

Wyzwania HR w 2012 roku

Raport portalu Pracuj.pl

Raport został przygotowany przez konsultantów Pracuj.pl na podstawie badań Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych.



Interaktywny
Instytut
Badań
Rynkowych



WYDAWCA: Grupa Pracuj Sp. z o.o. ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa, tel. 022 373 73 00, faks 022 373 73 01

SKŁAD REDAKCJI: Małgorzata Remisiewicz, Dorota Kornacka, Elżbieta Flasińska

PROJEKT, OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD: Studio graficzne Grupy Pracuj

Spis treści

■ Wstęp	4
■ Rozdział I 2012: (kolejny) rok wielkich wyzwań	5
■ Rozdział II Akcja rekrutacja	7
■ Rozdział III Technologia na odsiecz specjalistom HR	12
■ Rozdział IV Być najlepszym dla najlepszych	16
■ Rozdział V HR na miarę wyzwań	23
■ Metodologia badania	26

Szanowni Państwo,

■ Mam przyjemność przedstawić najnowszy, trzeci już, raport serwisu Pracuj.pl z cyklu „Wyzwania HR”. Liczę, że tekst dotyczący 2012 roku spełni podwójną rolę: wskaże na to, co będzie istotne dla specjalistów ds. HR w kolejnych miesiącach oraz zainspiruje do nowego spojrzenia na działy HR i ich rolę w organizacji.

Nasi respondenci, a było ich w tym roku ponad 500, w 2012 roku będą przykładali dużą wagę do motywacji, chcą także szczególnie dbać o talenty. Co ciekawe, w porównaniu z ubiegłym rokiem wzrosła liczba osób, które w kategorii wyzwań postrzegają także organizację pracy zatrudnionych (np. umożliwienie pracy zdalnej). Ważnym, przyszłorocznym zadaniem pozostanie rekrutacja najlepszych i budowa wizerunku pracodawcy.

W realizacji przyszłorocznych wyzwań na odsiecz specjalistom HR przychodzi szereg bardzo ciekawych narzędzi i rozwiązań. Jako pionierzy wykorzystania nowych technologii w rekrutacji i HR, z satysfakcją stwierdzamy, że nikt już dziś nie pyta „czy” tylko „jak” warto rekrutować i budować wizerunek w internecie. To pokazuje, jak ważna jest umiejętność odczytywania globalnych trendów i dostosowywanie do nich stylu pracy i narzędzi HR. Mamy nadzieję, że nasz raport przyniesie wiele inspiracji w tym zakresie.

Od lat mówi się o strategicznym znaczeniu HR, ale za teorią nadal zbyt rzadko idzie praktyka. W ostatnich latach można było dostrzec presję na HR-owców, by byli ekspertami w każdej dziedzinie - marketingu, PR, psychologii, coachingu. Warto jednak zatrzymać się i zastanowić, które z kompetencji specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi mogą w największym stopniu przyczynić się do wzrostu efektywności innych działów, a tym samym rozwoju i poprawy wyników całej organizacji.

O tym, jak stworzyć HR na miarę wyzwań XXI wieku, opowiada na łamach naszego raportu Renata Wiśniewska, dyrektor personalna Grupy Onet.pl. Jej zdaniem, jednym z największych wyzwań stojących przed branżą jest redefinicja zadań i priorytetów działań HR. Jestem ciekawy Państwa opinii na ten temat.

Talenty, employer branding, nowe technologie, Facebook... zwróćcie Państwo uwagę, że lista ważnych tematów w dziale HR różni się o tej sprzed trzech lat, gdy martwiliśmy się głębokim kryzysem i jego konsekwencjami dla rynku pracy. Co drugi respondent naszego badania deklaruje, że jego firma zamierza zwiększyć zatrudnienie do końca 2011 roku. Na międzynarodowych rynkach nadal jest bardzo niespokojnie, mam więc nadzieję, że powyższa deklaracja nie będzie musiała pozostać jedynie w sferze planów. Czego Państwu i sobie życzę.

