

# STRATEGIA HR PISANA OD NOWA

**Przez ostatni rok musieliśmy nauczyć się funkcjonować zupełnie inaczej niż do tej pory. Przede wszystkim firmy mierzyły się z wieloma wyzwaniami i dostosowywały swoją strategię do bieżących wydarzeń. Ogromnym wsparciem w tym zakresie były działy HR, które stanęły na linii frontu z pandemią. Wprowadzanie zmian, cięcia kosztów osobowych, przymusowe urlopy czy konieczność zwolnień pracowników nie ominęły wielu organizacji.**

**Zapytaliśmy ekspertów, jakich nowych kompetencji będą potrzebować HR-owcy, jaką budować strategię na przyszłość dla działów personalnych, jakiego wsparcia oczekuje kadra menedżerska zarówno dziś, jak i w przyszłości, a także jakie zmiany w prawie czekają nas w tym roku.**

## POTRZEBUJEMY WIĘCEJ WEWNĘTRZNYCH PROCESÓW MENTORINGOWYCH

**F**unkcjonowanie firm w „trybie pandemicznym” spowodowało, że menedżerowie musieli przesunąć swój fokus na to, jak funkcjonują ich pracownicy. Sytuacja niepewności, technostresu i izolacji spowodowała u wielu z nich spadek zaangażowania, a w niektórych przypadkach doprowadziła do depresji.

„Dlaczego nikt wcześniej mi nie powiedział, że zarządzanie dotyczy ludzi, a nie tylko procesów i maszyn?”. Te słowa usłyszałem od 45-letniego słuchacza studiów MBA, zarządzającego produkcją sporej firmy. W procesie edukacji politechniki mniejszą uwagę poświęcają na aspekty ludzkie. Motywowanie, komunikowanie się, zarządzanie różnorodnością – to aspekty, których na wielu specjalistycznych uczelniach nie ma w programach studiów. Rezultat widzieliśmy w ostatnim roku jako próba w wielu firmach zrealizowania przyspieszonego kursu w zakresie aspektów miękkich dla menedżerów w postaci szkoleń z motywowania, zarządzania energią pracowników, radzenia sobie ze stresem i emocjami swoimi i współpracowników.

W dłuższym czasie trendy w medycynie podpowiadają wydłużenie życia pracownika do 80 lat, a w związku z tym kilkukrotną zmianę kwalifikacji, potrzebę ciągłego rozwoju i dbanie o wellbeing, tak aby będąc w tym wieku, pracownicy byli sprawni fizycznie i intelektualnie oraz mieli poczucie misji i satysfakcji. W krótszym okresie czeka nas szersze niż dotychczas zarządzanie różnorodnością. Nie tylko projektowanie procesów dostosowanych do różnych grup wiekowych, ale przede wszystkim znaczne rozszerzenie naszego pojęcia, czym jest zarządzanie różnymi wartościami. Nauczenie się zarówno ich obserwowania, definiowania, jak i uwzględniania w procesach tworzenia zespołów, motywowania i koordynowania



**NIKOLAY KIROV**

Partner i członek zarządu  
w Kirov Strategic Negotiators i LifeEnergy.pl

pracy. Jest to kluczowa droga do zintegrowania pracowników z firmą. Zakładając, że większość menedżerów nie jest tego uczona na swoich studiach, to przed działem personalnym pojawi się wyzwanie polegające na zaangażowaniu się w większym stopniu w bezpośrednie wspieranie menedżera i zespołu w tych aspektach. W dzisiejszym świecie odbywa się to poprzez okresowe wysyłanie menedżerów na szkolenia lub oferowanie im interwencyjnie zewnętrznego coacha. W przyszłości to będzie niewystarczające. Będziemy potrzebowali więcej wewnętrznych procesów mentoringowych, a wsparcie będzie musiało odbywać się w trybie ciągłym oraz dostarczane przez osoby dobrze rozumiejące firmę. Oznacza to zatrudnienie w dziale personalnym osób, które z jednej strony mogą służyć ciągłym wsparciem dla menedżera w zakresie umiejętności ludzkich przy jednoczesnym zrozumieniu specyfiki pracy zespołu. W niektórych organizacjach tę rolę dzisiaj odgrywa HR biznes partner. Jednak w przyszłości stopień partnerstwa, zaangażowania i współpracy między menedżerem a jego partnerem z działu personalnego powinien być znacząco zwiększony. Będzie wymagało to ciągłego podwyższania kompetencji w tych aspektach. ●



