



Przyszłość zaczyna się dziś Dokąd zmierza HR?

Great resignation czy quiet quitting?

Czy te trendy
dotyczą polskiego
rynkę pracy
i jakie są powody
wzmoczonej rotacji?

s. 48

Jak pytać, żeby się dowiedzieć

Czemu służą badania
w employer branding
i jak właściwie
zdefiniować ich cel?

s. 62

**Prawo do bycia offline – czy na polskim rynku pracy
regulacje w tym zakresie są wystarczające?** s. 110

Cena: 47,00 zł

/w tym 8% VAT/



ISSN 1899-2412

INDEKS 243450 9 771899 241225



KONFERENCJA HYBRYDOWA

Zapraszamy do udziału
w 10. jubileuszowej edycji konferencji
Rozwiązania i Perspektywy HR

Świat i biznes w kryzysie

→ ZMIANA TERMINU



25 stycznia 2023 r., godz. 9:00
EXPO XXI, ul. Prądzyńskiego 12/14, Warszawa

www.perspektywyhr.pl

ORGANIZATOR



PARTNERZY MERYTORYCZNI

LEX HR

LEX Kadry

AUTENTI



CZAPLA & MORE



PARTNERZY

cornerstone



eConsulting



Edenred



enel-med



PATRONI MEDIALNI

Prawo.pl

Personel

Czas podsumowań

69 proc. przedsiębiorstw uważa, że w ostatnich sześciu miesiącach pogorszyły się warunki prowadzenia biznesu. 28 proc. nie widzi znaczącej zmiany, a dla 3 proc. warunki się poprawiły. Najbardziej krytycznie oceniają rzeczywistość małe firmy – wynika z badania, które w listopadzie br. na zlecenie Konfederacji Lewiatan przeprowadził CBM Indicator¹. Czego najbardziej obawiają się właściciele firm? Przede wszystkim zmian w prawie i działań administracji. Niewątpliwie przyszło nam żyć w ciekawych, choć wymagających i niepewnych czasach. Przekłada się to na kondycję psychiczną i fizyczną nas wszystkich, wpływa też na wyzwania działów HR. Zachęcam, by na warunki, w których przyszło nam funkcjonować, spojrzeć jednak nie tylko w kategorii zagrożeń, ale i szans, o czym w bieżącym numerze pisze m.in. Anna Mikulska².

Koniec roku to również czas na refleksję. Dla mnie to szczególny moment, gdyż podsumowuję 10 lat prowadzenia „Personelu Plus” i jednocześnie żegnam się z Państwem, ciesząc się, że miesięcznik będzie dalej się rozwijał, prowadzony od 2023 r. przez nowego wydawcę – HR RAZEM (informacje kontaktowe znajdzie Państwo na s. 122 bieżącego numeru). Z ciekawością będę śledzić jego losy.

Z wdzięcznością również patrzę wstecz i bardzo dziękuję wszystkim autorom za zaangażowanie i współtworzenie magazynu, dzielenie się ze środowiskiem HR swoją wiedzą i doświadczeniami, inspirowanie mnie do podejmowania różnorodnych tematów i ciepłe relacje, a także znajomości, które będą kontynuowane również pozazawodowo. To dzięki Państwu każdy numer był ciekawy i mocno praktyczny. Czytelnikom dziękuję za wyrazy uznania, które do mnie docierały i docenienie treści, które dla Państwa były przygotowywane. Dziękuję również – a może przede wszystkim – współpracownikom (Wioletta Kowalska – skład i łamanie, Aleksandra Nałęcz-Zienkiewicz – korekta, Ewa Adamska – redakcja, Małgorzata Sobocińska-Kiss – ilustracja na okładce i Michał Matuszak – mind mapą) za owocne współdziałanie, dotrzymywanie często napiętych terminów – to dzięki Wam całość ma taki kształt.

Składam również wszystkim Czytelnikom życzenia wszelkiej pomyślności z okazji zbliżających się Świąt. Niech przyniosą nam one poczucie dobrostanu, bliskości i dobrych relacji. A w 2023 r. życzę Państwu znajdowania rozwiązań na pojawiające się wyzwania, pasji działania i zespołowych sukcesów. Zachęcam również do śledzenia dalszych losów „Personelu Plus”.■



Małgorzata Rzewuska

redaktor naczelna
magazynu „Personel Plus”

¹ Patrz: <https://www.fxmag.pl/arttykul/indeks-lewiatana-warunki-prowadzenia-biznesu-pogorszyly-sie-dla-69-firm> (dostęp: 16.11.2022 r.).

