

TRENDY HR

ZARZĄDZANIE
LUDŹMI W ERZE
REWOLUCJI
TECHNOLOGICZNEJ

Wstęp

Współczesne organizacje stoją w obliczu dynamicznych zmian napędzanych postępującym technologicznym, rozwojem sztucznej inteligencji oraz nowymi regulacjami prawnymi. Zmiany te dotyczą wymiaru biznesowego i technologicznego, ale ich fundamentem i elementem spajającym jest kultura organizacyjna firmy. Jak się okazuje to ludzie, którzy ją tworzą są czynnikiem decydującym o powodzeniu realizacji strategii firmy. Z tego powodu rola HR ciągle wzrasta. Jest duszą organizacji i źródłem jej sukcesu. Działania nakierowane na poprawę kondycji dobrostanu pracowników przekładają się na ich większe zaangażowanie, a następnie przynoszą owoce w postaci realnych zysków organizacji. Dzisiejsza rola HR w coraz mniejszym stopniu będzie polegała na zadaniach administracyjnych, natomiast urośnie do miana strategicznego partnera zarządu i innych działów w firmie.

W pierwszej kolejności przeniesiemy się do organizacji przyszłości (*Future Ready Organization™*), która stanowi odpowiedź na współczesne wyzwania organizacji i pracowników związane z upowszechnianiem się sztucznej inteligencji. Poruszymy temat rozwoju kompetencji niezbędnych w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Wyjaśnimy jak definiować kompetencje pracowników kiedy nie możemy dokładnie przewidzieć jak będzie wyglądał podział zadań między AI a człowiekiem oraz dlaczego dział HR powinien zostać ambasadorem rozwoju każdego pracownika i tym samym organizacji.

Porozmawiamy o tym, jak sztuczna inteligencja może wspierać nabywanie nowych kompetencji i o jej miejscu w rozwiązaniach tworzonych z myślą o rozwoju pracowników. Zobaczymy, jak może się stać spersonalizowanym asystentem w procesie nauki lub podczas wypełniania wniosku urlopowego. Poznamy zasady wdrażania cyfrowego środowiska pracy i korzyści wynikające ze sprawniejszego przepływu informacji w firmie.

Skierujemy uwagę również w stronę kultury organizacyjnej i przekonamy się czy budowanie zaufania oraz zaangażowania naprawdę wspiera realizację strategicznych celów biznesowych. Odkryjemy siłę synergii kultury i strategii oraz sposoby budowania mostu między misją i wizją a wynikiem na przykładzie polskiej firmy Tradedoubler Polska. Jeśli kiedykolwiek zastanawialiście się czy można pracować mniej i skuteczniej koniecznie zapoznajcie się z case study projektu skróconego dnia pracy.

Czas wolny od pracy jest najbardziej cenionym przez pracowników benefitem. Jednak wdrożenie nawet najlepszego benefitu może zakończyć się fiaskiem, jeśli nie jest odpowiednio zarządzane. Czy debenefityzacja może być sposobem na racjonalne podejście do benefitów? Na to pytanie poznamy odpowiedź ekspertów, którzy specjalizują się w strategicznym planowaniu i wdrażaniu strategii benefitowej, dostosowanej do potrzeb firmy i pracowników.

Przed każdą europejską organizacją stanie niedługo wymóg jawności wynagrodzeń w organizacjach. Artykuł o wpływie dyrektywy unijnej i przejrzystości i równości wynagrodzeń na procesy hr'owe dostarczy szczegółowych informacji o koniecznych zmianach w organizacjach oraz o prawach i obowiązkach pracodawcy.

Niniejsza publikacja powstała na podstawie wystąpień ekspertów na konferencji „Trendy HR: Organizacja gotowa na przyszłość - kompetencje jutra, AI i doświadczenia pracowników”. Została uzupełniona o jeszcze więcej inspirujących wniosków i dawki sprawdzonej wiedzy, którą w praktyce mogą wykorzystać wszyscy przedstawiciele działów HR.

Wspólnie z prelegentami konferencji oraz autorami artykułów pragniemy Państwu zaprezentować jak wykorzystać nowoczesne narzędzia oraz podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, aby efektywnie budować przyszłość swoich organizacji. Mamy nadzieję, że wiedza zawarta w niniejszym ebooku dostarczy wielu inspiracji do wprowadzania zmian w organizacjach, które pozwolą z sukcesem pokonywać przyszłe wyzwania.

Życzymy owocnej lektury!

H1: AI a strategię rozwoju pracowników: od transformacji środowiska pracy do transformacji procesów i narzędzi rozwoju kompetencji

W obliczu dynamicznych zmian technologicznych i geopolitycznych, organizacje muszą dostosować swoje podejście do rozwoju pracowników, aby sprostać nowym wyzwaniom. Sztuczna inteligencja staje się kluczowym elementem transformacji, wpływając na strategię zarządzania i rozwój kompetencji – od automatyzacji procesów rekrutacyjnych po personalizację ścieżek rozwoju pracowników. W tym artykule omawiamy, jak AI oraz strategię Future Ready Organization™ mogą pomóc firmom w efektywnym zarządzaniu talentami i przygotowaniu się na wyzwania przyszłości. Dzięki dogłębnej analizie, odkryjemy, jak być o krok przed konkurencją.

W zmieniającym się środowisku biznesowym możemy zaobserwować, że sztuczna inteligencja stała się obecnie kluczowym elementem transformacji organizacji. Wraz z nią pojawiła się potrzeba odpowiedzi na pytania dotyczące przyszłości i zmian, które ze sobą niesie. Biorąc pod uwagę wewnętrzną perspektywę zadajmy sobie następujące pytania:

- Co powinniśmy zmienić?
- W co to powinniśmy zmienić?
- Jak spowodować taką zmianę?

Również nasza przyszła rola w organizacji w organizacji wywołuje szereg wątpliwości. Czy transformacja odbywająca się z udziałem AI wpłynie na naszą karierę? W jaki sposób wpływa na nasze role i ich modyfikację?

H2: Transformacja związana z AI a geopolityczne wyzwania

W kontekście zmiany, która dotyka nasze organizacje, nie możemy pominąć wpływu sytuacji geopolitycznej, w której funkcjonujemy. Oprócz wspomnianego już przyspieszenia technologicznego, nie jesteśmy odporni na oddziałyującą na nas sytuację geopolityczną, w której organizacja się znajduje, takich jak wojna na Ukrainie, wojna hybrydowa na granicy z Białorusią czy sytuacja na Bliskim Wschodzie. Te wydarzenia mogą wpływać na naszą firmę czy łańcuch dostaw, ponieważ funkcjonujemy w globalnej rzeczywistości. Zmiany geopolityczne w połączeniu z transformacją technologiczną powodują znaczny wzrost niepewności. Możemy to zobaczyć na przykładzie światowego wskaźnika niepewności (World Uncertainty Index), który utrzymuje się na wysokim poziomie od czasu pandemii COVID-19 i wojny na Ukrainie. Wzrost niepewności ma z kolei wpływ na spadek zaangażowania i motywacji.

H2: Future Ready Organization™ jako antidotum na niepewność

Po globalnym kryzysie ekonomicznym, który przypadł na lata 2008-2009, powstała idea Future Ready Organization™. Miała być odpowiedzią na potrzebę dostosowania się firm do dynamicznie zmieniającego się świata, aby mogły one efektywnie działać i rozwijać się nawet w obliczu rzeczywistości, której nie jesteśmy w stanie przewidzieć ani często nawet zrozumieć. W każdych okolicznościach ktoś zawsze wygrywa, ponieważ lepiej radzi sobie z trudnościami. Future Ready Organization™ wskazuje na pięć cech, które organizacja powinna posiadać, aby sprawnie przewyciężyć nowe problemy i wyzwania Są nimi:

1. proaktywne uczenie się i rozwój
2. innowacyjność
3. zwinność
4. strategiczne przewidywanie
5. integracja technologii.