## ZESPOŁY HR PRACUJĄ NIE TYLKO DLA DOBRA CAŁEJ ORGANIZACJI

### DANIEL WOCIAL

Dyrektor generalny klastra Polski,  
Czech i Słowacji w The Adecco Group

Świadomość roli i zadań zespołów HR towarzyszy każdemu z nas. Zazwyczaj na liście obowiązków wymieniamy przeprowadzenie procesu rekrutacji i zatrudniania pracowników, obowiązki kadrowe, dbanie o odpowiedni rozwój ludzi oraz tworzenie kultury organizacji. W mojej ocenie to bardzo znacząca, ale też niepełna lista odpowiedzialności zespołów HR, które mają olbrzymi wpływ na działania firmy i cały biznes. Na co dzień działy personalne pomagają budować przewagę konkurencyjną organizacji, podejmując szereg strategicznych inicjatyw. Rekrutowanie największych talentów, znajdowanie ich wewnątrz firmy, mądre i empatyczne zarządzanie oraz rozwój pracowników – to aktywności, które są niezbędne, aby tworzyć zgrane i kompetentne zespoły.

W czasie pandemii szczególnie widzimy, jak ważne jest budowanie zaufania i partnerskich relacji oraz inteligencja emocjonalna. Kompetencje miękkie stały się cenniejsze niż kiedykolwiek. Liderzy i menedżerowie muszą być otwarci i zwracać uwagę

na potrzeby pracowników. Aby robić to skutecznie, niezbędna jest przejrzysta komunikacja oraz spójna strategia biznesu z działaniami HR. To jednak nie wszystko – działy personalne HR muszą umieć prezentować precyzyjne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami i stosowania elastycznych form zatrudnienia w odpowiedzi na bardzo dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe. Rozwiązania typu interim, praca tymczasowa czy outsourcing – także kluczowych elementów łańcucha wartości – to coraz powszechniejsze rozwiązania.

Do zadań liderów należy wspieranie zespołów, dzielenie się z nimi umiejętnościami i wiedzą. Ale nie tylko! Niepewność i poczucie zagubienia związane z pandemią pokazały również, jak istotne jest dbanie o dobrostan pracowników. Nowa rzeczywistość wymaga zmian i elastyczności. Menedżerowie nie zrobią tego bez wsparcia działu HR. Działy te stale pracują nad komfortem i dobrym samopoczuciem pracowników – dopasowują benefity do potrzeb, proponują narzędzia usprawniające pracę, oferują wsparcie mentalne, badają zaangażowanie i efektywność. Dzięki temu menedżerowie mogą łatwiej i lepiej dopasować modele pracy, które w ostatnim roku uległy zmianom.

Jak wynika z badań, firmy, które wykorzystują potencjał działów personalnych, częściej odnoszą sukcesy rynkowe, zajmując pozycję liderów w swoich kategoriach. Pamiętamy o tym każdego dnia! Kapitał ludzki jest największą wartością i najważniejszym elementem konkurencyjności firm, a zespoły HR pracują nie tylko dla dobra całej organizacji, ale i dla każdego pracownika indywidualnie. Co ważne, działy HR to również miejsca pracy kreatywnych ludzi, którzy zawsze poszukują nowych koncepcji i innowacyjnych rozwiązań. Często jako pierwsi dostrzegają potrzebę zmiany i proponują rozwiązania, które pozwalają rozwijać się i rosnąć całej organizacji. Ta rola nie jest może widoczna od razu, ale w biznesie jest nie do przecenienia. ●