² A. Mikulska, Świat do BANI, czy świat pelen możliwości?, „Personel Plus”, 2022/12, s. 8–11.



Czytam „Personel Plus”

„Personel Plus” daje możliwość wglądu we współczesny, szybko zmieniający się rynek pracy. Zarządzającym firmami pozwala to odpowiednio reagować na aktualne potrzeby pracowników. Szczególnie przydatne są wskazówki dotyczące szkoleń, w tym self-learningu i e-learningu. Czasopismo odpowiada na potrzeby rynku HR i chwili.

Sylvia Tomczyk
tłumaczka przysięgła, autorka tłumaczeń
wielu pozycji literackich i artykułów naukowych,
prezeska LANCELOT Sp. z o.o.

SPIS TREŚCI

w numerze ►

„Wiele firm stara się konkurować o pracowników m.in. poprzez wymyślne benefity lub kampanie EB, co samo w sobie nie jest złe, natomiast warto, myśląc o budowaniu zaangażowania i podtrzymania lojalności pracowników, przypomnieć o fundamentach i podyskutować o nich w połączonym gronie przedstawicieli zarządu i liderów HR. ”

Romeo Grzębowski, czytaj w tekście na s. 48.

temat numeru

8 Świat do BANI czy świat pełen możliwości?

Blisko trzy lata pandemii, wybuch wojny w Ukrainie, a także nakładające się na nie widmo kryzysu ekonomicznego spowodowały, że fundamenty świata, który znaliśmy, zostały naruszone. Karierę robi akronim BANI, stworzony przez Jamaica Cascio, który zdaje się doskonale definiować czasy, w jakich żyjemy.

14 10 wyzwań dla menedżera HR

Dziś już nie dziwi, że ktoś zmienia firmę i stanowisko, praktycznie nie ruszając się zza biurka w domu. Albo pracuje hybrydowo, większą część tygodnia spędzając tam, gdzie lubi, i pojawiając się w siedzibie swojej firmy dwa dni w tygodniu. Dziś niemal każdy, niezależnie od tego, gdzie jest, może wykonywać swoją pracę zdalnie.

22 HR 4.0 – przyszłość zaczyna się dziś

Gdy byłem małym chłopcem, zastanawiałem się, jaki będzie mój przyszły zawód. Nie rozważałem jednak, jak ten wymarzony zawód będzie wyglądał. Bo niby jak miałby wyglądać. Na przestrzeni kilkuset wcześniejszych lat tak dużo się nie zmieniło i nic nie wskazywało na to, że nastąpi jakaś rewolucja. Jak bardzo się wtedy myliłem...

ludzie i wydarzenia

34 Kompetencje nie mają płci

O zmieniającej się na lepsze sytuacji kobiet w biznesie, o strategii firmy i o osobistych doświadczeniach w tym zakresie rozmawiamy z Wiktorią Brauksiepe, członkinią zarządu, dyrektor finansową w Henkel Polska.

38 Wzmacnianie zaangażowania

Dostrzegamy, że dziś ludzie poszukują sensu w tym, co robią. Z perspektywy życia zawodowego sens naszej pracy może nadawać misja, jaką kieruje się firma – mówi Magda Dybska-Tabor, dyrektor ds. zarządzania zasobami ludzkimi w DANONE.

41 O roli języka

Bez inkluzywnego języka nie da się wspierać różnorodności – to jednoznaczne przesłanie debaty „Rola inkluzywnego języka w budowaniu różnorodności w organizacjach”, zorganizowanej w Światowym Dniu Wartości przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) w ramach programu #WorkingTogether. W debacie udział wzięli: prof. Adam Bodnar, Iwona Dudzińska, Anna Karolska oraz Szczepan Twardoch.

