

9 POZÍCIÍ, BEZ KTORÝCH SA FIRMY DNES A ANI ZAJTRA NEZAOBÍDU

2.
časť

Vo svete práce je kľúčová schopnosť vyrovnáť sa s neistotou, nejednoznačnosťou a nestálosťou podnikateľského prostredia. V súvislosti s tým zmenou prechádza aj poslanie útvarov ľudských zdrojov – Human Resources Manager je dnes vnímaný ako strategický partner vrcholového manažmentu. Zároveň musí byť spojkou medzi vedením a zamestnancami. A to má priamy vplyv aj na očakávania kladené na personálne oddelenia i ich šéfov. V seriáli, v ktorom postupne predstavujeme deväť pre organizácie zásadných pozícií a profil optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia, pokračujeme skupinou HR Officers & Professionals. Jednoducho tými, čo majú vo firmách na pleciach starostlivosť o ľudský kapitál.

Manažéri ľudských zdrojov, personálni manažéri či modernejšie HR manažéri sa vo firmách musia postarať nielen o personálnu administratívu, ale aj predpokladať budúce potreby biznisu a tomu prispôbovať jednotlivé politiky. To všetko preto, aby celú organizáciu dokázali potiahnuť smerom k ďalšiemu rozvoju prostredníctvom vyhľadávania, získavania, rozvíjania a udržiavania optimálneho ľudského kapitálu.

trhu silne zastúpená, medzinárodne zložené virtuálne pracovné tímy, dôraz na spoločenskú zodpovednosť (Corporate Social Responsibility) a žitie hodnôt organizácie – to všetko tvorí agendu HR profesionálov.

Organizácie sa v dnešnom VUCA svete snažia odlišiť práve kvalitou talentu, pretože technológie a informácie sú prístupné a služby



Lucia Naciková
Amrop Senior Consultant & HR Practice Leader

strategickými lídrami bez formálneho vzdelania, ktorí sú pripravení zastať pozíciu na najvyššej úrovni riadenia, chápu komplexné nuansy zosúladenia talentu a obchodnej stratégie, využitie Big Data, riadia zložitú biznisu a vytvárajú hodnotu pre akcionárov.

Kľúčovou a neraz zabudnutou potrebou je, aby si HR manažéri vytvárali a rozvíjali vzťahy a nachádzali správne komunikačné kanály so CEO, resp. s vrcholovým manažmentom. Je dôležité, ba až nevyhnutné, aby bol HR

HUMAN RESOURCES OFFICER



Pre HR profesionálov je porozumenie biznisu a znalosť podnikateľského prostredia nevyhnutná rovnako ako skúsenosť z pôsobenia na pozícií mimo oblasti ľudských zdrojov. Takúto kombináciu treba vnímať ako nevyhnutnú súčasť kariéernej cesty výnimočných HR lídrov. Svetová finančná a ekonomická kríza, digitálne inovácie a vývoj nielen informačných technológií, sociálne médiá, globalizácia či zmeny v zložení pracovnej sily a s nimi súvisiace prehľbujúce sa rozdiely medzi generáciami, ich hodnotami, očakávaniami a prístupom k práci, špecifiká tzv. generácie Y, ktorá je na pracovnom

či produkt možno kopírovať a s menšou či väčšou obmenou uviesť na trh pod inou značkou, avšak ľudí, teda talenty ešte nedokážeme naklonovať. A tak vojna o talenty je viac ako aktuálna. HR Officers sú v tomto boji v prednej línii. Ich misiou je efektívne pretaviť firemnú víziu, stratégiu a ciele do dennej exekúcie práce s ľuďmi a efektívnej HR agendy a aktívne tvoriť vytúžené „best place to work“ s manažmentom diverzity a inklúzie vo všetkých jej aspektoch. Čoraz častejšie sa tradiční HR-isti či personalisti nadojení akademickým formátom v oblasti ľudských zdrojov či psychológie nahrádzajú

manažment začlenený medzi riadiace zložky organizácie. Avšak nie všetci HR profesionáli sú pripravení byť súčasťou top manažmentu a byť mu rovným partnerom v otázkach biznisu. Podobne ako na iných pozíciách, aj v oblasti ľudských zdrojov je potrebné mať ľudí, ktorí majú cit pre podnikanie, disponujú strategickým nadhľadom, rozumejú financiám a operatívne riadeniu a vedú pracovať s údajmi a rôznorodými informáciami.

V súvislosti s rýchlo sa meniacim prostredím sa vyvíja aj pozícia HR manažérov a transformuje sa na tzv. Chief Employee Experience Officers (CEEO) – lídrov zodpovedných za zamestnaneckú skúsenosť (Employee Experience). Kým tradičná úloha personálneho manažéra uprednostňovala pravidlá a procesy pred ľuďmi (neskôr prešla transformáciou na novšiu funkciu so zameraním na získavanie a udržanie talentov prostredníctvom odmeňovacích a retenčných programov), tzv. Chief Employee Experience Officer naopak rozširuje rozsah manažmentu na pokrytie riadenia životného cyklu zamestnanca. Ak je dnešnou stratégiou ľudských zdrojov previesť zamestnanca jeho pracovnou cestou vo firme, úlohou HR manažéra je zabezpečiť to, aby



”

„HR Manager je partnerom pre biznis a jeho úloha je kombináciou koncepcnej, metodologickej, poradenskej, usmerňovacej, organizačnej, koučovacej a mentorskej funkcie. Tradiční HR manažéri či personalisti sú nahrádzaní strategickými lídrami.“

“

bola táto cesta čo najbohatšia na skúsenosti a zážitky a aby talent ostal v organizácii čo najdlhšie.