## FIRMY BĘDĄ MUSIAŁY DOSTOSOWAĆ SIĘ DO ZMIAN W PRAWIE

Po upływie roku od wprowadzenia pierwszych zmian w przepisach dotyczących świadczenia pracy zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nadal osuwają się z funkcjonowaniem w nowej, zdalnej rzeczywistości. 8 marca 2020 r. weszła w życie ustawa z 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, która już na samym początku zdefiniowała pojęcie pracy zdalnej.

Pojęcie pracy zdalnej nie zostało jednak jak dotąd zdefiniowane w Kodeksie pracy. Od ponad pół roku trwają konsultacje i prace nad zmianą, która być może zastąpi przepisy odnoszące się do telepracy. Aktualnie bowiem jedynie ww. ustawa covidowa określa ramy zdalnej pracy, pozostawiając szereg związanych z tym spraw poza zakresem ustawy. Kolejną zapowiadaną zmianą jest skrócenie okresu prawa do pobierania zasiłku chorobowego. Jest też prawdopodobne, że ZUS nasili kontrole prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich.

Warto wspomnieć, że w ramach zapowiadanego przez rząd Krajowego Planu Odbudowy Polska ma otrzymać ponad 23 mld euro dotacji i 34 mln euro pożyczek. Z tych środków około 52 mld zł ma zostać przeznaczona na zmiany na rynku pracy. Zmianom ma podlegać system, który ma być oparty na rozwiązaniach cyfrowych (co zwiększy dostępność i efektywność oraz obniży koszty) i nowych narzędziach pracy z klientem. Założenia do trzech przygotowywanych przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii ustaw reformujących rynek pracy mają dotyczyć ustawy o wspieraniu zatrudnienia, ustawy o zatrudnieniu cudzoziemców, ustawy o zawieraniu i rozliczaniu umów w sposób elektroniczny przez niektórych pracodawców.

Reforma technologiczna obejmie również doręczenia elektroniczne. Przedmiotem regulacji będą:

- zasady doręczania korespondencji z wykorzystaniem publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego i publicznej usługi hybrydowej;
- zasady i warunki świadczenia publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego i publicznej usługi hybrydowej;
- zasady wykorzystywania kwalifikowanej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego do wymiany korespondencji z podmiotami publicznymi.

Warto także wspomnieć o projekcie zmiany ustawy Kodeks pracy, zgłoszonym 2 lipca 2020 r. (IX.463). Zakłada on przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu kobiet i mężczyzn w kwestii wynagrodzenia za pracę. Jak wynika z uzasadnienia projektu, w Polsce w sektorze prywatnym mężczyźni zarabiają średnio o 16,6 proc. więcej niż kobiety. Zmiana ma polegać na objęciu zakresem pojęcia mobbingu problemu różnicowania wysokości wynagrodzenia ze względu na płeć.

W ocenie projektodawców statystyki oraz rezultaty badania opinii publicznej dowodzą, że obecnie funkcjonujące instrumenty ochrony prawnej pracowników przed różnicowaniem przez pracodawców wynagrodzeń ze względu na płeć okazują się nieskuteczne. ●



### MAŁGORZATA KRZYŻOWSKA

Adwokat, współzałożycielka międzynarodowej kancelarii adwokacko-radcowskiej Aliant®