*Przemysław Gacek,
prezes zarządu Grupy Pracuj Sp. z o.o.
sierpień 2011 r.*

Rozdział I

2012: (kolejny) rok wielkich wyzwań

■ Nadrzędnym celem stojącym przed branżą HR jest skuteczność, czyli umiejętność dostarczenia firmie najbardziej utalentowanych pracowników i stwarzanie warunków, by chcieli oni rozwijać się w ramach tej, a nie innej organizacji. Zmieniają się jednak narzędzia i instrumenty ułatwiające realizację tego celu, zmienia się też otoczenie biznesowe, sprawiając, że konkretne problemy w danym okresie silniej niż zazwyczaj wpływają na działania zespołu HR.

Już trzeci rok specjaliści i menedżerowie HR działają w dość niepewnym otoczeniu. Polska gospodarka na tle innych radzi sobie nieźle, ale coraz częstsze negatywne dane z Europy i świata nie pozostają bez wpływu na jej kondycję. Z jednej strony liczba ofert rekrutacyjnych zamieszczanych np. w serwisie Pracuj.pl rośnie, z drugiej jednak stopa bezrobocia jest bliska 12%, rośnie także bezrobocie wśród absolwentów studiów wyższych. Pogarszające się dane znajdą zapewne odzwierciedlenie w liczbie prowadzonych rekrutacji.

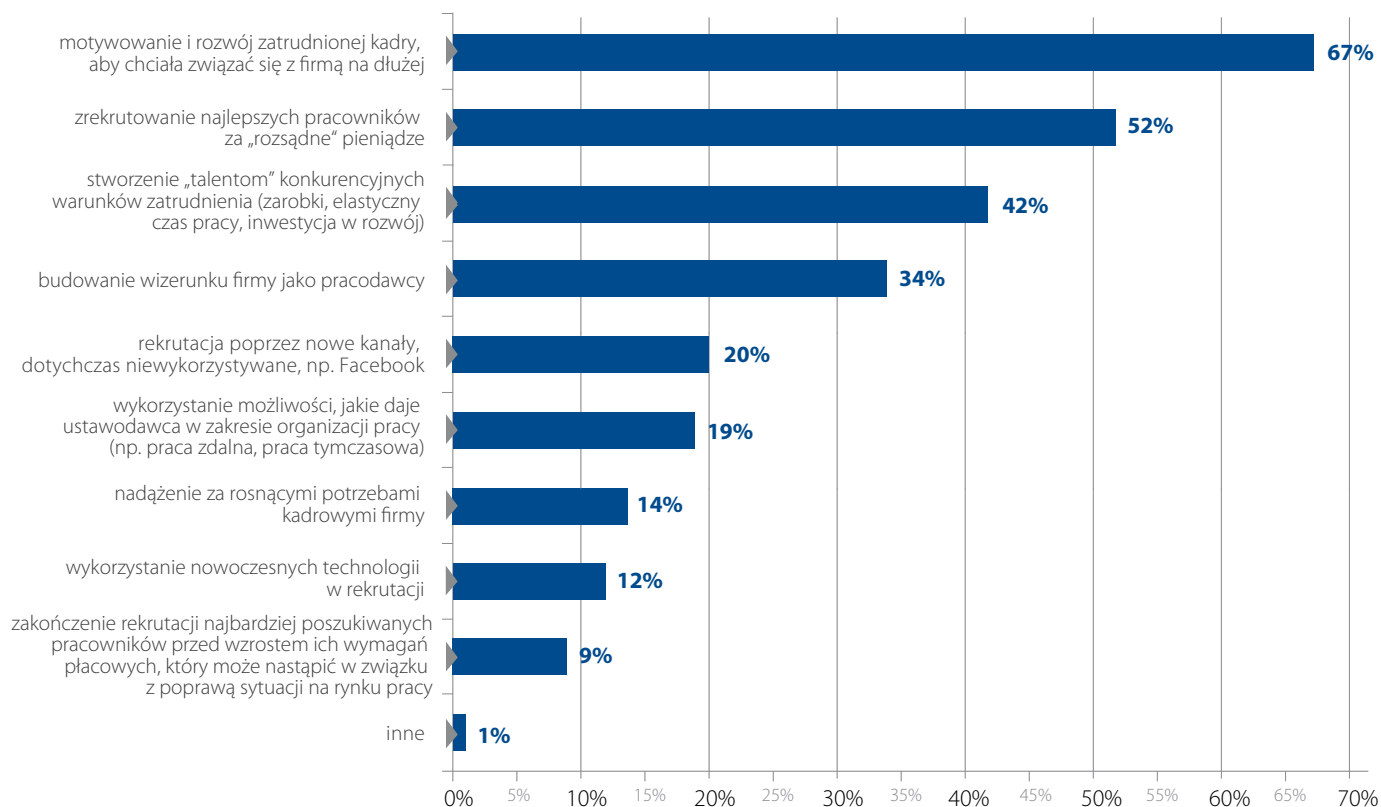
Trzecie badanie z cyklu „Wyzwania HR”, przeprowadzone przez portal Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych na przełomie lipca i sierpnia 2011 roku, wskazuje jednak na optymizm osób zarządzających zasobami ludzkimi: połowa badanych deklaruje, że w ich firmach liczba pracowników wzrosła jeszcze w 2011 roku.