Wdrożenie Future Ready Strategy wymaga weryfikacji, czy strategia firmy jest zcentralizowana, czyli opiera się jedynie na wąskiej grupie. Ogranicza to możliwość szybkiego rozpoznawania sygnałów zmiany, które często pojawiają się na szczeblu operacyjnym, w miejscach styku między firmą a klientem. Praktycznym przykładem realizacji postulatów Future Ready Strategy jest otwarcie strategii na dużą większą grupę osób. Kompetencje myślenia strategicznego powinny przestać być wyłącznie domeną zarządów, a także pracowników liniowych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem i mogą najszybciej rozpoznać czynniki wymagające zmiany. Aby dowiedzieć się więcej na temat zarządzania strategicznego i o tym, jak organizacje gotowe na przyszłość wygrywają na trudnych rynkach, zachęcamy do pobrania naszej broszury. Znajdziesz w niej szczegółowe informacje oraz praktyczne wskazówki, które pomogą Twojej organizacji sprostać współczesnym wyzwaniom. Poznasz także obszary tematyczne związane ze strategią, w których możemy wesprzeć Twoją organizację oraz szczegółowe informacje o szkoleniach zamkniętych ze strategii organizowanych przez ICAN Institute. Pobierz broszurę, klikając w link:

<https://www.ican.pl/szkolenia/dedykowane/strategia/broszura>

H2: Zmiana kultury organizacyjnej i zarządzania umiejętnościami

Paradoksalnie, wiele firm o jasnych wartościach i spójnej kulturze organizacyjnej ma trudności w odnalezieniu się w zmiennej, nieprzewidywalnej rzeczywistości. W dzisiejszych czasach potrzebna jest wysoka elastyczność adaptacji. Wraz ze zmianą strategii, powinna nastąpić zmiana kultury organizacyjnej organizacji w kierunku otwartości i elastyczności. Kompetencje pracowników powinny być stale podnoszone i rozszerzane, aby zachowały swoją aktualność w obliczu zmiany.

H2: Skills-Based Organization

Idea Future Ready Organization™ jest komplementarna do idei Skills-Based Organization. Skills-Based Organization to koncepcja organizacyjna, która koncentruje się na umiejętnościach pracowników jako głównym czynnikiem determinującym ich zadania i rozwój w firmie. W odróżnieniu od tradycyjnych struktur organizacyjnych opartych na hierarchii, organizacje oparte na umiejętnościach stawiają na elastyczność, dopasowanie talentów do potrzeb projektów oraz dynamiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

H2: Synergia człowieka i technologii

Powtarzalna praca umysłowa zanika, ponieważ wszystko, co jest standaryzowane, może być zastąpione przez AI lub automatyzację. Każda rola w organizacji składa się z zestawu aktywności. Na każdą rolę w organizacji składa się pewien zestaw aktywności. Zadaniem Skills-Based Organization jest porównanie efektywności wykonania każdej z aktywności przez człowieka i przez maszynę, a następnie wskazanie zadań, w których sztuczna inteligencja może odciążyć człowieka oraz takich, w których może ona pomóc mu być bardziej wydajnym. Możemy więc zauważyć pewien wręcz optymistyczny trend w mniejszym stopniu zastępowania pracowników, ale synergii między człowiekiem a technologią. Większość miejsc pracy może być uzupełnione o sztuczną inteligencję jako pewne narzędzie, które przyspiesza pracę, zwiększa produktywność i przekłada się na większą efektywność.

H2: Wykorzystanie kompetencji do alokacji zadań

W odchodzącym już modelu pracy funkcjonowały niezależne silosy, czyli działy, zespoły lub jednostki działające w izolacji od reszty. Dekonstrukcja stanowisk na aktywności i kompetencje stanowi przeciwieństwo tego układu. Odpowiada również na aktualne problemy w organizacjach, takie jak deficyt wykwalifikowanych pracowników. Jeśli organizacja chce zrealizować nowy projekt, powinna spojrzeć na niego przez pryzmat aktywności niezbędnych do jego wykonania, a następnie znaleźć osoby z odpowiednimi kompetencjami. Organizacja projektowa, w odróżnieniu od organizacji procesowej, powołuje zespół projektowy na podstawie kompetencji, nie zaś przynależności do określonego działu czy stanowiska. Zrozumienie pracy z perspektywy aktywności i kompetencji uwalnia pracowników od ich statycznych stanowisk na rzecz postrzegania ich jako jednostki z zestawem danych kompetencji.

H2: Motywacja i rozwój poprzez mapowanie kompetencji

Dogłębne poznanie kompetencji pracowników jest w tym wypadku kluczowe. Często bowiem zdarza się, że pracownicy posiadają kompetencje, o których nawet nie wiemy, a mogą one być użyteczne w kontekście danego projektu. Wykorzystanie kompetencji pracownika, które wykraczają poza zakres potrzebnych dla danego stanowiska może stanowić czynnik motywujący, ponieważ im bardziej pozwalamy ludziom zrealizować swój potencjał, tym bardziej są oni zadowoleni z pracy. Warto

więc mapować kompetencje pracowników na konkretnych wymiarach, zarówno w ich punkcie wyjściowym, jak i na kolejnych etapach rozwoju. Owocem tego procesu jest centrum lub innymi słowy zbiór umiejętności, którymi organizacja dysponuje. Dzięki temu możemy wprowadzić kulturę organizacyjną opartą na elastyczności ról i efektywnym wykorzystaniu kompetencji osób, które już posiadamy w organizacji.

H2: Data ważności obecnych kompetencji

Future Ready Organization™ powinna stawiać na ciągle proaktywne uczenie się i rozwój. Dynamiczne środowisko pracy generuje dynamiczne zmiany w zakresie rozwoju kompetencji. Umiejętności, które aktualnie posiadamy będą podlegać coraz szybszej dezaktualizacji. Nowe, technologicznie przeobrażone organizacje zwiększą zapotrzebowanie na kompetencje, które dopiero się pojawią. Przykładem nowego zawodu przyszłości, którego jeszcze niedawno nikt się nie spodziewał, jest AI prompter, osoba zajmująca się opracowywaniem i optymalizowaniem instrukcji dla modeli sztucznej inteligencji. Kompetencje, które ulegną zmianie można podzielić na dwie kategorie: twarde i miękkie. Twarde kompetencje przyszłości to te na styku z technologią. Kompetencje miękkie również są kluczowe, ponieważ choć technologie AI przejmują wiele zadań technicznych, to ludzie interpretują wyniki, podejmują decyzje i komunikują wnioski. Pracownicy będą musieli skupić się na bardziej złożonych problemach, które wymagają kreatywnego myślenia i innowacyjnych rozwiązań. Dodatkowo, umiejętności współpracy i komunikacji są niezbędne do efektywnej pracy w nowoczesnych organizacjach, gdzie praca coraz częściej wymaga współpracy między różnymi działami i specjalistami, gdzie różne dziedziny muszą się wzajemnie uzupełniać.

H2: Umiejętność uczenia się

Zdając sobie sprawę z rosnących i zmieniających się potrzeb w zakresie potrzebnych kompetencji, ważne jest, abyśmy rozwijali wśród naszych pracowników zdolność do szybkiego i skutecznego nabywania nowych umiejętności (ang. *learning agility*). Jest to kluczowa kompetencja, która pozwala pracownikom i organizacjom efektywnie adaptować się do dzisiejszej, dynamicznej rzeczywistości, w której technologie, metody pracy i rynki szybko ewoluują. Uczenia się można nauczyć się poprzez praktykę. Weźmy jako przykład naukę jazdy na rowerze – możemy nauczyć się tej czynności podczas jej wykonywania, nie zaś podczas nauki o jeździe na rowerze z grubego podręcznika.

