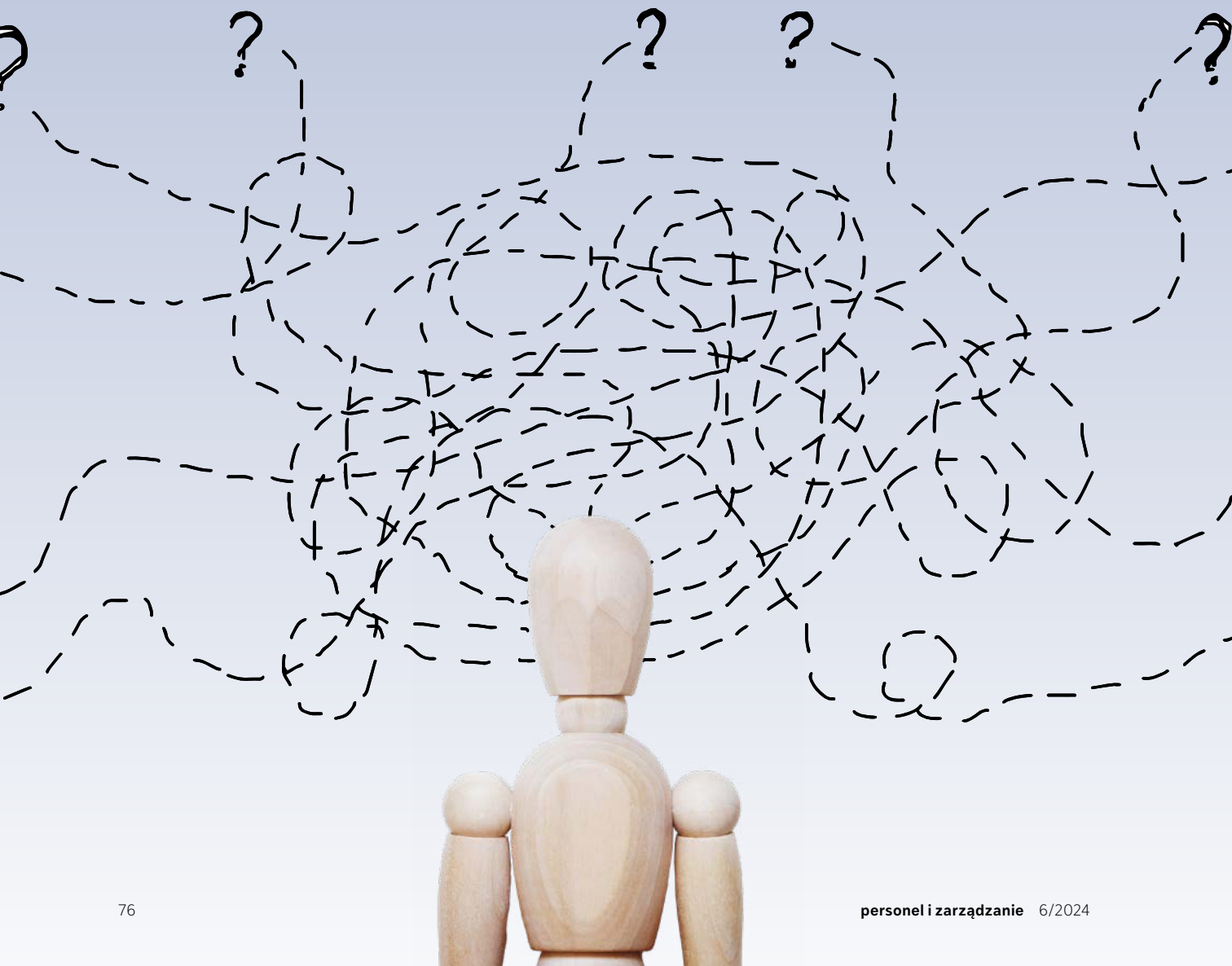


Karuzela ról

Komunikacja w organizacji w przypadku
rozdrobienia stanowisk HR-owych



Nie ulega wątpliwości, że organizacje funkcjonują w środowisku ciągłych i nieprzewidywalnych zmian, które stały się już naszą codziennością. Implikuje to konkretne poczynania w funkcjonowaniu działów HR, m.in. w zakresie powoływania nowych stanowisk czy ról w organizacji. To z kolei rodzi problemy z właściwą komunikacją nie tylko w samych strukturach HR-owych, ale przede wszystkim dla pracowników firmy. Czy można to zmienić?