52% jako jedno ze swoich wyzwań na 2012 rok wskazuje rekrutację najlepszych za rozsądne pieniądze (wzrost o 21 pkt. proc. wobec ubiegłorocznego badania).

Niezależnie od panującego od początku kryzysu „rynku pracodawcy” rośnie znaczenie employer branding. W porównaniu do ubiegłorocznego badania o 10 punktów procentowych wzrosła liczba HR-owców, dla których budowa wizerunku pracodawcy będzie jednym z wyzwań na 2012 rok. Jak wielu z nich skorzysta przy tym z nowoczesnych narzędzi? Co piąty badany traktuje rekrutację przy użyciu nowych kanałów (np. Facebooka) jako jedno z przyszłorocznych wyzwań. 77% ankietowanych nie prowadziło do tej pory żadnych działań przy użyciu tego portalu, w którym obecnie zarejestrowanych jest ponad 6,5 miliona Polaków.

W pierwszej trójce największych wyzwań HR w 2012 roku znalazły się także działania skierowane do obecnych pracowników: konieczność motywowania i rozwoju zatrudnionej kadry, by chciała związać się z firmą na dłużej (67% wskazań, o 18 pkt proc. więcej niż w ubiegłorocznym badaniu), oraz stworzenie talentom konkurencyjnych warunków zatrudnienia (42%). Warto nadmienić, że to ostatnie wyzwanie znalazło się na podium, choć debiutuje w tegorocznym badaniu.

Jakie, Pana(i) zdaniem, będą największe wyzwania stojące przed działami HR w 2012 roku?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci, pytanie wielokrotnego wyboru

Rozdział II

Akcja rekrutacja

■ Jak wynikało z badań przeprowadzonych przez Korn/Ferry w 2009 roku w pogrążonej w kryzysie Europie, 60% menedżerów deklarowało chęć zmiany pracodawcy, gdy na rynek powróci koniunktura. To najlepszy dowód na to, jak sfrustrowani czuli się tym, co działo się w ich firmach. Te – w reakcji na turbulencje w światowej gospodarce – wprowadziły mniej lub bardziej dotkliwe dla pracowników cięcia. „Pod nóż” poszły pozapłacowe, a często również płacowe systemy motywacyjne. Skurczyły się budżety szkoleniowe, premiiowe, a także – etaty. HAYS Poland szacuje, że w czasie kryzysu średnie zarobki w większości branż spadły o 15-40%.

Zdaniem headhunterów i HR-owców – mimo niestabilnej wciąż sytuacji gospodarczej w krajach strefy euro czy negatywnych sygnałów z USA – polski rynek pracy powoli odrabia „kryzysowe” straty i na razie opiera się najnowszym, ponownie pogarszającym się wskaźnikom. W 2010 roku pracodawcy zamieścili w serwisie Pracuj.pl o niemal połowę więcej ofert niż w kryzysowym roku 2009. W I kwartale roku 2011 było ich o 22% więcej niż w IV kwartale 2010 roku. W kolejnym kwartale ofert pracy przybywało nadal, choć już nie tak dynamicznie (wzrost o 6,4%). W przeprowadzonym w połowie 2011 roku przez portal Pracuj.pl oraz Interaktywny Instytut Badań Rynkowych badaniu „Wyzwania HR w 2012 roku” ponad połowa firm przyznała, że zatrudnia więcej pracowników niż przed rokiem, a co drugi badany rekrutujący zadeklarował, że jego firma zamierza zwiększyć zatrudnienie do końca roku 2011.