H2: Strategiczne podejście HR

Tą samą analogię możemy zastosować do nauki uczenia się. Aby rozwinąć zdolność do szybkiego nabywania umiejętności wśród pracowników, powinniśmy demokratyzować rozwój poprzez udostępnienie wszystkim możliwości szkoleń i rozwoju. Rozwiązanie, w którym HR odpowiada za ich rozwój okazuje się być dużo

skuteczniejszym od jedynie udostępniania pracownikom dostępu do platformy szkoleniowej, z której, jak możemy zauważyć, korzysta mała grupa wszystkich posiadających do niej dostęp. Zatrudnienie Chief Learning Officer, odpowiedzialnego za strategię edukacyjną i programy szkoleniowe, staje się standardem w wielu dużych firmach. Wraz z postępującym technologicznym i rosnącym znaczeniem kapitału ludzkiego, rola ta zyskała na znaczeniu. Opracowany przez ICAN Institute program Strategic HR Management™ ma na celu rozwinięcie wśród osób zajmujących się Human Resources umiejętności strategicznego myślenia, przygotowując ich do podjęcia roli partnera zarządów. Dzięki temu organizacja będzie mogła przełożyć swoje potrzeby strategiczne na konkretne kompetencje, które chcemy rozwijać u naszych pracowników.

H2: Demokracja rozwoju pracowników

Jeśli praca rutynowa zastąpi obowiązki rutynowe, to w puli obowiązków pozostaną aktywności wymagające nierutynowości, kreatywności, krytycznego myślenia czy umiejętności współpracy i komunikacji. Każdego pracownika, którego nie da się zastąpić sztuczną inteligencją należy traktować jak swoisty talent. Jeśli w organizacji są ludzie, których nie jest w stanie zastąpić sztuczna inteligencja, to należy inwestować w ich rozwój na szeroką skalę, nie ograniczając się tylko do wyróżniających się jednostek. Tworzenie holistycznego systemu rozwoju kompetencji w organizacji polega na rozwijaniu umiejętności potrzebnych wszystkim jej członkom, co umożliwi płynniejszą komunikację i wspólne rozumienie pojęć, systemów i rozwiązań.

Wielkie zmiany często budzą opór, także w nas samych. Moja rada jest taka: nie czekaj, aż wszystko będziesz wiedzieć – po prostu zacznij.

H1: Siła synergii: jak kultura organizacyjna wspiera realizację strategicznych celów biznesowych

Kultura organizacyjna, choć trudna do zdefiniowania, wymaga starannego zaprojektowania i wdrożenia – nie może natomiast być dziełem przypadku. Wraz ze strategią tworzy taniec, którego efekty widać w mierzalnych wynikach ekonomicznych. Peterowi Druckerowi, wybitnemu teoretykowi zarządzania XX wieku, przypisuje się powiedzenie: „Kultura zjada strategię na śniadanie”. Kultura organizacyjna definiuje w jaki sposób jej członkowie myślą, komunikują się i działają. Może więc wspierać lub utrudniać realizację strategii. W tym artykule poruszymy temat zarówno kultury, jak i strategii, a także rozważymy jak funkcjonują one synergicznie w organizacjach.

H2: Kultura organizacyjna jako wartość biznesowa

To, co buduje przewagę konkurencyjną organizacji, można dostrzec rozszerzając horyzont poza liczby. Są nimi ludzie. Nawet najmniejsze ich zachowania wpisują się w kulturę organizacyjną firmy. Steve Jobs powiedział kiedyś, że najwyraźniejszą różnicą pomiędzy korporacjami przyszłości a obecnymi nie będą ich produkty czy używane maszyny, ale przede wszystkim to, kto i dlaczego będzie w nich pracować i co ta praca będzie dla nich znaczyć. Sprowadza nas to do zadania sobie fundamentalnych pytań: jaki jest cel naszej pracy? Dlaczego pracujemy? Jaka jest misja naszej organizacji?

Kultura nie jest oddzielona od strategii – sama w sobie stanowi wartość biznesową. Analizy przeprowadzone przez McKinsey & Company na temat kultury organizacyjnej i jej wpływu na wyniki ekonomiczne wykazały, że kultury uznawane za najzdrowsze osiągają 60% wyższy zwrot dla udziałowców niż firmy o kulturze na poziomie średnim. Ponadto organizacje te generują zwrot z inwestycji o 200% wyższy niż te, które mają niską jakość kultury organizacyjnej. Badania pokazują również, że około 70% prób transformacji organizacyjnych kończy się niepowodzeniem, a głównymi przyczynami są problemy związane z kulturą organizacyjną. Są one spowodowane niewłaściwym zarządzaniem zmianą, brakiem odpowiednich narzędzi i procesów oraz oporem przed zmianą na poziomie indywidualnym. Obecnie kultura organizacyjna jest kluczowa dla sukcesu ze względu na wszechobecną transformację technologiczną, mającą źródło w rozwoju sztucznej inteligencji czy automatyzacji.

H2: Od wizji do wyniku

Organizacje mogą przekształcić swoją wizję i misję w konkretne wyniki poprzez zintegrowane podejście do strategii i kultury. Opracowana strategia firmy definiuje cele, które będą realizowane przez liderów i ich zespoły. Cele są następnie

rozdzielane na mniejsze, dokładniej sprecyzowane zadania. Wykonanie ich wymaga podjęcia określonych działań. Osiągane wyniki są rezultatem tego działania, czyli zachowania i towarzyszących mu myśli, które są definiowane przez kulturę. Elementy wspierające realizowanie strategii firmy to wiedza techniczna i wykonawcza, ale również umiejętności przywódcze. Te ostatnie wspierają równoległy rozwój kultury organizacyjnej. Kultura opiera się na wartościach. Wartości te wpływają na codzienne praktyki w organizacji, które z kolei kształtują zachowania pracowników. Te zachowania razem z odpowiednim nastawieniem i postawą zespołu stanowią drugi, obok strategii, element, który bezpośrednio przekłada się na wyniki organizacji. Obie te ścieżki – strategia i kultura – są ze sobą powiązane, wzajemnie się uzupełniają i odgrywają kluczową rolę w realizacji wizji.

Realizacja misji i wizji w organizacjach polega na harmonijnym połączeniu ideałów z zyskami oraz kultury ze strategią, niczym Yin i Yang. Strategia i kultura tworzą taniec. Kultura jest w nim elementem w większym stopniu stałym. Stanowi ostoję ideałów i wartości. Towarzyszy jej strategia, która ulega ciągłym zmianom. Kultura również może się zmieniać, ponieważ nie funkcjonuje w oderwaniu od rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje organizacja, jednak to ona wciąż pozostaje fundamentem realizowania strategii. Mike Smith, trzykrotny trener roku ligi futbolu amerykańskiego, w książce „You Win in the Locker Room First” opisuje w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na przyszłość organizacji. Kultura kształtuje oczekiwania i postawy. Oczekiwania i postawy napędzają zachowania. Zachowania natomiast przeradzają się w nawyki, a nawyki kreują przyszłość.

H2: Budowanie drużyny mistrzów: model zespołu według Lancioniego

Jak budować efektywność organizacji w taki sposób, aby pracownicy czuli się zmotywowani i jednocześnie osiągali wyniki ekonomiczne? Jak w praktyce połączyć kulturę i strategię?

Odpowiedzią na to pytanie jest zespół, ponieważ to on realizuje wizję firmy. Od tego, jak będzie funkcjonował zespół, będą zależeć osiągnięcia przez organizację wyniki. W zespole kluczową rolę odgrywa lider, który ma największy wpływ na kształtowanie kultury zespołu. Według modelu dysfunkcji zespołu Patricka Lencioni fundamentem efektywności grupy jest zaufanie. Zespół bez zaufania między członkami nie jest w stanie efektywnie współpracować.

