

W technologicznym klinczu

Kiedy podczas różnych wydarzeń i konferencji jestem pytany o to, czy technologia zrewolucjonizowała już human resources, z przykrością odpowiadam: niestety jeszcze nie w Polsce. Digitalizacja w firmach i działach HR nadal nie nadąża bowiem za postępem technologicznym znanym pracownikom z ich życia prywatnego.

Maciej Noga

W pracy ludzie często mają poczucie, że cofnęli się w czasie i wrócili do archaicznego, biurokratyzowanego świata, w którym wszystko musi być „na piśmie i z pieczętką”. Pandemia wymusiła pewne zmiany, przestawiliśmy się na zdalne tory, poznaliśmy przydatne narzędzia, ale nadal sporo przed nami. Z jednej strony dostępne są rozwiązania, które uwolniłyby pracowników od nadmiaru żmudnej i nie zawsze sensownej pracy, z drugiej – to właśnie ci pracownicy muszą chcieć i umieć je wykorzystać.

Papierowe królestwa

Pod względem technologicznym organizacje w większości tworzą „wszechświat równoległy” wobec tego, w którym na co dzień żyją pracownicy. Jeśli HR-owiec Jan Kowalski dzięki aplikacjom w swoim smartfonie może zamówić lunch, pójść do kina, zrobić zakupy i przelew, a nawet zdalnie zarejestrować samochód, to wydaje mu się naturalne, że również online będzie mógł wyrazić zgodę na potrącanie z pensji za wybrane benefity z kafeterii czy zadeklarować próg dochodowy pracowników do ZFŚS. Niestety. Nadal w zbyt wielu organizacjach funkcjonuje papierowy obieg dokumentów, co oznacza, że pracownicy muszą faktycznie przyjść do działu kadr, poprosić o stosowny formularz, a następnie go wypełnić

i złożyć. Najdrobniejsza kwestia formalna urasta wówczas do rangi problemu nie tylko dla pracowników, lecz także dla HR-owców, którzy muszą to potem ręcznie wprowadzić i rozliczyć. Na nic elektroniczny podpis. Na nic osiągnięcia Autenti, profil zaufany czy nawet ePUAP. Ufamy papierowi.

Inną, równie powszechną bolączką, z którą na co dzień muszą uporać się pracownicy obszaru kadr i płac, jest kwestia odpowiedzi na pytania pracowników. Nie, nie te dotyczące strategii czy celów firmy. Prozaiczne, powtarzające się i najprostsze pytania w rodzaju: jak złożyć wnioszek? Gdzie znajdę formularz? Ile mam dni urlopu? Gdzie podpisać zwolnienie? Jak wybrać benefit? Jak zapisać się na szkolenie? Dziesiątki cennych godzin pracy poświęca się codziennie na przekazywanie informacji, które z powodzeniem mogą być udostępniane w bibliotekach wiedzy, listach najczęściej zadawanych pytań lub na czacie przekazywane przez boty.

Dwa wymiary technologicznego zacofania

Braki i niedociągnięcia w rozwoju technologicznym wielu organizacji dotyczą dwóch poziomów – narzędziowego i systemowego (w tym kulturowego). Podstawowym problemem jest to, że w firmach

brakuje odpowiednich rozwiązań, które ułatwiłyby bieżące zarządzanie personelem. Czego na przykład? Choćby zdigitalizowanej karty pracownika, na której zapisane byłyby jego wszystkie dane w jednym miejscu – CV, skany świadectw pracy i dyplomów, aktualne podania i zaświadczenia przebytych szkoleń. Tak, by nie trzeba było każdorazowo wyszukiwać ich w różnych działach czy choćby w różnych tezkach.

