryzyko odrzucenia tego rozwiązania przez odbiorcę. Ważna jest odpowiednia selekcja i szybkość w kreowaniu rozwiązań zgodnych z trendami. Jeśli nie nastąpi to w odpowiednim czasie, to potencjalnie tracimy przewagę konkurencyjną lub zwyczajnie technologia staje się przestarzała ze względu na dynamikę zmian i dostępność coraz to nowszych rozwiązań do eksploracji. Dobry research, studium wykonalności oraz szybki proces opracowania rozwiązania to klucz do sukcesu. Istotnym elementem każdej transformacji jest gotowość organizacji do adaptacji nowych technologii i wykorzystania ich w środowisku pracy. Popatrzmy na to z perspektywy rozkładu demograficznego pracowników i wtedy zidentyfikujemy dwa wyzwania.

Znakomita większość organizacji ma na pokładzie pracowników z pokolenia Y, tzw. Millenialsów, dla których technologia stanowi nieodłączny element codzienności. Te osoby bardzo szybko adaptują się do zmian technologicznych w miejscu pracy. Powiem więcej: większość z nich oczekuje od pracodawcy korzystania z najnowszych technologii i to jest wyzwanie numer jeden. Drugą znaczącą grupą są pracownicy z pokolenia X, którzy podchodzą do nowych rozwiązań z dystansem, a niejednokrotnie obawą o to, czy będą w stanie zmienić swoje przyzwyczajenia i wykorzystać tę technologię w pracy – i to jest drugie wyzwanie.

Obydwa wyzwania są o tyle ciekawe, że z jednej strony się wykluczają, a z drugiej – są komplementarne. Millenials oczekuje nowych rozwiązań, a firma ich nie ma, gdyż pokolenie X nie może się do nich przekonać – i na tym polega wykluczanie się. W tym przypadku pomoc może przeprowadzenie (bardzo często zaniebywane) procesu zmiany w organizacji. Należy ułożyć program wprowadzania zmiany technologicznej w taki sposób, aby zaangażować jak największą część organizacji w sam proces. Najbardziej zaangażowani stają się ambasadorami, którzy zachęcają innych, bo sami rozumieją technologię i wspierają jej wykorzystanie, a tym samym angażują się w proces zmiany. Ambasadorom z pomocą przychodzą przedstawiciele pokolenia Y, bo technologię rozumieją, wspierają jej wykorzystanie i tym samym również angażują się w proces zmiany – i na tym właśnie polega wspomniana wcześniej komplementarność. Rozwiązanie, choć wydaje się proste, wcale takie nie jest. Według serwisu „Przemysł 4.0 – Portal nowoczesnego przemysłu”¹ digital workplace jest megatrendem od 2018 r. i znajduje się w fazie szybkiego przyjęcia w biznesie (tzw. early adoption), ale organizacje borykają się z wykorzystaniem wartości dodanej płynącej z cyfrowego środowiska właśnie ze względu na brak procesu zmiany lub jego niewłaściwe przeprowadzenie.

Cyberbezpieczeństwo

Kluczowe jest znalezienie balansu pomiędzy funkcjonalnością rozwiązań a ich bezpieczeństwem. Jeśli funkcjonalność będzie mała, to ich wykorzystanie będzie niskie, a wartość dodana produktu – minimalna. Nie zmienia to jednak faktu, że bez zapewnienia bezpieczeństwa elektronicznego nie możemy myśleć o uruchomieniu rozwiązania. Stąd też od samego początku niezmiernie istotna jest współpraca biznesu z IT i ze specjalistami od bezpieczeństwa elektronicznego. Aktywny udział w tworzeniu rozwiązania i proponowanie rozwiązań już na etapie tworzenia prototypów prowadzi do zapewnienia jednocześnie i bezpieczeństwa, i oczekiwanego przez biznes produktu końcowego.

Rewolucja czy ewolucja

Czy jest to faktycznie rewolucyjna zmiana, czy płynne przejście w kolejną fazę rozwoju firmy, zależy od samej organizacji. Niejednokrotnie trzeba wprowadzić rewolucyjną zmianę właśnie po to, aby oderwać ludzi od przyzwyczajeń. Każdy z nas działa rutynowo: przychodzi do pracy, pije kawę, sprawdza e-maile, idzie na spotkanie, obsługuje codzienne procesy, przygotowuje raporty itp. Taka rutyna wprowadza nas w strefę komfortu, z której niezbyt ochoczo wychodzimy, i dopóki nie zmienimy radykalnie, rewolucyjnie czy to procesów, czy

Dobry **research**,
studium wykonalności oraz szybki proces
opracowania rozwiązania to klucz do sukcesu.

rozwiązań technologicznych, dopóty nie przekształcimy sposobu naszego funkcjonowania, tylko coś tam zmienimy. Oczywiście niezbędny jest do tego dobrze przygotowany program wdrażania zmiany, aby każdy mógł w tej rewolucji uczestniczyć. To bardzo dobrze wpływa na pracowników, bo angażują się w zmiany zachodzące w firmie, a wyciągnięci ze strefy komfortu – rozwijają kreatywność.

Technologia w HR-ze

HR musi przede wszystkim bardzo dobrze znać biznes i trendy technologiczne – po to, by być wsparciem dla tego pierwszego przy pozyskiwaniu odpowiednich talentów z rynku, ale też by mieć bazę talentów w organizacji i je rozwijać.

HR w naszej organizacji wspiera również adaptację nowych technologii. To właśnie w tym pionie powstają programy wprowadzania zmian technologicznych w organizacji, ponieważ HR-owcy doskonale rozumieją potencjalne obawy pracowników i związane z nimi wyzwania. Obserwacja trendów w obszarze HR-u i ich adaptacja, świadomość potrzeb pracowników w zakresie środowiska

pracy czy to fizycznego, czy technologicznego, automatyzacja procesów operacyjnych HR-u z wykorzystaniem botów – to zadania, które określają charakter działań nowego HR-u: nowoczesnego, wspierającego, umiejącego rozmawiać językiem biznesu. Wykorzystanie metod zwinnych scrum czy kanban w procesach operacyjnych i projektowych znacznie przyspiesza dostarczenie oczekiwanego efektu.

Dzisiejszy HR musi być nowoczesny, patrzeć holistycznie, współtworzyć strategię organizacji i aktywnie uczestniczyć w jej realizacji. Czy w obliczu cyfryzacji pracownicy tego działu mają powód do obaw o swoje miejsca pracy? Jeśli chodzi o obsługę procesów, w szczególności tych powtarzalnych, można je zautomatyzować albo zdecydować się

na outsourcing. My aktualnie nie tylko koncentrujemy się na automatyzacji procesów HR-owych, lecz także patrzymy holistycznie na całą organizację i selekcjonujemy wszystkie te, które do automatyzacji się nadają. Myślę, że całemu rynkowi udało się już obalić mit o robotach, które przejmują powoli pracę człowieka, i że wszyscy już rozumieją, iż rolą automatyzacji jest wyeliminowanie powtarzalnych, monottonnych procesów po to, by uwolnioną energię ludzi przeznaczyć na kreatywne myślenie oraz na rozwój, który przełoży się na wartość dodaną dla nich samych i dla organizacji. Nie obawiamy się utraty pracy, nasza organizacja daje bardzo duże możliwości rozwoju, a jeśli chodzi o HR, to przy modelu opartym na partnerstwie z biznesem, gdzie kluczową rolę odgrywają zrozumienie i relacja, człowiek nie jest do zastąpienia przez żadną maszynę.

Transformacja cyfrowa organizacji jest dla HR-u jednym z priorytetów, o czym świadczy unikalna w Polsce i na świecie budowa centrum kompetencyjnego odpowiedzialnego za transformację właśnie w strukturach HR-owych. Jeden z celów strategicznych Alior Banku to przenoszenie klientów ►

do kanałów zdalnych i nasi pracownicy też powinni się tam znaleźć. Zapewnienie elastycznego środowiska pracy, dalszy rozwój w zakresie wykorzystania kanału mobilnego, udostępnianie platform do komunikacji i nowoczesnego sprzętu – to cele kluczowe. Zmiana podejścia do sposobu pracy, czyli oderwanie od biurka, jest ogromnym wyzwaniem zarówno dla samych pracowników, jak i menedżerów. Ale to wyzwania, które należy podjąć. Wiele badań wskazuje, że w przyszłości będzie malała potrzeba obecności w biurze, a rosła potrzeba efektywności wykonywanej pracy. Wymaga to dużej samodyscypliny po stronie pracowników i otwartości szefów na taki model pracy, ale jest to w mojej opinii nieuniknione.

Zrozumienie i akceptacja rozwiązań opierających się na technologiach, bez względu na to, z którego pokolenia pochodzimy, stanowi kolejne wyzwanie, które muszą podjąć organizacje, żeby móc efektywnie je wykorzystywać. Pracownik sam musi czuć, że technologia wspiera jego pracę i przynosi firmie realny zysk. Próba narzucenia nowoczesnych narzędzi bez zaangażowania ludzi w proces na pewno się nie sprawdzi.

AI pomaga w decyzjach

Pojęcie sztucznej inteligencji jest bardzo szerokie. Wykorzystanie AI pozwala analizować dane nieustrukturyzowane, czyli dane zbierane np. w postaci nagrań rozmów czy tekstu, co znacząco poszerza zakres danych, które można analizować automatycznie. Dzięki zwiększeniu mocy obliczeniowej i ilości gromadzonych danych możliwy jest rozwój uczenia maszynowego, w tym sieci neuronowych. Analiza tych danych przy pomocy algorytmów uczenia maszynowego może być użyteczna np. w przewidywaniu trendów, zachowań klientów, badaniu interakcji z klientami.

Ponadto system analityczny bazujący na AI pozwala tworzyć zróżnicowane scenariusze biznesowe, co umożliwi predykcję skutków konkretnej kampanii marketingowej. Dzięki sztucznej inteligencji możemy też monitorować status finansowy danego klienta, przewidywać jego wydatki i proponować stosowne

produkty z odpowiednio dostosowaną ceną. Biznesowo przekłada się to na następujące zastosowania:

- wsparcie sprzedaży,
- obsługę klienta,
- rekrutację,
- marketing predykcyjny,
- organizację ukierunkowanych konkursów,
- pomoc pracownikom (wewnętrzna baza wiedzy),
- automatyzację procesów (w tym wsparcie procesów decyzyjnych),
- windykację.

Dzięki systemowi AI opartemu na analizie danych można też:

- wykrywać oszustwa i im zapobiegać,
- automatyzować kontekstową komunikację z klientami,
- monitorować systemy wewnętrzne i podejmować automatyczne decyzje, które pozwolą na ich efektywne i bezawaryjne działanie,
- przeprowadzać automatyczne analizy biznesowe.

Zastosowań sztucznej inteligencji jest bardzo dużo, a sam potencjał w niej drzemiący na pewno zaowocuje dalszymi rozwiązaniami z jej wykorzystaniem.

Chmura, roboty, chatboty, nowe kanały OCR

Wdrażanie systemów IT opartych na chmurze to na pewno dobry moment, by przyjrzeć się efektywności procesów i nakładając na nie możliwości płynące z wykorzystania nowych technologii, zoptymalizować je. Czym innym jest natomiast wykorzystanie możliwości chmury publicznej w sektorze finansowym ze względu na regulacje w zakresie bezpieczeństwa zarówno samej technologii, jak i ciągłości procesów biznesowych. Dostawcy usług, którzy chcą wejść na rynek usług w sektorze finansowym, mają świadomość wysokich wymagań i systematycznie się do nich dostosowują. Nie zmienia to faktu, że wymagania regulacyjne powinny się analogicznie dostosować. Za chwilę będziemy wykorzystywać

sieć 5G i technologie takie jak machine learning lub quantum computing, które naprawdę będą miały szansę na bardzo dynamiczny rozwój i diametralnie zmienią nie tylko organizację, lecz także nasze codzienne życie.

Bardzo aktywnie wykorzystujemy robotyzację rozumianą jako automatyzację procesów biznesowych. Zautomatyzowaliśmy już ponad 60 procesów operacyjnych (m.in. z zakresu windykacji, sprzedaży, HR-u czy bezpieczeństwa) na podstawie rozwiązań robotic process automation i pracujemy nad kolejnymi.