Tzv. zamestnaneckú skúsenosť možno definovať ako vnímanie vzťahu zamestnávateľskej organizácie so zamestnancom z pohľadu zamestnanca. Je nevyhnutné, aby firmy prostredníctvom HR

manažéra pochopili nevyhnutnosť empaticky vnímať zamestnanca nielen ako jednotlivca, ale aj ako súčasť generačných skupín a rozmýšľať nielen o jeho jednotlivých potrebách, ale aj o komplexnom zážitku, resp. skúsenosti z jeho života vo firme.

Dnes nestačí, ak HR manažér vo firme aplikuje prieskum spokojnosti zamestnancov a na základe jeho výsledkov pozmení odmeňovanie či benefity. Organizácie musia zmeniť prístup k tomu, ako sa pozerajú na zamestnancov. Práve HR predstavitelia sú tí, ktorí vytvárajú zamestnaneckú skúsenosť. To si vyžaduje schopnosť hlbokého pochopenia potrieb a očakávaní zamestnancov. A na to je zasa nevyhnutná schopnosť zastať multifunkčnú úlohu v oblasti ľudských zdrojov, nad rámec zodpovedností HR oddelenia s presahom do oddelení marketingu, informačných technológií a internej komunikácie.

Pre zamestnávateľa je pri nastavovaní strategického prístupu k vyhľadávaniu a udržaniu talentov výnimočne dôležité zamerať sa na zamestnávateľskú značku (Employer Branding) a jej hodnotu (Employer Value Proposition – EVP), ktorú možno

Nezabúdajme ani na tvrdé zručnosti

- HR ako procesný expert, ktorý je schopný nielen riadiť, ale aj implementovať či zefektívňovať jednotlivé procesy ako nábor a výber zamestnancov, odmeňovanie a benefity, vzdelávanie a rozvoj či sociálna politika
- HR ako inšpiratívny líder so skúsenosťou s riadením tímov a rozvojom ľudí
- HR ako expert na digitálne technológie schopný sledovať trendy v digitálnych nástrojoch využiteľných v oblastiach manažmentu ľudských zdrojov, identifikovať potrebu ich implementácie a efektívne ich využívať v prospech získania potrebných údajov
- HR ako skúsený Talent Acquisition expert schopný na pracovnom trhu v ťažkých podmienkach identifikovať, vyhodnotiť a prilákať talenty

definovať ako „kľúčovú pozíciu spoločnosti ako zamestnávateľa“. Zahŕňa súbor ponúk, asociácií a hodnôt charakteristických pre danú organizáciu, ktoré sú relevantné pre aktuálnych aj potenciálnych zamestnancov a ktoré určujú jej jedinečnosť a atraktivnosť.

EVP je obdobou výrazu USP (Unique Selling Proposition – tzv. jedinečný predajný argument), ktorý sa používa v marketingu a obchode a ktorý odpovedá na otázku, prečo by si zákazník mal kúpiť práve tento produkt. Presne to isté platí aj pri EVP, avšak namiesto zákazníka je cieľom záujmu zamestnanec. Pri jasnom a vhodne komunikovanom obsahu tohto pojmu sa oveľa ľahšie hľadá odpoveď na otázku, prečo by si mal potenciálny zamestnanec vybrať spomedzi iných zamestnávateľov práve danú organizáciu, čo zamestnávateľ vkladá do vzťahu so zamestnancami a aké to skutočne je, pracovať pre jeho značku? Šikovní a výkonní ľudia vždy pôjdu tam, kde im bude lepšie.

Aké mäkké zručnosti sú pri práci s ľudským kapitálom žiadané

- schopnosť prinášať zmenu
- schopnosť riadiť vzťahy a rozvoj ľudí
- schopnosť byť biznis partnerom a partnerom top manažmentu
- schopnosť pôsobiť ako ambasádor zamestnaneckej spokojnosti
- schopnosť pôsobiť ako ambasádor zamestnaneckej značky
- schopnosť efektívne riadiť vzťah medzi požiadavkami korporácie a potrebami lokálnych zamestnancov
- schopnosť efektívne riadiť atmosféru medzi zamestnancami v rýchlo meniacej sa spoločnosti a ich potrebou stabilného prostredia
- schopnosť rýchlo sa rozhodovať a zároveň si zachovať dostatočný čas na zozbieranie potrebných informácií pre rozhodnutie
- schopnosť efektívne riadiť vzťah medzi potrebami jednotlivých zamestnancov a strategickými cieľmi organizácie
- schopnosť efektívne riadiť vzťah medzi vnútorným zameraním na potreby zamestnancov a externým zameraním na zákazníkov a investorov
- schopnosť efektívne riadiť tok informácií od manažmentu smerom k zamestnancom a opačne

Ako získať správnych ľudí na pozície budúcnosti?

STRATEGIC TALENT ACQUISITION

WWW.AMROP.SK ▶ SLUŽBY ▶

EXECUTIVE SEARCH

LEADERSHIP SERVICES

BOARD CONSULTING

STRATEGIC TALENT ACQUISITION