W budowaniu zaufania kluczową rolę odgrywa lider, ponieważ to jego zachowanie naśladują pozostali członkowie zespołu. Lider daje przykład poprzez przyznawanie się do własnych błędów i słabości. Kiedy członkowie zespołu widzą, że lider jest otwarty i szczery, sami są bardziej skłonni do podobnych zachowań. To tworzy atmosferę, w której zaufanie może się rozwijać. Zaufanie kreuje przestrzeń na konstruktywny konflikt i szczery feedback. Rolą lidera jest wówczas ujawnienie konfliktu oraz przekazywanie i odbieranie feedbacku. Każdy w organizacji powinien

czuć się swobodnie w wyrażaniu swojego zdania na temat różnych rozwiązań, ponieważ dzięki temu możliwe jest generowanie najlepszych pomysłów.

Następnym elementem piramidy efektywności zespołu jest zaangażowanie. Lider powinien wyraźnie określić cele i oczekiwania oraz upewnić się, że są one komunikowane wszystkim członkom zespołu. Jednocześnie liderzy powinni dawać swoim zespołom swobodę w podejmowaniu decyzji i w działaniach. Kiedy członkowie są zaangażowani oraz znają oczekiwania wobec swojej pracy biorą również odpowiedzialność za swoje działania i wyniki. Rolą lidera w kreowaniu poczucia odpowiedzialności jest konfrontowanie nieefektywnych zachowań. Wymienione działania lidera zwiększają motywację i zaangażowanie, ponieważ pracownicy czują się docenieni i zauważeni. Dopiero stojąc na solidnych fundamentach w postaci zaufania, otwartości, zaangażowania i odpowiedzialności zespół może skutecznie dążyć do osiągnięcia wyników poprzez pracę zespołową.

H2: Budowanie zaufania

Zaufanie jest fundamentem zarówno efektywnej współpracy, jak i przywództwa. Lider zyskuje zaufanie poprzez swoją wiarygodność, a wiarygodność przychodzi z działania motywowanego dobrem innych, a nie tylko naszymi własnymi korzyściami. Zaufanie można zbudować z sześciu elementów: zaangażowania, troski, spójności, kompetencji, charakteru i komunikacji. Zaangażowanie oznacza konsekwentne dotrzymywanie obietnic i realizowanie celów. Liderzy, którzy są zaangażowani, budują zaufanie poprzez regularne pokazywanie, że można na nich polegać. Troska to wyrażanie szczerego zainteresowania o dobrostan zespołu. Wykazanie empatii i zrozumienia dla potrzeb swoich pracowników buduje głębsze relacje i zaufanie. Kompetencje odnoszą się do umiejętności i wiedzy lidera, które pozwalają mu skutecznie wykonywać swoje obowiązki. Kiedy liderzy pokazują, że są kompetentni, pracownicy mają większe zaufanie do ich decyzji i kierunku, w którym prowadzą zespół. Spójność w działaniach i decyzjach lidera buduje stabilność i pewność w relacjach z zespołem i w zespole. Komunikacja stanowi 70% zarządzania zmianą, natomiast charakter oznacza, że lider powinien jednocześnie skutecznie zarządzać biznesem, jak i empatycznie zarządzać ludźmi.

H2: Feedback i feedforward

Zbudowanie zaufania w zespole umożliwia przekazywanie i otrzymywanie konstruktywnego feedbacku. Ten z kolei buduje rozwój i relacje, kształtuje zachowania, podnosi motywację oraz buduje markę lidera. To, jak lider jest postrzegany, zależy w szczególności od sposobu przekazywania informacji zwrotnej. Otwartość na feedback jest kluczowa dla efektywnej komunikacji w organizacji. Dzięki temu liderzy są w stanie szybciej zareagować na pojawiające się problemy i wyzwania. Skuteczne dawanie feedbacku oznacza szybką reakcję i jego odpowiednią konstrukcję. Feedback, jako narzędzie zmiany, ma na celu

kształtowanie i promowanie pożądaných zachowań oraz eliminowanie tych niepożądanych poprzez jasne wskazówki informujące o tym, jakie zachowania są oczekiwane, a jakie nie powinny się powtarzać.

Ważne jest również zachowanie proporcji pozytywnego i korygującego feedbacku. Badania z zakresu neuronauki sugerują, że dla utrzymania zdrowej równowagi emocjonalnej i pozytywnej dynamiki w relacjach na każdą negatywną wiadomość powinny przypadać minimum trzy pozytywne. Pozwala to zneutralizować doświadczenie otrzymania negatywnej informacji, ponieważ zazwyczaj bardziej zapamiętujemy negatywne aniżeli pozytywne doświadczenia. Nie uznawajmy dobrej pracy jako pewnik, ale komunikujmy naszym pracownikom, że ją dostrzegamy i doceniamy.

H2: Strategia i kultura w Skills-Based Organization

Model Skills-Based Organization promuje wykorzystanie umiejętności pracowników w różnych kontekstach, zamiast przypisywania im sztywnych ról i stanowisk. Badania firmy Mercer pokazują, że w najbardziej efektywnych organizacjach opartych na umiejętnościach około 30% wszystkich zadań jest związanych z określonymi stanowiskami. Około 50-60% pracowników w tych organizacjach poświęca część swojego czasu na zadania spoza swojego głównego obszaru działania. Te osoby wykorzystują swoje umiejętności, angażując się w różnorodne projekty. Dodatkowo 10-20% osób funkcjonuje jako „wolne elektrony”, pracując nad różnorodnymi projektami w zależności od potrzeb i swoich umiejętności.

W związku z tym, że w organizacjach opartych na umiejętnościach zwiększa się dostęp do informacji przypadający na pracownika, powinna zwiększać się tym samym jego decyzyjność. Przywództwo kolektywne umożliwia wykorzystanie zbiorowego potencjału. Polega ono na upoważnieniu osób, które są bliżej informacji i posiadają umiejętności oraz wiedzę, do podejmowania decyzji. Dzięki delegacji decyzyjności możliwe jest szybsze rozpoznanie problemów i reagowanie na nie w każdym obszarze organizacji. Decyzje muszą jednak odpowiadać ustalonym wcześniej wspólnym celom, które będą uwzględniały zarówno strategię, jak i kulturę. Cele powinny być zorientowane na wyniki, ale również określać zachowania, jakie chcemy utrwalać w organizacji.

H2: Bezpieczeństwo psychologiczne

Jeśli chcemy skutecznie łączyć kulturę i strategię w celu efektywniejszego funkcjonowania naszej organizacji musimy zapewnić jej członkom bezpieczeństwo psychologiczne. Model bezpieczeństwa psychologicznego, opracowany przez Amy Edmondson, odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wysokowydajnych kultur organizacyjnych. Bezpieczeństwo psychologiczne to przekonanie członków zespołu, że mogą podejmować interpersonalne ryzyka bez obaw o negatywne konsekwencje.

Model bezpieczeństwa psychologicznego pokazuje, że aby osiągnąć wysoką efektywność i innowacyjność w organizacji, konieczne jest stworzenie środowiska, w którym pracownicy czują się swobodnie wyrażając swoje pomysły, dzieląc się obawami czy przyznając się do błędów. Niskie bezpieczeństwo psychologiczne i niskie standardy efektywności prowadzą do apatii organizacyjnej. Pracownicy mogą być zniechęceni i niezaangażowani w swoją pracę. Niskie bezpieczeństwo połączone z wysokimi standardami efektywności tworzy strefę lęku. Pracownicy są pod dużą presją, aby osiągać wyniki, ale obawiają się wyrażania swoich myśli czy zgłaszania problemów. W strefie komfortu, w której panuje wysokie bezpieczeństwo psychologiczne, ale niskie standardy efektywności, pracownicy czują się bezpiecznie i swobodnie, ale brak wysokich oczekiwań i standardów efektywności prowadzi do stagnacji. Środowisko wysokiej efektywności (ang. *High Performance Zone*), charakteryzuje się wysokim bezpieczeństwem psychologicznym i wysokimi standardami efektywności. Jest to miejsce idealnej równowagi, w którym pracownicy czują się bezpiecznie wyrażając swoje pomysły, ucząc się na błędach i angażując się w swoją pracę. Wysokie oczekiwania idą w parze ze wsparciem i otwartą komunikacją. Pracownicy są zmotywowani do nauki i odważnie podejmują ryzyko.