Od 2015 r. wykorzystujemy system Dronn – rozwiązanie wykorzystujące sztuczną inteligencję, bazujące na przetwarzaniu języka naturalnego (NLP), które zostało z powodzeniem wdrożone w procesach miękkiej windykacji, rozmów ankietowych/marketingowych czy weryfikacji klienta w call center. System Dronn wykonał już ponad 1 mln połączeń

Program wprowadzania zmiany technologicznej należy ułożyć w taki sposób, aby zaangażować jak największą część organizacji w sam proces.

z klientami. Dalsze doskonalenie rozwiązań z dziedziny przetwarzania języka naturalnego zarówno w formie mówionej, jak i pisanej otwiera coraz więcej możliwości i będziemy z nich aktywnie korzystać. W chwili obecnej prowadzimy kilka projektów wykorzystujących sztuczną inteligencję.

Wdrożyliśmy biometryczne metody autoryzacji transakcji i logowania do naszej aplikacji mobilnej. Możliwości optycznego rozpoznawania znaków (OCR) są wykorzystywane w aplikacji mobilnej do odczytywania danych klienta z dokumentów oraz do czytania danych ze zdjęć faktur.

Technologia sztucznej inteligencji bardzo szybko się rozwija. Niedostatek specjalistów w tej dziedzinie jest sporym wyzwaniem dla firm, które chcą z niej aktywnie korzystać. Rozwiązania z zakresu rozpoznawania

i przetwarzania języka naturalnego (NLP) są intensywnie wdrażane w postaci asystentów głosowych (np. Google Assistant, Siri, Alexa). Większość z tych rozwiązań była rozwijana w języku angielskim. Ich dostosowanie do języka polskiego jest jednym z zadań, którego realizacja postępuje bardzo szybko. Automatyzacja procesów nie oznacza wyłącznie oszczędności kosztowych. Pozwala również na delegowanie pracowników do bardziej efektywnych obszarów, przez co zwiększa ich zaangażowanie.

Wyznacznik sukcesu transformacji

Możemy ustalić szereg wskaźników, które pomogą nam określić, czy dzięki transformacji udało się usprawnić procesy operacyjne, zdigitalizować środowisko pracy. Najważniejsze wydają się jednak miary, które wiążą się z badaniem zaangażowania pracowników.

To sami ludzie powiedzą nam, czy transformacja nastąpiła, czy nie, a co więcej: powiedzą, dlaczego tak jest. Anonimowe ankiety pozwalają na swobodne wyrażanie pozytywnych lub nega-

tywnych opinii, obaw i satysfakcji, i to one stanowią podstawowe źródło informacji. Wyniki ankiety pokazują, że ludzie widzą tę zmianę, że potrafią korzystać z zalet transformacji i chętnie to robią.

Zmiana interakcji

Komunikacja bezpośrednia w dużym stopniu przyczynia się do zmiany kultury pracy. Komu z nas nie zdarzyło się otrzymać setek e-maili, które trafiły do naszych skrzynek tylko dlatego, że ktoś przy pierwszej ze 100 wiadomości umieścił nas w kopii korespondencji? To tylko jeden z potencjalnych problemów wynikających z naszych przyzwyczajzeń. Innym jest brak narzędzi wspierających alternatywną komunikację, bezpośrednią, szybką. W Alior Banku uruchomiono portal ►

pracowniczy o nazwie Kompas, który pełni rolę narzędzia do komunikacji wewnętrznej. Pracownicy w jednym miejscu mają zebrane wszystkie istotne dla nich informacje, mogą tworzyć własne grupy publiczne i prywatne do wymiany doświadczeń, dzielenia się dobrymi praktykami, własnymi pasjami. Mają też dostępny czat do szybkiego kontaktu. Pracownicy sami wybrali nazwę portalu, współtworzą jego treść, aktywnie uczestniczą w dyskusjach, powodują, że narzędzie żyje. Doskonale sprawdza się też możliwość dawania feedbacku – każdy może docenić zaangażowanie, wiedzę, pomoc kolegów i koleżanek przez nadanie odznaki. Istotna jest również dostępność Kompas na smartfonach służbowych, co znacznie zwiększa zasięg jego użycia. Narzędzia niewątpliwie są pomocne, ale kluczowe w tym wszystkim są: zmiana kultury organizacji, gotowość zarządu, menedżerów i pracowników do otwartej komunikacji oraz aktywny udział w transformacji cyfrowej. Jedno bez drugiego nie sprawdziłoby się w praktyce.

Nowe kompetencje

Obecnie na rynku dostępne są różnorodne badania pokazujące, które zawody przetrwają, a które znikną, oraz czy kompetencje twarde, eksperckie będą tak samo pożądane jak kompetencje miękkie. Jest w nich na pewno sporo prawdy. Ostatnio znalazłem badanie przeprowadzone na potrzeby LinkedIna, z którego wynikało, że w nadchodzących latach kluczowych będzie pięć kompetencji miękkich: kreatywność, wpływ na innych, współpraca, umiejętność adaptacji i zarządzanie czasem². I moim zdaniem na takie kompetencje należy postawić. Twarde kompetencje też będą musiały ewoluować. Już niebawem nie będziemy szukali dewelopera aplikacji front endu, back endu czy full stacku, tylko takiego, który oprócz wyżej wymienionych będzie umiał porozmawiać z biznesem

jego językiem, będzie rozumiał jego oczekiwania i stworzy dokładnie taką aplikację, jaka będzie odpowiadała jego wymaganiom. Dziś mieści się to w dwóch obszarach kompetencyjnych. W przyszłości będą się one łączyć. Te kompetencje prędzej czy później będą dostępne na rynku, ale budowanie ich wewnątrz poprzez wspierającą kulturę organizacyjną i odpowiednie metody pracy jest już w zasięgu ręki i niewątpliwie może zapewnić przewagę konkurencyjną.

Dzisiejszy HR

musi być nowoczesny, patrzeć holistycznie, współtworzyć strategię organizacji i aktywnie uczestniczyć w jej realizacji.

Kilka porad

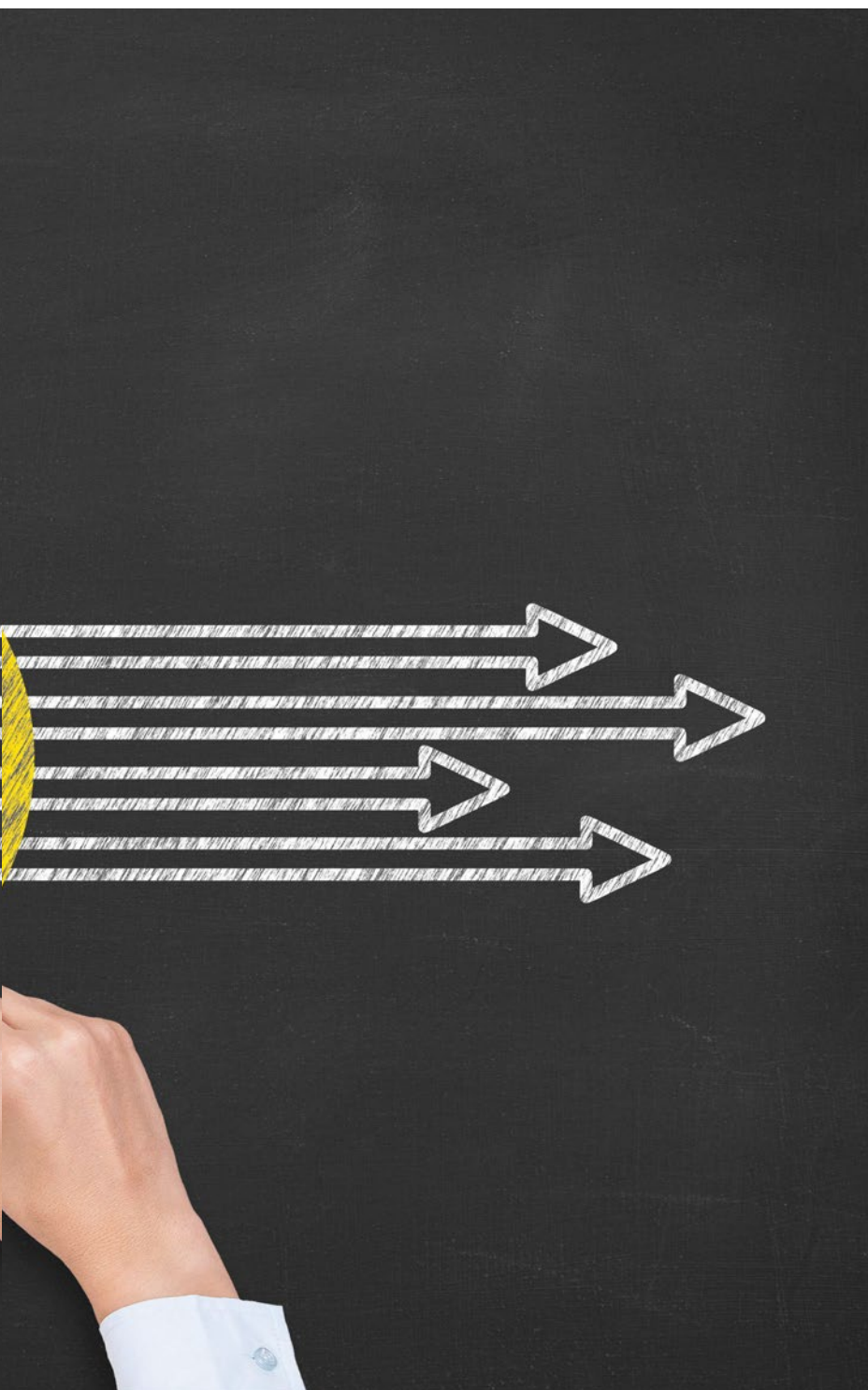
Organizacje czy działy, które przymierzają się do wdrożenia technologii, powinny najpierw w sposób ustrukturyzowany opracować strategię, namalować jej pełny obraz i systematycznie dążyć do realizacji. Nie należy się skupiać na drobnych inicjatywach lub dużych, ale oderwanych od rzeczywistości biznesowej przedsięwzięciach, których nie będzie można wykorzystać, gdyż organizacja nie jest gotowa albo rynek jeszcze nie dorósł. Strategia powinna być dopasowana do realiów i mieć perspektywę krótko- i średnioterminową – nie ma co planować na dłużej. Dynamika rozwoju technologii jest tak duża, że długofalowe plany szybko tracą zasadność. Pozyskajmy kompetencje z rynku albo rozwińmy je w organizacji, zaangażujmy jak najwięcej pracowników w proces transformacji – wtedy nastąpi ona samoczynnie, od wewnątrz, będzie przeprowadzona przez ludzi. Wymaga to wytrwałości, ale naprawdę warto. ■



Marcin Wactawek

jest dyrektorem ds. transformacji cyfrowej w pionie HR w Alior Banku.

Strefy wpływów



Organizacje działające na rynku starają się być coraz bardziej konkurencyjne pod względem kosztów. Dyrektorzy generalni dwa razy obejrzą każdą złotówkę (a pewnie częściej euro czy dolara), zanim zaakceptują dany koszt. Coraz więcej procesów centralizuje się wewnątrz lub przekazuje dostawcom zewnętrznym. Po co zatem prezesom firm HR? I to lokalny, tu, na miejscu?

Piotr Kuron

Odpowiedź na to pytanie jest nieco przewrotna: wszystko zależy od prezesa i tego, jak widzi kształt swojej organizacji. Firmy działające na rynku mają wiele sposobów budowania i organizowania struktur HR-owych. Co więcej, rozmaicie rozumie się w nich role i funkcje, które ma do spełnienia HR.

Umiejscowienie działów HR

Na potrzeby dyskusji uprościmy typologię działów HR, wyróżniając ich cztery podstawowe funkcje.

Funkcja strategiczna

Umiejscowienie w strukturze: szef HR zwykle jest członkiem zarządu (top managementu) i bierze aktywny udział w budowaniu strategii biznesowej firmy.

Odpowiedzialność: przekładanie strategii biznesowej na zasoby ludzkie. ►

Zadania: tworzenie i realizacja szeroko pojętych procesów HR-owych w odniesieniu do aktualnych potrzeb biznesowych. Wsparcie menedżerów w realizacji kluczowych zadań i uwspólnianie ich w procesach HR-owych.

Funkcja strategiczno-operacyjna

Umiejscowienie w strukturze: szef HR raportuje do dyrektora generalnego czy prezesa, ale nie jest bezpośrednio zaangażowany w decyzje dotyczące strategii biznesowej.

Odpowiedzialność: wdrażanie strategii personalnej ustalonej przez zarząd/prezesa.

Zadania: realizowanie szeroko pojętych procesów HR-owych w odniesieniu do decyzji zarządu/prezesa. Realizacja kluczowych procesów HR-owych – zwykle we współpracy z menedżerami.

Funkcja operacyjna

Umiejscowienie w strukturze: szef HR w strukturze raportuje do członka zarządu lub dyrektora odpowiedzialnego za szerszy obszar działań (dyrektora administracyjnego bądź finansowego).