dr hab. Izabela Stańczyk

Profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim. Head of the New Dimension HR Department w Kancelarii prawnej BKB Baran Książek Bigaj.

Zarządzanie kadrami, administrowanie zatrudnieniem, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, gospodarowanie czynnikiem ludzkim, zarządzanie potencjałem pracy, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie kapitałem ludzkim (intelektualnym), zarządzanie pracą – wymienione modele zarządzania pracą pracowników pojawiły się w Polsce po 1989 r. W wyniku transformacji uczyliśmy się wszyscy ich znaczenia i chyba ich mnogość spowodowała, że stosujemy je zamiennie. A przecież w praktyce tak nie jest. Każdy z nich wyznacza inne role zawodowe dla – no właśnie – dla kogo? Dla specjalistów ds. kadrowych, specjalistów personalnych czy specjalistów HR?

NOWE KOMPETENCJE

O ile w latach 90. XX w. jeszcze te role były rozpoznawalne jako kierujące się w stronę administracji zatrudnienia (głównie sporządzanie dokumentacji), tak po przełomowym 2000 r. trochę zaczęło się to komplikować. Poza działem kadr i płac, czasami działem socjalnym, zaczęło mówić o kompetencjach i rozwijać role rekrutera poprzez stosowanie coraz to bardziej zaawansowanych technik czy narzędzi doboru pracowników do stanowisk pracy w organizacjach.

Życie skomplikowało się po stronie osób poszukujących pracy – mam tu na myśli dokumenty

dostarczane przez kandydatów do pracy, takie jak CV czy list motywacyjny, a po stronie pracodawcy stosowanie metod oceny kompetencji, takich jak Assessment Center/Development Center, testy psychometryczne itd. Również swój rozkwit przeżywały szkolenia, zarówno specjalistyczne związane z rozwojem technologii, zarządzaniem projektami, jak i kształtowaniem tzw. miękkich kompetencji. Warto zaznaczyć również zmianę w otoczeniu organizacji: np. duże procesy restrukturyzacyjne objawiające się wysokim wskaźnikiem bezrobocia sięgającym średnio ok. 20 proc. Taka sytuacja wymusiła nowe role związane z doradztwem personalnym albo zawodowym i pojawiły się stanowiska: doradcy personalnego, doradcy zawodowego, specjalisty ds. szkoleń czy specjalisty ds. restrukturyzacji zatrudnienia. W Polsce w tym czasie rozpoczęły działalność firmy zagraniczne, otwierając swoje oddziały i przynosząc ze sobą *know-how* również w zakresie zarządzania pracą pracowników.

OBCENA SYTUACJA W DZIAŁACH HR

Wśród trendów wskazywanych na ten rok możemy znaleźć¹:

- AI & HR Technology – organizacje wykorzystują narzędzia oparte na sztucznej inteligencji w celu usprawnienia np. procesów rekrutacyjnych, procesów komunikacji z pracownikami;