44 Tak będzie wyglądać przyszłość!

Rozmowy o przyszłości branży IT, możliwych scenariuszach rozwoju technologii, modeli pracy i eksploracji kosmosu oraz pełna innowacyjnych produktów Strefa Expo. Ponad 1000 uczestników, 40 wystawców, 22 panelistów i prelegentów. Tak wyglądała szósta edycja konferencji „Made in Wrocław”, która odbyła się 18 października br. pod hasłem „Future mindset”.

raport

48 Great resignation czy quiet quitting?

Czy zjawisko great resignation oznacza wyłącznie masowe odejścia z pracy? Jakie są prawdziwe powody wzmożonej rotacji? Czy trend ten dotyczy również polskiego rynku pracy? Między innymi na te pytania odpowiadają wyniki badania przeprowadzanego wśród polskich liderów i liderów HR oraz kadry zarządzającej na przełomie kwietnia i maja 2022 r.

54 Nieustająca partia szachów

„Lepiej zapobiegać niż leczyć” czy „profilaktyka przede wszystkim” to zdania, które każdy z nas dobrze zna i które często wybrzmiewają w polskich organizacjach. Wypowiedzenie ich na głos nie zawsze jednak oznacza, że kierujemy się nimi w praktyce.

59 Skill blending

Czy polscy pracownicy mogą liczyć na dostęp do bogatej oferty programów szkoleniowych? Na jakie kompetencje stawiają pracodawcy? O politykę rozwojową firm, ocenę stanu szkoleń i kompetencji w Polsce, umiejętności przyszłości w swoich najnowszych badaniach GoodHabit zapytał pracowników oraz ekspertów HR ds. szkoleń.

hrm

62 Jak pytać, żeby się dowiedzieć

Każda praca w zasadzie polega na tym samym: pracownik dobrowolnie poświęca swój czas na wykonanie określonych zadań fizycznych lub intelektualnych, które służą wytworzeniu towarów lub usług, i otrzymuje za to wynagrodzenie. Taka definicja oznaczałaby jednak, że miejsca pracy różnią się między sobą co najwyżej rodzajem zadań, lokalizacją i wynagrodzeniem.

70 Kobiety wchodzą do gry

Gdybyśmy chcieli rozmawiać o roli kobiet w biznesie w ujęciu historycznym, to należałoby zacząć od danych z przełomu XIX i XX w., bo doszło wtedy do zmian w przepisach prawnych, które miały wpływ na drogę kobiet ku niezależności.

„Należy pamiętać, kto będzie odpowiadać na nasze pytania, i formułować je w sposób zrozumiały dla tych osób, zwięzły i konkretny, możliwie potocznym językiem, bez korporacyjnego żargonu. Oprócz kwestii czysto językowych wyzwaniem stanowi fakt, że to, czego chcemy się dowiedzieć, nie jest równoznaczne z pytaniem, jakie trzeba zadać.”

Urszula Płosarek, czytaj w tekście na s. 62.

81 Działanie w warunkach niepewności

W dzisiejszym świecie trudno jest planować. Zmiany społeczno-ekonomiczne i gospodarcze w kraju, regionie i na świecie wpływają na nasze projekty, na ich kształt, czasem je wyhamowują. Doktor Ewa Gałka, prezeska stowarzyszenia Centrum PISOP, i Maciej Krzysztozek z Grupy Amica podkreślają w takich momentach, że zbudowane wcześniej zaufanie, lepsze poznanie się owocuje tym, że chcemy działać dalej, nawet w takiej niepewnej sytuacji.

edukacja i rozwój

84 Budowanie zaangażowania

Pandemia i praca zdalna zmieniły więzi zespołowe, a do Europy zawitało znane zza oceanu zjawisko great resignation. Właściwe zadbanie o poczucie wspólnoty i zaangażowania wśród zespołów staje się więc ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej.

88 Pracownik w potrzebie „rozwojowej”

Czy specjaliści HR znają swoje organizacje, a ścieżki rozwoju zawodowego, które projektują, pokrywają się z oczekiwaniami pracowników? Odpowiedzi na te pytania znaleźć można w raporcie z badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju...”.

94 IT z nową twarzą

Wizerunek pracownika działu IT, do jakiego przyzwyczailiśmy się przez lata, czyli zamkniętego w swoim świecie „nerda”, odchodzi do historii. Dziś idealny specjalista w tej branży, oprócz posiadania doświadczenia, musi łączyć kompetencje techniczne z szerokim wachlarzem umiejętności miękkich.