Amy Edmondson podkreśla, że w dzisiejszym złożonym i dynamicznym środowisku biznesowym tworzenie bezpiecznego psychologicznie środowiska jest niezbędne do osiągnięcia wysokiej wydajności i innowacyjności. Zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa nie oznacza kompromisu z jakością funkcjonowania firmy. To jest właśnie synergia strategii i kultury – miejsce narodzin efektywnej i innowacyjnej organizacji.

H2: Growth mindset w organizacji

Zapewnienie wysokiego bezpieczeństwa psychologicznego oraz wyznaczenie wysokich standardów efektywności otwiera organizację na wspólne wypracowanie *growth mindset*, czyli nastawienia na rozwój. Jest to przekonanie, że nasze umiejętności i zdolności mogą być rozwijane poprzez ciężką pracę, stosowane strategie uczenia się oraz pomoc innych. Kontrastuje z *fixed mindset* (nastawieniem na stałość), które zakłada, że zdolności są wrodzone i niezmiennie. Nastawienie na rozwój charakteryzują następujące przekonania:

- Nawet jeśli coś nie poszło zgodnie z planem, każde doświadczenie jest okazją do nauki i poprawy.
- Wyzwania umożliwiają rozwój nowych umiejętności. Napotkane trudności stwarzają szansę na naukę.
- Ciężka praca i determinacja prowadzą do sukcesu. Nie jest on kwestią szczęścia czy talentu, ale wytrwałości i konsekwencji.

- Rozwój wymaga czasu i wysiłku. Regularne ćwiczenia i ciągłe poszerzanie wiedzy wpływają na rozwój osobisty i zawodowy.

- Sukcesy innych osób nie są zagrożeniem. Obserwowanie, jak inni osiągają swoje cele, inspiruje oraz motywuje do dalszej pracy i dążenia do własnych sukcesów.

Aby *growth mindset* mógł kwitnąć w organizacji, pracownicy muszą czuć się bezpiecznie wyrażając swoje pomysły, zadając pytania i okazując słabości bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Dzięki temu możliwe jest stworzenie dynamicznej i innowacyjnej organizacji nastawionej na ciągły rozwój.

H2: Strategia i kultura w rozwoju liderów

Hise Gibson i Shawnette Rochelle w swoim artykule „Want to build better leaders? Focus on mindset, skills, knowledge” opublikowanym przez Harvard Business School przedstawili model holistycznego rozwoju liderów, który kładzie nacisk nie tylko na wiedzę, ale także na nastawienie i umiejętności miękkie. Według modelu fundamentem efektywnego przywództwa jest mindset, czyli nastawienie. Mentalność lidera wpływa na jego zdolność do adaptacji, rozwoju i podejmowania decyzji. Odpowiednie nastawienie obejmuje otwartość na naukę, zdolność do refleksji nad swoimi przekonaniem oraz elastyczność w podejściu do problemów. Pomiędzy wiedzą a nastawieniem znajdują się umiejętności, oceniane pod kątem inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna, na którą składa się elastyczność, odporność, empatia i samoświadomość pozwalają liderom lepiej zarządzać zespołami, prowadzić konstruktywne rozmowy i rozwijać swoich podwładnych. Ostatnim elementem jest wiedza oraz umiejętności wykonawcze. Wiele organizacji skupia się głównie na tym aspekcie, zaniedbując rozwój mindsetu oraz umiejętności miękkich. Według przedstawionego modelu, pełne wykorzystanie wiedzy i wdrożenie najlepszych praktyk jest możliwe tylko wtedy, gdy liderzy posiadają odpowiednie nastawienie i rozwiniętą inteligencję emocjonalną.

H1: Dokumentacja kadrowa bez papieru – jak to wygląda w praktyce?

Technologia już teraz wspiera działania nie tylko działów HR, ale także pracowników i menedżerów. W dzisiejszych czasach nie wyobrażamy sobie pracy bez wielu rozwiązań technologicznych, które jeszcze pięć lat temu nie istniały. Komunikatory umożliwiające tworzenie wideokonferencji, takie jak Zoom czy Microsoft Teams, zastąpiły Skype, który dawniej dominował w naszych prywatnych rozmowach. Również w obszarze kadrowo-płacowym pojawiły się innowacje, które usprawniają wykonywanie obowiązków. Przykładem jest cyfryzacja dokumentacji kadrowej.

H2: SD Worx SAP Solution Polska

SD Worx jest największą firmą w Polsce, od wielu lat promującą innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, bazując na technologii SAP. SAP jest jednym z liderów w dziedzinie oprogramowania dla przedsiębiorstw, oferującym rozwiązania dla różnych obszarów biznesowych, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, finansami, logistyką i łańcuchem dostaw. Z rozwiązań oferowanych przez SD Works korzystają takie firmy jak Eurocash, Jeronimo Martins Polska, PKO Bank Polski czy Grupa PGE.

SD Worx SAP Solution Polska zostało założone w 2006 roku i zatrudnia ponad 850 pracowników zajmujących się rozwojem i obsługą rozwiązań SAP. Jednym z nich jest rozwiązanie związane z cyfryzacją dokumentacji kadrowo-płacowej. SD Worx SAP Solution opracowała narzędzie, które umożliwia elektroniczny obieg i przechowywanie dokumentów. Posiada ono funkcję złożenia podpisu elektronicznego, który jest prawnie respektowany.

H2: Jak wygląda proces złożenia wniosku o pożyczkę całkowicie elektronicznie ?

System SD Worx umożliwia składanie wniosków o pożyczkę całkowicie online. Proces rozpoczyna się od złożenia wniosku przez pracownika, który loguje się do swojego portalu samoobsługowego. W portalu tym może obsłużyć wiele spraw kadrowo-płacowych, w tym wnioski pracownicze, sprawdzić dane kadrowe, dokumenty, paski płacowe oraz dostępność urlopu. Po zalogowaniu, pracownik wybiera wniosek o pożyczkę, określa cel, kwotę i liczbę rat, a system automatycznie wylicza kwotę raty. Wypełniony wniosek jest następnie wysyłany do akceptacji przełożonego.

Przełożony loguje się do swojego portalu samoobsługowego, gdzie może generować raporty, sprawdzać obecność pracowników oraz zatwierdzać wnioski. Po zatwierdzeniu wniosku przez przełożonego, wniosek trafia do biura płac. Biuro płac generuje umowę pożyczki, automatycznie uzupełniając ją danymi z systemu. Umowa jest podpisywana elektronicznie przez obie strony, co nadaje jej moc prawną. Dokument trafia do elektronicznej teczki pracownika, a pożyczka jest rejestrowana w systemie kadrowo-płacowym.

H2: Korzyści z cyfryzacji dokumentacji

Cyfryzacja dokumentacji kadrowej przynosi wiele korzyści. Po pierwsze, oszczędza czas i papier, eliminując papierowe dokumenty, co przyspiesza procesy i jest bardziej ekologiczne. Po drugie, zwiększa efektywność, ponieważ pracownicy mogą samodzielnie zarządzać swoimi sprawami kadrowymi, odciążając działy HR. Po trzecie, zapewnia bezpieczeństwo, gdyż elektroniczne podpisy zapewniają prawnie wiążące dokumenty. Wprowadzenie nowoczesnych technologii w dziale HR, jak pokazuje przykład SD Worx, znacząco usprawnia codzienne procesy, czyniąc je bardziej efektywnymi i przyjaznymi dla użytkowników.