RÓŻNORODNOŚĆ STANOWISK HR-OWYCH



Opracowanie własne Autorki

- koncentrację na umiejętnościach kandydatów – istotne będzie zatrudnianie oparte na umiejętnościach, które pozwala pracodawcom wybierać kandydatów wykazujących potencjał do rozwoju. Osobom tym może brakować pewnych doświadczeń, ale mają one podstawowe umiejętności i są nastawione na ciągłe uczenie się. Związane jest to również *reskillingiem*, który polega na wyposażaniu pracowników w nowe umiejętności i przemieszczaniu ich na nowe stanowiska w ramach organizacji; nowych rozwiązań możemy również upatrywać w *upskillingu* poprzez doskonalenie posiadanych przez pracowników kompetencji (dążenie do budowania eksperckich zespołów);
- hybrydowy model pracy zwiększający elastyczność działania organizacji i pracowników – zastosowanie pracy zdalnej tam, gdzie jest to możliwe. Stanowi ono w większości wymogi kandydatów do pracy, ale pozwala też w sposób bardziej racjonalny organizować czas zawodowy i prywatny;
- inwestowanie w narzędzia oraz zasoby wspierające dobre samopoczucie pracowników, mając na względzie ich dobry stan psychiczny (np. możliwość skorzystania z pomocy czy wsparcia psychologa w godzinach pracy);
- podniesienie kompetencji przywódczych u menedżerów – na uwagę zasługuje szczególnie średni szczebel zarządzania, gdzie kompetencje przywódcze wymagają dużego umocnienia i nie chodzi tutaj o certyfikację, ale o rzetelne nabycie tych kompetencji;

- HR Rights & Obligations – istotne w tym punkcie są uregulowania w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*) oraz w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (*payment transparency*);
- zastosowanie *employee journey*, które pomaga zidentyfikować kluczowe momenty w życiu pracownika wpływające na jego satysfakcję, zaangażowanie i lojalność w pracy;
- *Diversity, Equity, Inclusion* (DEI) – ten trend wskazuje na intensyfikację działań firm na rzecz tworzenia zróżnicowanych i integrujących środowisk pracy.

Do tych trendów możemy jeszcze dodać działania związane ze zrównoważonym rozwojem (zwłaszcza w najbliższym czasie sprawozdawczość ESG), w tym *green HR* (wplatając choćby „zielone” kompetencje czy wynagrodzenia do procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi) oraz przejście z *Industry 4.0* na *Industry 5.0*. W związku z tym mamy do czynienia z mnogością i różnorodnością stanowisk w obszarze HR. Obrazuje to powyższy diagram.

KOMUNIKACJA JEST PODSTAWĄ

W sytuacji bardzo dużego rozdrobienia stanowisk HR w organizacjach często zawodzi komunikacja, nie zawsze przekazywane są istotne informacje. Jest to problem w samych strukturach HR, jednak większy dla użytkowników, pracowników, menedżerów, którzy

nie wiedzą, gdzie mają zgłosić się z problemem. Na przykład, gdy zapytałam rekrutera, który prowadził nabór tylko dla pionu IT, czy zna zasoby kompetencyjne w całej organizacji i możliwość wewnętrznego przemieszczenia się pracowników – odpowiedział, że nie i nie widzi takiej potrzeby. W takiej sytuacji warto zastanowić się nad kosztami takich rekrutacji i ewentualną większą fluktuacją z tego wynikającą.

Innym przykładem są wyniki badań, jakie przeprowadziłam wśród menedżerów wyższego szczebla (dyrektor departamentu, wydziału, pionu) dotyczące potrzeb wsparcia organizacyjnego dla nich w zarządzaniu zespołem pracowników². Jednym z głównych wniosków było zwiększenie komunikacji między specjalistami w organizacji a menedżerami. To menedżer jest często zostawiony sam sobie przy rozpoznaniu negatywnej sytuacji w zespole bądź pojawiającym się problemie w zarządzaniu zespołem i z reguły musi sobie poradzić z takimi sytuacjami. Nie wie, gdzie może uzyskać pomoc w organizacji. Ale przy tak rozwarstwowanym dziale HR tworzy się prawdziwa sieć powiązań, a zarazem występuje trudność komunikacyjna w poruszaniu się po niej. Oceniając sytuację ze strony praktyka, jak i naukowca, mogę stwierdzić, że tworzone są nowe role w obszarze HR do starych problemów związanych z zarządzaniem pracą osób zatrudnionych. Istotą przecież jest znalezienie odpowiedniego kandydata i zatrzymanie go w organizacji w dłuższym okresie.