100 Sztuka przemawiania

Czy publiczne przemawianie naprawdę jest tak trudne? Co w nim takiego niezwykłego, skoro komunikujemy się z ludźmi na co dzień? Czy na pewno chodzi tylko o stres? Czy może jednak opanowanie sztuki przemawiania wymaga szczególnych kompetencji lub predyspozycji?

prawo

110 Prawo do bycia offline

Czy znajdzie się dla niego miejsce na polskim rynku pracy? Jedni twierdzą, że już jest częścią obowiązującego porządku prawnego bez konieczności wprowadzania dodatkowych przepisów, inni – że ze względu na postępującą cyfryzację pracy wymaga dodatkowego zaakcentowania.

115 Czas pracy kontrolerów lotów

Jakie są kluczowe przepisy prawa odnoszące się do kwestii czasu pracy kontrolerów(-ek) lotów zarówno na szczeblu międzynarodowym, europejskim, jak i krajowym? Jakiego mają one znaczenie dla bezpieczeństwa awiacji?

119 Serwis LEX Kadry – poradnik prawny w pytaniach i odpowiedziach

po godzinach

120 Nowości wydawnicze – warto przeczytać!

opinie/komentarze

- Katarzyna Szydłowska / 6
- Joanna Rutkowska / 7
- Anna Schulz / 12
- Dorota Sawicz / 18
- Miłosz Marchlewicz / 20
- Maciej Iwankiewicz / 26
- Iwona Grochowska / 28
- Katarzyna Janik, Edyta Bąkowska-Szczurek / 30
- Agnieszka Jagiełka / 32
- Tina Sobocińska / 61
- Piotr Trzmiel / 66
- Anna Morawiec-Bartosik / 68
- dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska / 69
- Patrycja Krześniak / 74
- Milena Kosińska / 75
- Agata Keblesz / 76
- Stanisław Piotr Nowak / 77
- Beata Bardoni / 78
- Beata Dyrąga / 80
- Michał Strzelec / 92
- Iwona Wieczorek / 97
- Monika Reszko / 98
- Milena Działuk / 103
- Rafał Glogier-Osiński / 104
- Joanna Laska / 106
- Sylwia Koleszka / 108



W oku cyklonu

Katarzyna Szydłowska

head of people w Viessmann R&D Center

Kiedy rozpoczynał się rok 2022, wszyscy spoglądaliśmy na niego z nadzieją. Byliśmy już nieco przyzwyczajeni do kryzysu po blisko dwóch latach pandemii, liczyliśmy na jej koniec i ożywienie społeczno-gospodarcze. Nikt nie spodziewał się wtedy, że tuż za naszą granicą w niedalekiej przyszłości wybuchnie okrutna wojna, a Polska zmierzy się z kryzysem humanitarnym i po raz kolejny w historii udowodni, że nasz naród świetnie potrafi mobilizować się i jednoczyć. Test przyzwoitości i człowieczeństwa dotyczył nie tylko nas jako narodu. Ciekawe było obserwować, jak firmy reagują na ów kryzys, zwłaszcza w obliczu zagrożonych interesów biznesowych. Wprowadzić na początku więcej niż działania było samych deklaracji wsparcia, jednak na szczęście i w firmach przyszedł czas na działanie – akcje pomocowe dla uchodźców, zbieranie darów, organizowanie przejazdów i noclegów oraz długofalowego wsparcia dla pracowników i ich rodzin, polityki relokacyjne, zapewnienie wsparcia psychologicznego nie tylko dla tych bezpośrednio dotkniętych wojną, ale także dla regularnych pracowników, których dotknął stres, smutek i obawa o własne rodziny. Wiele firm wprowadziło w tym czasie programy wsparcia psychologicznego i wellbeingowe.

Na powyższe problemy powoli, ale z coraz większą intensywnością zaczyna się także nakładać pogarszająca się sytuacja makroekonomiczna, ograniczone zasoby energetyczne, napięta sytuacja geopolityczna, coraz wyższa inflacja, słabnąca złotówka i wzrastające raty kredytów. Co za tym idzie,