H1: Benefity to rzecz zbędna! O nadmiarze benefitów w organizacji

Ewolucja benefitów pracowniczych na przestrzeni lat odzwierciedla dynamiczne zmiany w potrzebach pracowników, rosnącą konkurencję na rynku pracy oraz zmieniające się warunki ekonomiczne i społeczne. Niegdyś standardowe pakiety benefitów obejmowały karty sportowe, pakiety medyczne lub bilety do kina. Dzisiaj oferta benefitów jest znacznie bardziej zróżnicowana. Pracownicy mogą korzystać z programów i narzędzi wspierających zdrowie psychiczne, z pomocy w opiece nad dziećmi, a także mają możliwość pracy w elastycznych godzinach z dowolnego miejsca na Ziemi.

Kto korzysta z benefitów w pracy? Czy są one naprawdę potrzebne? I czy przynoszą wymierne korzyści? Te pytania są kluczowe w zrozumieniu roli, jaką benefity odgrywają we współczesnym środowisku pracy.

H2: Benefity towarzyszą nam od dawna

Benefity w pracy były praktykowane jako sposób na zapewnienie lojalności już w starożytności, choć ich forma i zakres były inne niż dzisiaj. W starożytnym Rzymie legionieści otrzymywali różnorodne benefity poza regularnym żołdem. Należały do nich ziemia po zakończeniu służby wojskowej, emerytury oraz różne nagrody za wyjątkowe zasługi. W Egipcie pracujący przy budowie piramid otrzymywali racje żywnościowe, takie jak zboże, piwo i cebula. Były to formy wynagrodzenia, które zapewniały pracownikom i ich rodzinom wyżywienie. Można powiedzieć, że benefity są z nami od wtedy, od kiedy ludzie otrzymują wynagrodzenie za pracę.

H2: Więcej nie znaczy lepiej

Współczesne środowisko pracy wymaga od pracodawców i pracowników ciągłego dostosowywania się do zmian. Dotyczy to także benefitów, które mają być atrakcyjnym i motywującym elementem wynagrodzenia. Jednak często zdarza się, że benefity są niejasne, nieodpowiednie lub przestarzałe. To powoduje, że tracą one swoją wartość i nie spełniają oczekiwań pracowników. Aby uniknąć takich sytuacji, warto zwrócić uwagę na kilka problemów, na które możemy napotkać w obszarze benefitów.

Pierwszym problemem, który możemy napotkać w wielu miejscach pracy, jest dezorientacja pracodawców i pracowników w nadmiarze dostępnych opcji. W miarę jak rosną oczekiwania dotyczące tego, co plany benefitów firmowych powinny oferować, wzrasta również ich złożoność i różnorodność. Utrudnia to pracownikom nawigację i pełne wykorzystanie swoich benefitów, co w efekcie zmniejsza ich motywacyjny wpływ. Nowe świadczenia wymagają czasu na ich zrozumienie, a zbyt wiele opcji utrudnia wybór. Badania „MMB Health on Demand 2023” pokazują, że

zwiększanie liczby benefitów ma sens tylko do pewnego momentu. Ponad 10 benefitów zamiast motywować, obciąża pracowników.

H2: Benefit a rzeczywistość

Czasami występuje wyraźna rozbieżność między rodzajem oferowanych świadczeń a ich związkiem z wykonywaną pracą, a benefity oferowane przez firmy często są oderwane od rzeczywistych potrzeb pracowników. Podaną sytuację dobrze obrazuje komiks satyryczny autorstwa Scotta Adamsa z serii „Dilbert”, w którym szef głównego bohatera wprowadza nowy „wizjonerski” dodatek motywacyjny w postaci warsztatów lepienia garnków z gliny. Choć na pierwszy rzut oka pomysł wydaje się kreatywny, w rzeczywistości nie ma żadnego związku z pracą Dilberta, co prowadzi do absurdalnej sytuacji typowej dla tego komiksu. Jest to przykład oderwania benefitów od realnych potrzeb pracowników i od tego, co może ich faktycznie motywować. Według badania przeprowadzonego przez Instytut Gallupa w 2022 roku, choć 92% pracodawców twierdzi, że dbają o dobrostan swoich zespołów, jedynie 52% pracowników potwierdza, że ta troska jest rzeczywiście realizowana. Nietrafione korzyści zamiast rzeczywistych inwestycji mogą generować dodatkowe koszty.

H2: Adaptacja do benefitów

Gdy benefity stają się standardowym elementem pakietu wynagrodzeń, ich efekt motywacyjny maleje. Zjawisko adaptacji do nagród, opisane przez znanego polskiego psychologa, profesora Bogdana Wojciszke, tłumaczy specyfikę relacji między pracownikiem a oferowanymi mu benefitami. Adaptacja do nagród polega na tym, że nagrody powtarzające się w czasie tracą swoją siłę motywacyjną. Badania wykazują, że aby podtrzymać efekt motywacyjny i budować relacje, nagrody muszą być zróżnicowane i dostosowywane do zmieniających się potrzeb pracowników. Na przykład jeśli co miesiąc obdarowujesz swoją partnerkę kwiatami, to po około sześciu miesiącach przestaną one sprawiać jej przyjemność. To samo dotyczy benefitów w pracy – stałe i przewidywalne z czasem tracą swój urok, jeśli nie są aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się potrzeb pracowników. Regularne przeglądy, personalizacja oraz skuteczna komunikacja na temat dostępnych korzyści mogą pomóc w utrzymaniu ich efektywności.

H2: Niedopasowanie benefitów do możliwości firmy

Wyzwaniem, przed którym staje wiele organizacji na co dzień, jest odpowiednie dopasowanie benefitów do możliwości firmy. Niejednokrotnie firmy, chcąc nadażyć za obecnymi trendami, wybierają rozwiązania, które nie pasują do ich budżetu, organizacji czy kultury. W rezultacie marnują zasoby i nie optymalizują procesów. Badanie „The Future of Benefits 2023” przeprowadzone przez Care.com pokazuje, że aż 95% liderów działów HR widzi potrzebę rewizji i zmiany strategii benefitowej. W kwestii dopasowania finansowego wydatki na świadczenia pozapłacowe powinny być zrównoważone i dobrze oszacowane, umożliwiając firmie efektywne zarządzanie

nimi bez nadmiernego obciążania budżetu. Przykładowo gdy firma dysponuje ograniczonymi środkami, może oferować tańsze, ale niekoniecznie gorsze benefity, takie jak elastyczne godziny pracy, które mogą odpowiadać na potrzeby pracowników, nie generując zbyt wysokich kosztów. Aby strategia benefitowa była skuteczna, musi być regularnie monitorowana i dostosowywana do warunków organizacji. Ocena efektywności obecnych systemów wynagrodzeń i benefitów pozwala na ich optymalizację i poprawę.

H2: Przede wszystkim komunikacja

Niewłaściwe wdrożenie benefitów może ograniczyć ich wartość. Nawet jeśli są one atrakcyjne, bez odpowiedniej promocji i edukacji mogą one pozostać nieskuteczne, a nawet niedostrzeżone. Według raportu „The Future of Benefits 2024” przeprowadzonego przez The Hartford, aż 73% pracodawców uważa, że pracownicy nie wykorzystują w pełni dostępnych świadczeń i usług. Jednym z głównych tego powodów jest brak odpowiedniej edukacji i komunikacji na temat dostępnych benefitów, co prowadzi do niewystarczającej świadomości pracowników na temat tego, jakie korzyści mają do dyspozycji i jak mogą z nich skorzystać. Raport „Benefity w oczach pracowników 2023” przygotowany przez Sedlak&Sedlak wskazuje, że tylko 48% pracowników jest właściwie poinformowanych o dostępnych benefitach. Warto zatem, aby organizacje skupiły się nie tylko na samych benefitach, ale także na efektywnej komunikacji wokół nich. Zapewnienie pracownikom wszechstronnej edukacji na temat benefitów przez cały rok pozwoli im lepiej rozumieć oferowane korzyści i być przygotowanym się do corocznej rejestracji. Odpowiednie kampanie informacyjne, szkolenia i wsparcie mogą znacząco zwiększyć świadomość i efektywne korzystanie z dostępnych benefitów, co w rezultacie podniesie poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników.