Menedżerowie, którzy jeszcze niedawno czekali na poprawę koniunktury, coraz częściej są skłonni podejmować rozmowy z nowym, potencjalnym pracodawcą. To najlepszy dowód na to, że uwierzyli w rynek i nie boją się ryzyka związanego ze zmianą pracy, ponieważ wychodzą z założenia, że nawet jeśli nowy pracodawca nie spełni ich oczekiwań, będą w stanie znaleźć kolejnego.

Piotr Wielgomas, prezes Bigram SA, wymienia przyczyny, dla których krajowy rynek pracy ma powody do optymizmu. – O Polsce jest teraz naprawdę głośno. Zbliża się Euro 2012, trwa polskie przewodnictwo w Unii Europejskiej, dużo mówi się o naszych złożach gazu łupkowego. Inwestorzy pamiętają, że byliśmy jedynym krajem na kontynencie, który miał wzrost gospodarczy. To wszystko powoduje, że wiele zagranicznych firm albo wchodzi na nasz rynek, albo zwiększa tu swoją obecność, np. lokując w Polsce swoje centra outsourcingowe. Rozwija się też, oczywiście głównie w mniejszych ośrodkach, przemysł. Polska jest już dziś największą w Europie potęgą, jeśli chodzi o produkcję sprzętu AGD – zdeptronizowaliśmy nawet Włochy.

Sytuację obrazowo opisuje Artur Miernik, dyrektor Departamentu Zarządzania Personalem i Efektywnością PKO Banku Polskiego: – Tempo rozwoju rynku sprawi, że menedżerowie działów biznesowych będą oczekiwali w 2012 roku od nas, HR-owców, nowych ludzi, nowych talentów. Konkurencja

wymusi jeszcze lepsze przygotowanie pracowników, rozwój, szkolenia, np. z obsługi klienta. Zdawać by się mogło: nic nowego – dostarczenie odpowiednich ludzi w odpowiednim czasie. Ale jeśli spełnią się oczekiwania związane z potrzebami rynkowymi, to ta potrzeba będzie bardzo duża. Już dziś otwieramy nowe biznesy w nowych miejscach i mamy tam problem ze znalezieniem odpowiedniej jakości kadry.

Jeśli więc zapowiadane przez część ekspertów kolejne spowolnienie gospodarcze nie pokrzyżuje planów rekrutujących, walka o najlepszych pracowników zaostrzy się. Być może dlatego aż 38% uczestników badania „Wyzwania HR w 2012 roku” uważa, że w ciągu najbliższych dwóch lat powszechne stanie się łączenie działań rekrutacyjnych z marketingowymi, czyli np. tworzenie kompleksowych kampanii rekrutacyjnych na wzór kampanii reklamowych.

Rynek pracy w 2012 roku będzie należał do inżynierów, informatyków i specjalistów od szeroko pojętych nowych technologii. Rynkowa wartość tych specjalistów stale rośnie i będzie rosła w kolejnych latach, choćby w związku z otwarciem się niemieckiego rynku pracy. Potrzeby i apetyt niemieckiej go-

spodarki są olbrzymie. Niemiecki Instytut Badań nad Rynkiem Pracy szacuje, że już dziś brakuje 3 mln pracowników. HR-owcy są tego w pełni świadomi.

– Przewiduję, że w naszej firmie największym wyzwaniem będzie rekrutacja specjalistów z branży IT, szczególnie teraz, po otwarciu niemieckiego rynku pracy. Jeszcze dziś nie ma masowego exodusu, jak było to kilka lat temu, gdy specjaliści wyjeżdżali do Wielkiej Brytanii, ale przewiduję, że stopniowo liczba wyjeżdżających do Niemiec będzie rosła – mówi Marta Westrych - Andrzejczyk, dyrektor personalna DPD Polska.