ze strony pracowników pojawia się coraz większa presja na wynagrodzenia, a ze strony pracodawców – coraz większa obawa o koszty i o przychody, a coraz mniejsza gotowość do nadążania za rosnącymi wymaganiami finansowymi pracowników. Z perspektywy rynku w niektórych branżach, np. IT, rynek pracownika jeszcze nie wyhamował. Kandydaci nadal czują bardzo pewnie, oczekując coraz większych honorariów za swoje unikatowe kompetencje techniczne. I póki co rynek jeszcze odpowiada na te potrzeby. Natomiast wiele firm już uważniej przygląda się planom personalnym i uzależnia zatrudnienie od zgłaszanych przez zleceniodawców realnych potrzeb projektowych. W obliczu przewidywanego pogorszenia się koniunktury zapewne zleceniodawcy także będą ostrożniej inwestować, ograniczać nadprogramowe wydatki, bojąc się o swoją płynność finansową. I w końcu powstanie to barierę rynkowi pracownika.

Czy w 2023 r. powrócimy do „business as usual”? Wydaje się to mało prawdopodobne. Bardziej realistyczny scenariusz to zmierzenie się z globalnym kryzysem makroekonomicznym, przyjmowaniem różnorodnych strategii redukujących koszty i w praktyce weryfikujących deklaracje misji i wartości ze stron internetowych. To w czasach kryzysu przechodzimy test z człowieczeństwa, empatii i spójności działań z deklaracjami. Życzę nam wszystkim, żebyśmy w tym trudnym czasie podejmowali mądre decyzje oparte na danych i analizach, a nie emocjach i strachu, maksymalnie jak to tylko możliwe zabezpieczając transparentną i empatyczną komunikację z ludźmi, którzy znajdują się w oku tego cyklonu. ■

Niepewność

Joanna Rutkowska

dyrektor HR w Trenkwalder



To słowo klucz dla rozważań w wielu obszarach. Wojna w Ukrainie wprowadziła dużo zawirowań w otoczeniu makroekonomicznym odbudowującej się po pandemii Polsce. To z kolei spowodowało wywrócenie się wszelkich prognoz na rok 2022.

Jednym z największych wyzwań mijającego, ale i nadchodzącego roku jest niedobór pracowników. Jako kraj od dłuższego już czasu zmagamy się z coraz wyraźniejszą luką pokoleniową. Rosnąca gospodarka potrzebowała rąk do pracy i korzystała z siły migracji zarobkowej, głównie z Ukrainy. Jak wielka to była pomoc dla Polski, widzimy obecnie, kiedy po wybuchu wojny nastąpił odpływ z naszego rynku pracy mężczyzn z Ukrainy. Migracja wojenna, z różnych względów, nie jest w stanie zaspokoić potrzeb pracodawców, a to wpływa na zmniejszenie produkcji, rozwoju czy zamówień i kładzie się cieniem na wielu obszarach gospodarki.

Następnym czynnikiem, który stwarza perspektywę niepewności na przyszłość, jest inflacja, z jaką nie mieliśmy do czynienia w Polsce od 30 lat. Presja płacowa była w tym roku czynnikiem wpływającym na wiele organizacji. Rosnące koszty życia powodowały u pracowników większą niż zazwyczaj potrzebę szukania wyższych zarobków. Badania pokazały, że nawet rodzice mniejszych dzieci, dotychczas postrzegani jako najbardziej lojalni i stabilna grupa zawodowa, na pierwszym miejscu zaczęli stawiać konieczność podniesienia zarobków, a co za tym idzie, bardzo często (43 proc.) rozważali zmianę pracodawcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy¹. A to wszystko dlatego, że firmy przestały nadążać

za rosnącymi potrzebami finansowymi swoich pracowników.

Dlatego kolejnym słowem mijającego, ale również nadchodzącego roku jest „rotacja”. Pracownicy patrzą przede wszystkim na dobrostan swój i swoich najbliższych. Ich bezpieczeństwo bytowe (zarobki) oraz życiowe (wojna) zaczyna być czynnikiem decydującym o decyzjach zawodowych. Dlatego już obserwujemy początek kolejnej fali emigracji zarobkowej Polaków na zachód Europy. Portal OLX.Praca notuje najwyższy odsetek ogłoszeń o pracy za granicą w swojej historii². W 2023 r. będziemy się musieli zmierzyć z niedoborem talentów i kompetencji na każdym poziomie. To już nie tylko informatycy, dla których granice państw już dawno przestały być przeszkodą w świadczeniu pracy gdziekolwiek i dla każdego pracodawcy na świecie. W roku 2023 zapowiada się w Polsce drenaż kompetencyjny przez strefę euro, gdyż słaba złotówka będzie decydować o wyborach zawodowych Polaków.