Odpowiedzialność: często przy takim umiejscowieniu HR realizuje usługi HR-owe – zajmuje się rekrutacją, organizacją szkoleń, administracją procesów HR-owych oraz sprawami kadrowo-płacowymi.

Zadania: w przypadku tej funkcji HR rozliczany jest ze skuteczności realizacji usług – dostarczenia pracownika, organizacji szkolenia czy przeprowadzenia formalnego procesu rozstania z pracownikiem.

Funkcja kadrowo-płacowa

Umiejscowienie w strukturze: szef HR zwykle raportuje do innego dyrektora odpowiedzialnego za szerszy obszar (dyrektora administracyjnego bądź finansowego).

Odpowiedzialność: realizacja obowiązków wynikających z prawa – kwestie kadrowo-płacowe.

Zadania: obok głównych zadań mogą pojawiać się drobne projekty rekrutacyjne czy szkoleniowe, jednak wynikają one zwykle bardziej z ambicji samych pracowników działu niż z oczekiwań szefów biznesu.

Wpływ na biznes

Jak każdy z typów przekłada się na biznes? W przypadku funkcji kadrowo-płacowej odpowiedź jest prosta: generuje koszty. Oczywiście jest to niezbędna część prowadzenia biznesu, niemniej jednak w coraz większej liczbie firm tego typu zadania chętnie przekazuje się dostawcom zewnętrznym.

Na drugim biegunie typologii działów HR znajduje się funkcja strategiczna. Tu kwestia przełożenia działań na biznes firmy (w rozumieniu finansowym) nie przedstawia się już tak prosto. Oczywiście nadanie HR-owi funkcji strategicznej sprawia, że koszty funkcjonowania rosną. Dlaczego zatem firmy się na to decydują? Innymi słowy – dlaczego opłaca się inwestować pieniądze w dział HR?

HR versus kultura organizacji

Poprzez uznanie strategicznej funkcji HR-u można prawdziwie skutecznie budować kulturę organizacyjną i jej wartości (nie tylko wywieszać je na tablicach). Istnieje wiele sposobów pracy nad kulturą organizacyjną i korporacyjnymi wartościami – podstawowe działania kadry menedżerskiej, wprowadzanie do ocen okresowych skali realizacji zadań zgodnie z wartościami, organizowanie różnego rodzaju akcji społecznych związanych z ich krzewieniem. Ich skuteczne wdrożenie może być znaczące finansowo i przekładać się na codzienną jakość, bezpieczeństwo i relacje między pracownikami.

To, jak kultywowanie wartości wpływa na codzienne zachowania pracowników, pokazuje historia pewnego szefa HR, który rozpoczynając pracę w nowym miejscu, postanowił zwiedzić zakład produkcyjny. Gdy wszedł na teren zakładu, został upomniany przez szeregowego pracownika, że przeszedł przez ścieżkę komunikacyjną w niedozwolonym miejscu. Pytanie: w ilu zakładach produkcyjnych szeregowy pracownik produkcji odważyłby się podejść do nieznanego człowieka w garniturze i zwrócić uwagę na kwestię bezpieczeństwa?

W tym przypadku opisane zachowanie nie przekładało się bezpośrednio na aspekt finansowy. Podobne działania pracowników mogą

jednak przeciwdziałać wypadkom lub wpływać na oddolne poszanowanie jakości pracy.

Zaangażowanie pracowników

Rozważając wpływ HR-u na motywację i zaangażowanie pracowników, powinniśmy wrócić do kwestii oczekiwań i podejścia prezesa/ dyrektora generalnego. Jeśli wychodzi on z założenia, że jedynie pieniądze motywują do pracy, to nie ma po co dalej rozprawiać o strategicznej roli HR-u w organizacji. Jeśli jednak osoba zarządzająca firmą dostrzega inne czynniki motywujące (nieważne, czy posiłkuje się teorią motywacji Masłowa, Herzberga, teoriami bardziej współczesnymi czy nawet swoją własną), to zapewne HR ma i powinien mieć na nie wpływ. Niezależnie od tego, czy będą to standardy i kultura zarządzania w firmie, atmosfera wśród pracowników, dobra komunikacja wewnętrzna czy sprawiedliwe premiowanie, odpowiednia praca ze zdefiniowanymi wskaźnikami realnie wpłynie na zwiększenie motywacji i zaangażowania – a finalnie na efektywność.

Koszt fluktuacji

Kolejny obszar, w którym widać, że strategiczne umiejscowienie HR-u w organizacji ma wpływ na aspekt finansowy, to fluktuacja kadr.

Można przecież obliczać koszty zrekrutowania, przeszkolenia oraz wdrożenia nowego pracownika. Oczywiście w strategii personalnej powinny znajdować się założenia dotyczące oczekiwanego wskaźnika fluktuacji – wpływ mają na to choćby polityka płacowa i decyzje lokujące wynagrodzenia względem średnich rynkowych. Wcześniej założyliśmy jednak, że istnieją inne ważne czynniki motywujące do pracy. Jeśli zatem prawdziwe jest powiedzenie „pracownik przychodzi do firmy, a odchodzi od szefa”, to w procesie zarządzania fluktuacją HR odpowiada za standaryzację procesów zarządzania i odpowiedni rozwój liderekich kompetencji menedżerów na różnych poziomach. Kiedy więc udowodnimy, że działania HR-owe pozytywnie wpływają na fluktuację kadry, to wyraźnie możemy wskazać kwoty, które dzięki temu pozostają w firmie.

HR a rozwój pracowników

Czy opłaca się rozwijać pracowników? To kolejne pytanie, przed którym stają organizacje i na które odpowiedź pewnie nie jest jednoznaczna. Spójrzmy jednak na benchmarki rynkowe i doświadczenia największych globalnych organizacji. W tego typu firmach karierę zwykle rozpoczyna się od programów stażowych lub praktyk, aby następnie poprzez ►

kolejne stopnie piąć się po drabinie kariery aż do kluczowych funkcji. W ten sposób wracamy do kosztów rekrutacji (a im wyższe stanowisko, tym wyższe koszty) oraz kwestii motywacji i zaangażowania (zakładając, że długoletni pracownik jest bardziej zaangażowany w działania firmy niż ktoś, kto przyszedł „tylko na chwilę”). No i pozostaje jeszcze kwestia wysokości wynagrodzenia – w piłce nożnej panuje przekonanie, że wychowanek klubu, który chce dużo więcej zarabiać, musi zmienić barwy klubowe. Czy w biznesie jest podobnie? Chyba nie ma na ten temat dokładnych badań.

Kiedy więc przyjmujemy, że rozwój pracowników opłaca się dla organizacji, to znajdujemy kolejny obszar strategicznego działania HR-u. Budowanie strategii rozwoju kompetencji, programów sukcesyjnych czy sposobów utrzymywania kompetencji w organizacji byłoby w gestii tego działu.

To oczywiście tylko kilka możliwych sfer strategicznych wpływów HR-u w organizacji, które konstytuują jego funkcjonowanie. W przypadku pełnienia jedynie funkcji strategiczno-operacyjnej i operacyjnej wpływ działu HR na decyzje strategiczne zwykle zmniejsza się na rzecz działań realizacyjnych.

Jak zwiększać wpływ na biznes?

Pracownicy HR-u mogą rozmaicie przekonywać prezesa czy dyrektora operacyjnego, by zwiększył znaczenie działu w budowaniu strategii biznesowej organizacji. Trzy możliwości wydają się tu kluczowe.

Rozmawiać o pieniądzach

Osoby odpowiadające za biznes są rozliczane z wyniku finansowego firmy i zwykle najlepiej przemawiają do nich argumenty finansowe. Działy HR stereotypowo postrzegane są jako zespoły osób z wykształceniem humanistycznym (psychologów, socjologów czy prawników), które zwykły posługiwać się argumentacją bazującą na wartościach. To dobry punkt wyjścia, pod warunkiem że doda się informacje dotyczące finansów – szacowanego zwrotu z inwestycji, możliwej oszczędności czy przewidzianego wpływu, np. na sprzedaż.

Oczywiście w wielu przypadkach jest to trudne lub nawet niemożliwe. Wydaje się jednak, że w licznych obszarach przełożenie działań na pieniądze jest stosunkowo łatwe, a mimo to takich prób się nie podejmuje.

Rozmawiać o liczbach

Do osób zarządzających przemawiają też inne konkrety – liczby, wykresy czy wskaźniki. Za legendarny uchodzi projekt HR-owy, którego celem było poprawienie atmosfery w jednym z działów firmy. Mówiąc dyplomatycznie, szef biznesu nie zareagował entuzjastycznie na tego typu projekt, który wymagał inwestycji finansowych. Dopiero po ponownej prezentacji założeń, kiedy sformułowano konkretne cele związane ze zmniejszeniem rotacji w zespole o x proc. oraz zwiększeniem zaangażowania pracowników o x pkt, oraz oszacowano kwoty, na które się to przełoży, projekt zyskał akceptację. Tekst szefa, że „atmosfera sama w sobie nie jest celem i za nią nie płacą właściciele”, zespół HR powtarza sobie do dziś.

Prezentować perspektywę długoterminową

Strategiczne działania HR-owe rzadko przynoszą skutki w ciągu miesiąca czy nawet pół roku. Ważne wydaje się więc omawianie spraw w dalszej perspektywie, związanej ze strategią biznesową przewidzianą na najbliższy rok czy na kolejne dwa–trzy lata. Wówczas można dyskutować o strategii personalnej, a nie tylko uwzględniać bieżące potrzeby personalne i gasić pożary w rekrutacji czy szkoleniach.

Wchodząc do nowej organizacji, niezależnie od poziomu obejmowanego stanowiska, warto się zorientować, jaką funkcję pełni HR. Zwiększenie znaczenia działu HR w organizacji zawsze jest możliwe, ale na ogół wymaga długotrwałej pracy i stałego udowadniania jego istotnej roli w osiągnięciu wyniku finansowego firmy. ■



Piotr Kuron

jest szefem zespołu konsultantów rynku pracy w Lee Hecht Harrison DBM Polska. Wspiera działy HR w sytuacjach trudnych zmian organizacyjnych.

Starszy kandydat na rynku pracy

Emile Ratelband, holenderski mówca motywacyjny, wystąpił jesienią 2018 r. do sądu o zgodę na korektę daty urodzenia. „Skoro można zmienić płeć, to powinna być też możliwość zmiany swojego wieku” – uważa Ratelband, twierdząc, że jako 69-latek jest dyskryminowany między innymi przy szukaniu pracy¹.

Paweł Gniazdowski

Z pewnym zainteresowaniem, ale też – przyznam – i z obawami śledziłem, czy sąd ulegnie progresywnej argumentacji. Ostatecznie nie wydał on zgody na zmianę wieku. To rozstrzygnięcie należy zapewne przyjąć z ulgą, ale nie zwalnia nas ono od zastanowienia się, czy rzeczywiście wiek nie jest czynnikiem dyskryminującym, np. na rynku pracy.

Poprawnościowa nowomoda

Oczywiście nie ma już zapewne ogłoszeń, w których mowa o „wieku do 30 lat” czy ogólniej o „młodych, energicznych”. Co najwyżej są oferty „pracy w młodym i dynamicznym zespole”, a i to coraz rzadziej. Wydaje się, że bardzo niewielu rekrutujących otwarcie przyzna się do stosowania kryterium wieku przy naborze czy przesunięciach wewnętrznych. Przypatrzmy się jednak, czy mimo – skądinąd słusznej – eliminacji otwarcie dyskryminujących sformułowań stosunek do wieku rzeczywiście tak bardzo się zmienił.

Zauważmy, że z zapewne szlachetnych części pobudek ta werbalna banicja objęła w praktyce korporacyjnej także słowo „starszy” (mamy pracowników dojrzałych lub z dłuższym doświadczeniem), jakby samo powiedzenie o kimś, że jest starszy, mogło urażać. A przecież, jak stwierdził rozsądnie

holenderski sąd, wiek jest faktem i bycie człowiekiem starszym nie powinno stanowić powodu do wstydu. I nie jest tak, że w korporacji o wieku z zasady w ogóle nie mówimy. Wszak nadal bez oporów mówi się o młodych pracownikach. To osobliwe, bo w środowiskach zawodowych i im pokrewnych starszeństwo zwykle nie było odbierane negatywnie. Osoba starsza była domyślnie bardziej doświadczona, miała większą władzę i lepiej zarabiała. Starszyzna czy rada starszych to historyczne określenia zespołów *de facto* zarządzających. Skąd zatem w organizacjach profesjonalistów, w których zawsze ceniło się nabywane z wiekiem dojrzałość, doświadczenie i rozwagę, ta nagła potrzeba pozbycia się słowa na „s”? I czy to rzeczywiście zapobiega dyskryminacji kandydatów ze względu na wiek?