Problem łatwego dostępu do podstawowych danych jest zresztą powszechny. Gdy podczas

W firmach **brakuje** odpowiednich rozwiązań, które ułatwiłyby bieżące zarządzanie personelem. Choćby zdigitalizowanej karty pracownika, na której zapisane byłyby jego wszystkie dane w jednym miejscu.

wystąpień i warsztatów zadają zarządom proste pytanie o liczbę osób aktualnie pracujących w ich firmie, nie potrafią na nie odpowiedzieć. Wymaga to bowiem połączenia danych z różnych systemów i baz. Część osób jest zatrudniona na podstawie umów o pracę, część na kontraktach menedżerskich, inni na umowach cywilnoprawnych. Osobną grupę stanowią podwykonawcy, nie zawsze będący zewnętrznymi freelancerami. Część osób jest na długotrwałych zwolnieniach lub urlopach macierzyńsko-wychowawczych. Przy czym każdy jest przypisany inaczej, oznaczony w innym systemie. Niby proste pytanie, a obnaża niedoskonałość istniejącej infrastruktury, która skutkuje tym, że nie można szybko przeanalizować danych. I jak HR ma skutecznie działać i projektować strategiczne działania, skoro nie ma łatwego dostępu do podstawowych informacji?

Błędy poznawcze a technologia

Na przeszkodzie cywilizacyjnemu rozwojowi stoją nie tylko narzędzia, lecz także ludzie i ich niechęć do procesów, które usprawniają

i automatyzują wybrane obszary. Nawet jeśli HR-owiec ma dostęp do nowoczesnych narzędzi potrzebnych do przeprowadzenia choćby zdalnej rekrutacji czy onboardingu, to rzadko z nich korzysta. Najchętniej aranżuje spotkanie offline, przekonany, że żaden bot lepiej od niego nie poprowadzi rozmowy kwalifikacyjnej, a jego czujne oko rekrutera na żywo wychwyci więcej niż podczas telekonferencji. COVID-19 wymusił pewne zmiany, ale rozmawiając z wieloma HR-owcami, nadal zbyt często słyszę, że „te nowe narzędzia wprowadziliśmy

tylko na czas pandemii”. Tymczasem z analiz badań jasno wynika, że oceny rozmów rekrutacyjnych prowadzone przez ludzi są obciążone zbyt dużym błędem poznawczym oraz zniekształcone osobistymi przekonaniami i nastawie-

niem rekrutera. Finalnie przekłada się to na niższy stopień dopasowania kandydata do stanowiska i skuteczność całego procesu.

Z lektury publikacji naukowych poświęconych procesom rekrutacji i selekcji wynika, że efektywność dopasowania kandydata do stanowiska i organizacji na podstawie osobistej rozmowy kwalifikacyjnej może wahać się między 16 a 62 proc.¹ Jednocześnie efektywność rekrutacji bazującej na standaryzowanych testach, również badających kompetencje i umiejętności oraz profil osobowościowy przyszłego pracownika, może sięgać aż 84 proc. Naprawdę niewiele znam w Polsce firm, w których cały proces rekrutacji – od automatyzacji zamieszczania ogłoszeń czy poszukiwania kandydatów po zbieranie i analizę aplikacji i wreszcie rozmowy z aplikującymi – jest prowadzony w całości online.

To samo tyczy się onboardingu, w ramach którego jedynie szkolenia bhp zostały jako tako zautomatyzowane, co oznacza, że kandydaci najpierw oglądają nagrane wcześniej filmy szkoleniowe, a potem wypełniają testy. Te już jednak w większości pozostają papierowe. ▶

¹ R. Searle, *Recruitment and selection* [w:] red. G.D. Collins, G. Wood, *Human Resource Management, A Critical Approach*, Routledge, London, New York 2009, s. 151–168; F.L. Schmidt, M. Rader, *Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new validity types*, „Personnel Psychology” 52, s. 445–464.