Minął prawie rok, odkąd wojna w Ukrainie dyktuje warunki i kierunki życia nas wszystkich. I nagle tzw. nowa normalność, dotychczas kojarzona jedynie z sytuacją pandemiczną i postpandemiczną, nabrała nowego znaczenia. Ta, z którą przyjdzie nam się zmierzyć w nadchodzącym roku, oznacza niepewność na każdym poziomie: pracownika, produktu, usługi i organizacji. Wyzwaniem będzie zapewnienie poczucia stabilności pracownikom, z troszczeniem się o ich dobrostan psychiczny, odpowiedź na ich potrzeby finansowe oraz zaspokojenie potrzeb organizacji w związku z rosnącą rotacją. To będzie rok pełen wyzwań. ■

¹ Patrz: <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/wyzsza-pensja-wazniejsza-niz-lojalnosc-blisko-polowa-rodzicow-chce-zmienic-prace,93027.html> (dostęp: 22.10.2022 r.).

² Patrz: <https://www.pulshr.pl/praca-tymczasowa/praca-za-granica-kusi-wyjazd-rozwazaj-kilkaset-tysiecy-polakow,93098.html> (dostęp: 22.10.2022 r.).

w dziale ►



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Total Rewards w praktyce.
Nowoczesne podejście
do polityki wynagrodzeń

Karolina Szczepańska
Wolters Kluwer Polska



10 wyzwań dla
menedżera HR

Dziś już nie dziwi, że ktoś zmienia firmę i stanowisko, praktycznie nie ruszając się zza biurka w domu. Albo pracuje hybrydowo, większą część tygodnia spędzając tam, gdzie lubi. Dziś niemal każdy może wykonywać swoją pracę zdalnie. | **s. 14**

Świat do BANI czy świat pełen możliwości?





HR 4.0 – przyszłość zaczyna się dziś

Myśląc w dzieciństwie o pracy, nie zastanawiałem się, jak będzie wyglądał mój zawód. Na przestrzeni kilkuset wcześniejszych lat tak dużo się nie zmieniło i nic nie wskazywało na to, że nastąpi jakaś rewolucja. Jak bardzo się wtedy myliłem...? | **s. 22**



Pozostać liderem

Rok 2022 zostanie zapamiętany jako rok wybuchu wojny w Ukrainie oraz pogłębiającego się kryzysu energetycznego. Oba wydarzenia wpłynęły na charakter podejmowanych przez nas działań w obszarach ESG, komunikacji w biznesie, dbałości o dobrostan. | **s. 30**



Blisko trzy lata pandemii, wybuch wojny w Ukrainie, a także nakładające się na nie widmo kryzysu ekonomicznego spowodowały, że fundamenty świata, który znaliśmy, zostały naruszone. Karierę robi akronim BANI, stworzony przez Jamaisa Cascio, który zdaje się doskonale definiować czasy, w jakich żyjemy.

Anna Mikulska

Na akronim BANI składają się pierwsze litery słów: brittle (z ang. kruchy), anxious (z ang. niespokojny), non-linear (z ang. nieliniowy) i incomprehensible (z ang. niezrozumiały). Taki właśnie w ostatnim czasie stał się świat, również w obszarze HR – kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały. Czy będzie to dla nas obciążeniem, czy szansą, zależy od tego, jak dobrze rozszyfrujemy nowe potrzeby i jak szybko przystosujemy się do działania w nowej rzeczywistości.

Gdy kryzys goni kryzys...

Zagrożenie: Blisko trzy lata pandemii, wybuch wojny w Ukrainie i wiszące nad światem widmo kryzysu gospodarczego powodują, że wszyscy mierzymy się z ogromnymi obciążeniami psychicznymi. W ostatnich miesiącach zdrowie psychiczne stało się jednym z najistotniejszych tematów dyskusji, ►

a jedną z najpoważniejszych konsekwencji życia w kruchym świecie, pełnym frustracji i niepewności, jest wszechobecny niepokój. Lęk o zdrowie, sytuację ekonomiczną czy stan naszych relacji towarzyszy nam na co dzień. Mówią o tym zawodowi sportowcy, celebryci, ludzie biznesu. Tworzy to także zagrożenie dla zarządzania ludźmi w organizacjach: rośnie liczba zwolnień lekarskich wydawanych z powodu zaburzeń zdrowia psychicznego, mamy kłopoty z budowaniem zaangażowania i zapewnieniem efektywności zespołów. I wcale nie jest łatwo sobie z tym poradzić.