H2: Debenefityzacja, czyli zarządzanie korzyściami

Czy benefity to rzecz zbędna? Nie. Ich koncepcja wymaga jednak odświeżenia. Przed wdrożeniem musimy ocenić ich potencjalną wartość oraz zdefiniować cele i parametry pomiaru realizacji strategii świadczeń pozapłacowych. Benefity można mierzyć wskaźnikami, takimi jak poziom świadomości, stopień wykorzystania i ocena przydatności. Te wskaźniki można powiązać z celami i strategią firmy. Pamiętajmy, że regularna analiza i wnioski są kluczowe dla utrzymania funkcjonalności benefitów. Dodatkowo analiza demograficzna pracowników oraz ich preferencji poprzez ankiety i feedback jest kluczowa dla tworzenia efektywnych programów benefitów. Firmy powinny również porównywać swoje oferty z konkurencją, aby zapewnić swoją przewagę na rynku pracy.

W dobie rosnącej konkurencji na rynku pracy skuteczne zarządzanie benefitami staje się nie tylko narzędziem przyciągania i zatrzymywania talentów, ale także elementem budowania zaangażowanej i lojalnej kadry. Kluczem do sukcesu jest nie tyle

oferowanie szerokiego wachlarza benefitów, co dostosowanie do rzeczywistych potrzeb pracowników oraz regularna aktualizacja i efektywna komunikacja na ich temat.

H1: Nowe narzędzie i wsparcie dla HR: Jak w praktyce budować skills-based organization na wszystkich poziomach organizacji

Wiele szefów i specjalistów HR zastanawia się, jak w praktyce budować organizacje oparte na kompetencjach. Według profesora MIT George'a Westermana, aby zapewnić postęp w karierze wszystkim pracownikom, pracodawcy muszą realnie angażować się w wytyczanie ścieżek rozwoju i umożliwić każdemu, bez wyjątku, zdobywanie nowych umiejętności. Nie wystarczy już zapewnić pracownikom okazjonalnych szkoleń lub tradycyjnych kursów e-learningowych. Potrzebne są rozwiązania, które będą angażować, motywować i dostosowywać się do indywidualnych potrzeb i celów pracowników, a jednocześnie zapewniać wysoką jakość treści i efektywność kosztową.

W odpowiedzi na ten problem ICAN Institute opracowało propozycję, jak sprostać temu wyzwaniu – [platformę ICAN Online Learning®](#). Jest to nowatorskie narzędzie do zarządzania rozwojem pracowników, wspierające budowanie organizacji opartej na kompetencjach. Platforma oferuje interaktywne i angażujące kursy zawierające wysokiej jakości materiały merytoryczne. ICAN Online Learning bazuje na ponad 25 latach doświadczenia z cyfrowymi narzędziami i współpracy z renomowanymi uczelniami, takimi jak Harvard i MIT.

H2: Funkcje platformy ICAN Online Learning

ICAN Online Learning® to platforma zawierająca bogate zasoby materiałów i narzędzi od ICAN Institute oraz MIT Sloan, a także praktyczne narzędzie dla działów HR, umożliwiające tworzenie spersonalizowanych kursów i ścieżek kariery dla pracowników na podstawie ich potrzeb i aspiracji. Nasza platforma wykorzystuje sztuczną inteligencję do tworzenia atrakcyjnych materiałów, interaktywnych treści i angażujących ćwiczeń zarówno w kursach grupowych, jak i stworzonych na podstawie analizy kompetencji. Dodatkowo umożliwia pracodawcom i pracownikom śledzenie postępów i wyników szkoleniowych. Wiemy, jak ważna jest aktualnie wiedza i umiejętności korzystania z narzędzi AI, dlatego na platformie zawarliśmy również szkolenia o tej tematyce.

H2: Tworzenie dedykowanych ścieżek rozwoju

Platforma umożliwia tworzenie dostosowanych do potrzeb firmy dedykowanych ścieżek rozwoju. Oferuje ona również pomoc w stworzeniu mapy kompetencji, która

może być podstawą do tworzenia programów rozwojowych. Każdy uczestnik projektu ICAN Online Learning® zaczyna od wykonania testu, który wyznacza jego wyjściowy poziom kompetencji oraz wskazuje obszary wymagające rozwoju. We wszystkich modułach szkoleniowym użytkownik platformy otrzymuje plan wdrożenia kompetencji, dzięki czemu może on rozwijać je także w praktyce. Ukończenie każdego szkolenie jest uwieńczone prestiżowym certyfikatem od ICAN Institute. Nasze narzędzie w szerszej perspektywie może posłużyć do zmiany kultury organizacyjnej w całej firmie oraz budowania marki osobistej pracodawcy.

H2: Funkcje AI na platformie ICAN Online Learning

Nasza platforma oferuje również narzędzia wsparcia dla działów HR w postaci raportów generowanych jednym kliknięciem oraz możliwości monitorowania postępów pracowników. Prawdziwie unikalnym rozwiązaniem jest możliwość tworzenia własnych szkoleń przy pomocy sztucznej inteligencji. Platforma posiada funkcje, które pozwalają dostosować szkolenie do indywidualnych potrzeb – można wyznaczyć liczbę sekcji szkolenia, poziom zaawansowania kursu oraz ton, w jakim materiały szkoleniowe mają być sporządzone. Potrafi ona stworzyć spersonalizowane szkolenie na podstawie dowolnych, wprowadzonych przez nas danych, np. na podstawie treści zawartych na dowolnej stronie internetowej.

H2: Personalizacja i integracja kursów rozwojowych

Istnieje również możliwość modyfikacji poszczególnych treści w kursie – możemy utworzyć dowolny typ treści, zmodyfikować istniejące lub uzupełnić je, aby były bardziej interaktywne i dostosowane do stylu nauki użytkownika. Ponadto każdy kurs można połączyć z innym. Rozwijamy również kursy kohortowe, podczas których określona grupa pracowników może wspólnie realizować określone części szkolenia. W stworzeniu efektywnego i interesującego kursu, programu rozwojowego czy ścieżki kariery zapewniamy wsparcie całego zespół ICAN Institute. Nasz program uwzględnia nie tylko rozwijanie konkretnych kompetencji, ale także motywację, zaangażowanie i sprawdzenie postępów. Dzięki temu nasz projekt przyczynia się do rozwoju kultury organizacyjnej w tych wymiarach, na których nam zależy. Aby rozpocząć, odwiedź [ICAN Online Learning®](#).

słowa kluczowe (tego nie wklejać do artykułu!):

online learning, platforma online dla pracowników, narzędzia HR, kursy online, szkolenia pracowników, certyfikaty szkolenia, kursy interaktywne

H1: Wpływ dyrektywy unijnej o przejrzystości i równości wynagrodzeń na procesy HR-owe, czyli jak sobie poradzić z jawnością wynagrodzeń w organizacji (oryginał)

H1: Transparentność wynagrodzeń w świetle dyrektywy Unii Europejskiej o przejrzystości i równości płac/ Jak nowa dyrektywa Unii Europejskiej o transparentności wynagrodzeń wpłynie na obowiązki pracodawców i prawa pracowników ?/ Transparentność wynagrodzeń w Unii Europejskiej: nowe obowiązki pracodawców i prawa pracowników/ Dyrektywa o transparentności wynagrodzeń: co musisz wiedzieć i jak przygotować się na nadchodzące zmiany

Według badania Eurostatu w Unii Europejskiej z 2021 r. luka płacowa pomiędzy wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn wynosi 13%, ale może być jeszcze większa w poszczególnych branżach, sięgając nawet 30%. Zjawisko lepkiej podłogi i szklanego sufitu nie jest już przedmiotem negocjacji, ale znajduje potwierdzenie w danych statystycznych. W odpowiedzi na ten problem Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły dyrektywę o równości i przejrzystości wynagrodzeń. Państwa członkowskie są zobowiązane do implementacji przepisów do 7 czerwca 2026 r.