Jako praktycy obserwujący wysiłki osób poszukujących pracy widzimy, że w znacznej liczbie przypadków starszym kandydatom (konsekwentnie nie ulegną poprawnościowej nowomowie) jest zazwyczaj trudniej. Ale nie wszystkim. Na przykład 50-latek aplikujący na stanowisko liniowego pracownika produkcji jest kandydatem pożądanym – jeśli zdrowie mu dopisuje, to jego atutami są stabilność, solidność i szacunek dla pracy, brak zobowiązań prywatnych (typu chorujące dzieci), które dezorganizują czas pracy,

i względna lojalność wobec pracodawcy motywowana także przekonaniem, że nie ma sensu „szukać zieleńszych traw”. A ponieważ w zorientowanej na jakość produkcji solidność i powtarzalność są realnymi biznesowymi wartościami, pracownicy, których życiowa dojrzałość te wartości gwarantuje, są w cenie. Przynajmniej do momentu osiągnięcia wieku ochrony przedemerytalnej, kiedy zaczynają stanowić pewien – powiedzmy – kłopot, gdy pojawia się konieczność nagłej redukcji zatrudnienia...

I patrząc z perspektywy firmy outplacementowej, to jest niestety jedyny przykład sytuacji, w której zaawansowany wiek ubiegającego się o pracę może być atutem. Możemy pocieszać się przykładami z szeroko rozumianej sfery budżetowej, w której najbardziej poszukiwani specjaliści (np. naukowcy, nauczyciele czy lekarze) są często po pięćdziesiątce. Możemy również wymieniać znanych nam 50-latków wygrywających konkursy na stanowiska kierownicze w finansach i HR-ze, bo to najmniej wrażliwe na czynnik wieku specjalności w biznesie. Jednak statystycznemu kandydatowi poszukującemu pracy wiek nie pomaga w wygrywaniu konkursów.

Czemu wiek nie pomaga?

Istnieje kilka silnie ugruntowanych wyobrażeń lub przekonań, z którymi respondenci różnorodnych ankiet nie mają zwyczaju się zdradzać, ale ujawniają je mimochodem podczas dłuższych dyskusji wokół indywidualnych przypadków. Niektóre z tych przekonań opierają się na faktach, inne jednak mają charakter zwykłych uprzedzeń.

Starszy kandydat będzie chciał więcej zarabiać

Jak powiedzieliśmy wyżej, (rozsądnie) zaawansowany wiek nie stanowi problemu przy rekrutacji na stanowiska operacyjne w produkcji czy logistyce. Także dlatego, że na takich stanowiskach nie negocjuje się wynagrodzeń – kandydat najczęściej akceptuje lub odrzuca proponowaną stawkę. Rekrutujący nie musi się zatem martwić, że starszy kandydat będzie może chciał zarabiać więcej – zwłaszcza

że ostatnio to młodszy kandydaci wydają się na ogół bardziej roszczeniowi. Czynnik wieku nie wpływa więc na postrzeganie aspiracji finansowych kandydata.

Natomiast już w przypadku kandydatów na stanowiska specjalistyczne czy kierownicze – gdzie płaca kształtuje się w sposób bardziej złożony – rekrutujący mniej lub bardziej świadomie zakładają, że 50-letni kandydat z 25-letnią praktyką może zażądać więcej niż jego 38-letni podobnie wykwalifikowany konkurent z 13-letnim stażem. Co więcej, nie jest to przekonanie bezpodstawne – tak naprawdę może być! Oczywiście da się to sprawdzić podczas rozmowy. Tyle że przekonanie o wyższych oczekiwaniach finansowych starszych kandydatów może pojawić się już na etapie przeglądu CV. I wówczas, przy większej liczbie kandydatów, czemu nie zacząć od tych młodszych i potencjalnie „tańszych”, czyli łatwiej dostępnych budżetowo? A kandydat starszy traci szansę na rozmowę i przedstawienie swoich, być może skromnych, oczekiwań. O ile nie ma w CV czegoś naprawdę unikalnego i wyróżniającego go na tle innych. Znacznie dłuższa droga zawodowa nie jest wielkim atutem. O ile 5-letnie doświadczenie w jakiejś istotnej dziedzinie może budzić nieco więcej zaufania niż 3-letnie, to różnica między stażem 20- a 12-letnim nie jest już tak bardzo istotna. W końcu większość pracodawców i tak „kupi” ostatnich kilka (maks. 8–10) lat doświadczeń przyszłego pracownika.

Starsi nie są dość otwarci na zmiany

Kolejne przekonanie dotyczy potencjalnej nieelastyczności czy niskiej adaptacji do zmian starszych kandydatów. Oczywiście nie ma się co spierać – wraz z doświadczeniem krystalizują się nasze poglądy i wzrasta świadomość własnej wartości. Jednak nie oznacza to, że stajemy się z definicji oporni, niechętni zmianom czy nowoczesnym rozwiązaniom. To raczej kwestie związane z temperamentem, poziomem dojrzałości zawodowej, umiejętnością uczenia się czy dystansem do samego siebie. Nie da się udowodnić tezy, że 20-latek z rozwiniętym ego lepiej przyjmie krytyczną informację zwrotną niż zdystansowany do siebie profesjonalista po ►

pięćdziesiątce. Zgoda na trudną czy niewygodną zmianę bierze się najczęściej ze świadomości jej nieuchronności, a to jest raczej sprawa inteligencji niż wieku. Zmiana nawyków może być równie trudna dla młodzieńca, jak i staruszka – w końcu to nie jest tak, że młodzież łatwo i szybko zrywa z narkotykami, a po ulicach krążą gangi wyłącznie podstarzałych kokainistów. Zwolennicy tezy o zasadniczej nieelastyczności ludzi starszych często powołują się na osobiste doświadczenia zdobyte przy okazji różnych reorganizacji, wobec których grupy starszych pracowników wykazywały mniej entuzjazmu. Wydaje się, że rozciąganie tego typu przekonań na kandydatów jest niesprawiedliwe, bo na tego typu opór przed zmianą bezspornie wpływa długość przebywania w poprzednim, wygodnym układzie. A to nie musi wiązać się z wiekiem. W końcu 35-letni specjalista, który przez 10 lat w firmie mozolnie wypracowywał sobie skuteczne sposoby realizacji zadań, będzie pewnie gwałtowniej protestował przeciw ich zmianie niż 50-latek, który do firmy dołączył dwa lata temu i może chciałby nawet, żeby coś się zmieniło. Innymi słowy, nie trzeba myśleć „świeżej krwi” z „młodą krwią”. Nawiasem mówiąc, opór wobec wprowadzanej zmiany często wynika z nieprofesjonalnego jej wdrażania i złej komunikacji. Sama zmiana może też być nieprzemyślana, a obwinianie o opór „dinozaurów” – wygodną racjonalizacją jej niepowodzenia. Na polskim rynku pracy jest to chyba najbardziej niesprawiedliwy czynnik dyskryminujący.

Starszymi trudniej zarządzać

To przekonanie jest w pewnym stopniu prawdziwe, jednak w tym przypadku problem leży nie po stronie wiekowego kandydata, lecz jego potencjalnego, młodszego szefa. To kwestia typowa dla Polski czy raczej dla tej części Europy, w której w latach 90. nastąpiła zmiana modelu gospodarczego i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W gospodarce socjalistycznej na stanowiska kierownicze bardzo rzadko dopuszczano ludzi sporo młodszych od podległych pracowników. Wynikało to z dość powszechnie obowiązujących zasad przebiegu kariery i relatywnie rzadkich

zmian pracodawcy. Późniejsze otwarcie na liczne zagraniczne inwestycje i zachodnie modele miało niespodziewany skutek uboczny w postaci przyspieszonych awansów osób młodszych – często po prostu ze względu na znajomość angielskiego, ale też z racji preferencji wchodzących do Polski globalnych inwestorów, którzy również ulegali opisywanym przeze mnie przekonaniom. Wysyp młodych menedżerów na przełomie wieków zaowocował dłuższym pokoleniowym zamieszczeniem, które podważyło zasadę, że to „starsi rządzą młodszymi”. A to z kolei objawiało się wieloma frustracjami starszych pracowników i kierowników, których transformacja pozbawiła naturalnego awansu czy rozwoju. I wówczas rzeczywiście niełatwo było młodszemu szefem nimi zarządzać. Te zjawiska w mniejszym stopniu dotknęły sektora firm prywatnych i państwowych, ale tak czy inaczej rozpowszechniło się przekonanie o kłopotach z zarządzaniem starszymi, samodzielnymi pracownikami lub menedżerami. Minęło już sporo lat, pokolenia tych, którzy najbardziej stracili na transformacji, są już na emeryturze, ale przekonanie pozostaje. „Po co mam się męczyć z pracownikiem w wieku mojego taty? Jak dawać mu feedback? Jak stawiać wymagania, korygować jego pracę?” – myśli często 30-letni menedżer, czytając CV 50-latka. I jeśli ma młodszych kandydatów, to zacznie rozmowy od nich. A jak znajdzie w tej grupie kogoś odpowiedniego, to na tym skończy. Rozżaleni odmową starsi kandydaci skarżą się w takich sytuacjach, że „pewno bali się, że będę dla nich konkurencją”, co najczęściej nie jest prawdą. Natomiast może być prawdą, że po prostu zabrakło chęci, by podjąć dodatkowe wyzwanie i zmierzyć się z własnymi uprzedzeniami.

Starszy nie pasuje do młodego zespołu

To jest właściwie odmiana poprzedniego przekonania, tylko z jeszcze głębszym podłożem historycznym. Ludzie z rozmaitych pokoleń relacje towarzyskie utrzymują na ogół w mniej więcej podobnej grupie wiekowej, co jest poniekąd naturalne. Patrząc z tej perspektywy, rzeczywiście wstawienie nawet

żwawego 50-latka do zespołu Millenialsów może być pewnym zgrzytem. Rzecz jednak w tym, że relacje zawodowe to nie relacje towarzyskie. Zgodnie ze zdrowym rozsądkiem od pracowników oczekujemy skoncentrowania się w pracy na kwestiach zawodowych, a nie na prywatnych sprawach właściwych poszczególnym grupom pokoleniowym. Zakładamy, że nasi pracownicy nie będą przez większość czasu rozmawiać o randkowaniu, przedszkolach, kupowaniu domków czy chorobach i lekach. Rozmowy prywatne to tylko margines, ważny może podczas dwudnio-

Różnice

pokoleniowe na pewno istnieją, ale nie trzeba ich wiązać z wiekiem biologicznym. To raczej kwestia odmiennej edukacji, często innych warunków dorastania, dostępu do różnych dóbr i technologii.

wego wyjazdu integracyjnego, ale nie w trakcie realizacji zawodowych zadań. Natomiast budowanie spójności zespołu poprzez relacje prywatne – modne ostatnio w młodych firmach technologicznych – jest na dłuższą metę niebezpieczne, bo grozi przenoszeniem emocji właściwych relacjom prywatnym do środowiska pracy, co w „starszych” firmach już dawno uznano za źródło groźnych patologii – od nepotyzmu po molestowanie. Nie ma żadnego powodu, by ludzie różnych pokoleń nie mogli się dobrze dogadywać w sprawach zawodowych, wspólnie rozwiązywać problemów, nawet żartować. Potrzeba jedynie zdrowego dystansu do siebie, wzajemnej akceptacji i zaufania – a to nie ma nic wspólnego z wiekiem.

Jak przeciwdziałać?

Wydaje się, że w społeczeństwie istnieje dobra atmosfera do przeciwdziałania dyskryminacji kandydatów ze względu na wiek. Do rzadkości należą jawnie dyskryminujące oceny czy odmowy zatrudnienia z powodu

zaawansowanego wieku. Niełatwo jednak znaleźć antidotum na opisane wyżej niejawne przekonania. Mimo to spróbujemy nakreślić pewne wytyczne.