Od zatrudnienia do rozstania

Zarządzanie employee life cycle, czyli cyklem życia pracownika w organizacji, w wielu aspektach również może i powinno zostać wsparte technologią. Podobnie jak procesy rekrutacji prowadzone przez człowieka są „zbiastowane”, czyli skażone subiektywnością, podobnie nieobiektywny jest system ocen pracowniczych. Choć popularne trzystasześciziesiątki pozwalają spojrzeć na dokonania danego pracownika z różnych perspektyw, żadna z nich nie jest neutralna. Ani przełożony, ani współpracownik, ani podwładny czy też kontrahent nie mają odpowiednich umiejętności ani kompetencji, by rzetelnie ocenić pracownika. Każdy ma swoje przekonania, uprzedzenia i emocje. Ponadto oceny takie prowadzone są zazwyczaj okresowo, co wymaga od oceniającego zdolności przywołania w pamięci wydarzeń i sytuacji także sprzed wielu tygodni czy miesięcy. Na takiej podstawie trudno jest nie tylko ocenić efektywność pracownika, lecz także zaprojektować jego rozwój.

Właśnie szkolenia i rozwój to kolejne obszary, które są niezwykle ważne. Co więcej, muszą nie tylko być wspomagane przez nowoczesne rozwiązania, ale również merytorycznie ich dotyczyć. Weszliśmy w erę tzw. lifelong learning, czyli konieczności stałego podnoszenia, pogłębiania oraz zmieniania swoich kwalifikacji. By zwiększyć skuteczność procesów nauczania, trzeba różnicować narzędzia i kanały przekazu. Kursy, szkolenia i microlearning zastąpiły wieloletnie studia przedmiotowe. Dlaczego? Ponieważ studia potrzebne są dziś jako podstawa ogólna, lecz wiedzę praktyczną zdobywa się szybciej, częściej i gdzie indziej. Nie tylko na sali szkoleniowej czy w ramach firmowego programu e-learningu, ale dosłownie wszędzie tam, gdzie mamy dostęp do sieci.

Samospelniająca się przepowiednia

Jak zauważają eksperci PwC w raporcie „Upskilling – Hopes & Fears”², polscy pracownicy obawiają się automatyzacji głównie z powodu tego, że może ona całkowicie przejąć ich zadania. Twierdzi tak blisko 60 proc. badanych. To samo dotyczy pracowników HR-u. Wielu z nich broni się przed nowymi

By **zwiększyć** skuteczność procesów nauczania, trzeba różnicować narzędzia i kanały przekazu. Kursy, szkolenia i microlearning zastąpiły wieloletnie studia przedmiotowe.

technologiami, tłumacząc to potrzebą ludzkiego zaangażowania. Trudno im uwierzyć, że technologia naprawdę może uwolnić ich od żmudnej i monotonnej pracy oraz ograniczyć biurokrację, dzięki czemu zyskaliby cenny czas i mogli zadbać o tzw. personal touch w obszarach wymagających kreatywności czy uważności w relacji. W ten sposób usprawniliby i zoptymalizowali funkcjonowanie firmy oraz zapewнили pozytywne doświadczenia pracowników na styku z kulturą organizacji.

Żeby jednak obawy te nie stały się samospelniającym się proroctwem, liderzy muszą stworzyć kulturę organizacji otwartą na innowacje i sami być gotowi do testowania najnowszych rozwiązań. A jeśli HR-owcy nie będą gorącymi zwolennikami zmian ani nie zaadaptują nowych rozwiązań, ich służebna i wspomagająca rola naprawdę może zostać zmarginalizowana i łatwa do zastąpienia właśnie przez technologię, której się tak obawiają. ■



Maciej Noga

jest przedsiębiorcą, inwestorem z 20-letnim doświadczeniem oraz ekspertem w dziedzinie HR Tech. Współzałożyciel Grupy Pracuj, obecnie przewodniczący Rady Nadzorczej oraz partner zarządzający Pracuj Ventures.

² Patrzą: <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-09-11-digital-upskillin-survey.html> (dostęp: 27.10.2020 r.).