## JACEK KOWALSKI

Członek zarządu ds. Human Capital w Orange Polska

# SIŁA WYMIANY DOŚWIADCZEŃ

Nowoczesne zespoły Human Capital od dawna współpracują z zarządami na zasadzie partnerstwa. To klucz do sukcesu. Ewolucja od dostarczania rozwiązań do wspólnego ich tworzenia dokonana się już dawno i nie była wynikiem sytuacji kryzysowych. One tylko podkreśliły to, jak ważna jest jakość pracy zespołów HC, która pozwala łatwiej przejść przez trudniejsze etapy funkcjonowania firmy. Spośród licznych zadań HC, szczególny nacisk położylbym na: • Współtworzenie strategii firmy oraz aktywny udział w procesach transformacyjnych i zarządzaniu zmianą. • Planowanie strategiczne w zakresie kompetencji i ewolucji zatrudnienia. • Employer branding, który daje szansę w walce o najlepszych. • Nowoczesne systemy rozwojowe oparte na rozwiązaniach digitalnych. • Zarządzanie talentami i sukcesją. • Tworzenie środowiska pracy inspirującego zespoły do wysokich osiągnięć, obejmującego już dziś rozwiązania hybrydowe. • Skuteczną komunikację z całym zespołem, w tym pośrednictwo w relacji zarząd – zespół.

A poza tym oczywiście wysokiej jakości serwisy administracyjne, socjalne i kadrowe, które budują mocną pozycję firmy na rynku. Sytuacja obecnego kryzysu pokazała, jak współpracując z liderami naszych organizacji, jesteśmy w stanie je zmieniać. Pokazała także, jak wiele mamy nowoczesnych rozwiązań i zaangażowanych ekspertów. Pozwoliła dostrzec te priorytety, które są naprawdę kluczowe dla firm. Wielką siłą w takich czasach jest „benchmarkowanie” i wymiana doświadczeń. Przykładem takiej współpracy jest Human Explorers, nieformalne stowarzyszenie zespołów HR-owych powołane przede wszystkim do dzielenia się wiedzą.

Poniżej przemyślenia naszych kolegów i koleżanek na temat wyzwań dla współczesnego Human Capital. ●

## ZDANIEM HUMAN EXPLORERS

**K**ryzys związany z pandemią stał się dla zespołów Human Capital i zarządów firm okazją do zweryfikowania kompetencji pracowników i sprawdzenia, czy oferowane programy rozwojowe są właściwie zaadresowane. Na naszych oczach dokonuje się transformacja. Szkolenia zostały przeniesione do świata online. To podejście wymaga nie tylko umiejętności technologicznych, ale także zmiany nawyków. Obecna rzeczywistość jest również szansą na nowe rozwiązania out of the box.

### AGATA BORON

dyrektorka ds. personalnych i komunikacji, DHL Parcel

**W**iększość firm przechodzi transformację, gdyż COVID-19 wpłynął na trendy konsumenckie, do których trzeba dopasować model biznesowy organizacji. Rola HC będzie miała jeszcze większy wpływ na efektywne funkcjonowanie w nowej rzeczywistości, ponieważ zmienia się nasze podejście do codziennej pracy. Jeszcze bardziej strategiczną będzie rola HR biznes partnera, gdyż będzie musiał zbudować nowy model kompetencji, dopasować procesy, struktury i odpowiedzieć na pytanie, czy w rolach decydujących o sukcesie naszej firmy mamy osoby z odpowiednimi kompetencjami. Kluczowy będzie również plan przejścia z dzisiejszej sytuacji do efektywnego modelu na przyszłość.

### ANDRZEJ BORCZYK

członek zarządu,  
dyrektor personalny Grupy Żywiec

**B**adania CEO firm Fortune 500 pokazują, że dla 97 proc. szefów najważniejszym tematem jest zdrowie pracowników, 73 proc. martwi się o kondycję klientów, 64 proc. o powrót popytu na towary i usługi, a 40 proc. o przerwy w łańcuchu dostaw. Co to oznacza dla Human Capital? Ryzyko „business continuity”, załamania rynku i potencjalną restrukturyzację. A to przełoży się na sposób rekrutacji, wdrożenia, stawiania i rozliczania celów, rozwoju oraz budowania kultury przywództwa na odległość. I z tą zmianą będą mierzyć się działki HC.

### CEZARY MĄCZKA

członek zarządu,  
dyrektor Pionu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Budimex SA