Po pierwsze – nie bać się wieku

Korporacyjny język przejawia niezdrową nadwrażliwość na kwestię wieku. Niektórzy Czytelnicy z trudem pewnie przełękali słowo „starszy” zamiast gładkich eufemizmów w rodzaju „bardziej doświadczony” czy „z dłuższym stażem” – obu zresztą niefortunnych. Można być przecież w poważnym

wieku, a mieć krótki staż pracy albo doświadczenie na tyle niepoddane refleksji, że w gruncie rzeczy niewiele warte. Omijanie kwestii starszego wieku poprzez werbalną poprawność nie służy sprawie, jest raczej przejawem jakie-

goś skrępowania czy wręcz braku akceptacji dla bycia starszym – jak w przypadku Emile’a Ratelbanda. A brak zgody na wpływ lat to podstawowy mechanizm kryzysu wieku średniego, jak to nazywają psychologowie – ulubionego tematu filmów o dramatach małżeńskich, szalejących 45-latkach czy frustratach (np. z niezapomnianej kreacji Marka Kondrata w „Dniu świra”). Przyznam, że jako niemal 60-latek nieraz nieźle się bawię, widząc, jak symptomy charakterystyczne dla kryzysu wieku średniego – udowadnianie swojej witalności i energii, ściganie się z samym sobą, deklarowanie ciągłego hurraoptymizmu i entuzjazmu – stają się uświęconymi wartościami korporacyjnymi. Z drugiej strony, jako osoba wspierająca niewiele młodszych od siebie kandydatów poszukujących pracy, widzę, jak ów typ kultury negatywnie wpływa na ich postrzeganie i szanse zatrudnienia. Umiejętność akceptacji swojego wieku jest jednym z najważniejszych wyznaczników dojrzałości, a przecież podobno chcemy być dojrzałi. To fakt, pewnie łatwiej zaakceptować się jako 35-latka niż 50-latka, ale ►

właśnie dojrzałość polega na umiejętności mierzenia się ze sprawami trudnymi.

Po drugie – naprawę nie dyskryminować kandydatów

Wydaje się, że upłynie jeszcze wiele lat, nim korporacyjna moda na młodość przeminie. Zaakceptujmy więc fakt, że kandydaci naturalnie będą się bronić przed przekonaniem, którym zresztą sami ulegali, gdy byli młodszy i mieli dobrą pracę. Jeśli głosimy otwartość na kandydatów w różnym wieku, a jednocześnie oburzamy się, gdy w CV nie widzimy daty urodzenia, jesteśmy hipokrytami. Bo cóż ma wspólnego rok urodzenia 1965 z kwalifikacjami zawodowymi kandydata na brand menedżera czy szefa projektu? Nie pytajmy podchwytliwie coraz liczniejszych kandydatów, którzy nie podają wieku, o datę ukończenia studiów czy podjęcia pierwszej pracy. Jeśli poważnie chcemy przeciwdziałać dyskryminacji, po prostu nie czynmy tego tematem rozmowy kwalifikacyjnej. Kandydatom będzie wtedy łatwiej uwierzyć, że nie kierują nimi mniej lub bardziej świadome przekonania związane z ich wiekiem. Oczywiście prędzej czy później będziemy mogli oszacować, z jaką grupą wiekową mamy do czynienia, ale gdy lepiej poznamy kandydata, przekonania przestaną działać i można będzie dokonać rzeczowego wyboru na bazie kwalifikacji, osobowości, dopasowania do organizacji.

Po trzecie – rozsądne kampanie społeczne

Bądźmy ostrożni w kampaniach społecznych! Płyną one oczywiście z dobrych intencji i chcą zwrócić uwagę na problem, jednak czynią to nieraz w sposób, który da się streścić niegdyś ironicznym powiedzonkiem „stary człowiek, a może...” – podkreślając zalety zatrudniania ludzi starszych i troszcząc się, aby te zalety zrozumieli pracodawcy. To trochę jak walczyć z dyskryminacją np. Afroamerykanów, argumentując, że świetnie grają w koszykówkę. Brak dyskryminacji nie polega na niezastanawianiu się, czy kandydat jest w odpowiednim wieku, ale na koncentrowaniu się na merytorycznych powodach zatrudnienia czy odmowy.

Po czwarte – zrozumieć istotę różnic pokoleniowych

Różnice pokoleniowe na pewno istnieją, ale nie trzeba ich wiązać z wiekiem biologicznym. To raczej kwestia odmiennej edukacji, często innych warunków dorastania, dostępu do różnych dóbr i technologii – i właśnie te realne różnice (choć też nie dotyczą wszystkich) mogą mieć pewne znaczenie w relacjach zawodowych, mogą wpływać na (różny) sposób szkolenia, rozwijania czy motywowania. I stanowią trudne wyzwania w dużych firmach, które naturalnie dążą do upraszczania działań i najchętniej wszystko objęłyby jednolitym systemem, opartym na spektakularnym rozwiązaniu technologicznym. Nadmierne skupienie się na mało udowodnionych różnicach psychologicznych czy próby budowania międzypokoleniowej płaszczyzny towarzyskiej mogą przynieść skutek odwrotny do zamierzonego.

Trudno mi sobie wyobrazić wiarygodne badanie społeczne, które obrazowałoby skalę wpływu wiedzy o wieku kandydata na decyzję o dopuszczeniu go do procesu rekrutacyjnego, a następnie o zatrudnieniu. Praktyka pokazuje jednak, że im wyższe stanowisko i poziom kwalifikacji, tym więcej sytuacji, w których wiek może być mniej lub bardziej świadomym czynnikiem utrudniającym sukces kandydata. Skoncentrowaliśmy się na sytuacji kandydatów, bo tu właśnie problem jest najostrzejszy. W odniesieniu zaś do starszych pracowników wewnątrz organizacji (jeśli w ogóle występuje) na ogół nie ma charakteru dyskryminacyjnego, co najwyżej stanowi wyzwanie związane z dopasowywaniem motywacji, wynagradzania i sposobów komunikacji do przyzwyczajenia tej generalnie niejednorodnej grupy. Ale takie wyzwania dotyczą wszystkich pracowników. Kandydat z natury rzeczy ma znacznie mniej czasu na przekonanie do siebie potencjalnego pracodawcy, co powoduje, że wpływ generalizujących przekonań rekrutującego na jego decyzję jest większy. Dlatego starajmy się starszych kandydatów przed tym wpływem chronić. ■



Paweł Gniazdowski

jest country menedżerem w Lee Hecht Harrison DBM, firmie wspierającej liderów i organizacje w przechodzeniu przez trudne zmiany i motywowaniu pracowników.

Równe szanse i zdrowa organizacja

Perspektywa innych kultur

Nie widziałem jeszcze długofalowego planu HR-owego, który nie zawierałby strategii mającej zapewnić równe szanse wszystkim pracownikom i przeciwdziałać dyskryminacji. Jako HR-owi profesjonaliści uważamy za oczywistość, że ocena pracownika i jego szanse na awans powinny zależeć od umiejętności merytorycznych bez względu na płeć, narodowość, orientację seksualną czy religię.

Irek Zyziański

Ten numer „Personelu Plus” w dużej mierze jest poświęcony kwestii budowania zdrowej organizacji. Znajdźcie w nim bogactwo wiedzy i różnorodność spojrzeń. Ja chciałbym podzielić się swoimi doświadczeniami z wieloletniej pracy w Azji i na Bliskim Wschodzie. Jak wygląda walka z dyskryminacją w miejscach, gdzie pracują ludzie z różnych grup etnicznych czy kast społecznych, różnego wyznania? Zagraniczni pracownicy są już w Polsce codziennością i ich zróżnicowanie będzie się powiększać. Czy jako HR-owcy jesteśmy przygotowani do przyszłej integracji w naszych organizacjach ludzi, którzy będą postrzegani jako „ci inni”?

Przestrzeń osobista w różnych kulturach

Pytanie pracownika o jego wyznanie w wielu krajach może zakończyć się rozmową dyskusyjną lub nawet usunięciem z pracy.

W kulturze europejskiej religia należy do obszaru osobistego i pracodawcy nic do tego, w co wierzy lub nie wierzy pracownik. Dyskryminacja kogoś z uwagi na wyznanie jest jednym z podstawowych – *nomen omen* – grzechów, które można popełnić. Nie wszędzie tak to jednak wygląda. Kiedy rozpoczynałem pracę w Indonezji (oddział światowego koncernu FMCG), jednym z pierwszych tematów, który pojawił się podczas spotkania przy kawie z moim nowym zespołem, była religia. „Irek, a jakiego jesteś wyznania? Chodzisz do kościoła? Bo wiesz, ja jestem protestantką, ale tutaj w zespole wiele osób jest katolikami, powiemy Ci, gdzie jest fajny kościół. A Doni jest muzułmaninem, ale wiesz, podczas Ramadanu pości tylko pierwsze 10 dni i nie przeszkadza mu, że przy nim pijemy i jemy”.

Wyposażeni w naszą korporacyjną mapę odniesień możemy poczuć się niekomfortowo, kiedy padają pytania, które u nas należą do obszaru tabu. W tamtej kulturze pytania

o religię są jednak tak samo oczywiste jak dyskusja o sposobie spędzenia wakacji. Jest to część Ciebie, a ludzie, którzy z Tobą pracują, chcą Cię lepiej poznać. Pytania o wyznanie są zresztą w większości kwestionariuszy – o wizę stałego pobytu, przy założeniu konta bankowego czy w kontrakcie na wynajem domu. Jako HR-owcy musimy to zaakceptować i dostosować się zarówno do wymogów prawnych, które nakazują zbieranie tych informacji, jak i do panujących zwyczajów.

Inna sprawa to dopasowanie organizacji pracy do społecznych oczekiwań. Jest czymś oczywistym, iż każde szkolenie, które wypada w piątek, powinno mieć w agendzie dłuższą przerwę w okolicy przedpołudnia, aby dać

Czy jako **HR-owcy** jesteśmy przygotowani do przyszłej integracji w naszych organizacjach ludzi, którzy będą postrzegani jako „ci inni”?

uczestnikom czas na modlitwę. Jeżeli szkolenie odbywa się poza biurem, należy zapewnić dostęp do sali modlitw. Jeżeli znajdujemy się w biurze, to oczywiste jest, że takie pomieszczenie już istnieje, gdyż jest to wymóg prawny.

W Polsce na razie nie słyszę o otwieraniu kaplic albo sal modlitw w naszych biurach, ale jak zareagujesz jako HR-owiec, kiedy Twoja firma rozpocznie np. bliską współpracę z krajami muzułmańskimi? Wyobraź sobie, że na trzy tygodnie przyjeżdża do Was grupa menedżerów z Dubaju, Kataru czy Indonezji i będzie potrzebować miejsca na modlitwę – czy jesteście dzisiaj na to gotowi?

Pracownicy HR w krajach muzułmańskich, szczególnie gdy w organizacji mamy grupę ekspatów, powinni zwrócić uwagę na zwyczaj związane z obchodzeniem Ramadanu. Różnice pomiędzy krajami są ogromne – od relatywnie liberalnego podejścia w Indonezji czy Malezji, aż po skrajnie konserwatywne, jak w Arabii Saudyjskiej. Jako HR-owcy musimy więc być czuli na punkcie jego przestrzegania. O ile w Indonezji sami muzułmanie

zachęcali innych, by przy nich pili i jedli podczas dnia, to na Półwyspie Arabskim może to być dużo bardziej problematyczne i wskazane jest, aby w biurze zachowywać post w obecności muzułmanów. Posiłki i napoje można co najwyżej spożywać w swoim biurze za zamkniętymi drzwiami. Sam pamiętam w Arabii Saudyjskiej ogłoszenie w gazecie na początek Ramadanu, które ostrzegało, że ci, którzy publicznie złamią post, zostaną aresztowani do końca Ramadanu, a później wyrzuceni z kraju.

W korporacyjnym środowisku tych krajów daje to również możliwość integracji i motywacji zespołów, niezależnie od wyznań pracujących w nich ludzi. Wspólne wieczorne wyjście na zakończenie postu jest okazją

do budowania ducha zespołu. Dobry lider, niezależnie od swojego wyznania, przynajmniej kilka wieczorów spędzi ze swoimi ludźmi. Jeżeli organizacja ma biura w innych miastach, oczekuje się,

że szef odwiedzi je wszystkie lub przynajmniej ich większość, okazując w ten sposób szacunek swoim ludziom.

HR-owcy nie tylko powinni się upewnić, iż wszystkie wymagane procedury są przygotowane, ale muszą również zadbać o dokładne informacje dla pracujących na miejscu cudzoziemców, aby nie wpadli w kłopoty. Solidne szkolenie na rozpoczęcie kontraktu jest konieczne.

Nieuświadomione dyskryminacje

Na poziomie deklaracji odrzucamy dyskryminację na tle kulturowym. Jednak HR-owcy muszą być szczególnie wyczuleni na dyskryminacje, które wynikają z niezrozumienia formy komunikacji i roli lidera.