– Głównym tematem rozmów szefów HR w Polsce w 2012 roku będzie analiza wpływu otwarcia niemieckiego rynku pracy na podaż pracowników na naszym rynku. Niemcy są rozczarowani faktem, że zamiast spodziewanych 300 tys. pracowników z nowych krajów Unii, pojawiło się ich zaledwie 30 tys. Chcąc ich zachęcić do przyjazdu, obniżają poprzeczkę, przede wszystkim tę związaną ze znajomością języka – dodaje Andrzej Wypych, dyrektor personalny i członek zarządu ArcelorMittal Poland SA.

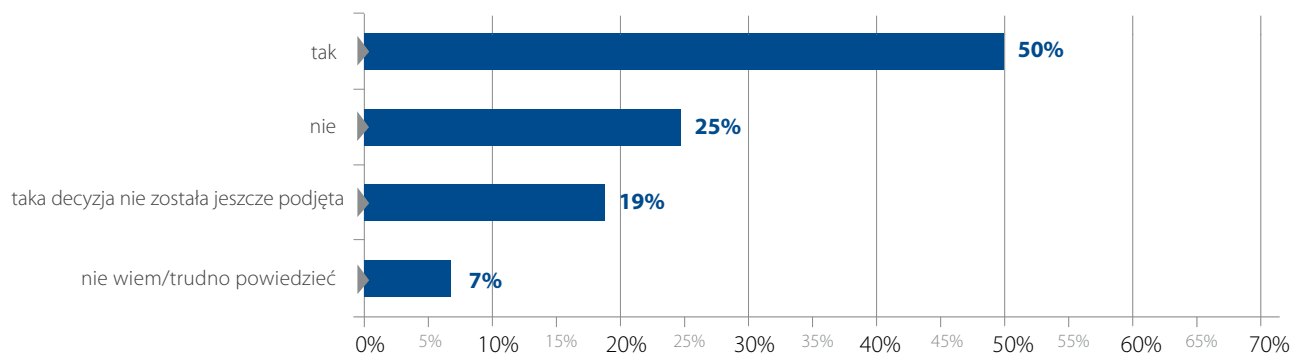
Spać spokojnie mogą specjaliści ds. sprzedaży, którzy bezpośrednio wypracowują przychody w firmie. Choć na rynku nie brakuje handlowców, wciąż trudno jest znaleźć odpowiednich ludzi na te stanowiska. – To wielkie wyzwanie dla rekrutującego, bo wielu sprzedawców ma dziś bardzo roszczeniową postawę – ocenia Anna Duma, specjalistka ds. rekrutacji i rozwoju w firmie Adamed, która zatrudnia 500 konsultantów medycznych. W badaniu „Wyzwania HR w 2012 roku” 49% respondentów zadeklarowało, że będzie poszukiwać pracowników właśnie do działów handlowych.

Wciąż są i będą poszukiwani księgowi i pracownicy call center. Wzrost liczby ofert pracy dla nich związany jest ze wspomnianym już ogólnoswiatowym trendem polegającym na lokowaniu w Polsce centrów usług wspólnych. Wygranymi w roku 2012 – i kolejnych latach – mogą się też czuć bez wątpienia specjaliści zajmujący się energetyką, zwłaszcza odnawialną (znowu inżynierowie!).

Sytuacja na rynku pracy jest więc lepsza niż przed rokiem, ale dotyczy to tylko wybranych specjalistów. Dlatego bezrobocie w Polsce jest nadal wysokie (w czerwcu 2011 roku