DZIAŁANIA NA PRZYSZŁOŚĆ

Rozmawiamy często ze studentami na temat sytuacji na rynku pracy. Studenci to osoby kreatywne, świetnie zaznajomione z technologią, social mediami, a mimo to jest im trudno znaleźć staż czy pierwszą pracę. Na podstawie ich opowieści można czasami odnieść wrażenie, że proces rekrutacji nie zawsze jest dobrze dobrany do kandydatów. Pojawiają się zbyt duże wymagania na pierwsze stanowiska pracy w stosunku do tego, co po zatrudnieniu jest oferowane tym osobom. Warto zaznaczyć, że obecne pokolenie, które wkracza na rynek pracy – postrzegane jest jako roszczeniowe, pytające się głównie o wynagrodzenie, pracę zdalną itd. Są to stereotypy powielane przez HR-owców. Przecież, gdy byłam w ich wieku – też miałam inne wyobrażenie o rzeczywistości, też chciałam zmieniać świat i dużo zarabiać. Dobrze, że osoby rozpoczynające pracę mają możliwość decydowania o organizacji, w której chcą pracować, jak i o warunkach środowiska pracy.

Myszę, że jest to moment na zastanowienie się nad procesami HR-owymi w organizacji. Czy nie za bardzo dzielimy zadania, powołujemy nowe stanowiska pracy w działach HR – bardzo często zgodnie z panującymi modami, czasami nie zastanawiając się, czy faktycznie są one potrzebne i czy faktycznie wymaga to zmiany w utartych już kanałach komunikacji?

Jak wspomniałam, kończy się epoka *Industry 4.0*, gdzie próbujemy dostosować nasze kompetencje do galopującego rozwoju technologii. Obecnie, dostrzegając szansę, staramy się jednak próbować dostosować technologię do naszych potrzeb na poszczególnych stanowiskach pracy (*Industry 5.0*), aby pracowało nam się przyjemniej i abyśmy w większym stopniu byli usatysfakcjonowani i zaangażowani w zadania, które realizujemy. Warto również zwrócić uwagę na kulturę organizacji, wartości czy kształtowanie zachowań organizacyjnych. Elementy te obecnie stanowią spoiwo, szkielet działania organizacji, zwłaszcza tych o międzynarodowym zasięgu i pracy w zespołach wielokulturowych. Wszystkie te działania związane są z odpowiednio zaprojektowanym procesem komunikacji, który z reguły podlega ciągłej zmianie, więc mamy co udoskonalać.

KONIECZNOŚĆ USPRAWNIENÍ

Kolejnym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest możliwość skorzystania z pomocy socjologa czy psychologa pracy w rozwiązywaniu trudnych problemów wśród zespołów pracowniczych. Potrzeba taka została zgłoszona przez menedżerów we wspomnianych badaniach. Nasilenie tej potrzeby pojawiło się wśród pracowników na stanowiskach niekierowniczych po pandemii, gdzie część z nas zmieniła podejście do pracy, pojawiły się obawy i lęki związane z powrotem do biur i zespołów. W wyniku wyzwań, z jakimi muszą się zmierzyć osoby tworzące procesy zarządzania pracą, warto zadać sobie pytanie: o jaki dział HR naprawdę chodzi? Czego oczekuje dziś biznes? Prostych, przejrzystych i łatwych do zastosowania procesów, krótkiego czasu reakcji ze strony działów personalnych na problemy, z którymi się mierzy na co dzień. A przy takiej różnorodności stanowisk czasami trudno w szybkim czasie odnaleźć potrzebne wsparcie. ● ©

Przypisy:

¹ <https://worksmile.com/blog/10-najwazniejszych-trendow-hr-na-2024-roku/>

² I. Stańczyk, *Wsparcie organizacyjne menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2018