Pracując w Polsce z firmami technologicznymi, które mają swoje korzenie w Azji, spotykam się z problemem percepcji i nierozumienia, co łatwo może prowadzić do dyskryminujących ocen pracowników. Azjatycki, ►

trochę autorytarny styl zarządzania może wydawać się konfliktowy i arogancki, a polski bezpośredni styl komunikacji może zostać uznany za agresywny. Kiedy dodamy do tego stres codziennej pracy, to już niedaleko do potencjalnych konfliktów, spraw o działania niezgodne z zasadami i dyskryminacji. Jeden z moich klientów, menedżer HR, który pierwszy raz zarządza ludźmi z kultury zachodniej, mówił mi o swoim szoku kulturowym po pierwszych dniach pracy w Polsce. „U mnie w Chinach, kiedy chcę porozmawiać z pracownikiem, to podchodzę do niego i pytam, czy ma czas. Pracownik wstaje i idziemy do mojego biura na rozmowę. Podczas jednego z moich pierwszych dni w Polsce chcę porozmawiać z podwładną, która pochodzi z Holandii. Podchodzę do jej biurka, przy którym pracuje na komputerze, i pytam uprzejmie, czy ma czas. A ona, podnosząc głowę, uśmiecha się i mówi, że nie, nie ma czasu, i pracuje dalej. Choć wiedziałem, iż spotkam się z innym stylem komunikacji, to doświadczenie wywołało szok i sporo mnie kosztowało, aby sobie to uczucie zracjonalizować. Oczywiście wiedziałem, że ona nie chciała być nieuprzejma, po prostu zakomunikowała mi, iż jest zajęta, i nawet nie przyszło jej do głowy, że ja mogę to odebrać jako arogancję oraz brak szacunku. Nauczyłem się teraz, że kiedy chcę z kimś porozmawiać, to po prostu otwieram mu o tym mówię”.

Czy podobne sytuacje mogą doprowadzić do konfliktu i potencjalnej dyskryminacji w organizacji? Oczywiście tak, zwłaszcza gdy żadna ze stron nie będzie sobie zdawała sprawy z różnic kulturowych.

Rekrutacja ze względu na pochodzenie etniczne

Wystarczyło, że raz jeszcze przeczytałem powyższy śródtytuł, a już sam sobie chciałem wytaczać sprawę o nieprzestrzeganie zasad – czy

nie jest to bowiem jeden z największych grzechów dyskryminacyjnych?

Pewien polski menedżer, który został przeniesiony do Kanady, opowiadał mi historię z pierwszych dni swojego pobytu tam. W zespole miał analityków z różnych grup etnicznych. Jednego z nich musiał wysłać na spotkanie do USA i chcąc uniknąć potencjalnych problemów na granicy, podczas spotkania zadał im niewinne w swoim mniemaniu pytanie o ich pochodzenie. Sprawa zakończyła się rozmową w dziale HR, podczas której usłyszał, że wszyscy rozumieją, iż świadomie nie chciał nikogo urazić, ale nie wolno mu zadawać takich pytań. Pytanie należało inaczej sformułować, np.: „Powiedzcie, kto może pojechać na spotkanie do Stanów”, bez drażenia tematu pochodzenia.

Jednym z wielu warunków
wpływających na zdrowie organizacji
jest harmonia pomiędzy kulturą firmy
a oczekiwaniami pracowników.

Z drugiej strony wyobraźcie sobie, że rozpoczynacie pracę jako HR-owcy w Singapurze albo Malezji. Odpowiadacie za rekrutację Waszych sił sprzedaży. W Singapurze większość właścicieli i pracowników małych sklepów jest pochodzenia hinduskiego. Wszystkie firmy podobne do Waszej zatrudniają sprzedawców hinduskiego pochodzenia, gdyż dużo łatwiej jest im nawiązać relację w sklepach. I oto macie dwóch równie dobrych kandydatów – jeden jest pochodzenia hinduskiego, a drugi – chińskiego. Kogo wybierzesz, HR menedżerze? I czy ten wybór nie będzie formą dyskryminacji na tle rasowym?

W niedalekiej Malezji jest inaczej. Praktycznie wszyscy hurtownicy i większość sklepikarzy są pochodzenia chińskiego. Chcą się komunikować ze sprzedawcami w swoim języku. Kogo wybierzesz z puli kandydatów? Czy będziesz brał pod uwagę ich pochodzenie?

Zdrowa organizacja a lokalne obyczaje

Jednym z wielu warunków wpływających na zdrowie organizacji jest harmonia pomiędzy kulturą firmy a oczekiwaniami pracowników. Czasami ma to charakter bardziej anegdotyczny, ale jako HR-owcy musimy sobie zdawać z tego sprawę, szczególnie w miejscach na styku różnych kultur i związanych z nimi tradycji.

Za przykład może posłużyć chiński Nowy Rok. W lutym weszliśmy w rok Świni. W naszym kręgu kulturowym to raczej ciekawostka, ale w Azji jest to bardzo ważne wydarzenie. Do zwyczajów mocno wrośniętych w obchody chińskiego Nowego Roku należy obdarowywanie się czerwonymi kopertami z pieniędzmi (obowiązkowo nowymi banknotami). Symbolizuje to konfucjańskie relacje, obowiązek troszczenia się o innych i dzielenie się naszą pomyślnością z tymi, którzy od nas zależą. Piękny i szlachetny zwyczaj – my również przecież dajemy prezenty swoim bliskim i znajomym z okazji świąt, imienin, urodzin, rocznic. Tylko że w naszych firmach nie oczekuje się od przełożonego obowiązkowej czerwonej koperty. Natomiast w Azji, tam, gdzie obchodzi się chiński Nowy Rok, przełożony jest moralnie zobowiązany dać każdemu swojemu podwładnemu czerwoną kopertę. Im wyżej w hierarchii, tym wyższa kwota w kopercie i większa liczba osób do obdarowania. Obdarować trzeba nie tylko swoich bezpośrednich podwładnych, lecz także inne osoby będące niżej w hierarchii. W Hong Kongu w okresie Nowego Roku przed pokojami naszych dyrektorów i menedżerów ustawiały się długie kolejki pracowników, aby życzyć im „Gonxi facai”, czyli szczęścia i bogactwa, i jednocześnie otrzymać czerwoną kopertę.

Jak ten obyczaj może wpływać na zdrowie i harmonię w organizacji? Wyobraźmy sobie firmę, w której mamy grupę ekspatów na menedżerskich stanowiskach, którzy nie mają ochoty wykladać pieniędzy z własnej kieszeni i ignorują ten zwyczaj. Czy naruszy to harmonię organizacji?

Czasami pracownicy zarządzający innymi otrzymują w firmie niewielką sumę

dotychczasowych pieniędzy, zawsze w nowych banknotach, tuż przed Nowym Rokiem, aby choć trochę skompensować wydatki. Mimo że w pojedynczej kopercie nie lądują znaczne kwoty, to jednak, będąc na wysokim stanowisku w firmie z dużą liczbą pracowników, na obdarowanie ludzi dookoła możesz wydać nawet połowę swojego miesięcznego wynagrodzenia. To oczywiście tylko jeden (choćby znaczący) przykład, który pokazuje, kiedy na zdrowie organizacji ma wpływ coś, co trudno uwzględnić w firmowych procedurach i politykach. Jako liderzy HR musimy rozumieć te niuanse, gdyż będą one wpływały na atmosferę w pracy.

HR-owa refleksja po powrocie do Polski

W tej chwili w Polsce spotykamy się raczej z problemami nierównego traktowania ze względu na płeć, wiek czy orientację seksualną. Te, które tutaj opisuję, są wciąż jeszcze trochę abstrakcyjne, w większości ograniczone do zarządzania pracownikami ze Wschodu. Sytuacja rozwija się jednak dynamicznie. Pięć lat temu trudno było sobie wyobrazić, że w wielu branżach zarówno niebieskich, jak i białych kołnierzyków tak duża część pracowników będzie pochodziła z krajów byłego ZSRR. Co zmieni się u nas w ciągu następnych 5 czy 10 lat, kiedy Niemcy i inne kraje otworzą swój rynek na pracowników spoza UE? Ilu ludzi z Filipin, Indonezji czy Indii będziemy mieli w naszych firmach? Już nie wystarczy traktować ich jako wyjątki. Pojawi się konieczność systemowych rozwiązań, które zapewnią im równe traktowanie z uwzględnieniem ich punktu widzenia, ale także ich potrzeb i wymogów prawa pracy.

Jako liderzy HR powinniśmy już teraz zacząć przygotowywać siebie i nasze organizacje do sytuacji, kiedy w naszych zespołach będą pracowali ludzie różnych kultur i religii. Ale to jest już temat na inną okazję. ■



Irek Zyzański

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.

Jak zbudować, wdrożyć i zakomunikować raport o łącznych korzyściach z pracy

Wdrożenie raportu Total Reward Statement (TRS) ma za zadanie pokazać pracownikowi, dlaczego firma, w której pracuje, jest wyjątkowa i w czym jest lepsza od innych potencjalnych pracodawców. Jak sprawdzić gotowość organizacji na wdrożenie TRS? Jakie bariery i potencjalne ryzyka wiążą się z publikacją raportu? Jak wygląda model Total Reward, który stanowi podstawę powstania idei raportu? Jak krok po kroku wdrożyć TRS w firmie – od przygotowania po publikację i komunikację?

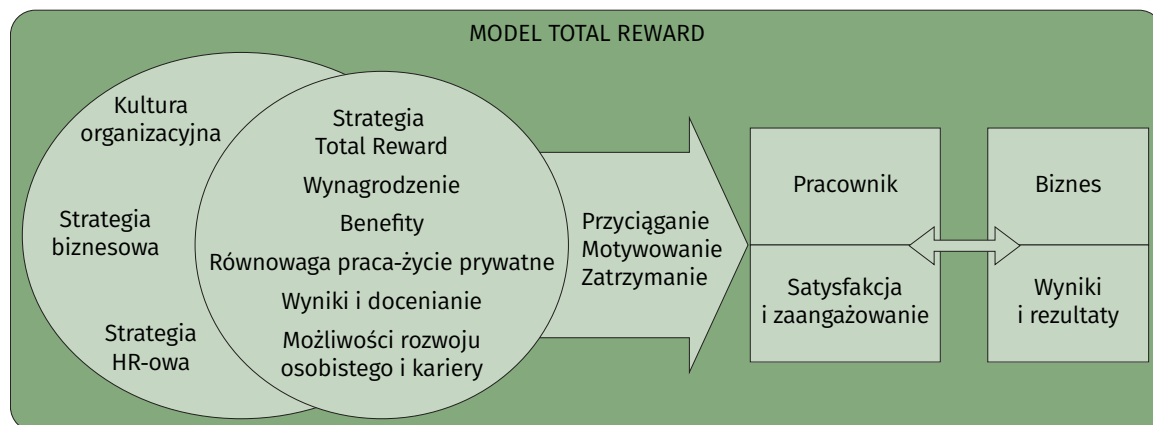
Joanna Liksza, Anna Morawiec-Bartosik

W niektórych polskich przedsiębiorstwach wynagrodzenia postrzegane są jedynie przez pryzmat realizacji comiesięcznej wypłaty na konta pracowników. Rzetelna i terminowa realizacja wypłat jest niezwykle ważna i stanowi fundament umowy o pracę. Żeby ją sprawnie realizować, osoby pełniące w organizacji rolę specjalistów ds. płac muszą posiadać rozległą wiedzę z zakresu prawa pracy, systemu ubezpieczeń społecznych i podatków. Muszą też na bieżąco śledzić zmiany prawne i dostosowywać regulacje wewnętrzne oraz systemy informatyczne do zmieniających się zasad, jak chociażby do obsługi nowych składek w związku z wejściem w życie pracowniczych planów kapitałowych (PPK).

Interdyscyplinarność

Zarządzanie wynagrodzeniami to jednak dużo więcej niż comiesięczna realizacja wypłat, a relacja pracownik – pracodawca już od dawna nie jest tylko związkiem formalnoprawnym. Dziś odchodzi się od pojmowania wynagrodzeń jedynie w kategorii zapłaty za wykonaną pracę. Wzrosła rola wiedzy i kompetencji, a modele wynagrodzeń rozbudowano o benefity, rozwój czy szkolenia. Elementy wynagrodzenia coraz częściej są nagrodą za zaangażowanie, lojalność, inicjatywę, kreatywność czy chęć ciągłego doskonalenia się, rozwoju wraz z organizacją. Graficzną prezentacją tej idei jest model Total Reward opracowany przez WorldatWork, a przykłady

Model Total Reward według WorldatWork



Źródło | opracowanie autorek na podstawie <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>.

elementów wynagrodzenia przedstawione są w tabeli „Elementy modelu Total Reward”.