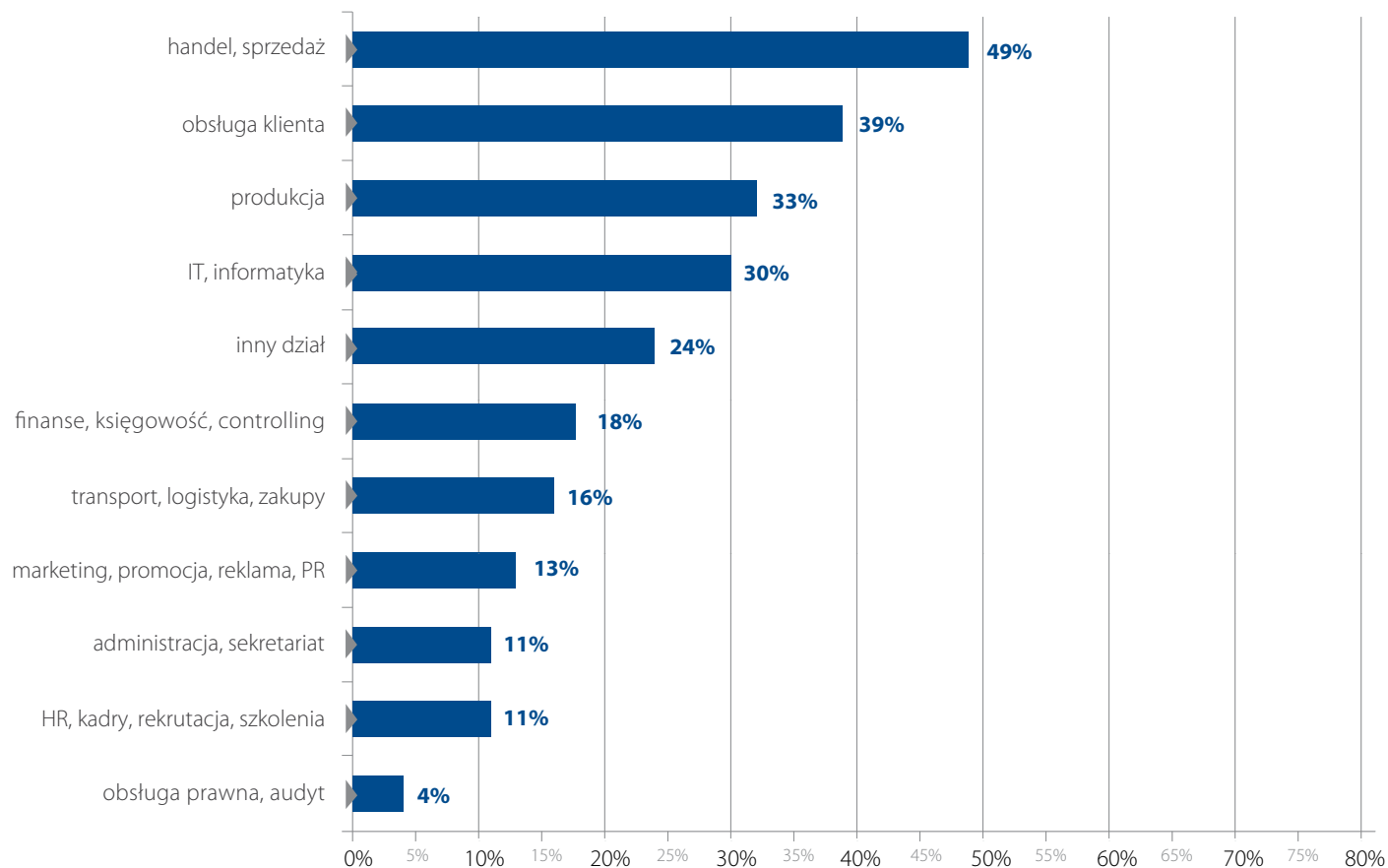
sięgało 11,8% wobec 11,7% w czerwcu roku 2010). I osiąga także w znacznym stopniu pokolenia Y. Według danych resortu pracy zwiększa się liczba zarejestrowanych bezrobotnych z dyplomem wyższej uczelni. Pod koniec I kwartału 2011 roku było ich 223,5 tys., czyli o blisko 19 tys. więcej niż w 2010 roku. Prawie połowa uczestników badania „Wyzwania HR w 2012 roku” przewiduje, że w 2012 roku stopa bezrobocia wśród absolwentów jeszcze wzrośnie. Zdaniem ekspertów wynika to w dużej mierze z dynamicznego rozwoju edukacji i szkolenictwa wyższego oraz szybkiego przyrostu osób aktywnych zawodowych z wyższym wykształceniem, których rynek pracy nie jest w stanie wchłonąć.