Szansa: W wielu organizacjach zdrowie psychiczne przestało być tematem tabu i coraz częściej otwarcie mówi się o konieczności aktywnych działań w tym obszarze – to cieszy. Pojawienie się nowych potrzeb to szansa dla firm, które szybko poradzą sobie z przejściem części odpowiedzialności za zapewnienie dobrostanu pracowników. Mieści się tu budowanie wspierających kultur organizacyjnych, edukacja i rozwijanie kompetencji i – może przede wszystkim – empatii menedżerów, a także dbałość o odpowiednie zarządzanie obciążeniem pracą. To wszystko może nie tylko pomóc ograniczać ryzyko wypalenia zawodowego, ale też dawać realną i trwałą przewagę konkurencyjną na rynku pracy. Programy (nie projekty) wellbeingowe, upraszczanie procesów i odbiurokratyzowanie firm, świadome kształtowanie codziennych doświadczeń pracowników w taki sposób, aby dawały im poczucie, że ktoś o nich dba, że nie są tylko trybikiem w korporacyjnej maszynie, znaczyć będą znacznie więcej niż zewnętrzne kampanie employerbrandingowe.

Nowa oferta na nowe czasy

Zagrożenie: Wydarzenia ostatnich miesięcy diametralnie zmieniły rynek pracy. Przyspieszyła digitalizacja, w wypadku prac biurowych na dużą skalę pojawiła się praca hybrydowa lub w pełni zdalna, do takiego trybu przeszły też procesy HR – rekrutacja, onboarding, rozwijanie ludzi, budowanie zaangażowania. Ponieważ firmy działały

reaktywnie, a zmiany wymusiły warunki pandemiczne, wielu pracodawców zupełnie nie było przygotowanych na taką rewolucję. Po blisko trzech latach wyraźnie widać, że nie wszyscy dobrze sobie poradzili. Czym ryzykują? Zwiększoną rotacją nowych osób, wydłużonym i nieefektywnym wdrożeniem do pracy, obniżeniem innowacyjności, utrudnieniem wymiany wiedzy, a także rozmywaniem się kultury organizacyjnej, a w konsekwencji – utratą możliwości wzmacniania poczucia przynależności do tej konkretnej firmy. Bo jeśli pracę wykonujemy z domowego biura, to potrzeba czegoś więcej niż wspólny kanał na Teamsach, aby zespół naprawdę czuł się zespołem. To powód, dla którego wielu menedżerów głośno mówi o tym, że najchętniej zmusiliby pracowników do powrotu do biura. Jednak badania pokazują, że ich ludzie niekoniecznie chcą tego samego.

Szansa: Te firmy, które najszybciej zaakceptowały fakt, że zmuszenie pracowników chcących pracować zdalnie do powrotu do biura nie będzie możliwe, już teraz zyskują. Utalentowani specjaliści mają bowiem wybór: nie muszą szukać zatrudnienia w konkretnym regionie, mogą to robić w skali ogólnopolskiej, a nawet globalnie. Mądry pracodawca reaguje, szukając spoiwa dla zespołów, które pracują z różnych miejsc, często asynchronicznie. Kultura musi za tym nadążać, firmy odbudowują więc firmowe (już niekoniecznie biurowe) rytuały, dbają o wymianę informacji i przepływ wiedzy, dopasowują procesy. Weryfikują też swoją ofertę, tak by odpowiadała na aktualne potrzeby. Pojawiają się na przykład zupełnie nowe benefity: od zwiększonych pakietów medycznych po workation i dodatkowe dni wolne. Istotne jest jednak, by nie kopiować bezrefleksyjnie tego, co proponują inni, lecz dobrze rozumieć potrzeby własnych pracowników i dbać o to, żeby za nimi nadążać.