Zarówno rola, jak i oczekiwania wobec osoby zajmującej się wynagrodzeniami w organizacji w ostatnim czasie istotnie rosną. Wymaga się od niej interdyscyplinarnej wiedzy i dojrzałości biznesowej, nadążania za szybko zmieniającą się rzeczywistością, a niejednokrotnie

wyprzedzania jej i dostosowywania do niej strategii wynagradzania firmy. Duża mobilność oraz oczekiwania pracowników wymuszają posiadanie wiedzy o świecie, kulturze i historii, a rozwój technologii jeszcze bardziej przyspiesza i rozwija otoczenie biznesowe. Cieszy fakt, że coraz częściej taka osoba ma realny wpływ na kształtowanie strategii organizacji. ►

Elementy modelu Total Reward

Popularne przykłady	Składniki wynagrodzenia	Grupowanie wynagrodzenia
Przywództwo, współpraca, treść pracy, rozwój osobisty, atmosfera pracy, środowisko pracy, wolontariat	Doświadczenie pracownika (ang. employee experience)	Total Reward
Ruchomy czas pracy, praca zdalna (telepraca, ang. home office), programy sportowe, programy prozdrowotne, akcje popularyzujące zdrowie, dodatkowe dni wolne od pracy (np. dzień wolny z okazji urodzin/imienin), wydłużone urlopy macierzyńskie/rodzicielskie, dodatkowy urlop płatny	Programy well-beingowe (ang. well-being programs)	
Opieka medyczna, polisa ubezpieczeniowa, karty sportowe, karty klubowe, karty podarunkowe, firmowe karty przedpłat, nagrody rzeczowe, wycieczki i wyjazdy firmowe, szkolenia, samochody, telefony, dofinansowania i rabaty (np. dofinansowanie do posiłków, dojazdów, zniżki na zakupy), pożyczki (np. pożyczka remontowa, mieszkaniowa), inne świadczenia rzeczowe (np. paczki dla dzieci, bilety do kina)	Benefity (ang. benefits)	Total Remuneration
Akcje, udziały, inne pieniężne instrumenty finansowe (np. opcje na akcje)	Wynagrodzenie zmienne długoterminowe (ang. long term incentives)	Total Compensation
Premia, prowizja, nagrody, dodatki (np. funkcyjny, stażowy, zmianowy)	Wynagrodzenie krótkoterminowe (ang. variable pay)	Total Cash
Płaca zasadnicza, stawka godzinowa	Wynagrodzenie zasadnicze (ang. base salary)	

Źródło | opracowanie autorek na podstawie różnych modeli Total Reward.

Raport o łącznych korzyściach z pracy

Holistyczne postrzeganie wynagrodzeń tworzy potrzebę zupełnie nowego sposobu rozmowy o nich z pracownikami. Tradycyjny pasek wynagrodzeń przyjmuje coraz częściej formę elektroniczną i bywa wzbogacany o dodatkowe treści. Już na bazie paska płacowego można zacząć budować świadomość pracownika o korzyściach, jakie odnosi z pracy.

Pracodawcy coraz częściej starają się też regularnie przekazywać pracownikom informację o łącznych korzyściach, jakie ci odnoszą z pracy, i publikują tzw. Total Reward Statement (TRS). Jest to spersonalizowany raport zawierający informację o całkowitym pakiecie wynagrodzenia, jakie pracownik uzyskał w poprzednim roku. Poza informacją o wysokości rocznego wynagrodzenia zasadniczego może on zawierać dowolne elementy opisane w tabeli „Elementy modelu Total Reward”.

Nie mniej istotną rolę odgrywa forma graficzna czy sposób komunikowania raportu. Pracodawcy zachęcają pracowników do zapoznania się z listą możliwości, z jakich mogą korzystać. Budują świadomość, że korzyści osiąmane z pracy to coś znacznie więcej niż comiesięczna wypłata.

Korzyści z wdrożenia TRS dla organizacji i pracownika

Patrząc na wyniki badań Deloitte, które mówią, że ledwie 21 proc. organizacji poleciłoby swój aktualny system wynagradzania innym firmom¹, wydaje się, iż pierwsza korzyść z publikacji TRS dla obu stron to budowa świadomości, czym tak naprawdę jest całkowite wynagrodzenie (Total Reward). Młode pokolenie, wchodzące aktualnie na rynek pracy, oczekuje transparentnej informacji o całkowitym pakiecie wynagradzania.

Total Reward Statement może rozpocząć dialog z pracownikami i pomaga zwiększyć ogólną wiedzę o dostępnych w organizacji świadczeniach. Niewątpliwą korzyścią dla pracodawcy z publikacji TRS może być wzrost zaangażowania pracowników. Wiedza o tym, że pracodawca dba o pracowników – dobrze ich

wynagradza, oferuje szeroki pakiet benefitów i innych świadczeń, szkoli, rozwija, umożliwia pracę zdalną, tworzy angażujące środowisko pracy, pamięta o bliskich – zwiększa przywiązanie pracownika. Raport wzmacnia też markę pracodawcy, buduje zaufanie pracowników i pokazuje transparentność organizacji, a to cechy charakteryzujące pożądanego pracodawcę. Nie zawsze są to firmy, które płacą najwięcej, ale za to ich marka gwarantuje wartości, których kandydaci poszukują na rynku. Dlatego warto podjąć trud zbudowania transparentnego i holistycznego systemu wynagradzania, a następnie przygotować i wdrożyć Total Reward Statement.

Decyzja o wdrożeniu TRS w firmie

Podjęcie decyzji o wdrożeniu zindywidualizowanego raportu o łącznych korzyściach z pracy jest decyzją trudną, wymagającą dogłębnej analizy wad, zalet, a także potencjalnych zagrożeń. Istnieje kilka głównych powodów, dla których organizacja może nie zdecydować się na przygotowanie raportu TRS – chociażby duża liczba pracowników, brak technologii lub osób z odpowiednimi umiejętnościami technicznymi. Dlatego publikacja TRS powinna być poprzedzona analizą sytuacji firmy, jej celów i możliwości, a także ewentualnych konsekwencji wdrożenia. Ustosunkowanie się do zdań zamieszczonych w tabelach „Ryzyka i bariery, które należy usunąć przed wdrożeniem TRS” oraz „Zyski dla organizacji dzięki wdrożeniu TRS” może pomóc w takiej analizie.

Każde „nie” z tabeli „Ryzyka i bariery, które należy usunąć przed wdrożeniem TRS” oznacza, że należy przemyśleć, czy dane ryzyko nie sprawi, iż wdrożenie TRS będzie problematyczne lub niemożliwe. Narzędzie niesie wiele korzyści, ale może też rozbudzić postawę roszczeniową i spowodować więcej problemów niż korzyści. TRS buduje zaangażowanie pracowników, jednak nie jest narzędziem odpowiednim dla firmy, której pracownicy są sfrustrowani i nie wierzą organizacji.

Tabela „Zyski dla organizacji dzięki wdrożeniu TRS” pomoże w uświadomieniu sobie korzyści z wdrożenia TRS. Jeśli któryś

Ryzyka i bariery, które należy usunąć przed wdrożeniem TRS

Każde „nie” to ryzyko lub bariera w przygotowaniu TRS.	Tak/nie
Indywidualne dane wynagrodzeniowe są dostępne w systemie lub bazie danych.	
Dane benefitowe są zbierane i przetrzymywane w systemie lub bazie danych.	
Dane w systemach HR-owych są poprawne.	
Dane są dobrej jakości i wiarygodne.	
Firma chce zwiększyć świadomość pracowników, co może się przyczynić do tego, że będą oni korzystać z większej liczby oferowanych benefitów (może wiązać się ze wzrostem kosztów).	
Firma oferuje wszystkie pożądane przez pracowników benefity.	
Firma jest gotowa na potencjalny nacisk na wyrównanie nierówności płacowo-benefitowych.	
Firma jest gotowa na porównywanie przez pracowników ich raportów TRS między sobą.	
Kadra kierownicza potrafi rozmawiać z pracownikami o wynagrodzeniach.	
Zarząd wspiera projekt publikacji TRS.	
Zaangażowanie pracowników jest na wysokim poziomie.	

Źródło | opracowanie auterek.

z elementów nie występuje w organizacji, warto rozważyć, jak wdrożenie TRS może to zmienić.

Wdrożenie TRS

Jak w wielu aspektach działalności organizacji, tak i w przypadku produkcji raportu TRS trudno znaleźć rozwiązania dobre i uniwersalne dla wszystkich firm. Jeżeli organizacja zdecydowała się na wdrożenie TRS, powinna się dobrze do tego przygotować. W trakcie opracowania zawartości warto przeprowadzić badanie opinii pracowników, stworzyć grupę fokusową czy roboczą, która będąc głosem pracowników, opracuje zarówno zakres raportu, jego wygląd, jak i sposób dystrybucji oraz komunikacji. Dzięki temu rozwiązanie zostanie

idealnie dopasowane do potrzeb firmy i jej pracowników.

Raport TRS powinien być przygotowany na początku roku, z podsumowaniem roku poprzedniego. Najwygodniej, żeby jego publikacja zbiegła się z dostarczaniem pracownikom PIT-u.

Zawartość i waga elementów raportu

Pierwszym etapem na drodze do wdrożenia efektywnego TRS jest opracowanie pełnej listy dostępnych metod wynagradzania stosowanych w firmie. Według firmy Sedlak&Sedlak w Polsce mamy do czynienia z aż 206 składnikami wynagrodzenia, które można pokazać w raporcie². Nie wszystkie elementy występują u każdego pracodawcy, a część z nich nie jest postrzegana przez pracowników jako benefit. Firma ►

Zyski dla organizacji dzięki wdrożeniu TRS

Każde „nie” można przekuć w korzyść z wdrożenia TRS.	Tak/nie
Kadra kierownicza zna politykę płacową firmy.	
Kadra kierownicza zna całkowity pakiet wynagrodzeń obowiązujący w firmie.	
Kadra kierownicza dobrze ocenia aktualny system wynagrodzeń.	
Pracownicy znają politykę płacową organizacji, system i zasady wynagradzania.	
Zdecydowana większość pracowników jest zadowolona z wynagrodzenia.	
Pracownicy znają benefity oferowane przez firmę.	
Nagrody przyznane pracodawcy są znane pracownikom i doceniane przez nich.	
Kandydaci do pracy znają przewagi konkurencyjne firmy.	
Pracownicy wiedzą, jakie korzyści płyną z pracy w firmie.	
Firma ma dobry PR na rynku – kandydaci wiedzą, że firma oferuje wyjątkowy pakiet wynagradzania.	

Źródło | opracowanie auterek.

może też oferować elementy, które nie zostały wymienione. Warto dowiedzieć się, jaka jest wartość dodana poszczególnych składników, bo zazwyczaj nie ma możliwości pokazania ich wszystkich w jednym raporcie. Kluczowe jest też przeanalizowanie jakości i dostępności danych o tych elementach – lepiej pokazać mniej informacji, ale prawidłowych.

Element, którego w raporcie nie może zabraknąć, to wynagrodzenie finansowe, które pokazywane jest pracownikowi na koniec roku w formularzu PIT 11. Ciekawym rozwiązaniem może być załączenie benchmarków rynkowych do TRS, co robi np. Cisco, informując pracowników, jaka jest relacja ich płacy do płacy rynkowej. Cała reszta raportu zależy od sytuacji firmy i oczekiwań czy priorytetów pracowników. Jeżeli jednak firma oferuje coś ponad rynkowy standard albo średnią, zawsze warto o tym wspomnieć. Tak samo, jeśli oferuje benefit niedostępny u większości pracodawców.

Najlepszym przykładem obrazującym trudność i różne możliwości przedstawienia jednego elementu są szkolenia. Podstawowe pytanie to, czy szkolenia obowiązkowe są dla pracownika benefitem i czy powinny znaleźć się w raporcie TRS. Druga kwestia dotyczy sposobu pokazywania szkoleń – czy pokazać statystykę, wiedząc, że nie wszyscy załapali się średnio na dwa szkolenia, czy wylistować je wszystkie, a może tylko wybrane? Czy pokazać je jako liczbę odbytych szkoleń, a może kwotę wydaną na nie lub rynkowy koszt takiego szkolenia? Z jednej strony pokazanie kosztu szkolenia uzmysławia, ile firma inwestuje w pracownika, z drugiej – może wzbudzić oczekiwanie przekazania gotówki zamiast wysyłania na szkolenia.

Adresaci raportu

Warto publikację raportu TRS przewidzieć dla wszystkich pracowników organizacji. Wykluczenie części osób z grupy odbiorców może zostać odebrane przez nie jako zatajanie informacji czy też nierówne traktowanie. Jednocześnie należy rozważyć różny sposób prezentacji danych bądź różną ich kolejność dla różnych grup, np. młodemu pracownikowi można w pierwszej kolejności pokazać korzyści pozafinansowe i benefity dopasowane do ich profilu.