Czy firma, w której jest Pan(i) zatrudniony(a), planuje zwiększenie zatrudnienia do końca 2011 roku?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci

Do jakich działów będą Państwo poszukiwać pracowników?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= respondenci z firm planujących zwiększyć zatrudnienie do końca 2011 roku, pytanie wielokrotnego wyboru

Rozdział III

Technologia na odsiecz specjalistom HR

■ Śmiało można powiedzieć, że w ciągu ostatnich 10 lat rewolucja technologiczna zmieniła HR, a przede wszystkim rekrutację. To w tym obszarze mamy do czynienia z dynamicznym procesem wdrażania coraz to nowocześniejszych rozwiązań i to zarówno po stronie kandydata, jak i rekrutera.

Jeszcze dekadę temu osoba szukająca pracy mogła tylko pomarzyć o tym, by w ciągu paru chwil mieć dostęp do ofert pracy odpowiadających jej oczekiwaniom i kompetencjom, jednocześnie zapoznać się z profilem potencjalnego pracodawcy, sprawdzić opinie o nim w Internecie i wysłać aplikację. Kiedyś te czynności zabrałyby kandydatowi co najmniej 2-3 dni, dziś może to zrobić w ciągu kilku minut. I to nie ruszając się z domu, lub wręcz przeciwnie – podróżując. Od czego są bowiem smartfony z aplikacjami mobilnymi, których dostępność jest coraz większa, a wygoda użytkowania nie do przecenienia?

Także rekrutujący mają do dyspozycji narzędzia, które znacząco przyspieszają ich pracę. Już prawie co czwarty HR-owiec rekrutujący w sieci korzysta z jakiegoś systemu do e-rekrutacji – wynika z badania przeprowadzonego przez Millward Brown SMG/KRC Poland. Skąd bierze się ta popularność? Z pragmatycznego podejścia do obowiązków zawodowych – mogłaby brzmieć najkrótsza odpowiedź.

Systemy ATS (*ang. application tracking solutions*) zapewniają efektywne zarządzanie rekrutacjami oraz całą bazą kandydatów, dzięki nim proces rekrutacji ulega uproszczeniu i przyspieszeniu. Nie trzeba już na pierwszym etapie selekcji przekopywać się przez stertę kilkuset aplikacji, by wyłuskać tylko te spełniające kryteria. Nie ulega więc wątpliwości, że podobne narzędzia będą zyskiwały na znaczeniu. Aż 37% uczestników badania „Wyzwania HR w 2012 roku” uważa, że trend polegający na wykorzystaniu systemów wspierających rekrutację ma największe szanse na upowszechnienie się w praktyce firm w ciągu najbliższych dwóch lat. 12% uczestników przewiduje, że zastosowanie nowoczesnych technologii w rekrutacji, czyli także systemów ATS, będzie wyzwaniem, z jakim przyjdzie się zmierzyć działom HR w nadchodzącym roku.

Czy rynek pójdzie o krok dalej i wszystkie etapy rekrutacji będą przeprowadzane przez internet? Raczej nie. Nawet najwięksi entuzjaści nowych technologii w HR uważają, że narzędzia rewolucjonizują rekrutację (ułatwiają, przyspieszają, zwiększają trafność doboru), ale człowieka – jego wiedzy, intuicji, doświadczenia – całkowicie nie zastąpią. Dlatego aż 62% uczestników badania „Wyzwania HR w 2012 roku” wskazuje, że w ciągu dwóch lat upowszechni się wykorzystywanie Internetu i idących za nim nowoczesnych rozwiązań, ale przede wszystkim na pierwszym etapie rekrutacji.

Na znaczeniu zyskują w 2012 roku nowe, bo dotychczas niestosowane przez wiele przedsiębiorstw, kanały rekrutacji: serwisy społecznościowe, przede wszystkim Facebook, które dołączają do powszechnie już używanych biznesowych serwisów społecznościowych w rodzaju LinkedIn.com czy Profeo.pl. Dla co piątego uczestnika badania Pracuj.pl i II BR jest to wręcz jedno z wyzwań stojących przed działami HR w 2012 roku.