Money, money, money

Zagrożenie: Pogorszenie się sytuacji gospodarczej, a przede wszystkim galopująca

inflacja dotykają bezpośrednio każdego z nas. Nasila się presja płacowa, bo rosnące ceny i raty kredytów powodują, że wiele osób boleśnie odczuło kurczącą się wartość portfela. Jedni liczą na dodatkowe zatrudnienie, okazję dorobienia do pensji, inni szukają zupełnie nowych możliwości: uzyskania awansu i podwyżki przy zmianie pracodawcy, a nawet przekwalifikowania się i całkowitej zmiany branży i zawodu. Nie maleje przy tym jednak potrzeba stabilizacji. To z kolei powoduje, że są kandydaci, którzy wysyłając CV, tylko testują swoje możliwości negocjacyjne w aktualnym miejscu zatrudnienia. Inni rezygnują z procesu już w jego trakcie, po prostu nie pojawiając się na rozmowach, co opisuje się często angielskim słowem „ghosting”. Czy jednak wyższa płaca to jedyny argument, do którego mogą się odwołać firmy?

Szansa: To jasne, że w uprzywilejowanej sytuacji są w tym obszarze te organizacje, które dobrze płacą. Wynagrodzenie było, jest i zapewne będzie niezwykle ważnym czynnikiem oceny pracodawców – jeśli więc organizacja odstaje od rynku, powinna się przyjrzeć własnej polityce płacowej. Nie jest jednak prawdą, że pieniądze to jedyne kryterium decydujące o atrakcyjności miejsca pracy. Liczy się również poczucie stabilności, szacunku dla człowieka. Na znaczeniu zyskują też wyższe cele realizowane przez organizacje i ich odpowiedzialność wobec otoczenia, co doskonale było widać, kiedy część firm nie zdecydowała się na zawieszenie operacji biznesowych w Rosji lub z rosyjskimi jednostkami. Być może nie powodowało to jeszcze odejść na masową skalę, ale widać, że presja ze strony interesariuszy, także pracowników, rośnie. Zyskają na tym ci pracodawcy, którzy będą potrafili pogodzić dbałość o zyski i sukcesy biznesowe z odpowiedzialnością i działaniem opartym na wartościach.

Demograficzne tsunami nadciąga

Zagrożenie: Choć skala zdarzeń związanych z pandemią, wojną i kryzysem nieco

uśpiła naszą czujność, warto pamiętać, że nie wymazały one dotychczasowych problemów. Strategicznie jednym z najważniejszych wyzwań dla polskich pracodawców jest czekający nas kryzys demograficzny. Być może nieco złagodzi go napływ wykształconych pracowników z Ukrainy, ale nie łudźmy się: długookresowo czeka nas walka o pracownika, konieczność opóźnienia wieku, w którym kończymy aktywność zawodową, a także włączania do zespołów osób spoza segmentów rynku pracy, w których do tej pory poszukiwaliśmy kandydatów.

Szansa: Dostrzega ją już teraz wiele organizacji. Stąd popularność projektów związanych ze wspieraniem różnorodności. Firmy starają się aktywizować kandydatów dojrzałych i osoby z niepełnosprawnościami, tworzą też przemysłane programy budowania przyszłej grupy docelowej – stąd działania employerbrandingowe skierowane już nie tylko do studentów, ale schodzące niżej – do szkół, a nawet przedszkoli, kiedy kształtuje się myślenie o różnych opcjach zawodowych. Przekonuje się więc, że dziewczynki mogą się odnaleźć w zawodach z kategorii STEM (ang. science, technology, engineering, mathematics), osoby dojrzałe kształci w marketingu czy przekonuje do pracy w branży gastronomicznej, a kobiety zatrudnia jako operatorki wózków widłowych. Od pracodawców wymaga to dawki kreatywności, bo nie wystarczy chcieć zatrudnić zróżnicowanych kandydatów; trzeba prowadzić odpowiednie działania employerbrandingowe, edukować rekruterów i menedżerów zatrudniających, dostosowywać miejsca pracy i sposób zarządzania. Czekają to jednak wszystkich, więc warto zacząć już dziś. Czy świat będzie do BANI, czy wykorzystamy nowe szanse, zależy przede wszystkim od nas samych. ■



Anna Mikulska

jest doświadczonym strategiem employer branding. Współprowadzi agencję MJCC, gdzie odpowiada za projekty np. dla firm Coca-Cola HBC, McDonald's czy Samsung. Ma na koncie kilkadziesiąt nagród branżowych.