Wydanie spersonalizowanego raportu dla osób, które otrzymały od pracodawcy PIT, jest oczywiste, jednak można też rozważyć przygotowanie okrojonej wersji dla nowych pracowników, zatrudnionych przed wydaniem TRS. Ciekawym rozwiązaniem może być przedstawianie części raportu TRS kandydatom do pracy na etapie: ogłoszenia o pracę, aby zachęcić ich do wysłania CV do firmy, rozmowy kwalifikacyjnej czy przy składaniu oferty pracy.

Wygląd raportu

Żyjemy w czasach, kiedy infografiki i przedstawianie informacji obrazami wypiera tekst pisanym. Z tego powodu sposób, w jaki zostaną przedstawione łączne korzyści z pracy, zdecyduje o odbiorze raportu oraz, w dużej mierze, o jego sukcesie. Raport wyprodukowany przy udziale grafików wzbudzi większe zainteresowanie pracowników i będzie chętniej przez nich oglądany. Grafika przykuwa uwagę czytelnika, uatrakcyjniam raport i ułatwia zapamiętanie jego treści, gdyż obraz bardziej zapada w pamięć niż tekst. Jest zatem duża szansa, że dzięki grafikom pracownicy zapamiętają więcej elementów raportu.

Jeśli istnieje możliwość opublikowania raportu w wersji elektronicznej, warto w nim zawrzeć jedynie kilka słów o poszczególnych elementach i dołączyć linki do stron opisujących szczegóły. Dzięki temu raport nie będzie przeładowany treścią, a wszystkie ważne dla siebie elementy pracownik będzie mógł bardzo łatwo znaleźć na stronach pracodawcy.

Szata graficzna zbieżna z kolorami firmowymi oraz logo organizacji też mają znaczenie. Zamieszczenie ich w raporcie jest kluczowe dla rozprzestrzeniania się dobrego PR-u firmy.

Komunikacja

Po wyprodukowaniu raportów i przed ich publikacją ważne jest przekazanie pracownikom informacji o tym, co i dlaczego przygotowano dla nich firma. Publikację raportu trzeba poprzedzić akcją informacyjną, można ją połączyć z ankietą badającą opinię i konkursem na znajomość pakietu wynagradzania. Ankietę i konkurs warto powtórzyć po publikacji, żeby sprawdzić, jak TRS wpłynął na świadomość pracowników. Niezbędne będzie opracowanie pytań i odpowiedzi (ang. questions and answers, Q&A)

i zamieszczenie ich z odpowiednim wyprzedzeniem w firmowej sieci intranetowej, warto uruchomić też infolinię czy czat z HR-em, żeby zaspokoić głód informacji, jaki może obudzić się w pracownikach po publikacji.

Kluczowe jest jednak przygotowanie na publikację kadry kierowniczej, bo to przede wszystkim do niej będą się zgłaszać pracownicy z pytaniami i wątpliwościami, które wywoła publikacja TRS. Warto przeprowadzić szkolenia dla menedżerów i zaznajomić ich z wiedzą o wynagrodzeniach. Można też przygotować instrukcję, która zostanie dołączona do raportu – „jak go czytać” dla pracowników i „jak o nim rozmawiać” dla menedżerów.

Publikacja

TRS może być publikowany na wiele sposobów i dostarczony do pracowników różnymi

drogami. Przekazywanie informacji drogą elektroniczną wyparło klasyczne papierowe dokumenty, ale taka publikacja jest idealna jedynie dla osób pracujących na co dzień przy komputerach i czujących się swobodnie z nową technologią. W przypadku pracowników bez dostępu do komputerów czy e-maili publikacja TRS musi odbyć się w formie papierowej. W każdym przypadku pojawia się jednak pytanie, jak najlepiej dostarczyć pracownikowi jego indywidualny raport. Czy wysłać e-mailem wersję elektroniczną czy wydrukowaną wersję wysłać w tej samej kopercie co PIT, a może zaangażować menedżera do przekazania pracownikowi dokumentu?

Publikacja raportu wiąże się bezpośrednio z bezpieczeństwem danych pracowników. Jest ono w przypadku raportu TRS sprawą najwyższej wagi – chodzi tutaj nie tylko ►

o informacje wrażliwe, ale wręcz o – chronione prawem – dobro osobiste pracownika, jego wynagrodzenie. O jego przypadkowym ujawnieniu przez pracodawcę nie może być nawet mowy. Nietrudno wyobrazić sobie wydrukowany przez menedżera dokument pozostawiony w drukarce albo przypadkowe przekazanie TRS z danymi jednej osoby drugiej o tym samym imieniu i nazwisku. Jeśli organizacja posiada system kadrowo-płacowy, warto sprawdzić, czy daje on możliwości załadowania raportów TRS na szyfrowane indywidualne profile pracownicze, co jest rozwiązaniem najwygodniejszym i najbezpieczniejszym. Istnieje możliwość współpracy z działem IT lub zlecenia przygotowania i dystrybucji TRS firmie zewnętrznej, jednak wiąże się to z udostępnieniem informacji, na co firmy nie zawsze się godzą lub mogą sobie pozwolić. W przypadku raportu, który może być przekazany jedynie w formie drukowanej, najbezpieczniej dołączyć go do procesu wysyłki formularza PIT.

Dobrą praktyką jest publikacja raportów menedżerów wcześniej, żeby na ich podstawie mogli przygotować się na pytania pracowników. Sami też będą mogli wtedy rozwiązać swoje wątpliwości związane z raportem. W pierwszym roku warto opublikować TRS najpierw grupie testowej, celem sprawdzenia ich poprawności i działania procesu. Należy zrobić to odpowiednio wcześniej przed datą publikacji pozostałych, aby było możliwe wprowadzenie zmian i poprawek zgłoszonych przez nią do TRS. Pozwoli to uniknąć potknięć podczas właściwej publikacji raportu dla wszystkich pracowników.

Po publikacji warto znowu sięgnąć do opinii pracowników i dowiedzieć się, co w kolejnym roku można poprawić, czego zabrakło w raporcie, a co było niepotrzebne. Każda mała zmiana wprowadzona przez organizację, a wynikająca z wysłuchania pracowników, będzie przez nich doceniona.

Podstawą dobre przygotowanie

Nowoczesne systemy wynagrodzeń powinny odwoływać się do modelu Total Reward i budować elastyczny i zindywidualizowany pakiet wynagrodzeniowy. Muszą wspierać realizację celów biznesowych poprzez skuteczną motywację, pozyskanie i utrzymanie pracowników o oczekiwanych przez pracodawcę kwalifikacjach. Nowoczesne wynagrodzenie to już nie tylko składniki finansowe, lecz także cała gama świadczeń pozafinansowych. Jak pokazują liczne badania, firmy, które budują swoją pozycję rynkową na wartościach, dbają o swoją markę i reputację, nie mają problemu z pozyskaniem talentów, chociaż nie należą do liderów płacowych.

Raporty TRS publikują: Santander Bank, PKN Orlen, Volvo Poland, Lotte Wedel czy Tesco. Przedstawiciele tych firm zgodnie twierdzą, że publikacja raportu o łącznych korzyściach z pracy nie jest zadaniem łatwym i trzeba organizację do niej przygotować.

Korzyści płynące z przemyślanej i dobrze przygotowanej publikacji raportu przełożą się na wyższy poziom zaangażowania pracowników, co pozytywnie wpłynie na wyniki biznesowe. Chociaż zadanie jest ambitne, warto się go podjąć. ■



Joanna Liksza

jest liderem Klubu i kierownikiem studiów Compensation and Benefits na Uczelni Łazarskiego, doradcą HR TPA.



Anna Morawiec-Bartosik

jest menedżerem Zespołu Kontrolingu HR w Santander Bank Polska, członkiem Klubu Compensation and Benefits, autorką idei 4 rewolucji funkcji HR prowadzących do HR Intelligence.

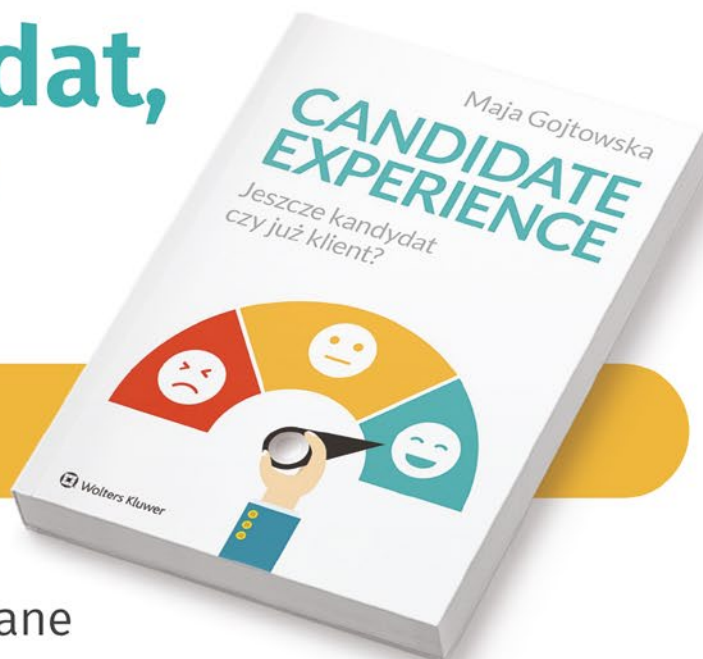
Candidate experience.



Jeszcze kandydat, czy już klient?



Maja Gojtowska

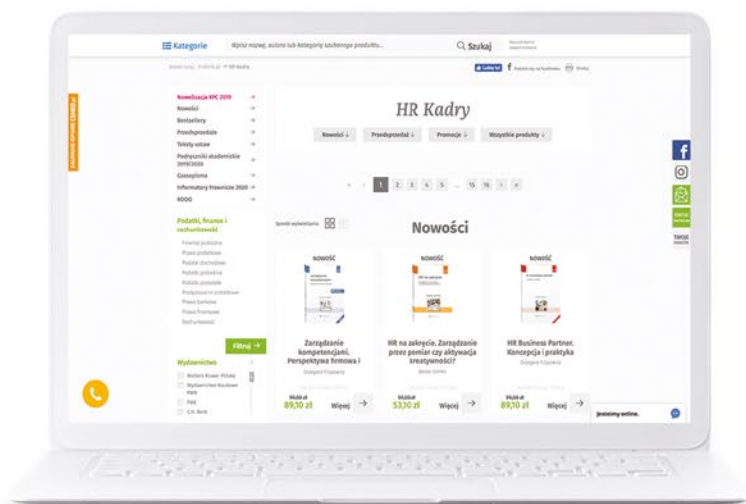


Negatywne doświadczenia związane z daną firmą **wpływają na postrzeganie marki** konsumenckiej i **decyzje zakupowe**.

Każdy **kandydat** jest przyszłym **potencjalnym pracownikiem, klientem czy partnerem biznesowym** firmy, dlatego warto patrzeć na niego nie tylko z perspektywy HR.

-20%

Wpisz hasło: HR
i zamawiaj taniej!



Księgarnia
internetowa
www.proinfo.pl



Prenumeratorzy otrzymują:

- Dostęp do artykułów przygotowanych przez najlepszych ekspertów HR;
- Wiedzę na temat najnowszych trendów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi;
- Wiedzę na temat zmian w prawie pracy oraz zastosowania jej w praktyce.



Zamów prenumeratę
i odbierz prezent w koszyku

Job Crafting.

Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy

Malwina Puchalska-Kamińska, Agnieszka Łądko-Barańska

-20% na hasło: HR



HR na zakręcie

zarządzanie przez pomiar
czy aktywacja kreatywności?

beata jamka



Woblers Kluwer

HR na zakręcie.

Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?

Beata Jamka

-20% na hasło: HR

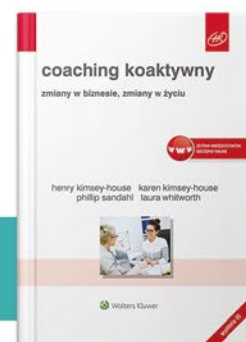


Coaching koaktywny.

Zmiany w biznesie, zmiany w życiu

Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, Laura Whitworth

-20% na hasło: HR



hr business partner

konceptcja i praktyka

grzegorz filipowicz



Woblers Kluwer

HR Business Partner.

Konceptcja i praktyka

Grzegorz Filipowicz

-20% na hasło: HR



Odwiedź nas
i zamawiaj na
www.profinfo.pl