Nowa dyrektywa UE o transparentności wynagrodzeń wprowadza istotne zmiany, które będą miały znaczący wpływ na procesy HR-owe. Jakie konkretne działania należy podjąć, aby dostosować się wymagań dyrektywy ? Jakie zmiany są konieczne do wprowadzenia w procesach HR-owych? Jak transparentność wynagrodzeń może wpłynąć na atrakcyjność pracodawcy ? W tym artykule zapoznamy się nowymi wymogami prawnymi w kontekście zmian w naszych organizacjach. Dowiemy się również, jakie czynniki wpłyną na wizerunek pracodawcy w oczach przyszłych pracowników.

Znaczenie wynagrodzeń i benefitów

Według Badania Monitoru Rynku Pracy realizowanego przez Randstad atrakcyjność wynagrodzenia jest najbardziej istotnym czynnikiem, który decyduje o wyborze pracodawcy. Większość respondentów, zwłaszcza przedstawiciele generacji Z, opowiada się za ujawnieniem wysokości wynagrodzenia zasadniczego oraz jego przedziału, premii, prowizji i benefitów. Preferencja aplikowania na oferty z informacją o wysokości wynagrodzenia wynika z potrzeby oceny i wyboru pracodawcy już na etapie zapoznawania się z ofertą. Jest to związane z oszczędnością czasu i energii, ponieważ już na etapie czytania oferty można samemu zdecydować, czy oferowana praca odpowiada nam pod względem finansowym.

Na kolejnych miejscach wśród czynników branych pod uwagę przy ocenie atrakcyjności i wyborze pracodawcy jest plasuje się zapewnienie równych szans ze względu na wiek, płeć, pochodzenie etniczne. Nowe przepisy skłaniają się ku potrzebie jawności wynagrodzeń i kierują uwagę pracodawców na zasadność kryteriów stanowiących podstawę oraz uzasadniających system płacowy obowiązujący w ich firmach. Przejrzystość wynagrodzenia powinna umożliwiać pracownikom wykrywanie i zgłaszanie ewentualnej dyskryminacji między kobietami a mężczyznami oraz wzmocnić pozycję pracowników w zakresie egzekwowania przez nich prawa do równego wynagrodzenia.

Nowa dyrektywa Unii Europejskiej o transparentności wynagrodzeń

W maju 2023 r. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły dyrektywę w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równej płacy za taką samą pracę lub pracę o równej wartości między mężczyznami i kobietami poprzez przejrzystość wynagrodzeń i mechanizmy egzekwowania. Nowe przepisy są wiążące dla Państw członkowskich, w tym dla Polski, jednak każdy kraj może sam zdecydować w jaki sposób je wdroży.

Dyrektywa ma na celu eliminowanie dyskryminacji płacowej, w szczególności w obrębie płci, zwiększenie transparentności wynagrodzeń oraz zapewnienie odpowiednich organów monitorujących i egzekwujących wymienione przepisy. Dyrektywa nie wymusza konieczności wyrównania wynagrodzeń na takich samych stanowiskach, ale podkreśla, że różnice w wynagrodzeniach powinny wynikać z obiektywnych i płciowo neutralnych kryteriów. Zadaniem pracodawcy będzie określenie takich kryteriów różnicowania wynagrodzeń, jeśli jeszcze ich nie posiadają.

Przejrzystość wynagrodzeń obowiązkiem pracodawcy

Prawo zapewnia przejrzystość informacji dotyczących wynagrodzeń pracownikom, którzy mogą wystąpić o informację dotyczącą średniego poziomu wynagrodzenia, w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak oni lub pracę o takiej samej wartości. Obowiązkiem pracodawcy w tym zakresie będzie także coroczne informowanie pracowników o ich prawie do żądania szczegółowych informacji w zakresie wynagrodzeń. Pracownicy będą mogli zdemaskować ewentualne nierówności i dochodzić wyrównania płac na podstawie obiektywnych czynników.

W przypadku rekrutacji obowiązkiem stanie się poinformowanie kandydata o wynagrodzeniu początkowym lub jego przedziale dla danego stanowiska najpóźniej na rozmowie rekrutacyjnej. Co więcej, pracodawcy nie mogą pytać kandydatów ubiegających się o zatrudnienie o ich obecne lub poprzednie wynagrodzenie.

Dyrektywa nakłada na pracodawcę obowiązek sporządzania raportów na temat luk płacowych. Firmy zatrudniające co najmniej 250 pracowników będą musiały składać takie raporty corocznie, natomiast firmy zatrudniające od 150 do 249 pracowników – co trzy lata. W przypadku gdy luka ta wyniesie co najmniej 5% pracodawca we współpracy z przedstawicielami pracowników musi podjąć się wspólnej oceny wynagrodzeń i w razie potrzeby wdrożyć środki zaradcze związane z wyrównaniem płac.

Sankcje, odszkodowania, grzywny

Wraz z implementacją dyrektywy, Państwa członkowskie Unii Europejskiej będą zobowiązane do wprowadzenia przepisów określających sankcje lub grzywny, które będą stosowane w przypadku naruszenia krajowych regulacji. Pracownicy, którzy doświadczyli dyskryminacji płciowej powinni otrzymać odpowiednie odszkodowanie lub zadośćuczynienie w celu przywrócenia ich do sytuacji, w której byliby, gdyby nie doszło do naruszenia zasady równości wynagrodzeń. Może to obejmować awansowanie pracownika na wyższe stanowisko oraz uregulowanie różnicy w wynagrodzeniu oraz w premii.

Wpływ dyrektywy na procesy w działach HR

Zmiany spowodowane wejściem dyrektywy w życie generują ze sobą potrzebę wyznaczenia siatek płacowych, ścieżek karier oraz przeanalizowania kryteriów wynagrodzeń. Warto tym samym posłużyć się benchmarkami rynkowymi, czyli porównać wynagrodzenia na danym stanowisku i wykorzystać te informacje do uregulowania płac we własnej organizacji. Pomocne w tworzeniu kryteriów wysokości wynagrodzenia będzie także rozróżnienie i nazwanie obowiązków na podobnych stanowiskach, tak aby ustalić obiektywne czynniki, które uzasadniają ewentualne różnice w wysokości wynagrodzenia.

Obiektywnymi kryteriami różnicującymi wysokość wynagrodzenia mogą być: zakres obowiązków, stopień odpowiedzialności staż pracy, umiejętności lub warunki, w jakich praca jest wykonywana. Wyznaczone kryteria wynagrodzeń, ścieżki kariery oraz siatki płacowe powinny być jawne, dostępne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników.

Biorąc pod uwagę, że ujawnienie płac może wzbudzić wiele emocji i kontrowersji, bardzo ważna jest edukacja menedżerów, kierowników, dyrektorów i innych osób odpowiedzialnych. Dzięki temu będą mogli lepiej zarządzać zmianami nadchodzącymi wraz z wejściem w życie dyrektywy o transparentności wynagrodzeń, a te będą mogły zostać wprowadzone ze zrozumieniem przepisów przy otwartej komunikacji w sposób spójny i sprawiedliwy.

Dyrektywa Unii Europejskiej dotycząca transparentności wynagrodzeń wprowadza kluczowe zmiany, które mają na celu zredukowanie luki płacowej między płciami oraz zwiększenie wynagrodzeń. Nowe regulacje, jak najbardziej słuszne, mogą okazać się nie lada wyzwaniem dla wielu organizacji, ponieważ wymuszają zidentyfikowanie i regulacje luk proceduralnych. Jednak to właśnie pracodawcy, którzy najlepiej odpowiedzą na to wyzwanie zyskają przewagę konkurencyjną na rynku pracy, przyciągając i zatrzymując najlepszych kandydatów.