7 na 10 rekrutujących za najbardziej skuteczny sposób pozyskania wysokiej jakości aplikacji na stanowiska specjalistyczne i kierownicze uważa serwisy rekrutacyjne, jedna trzecia ceni biznesowe serwisy społecznościowe, a zaledwie 6% w ocenia wysoko potencjał serwisów Facebook czy NK.pl. Wprawdzie 22% ankietowanych przez Pracuj.pl pracodawców pozyskało w tym roku pracowników dzięki aktywności w mediach społecznościowych, ale jednocześnie aż 43% ciągle nie wie, czy rekrutacja z wykorzystaniem Facebooka ma sens. W gronie mających zdanie więcej jest natomiast przeciwników (33%) niż zwolenników tego serwisu w rekrutacji (24%). 77% nie podejmowało żadnych działań na Facebooku jako pracodawca.

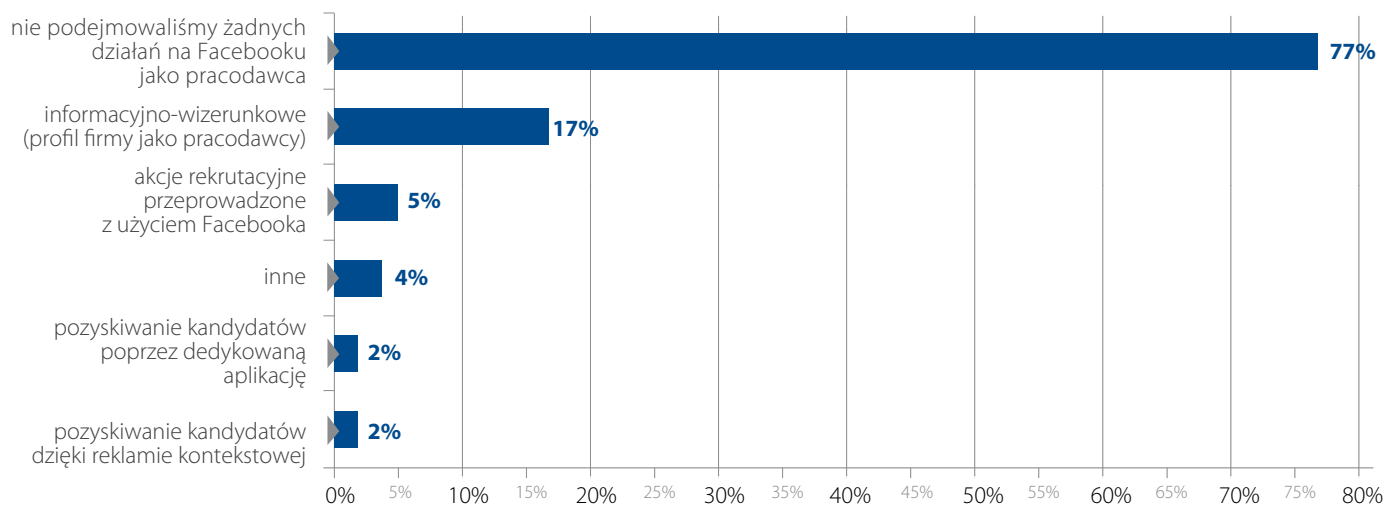
Jednak sposoby pozyskiwania pracowników, stosowane w firmach przez ostatnie 12 miesięcy, świadczą o tym, że nowe wypiera stare. Z jednej strony prawie co trzeci badany spodziewa się, że w ciągu dwóch najbliższych lat w praktyce rekrutacyjnej

upowszechni się trend polegający na utrzymywaniu bieżącego kontaktu z potencjalnymi pracownikami na portalach społecznościowych. Z drugiej – zaledwie 8% przedsiębiorstw deklaruje, że podczas rekrutacji wykorzystywało tylko, albo niemal wyłącznie tradycyjne narzędzia. Największy odsetek pracodawców (56%) sięga przede wszystkim po nowoczesne środki.

Czy kandydaci chcą być rekrutowani w takich serwisach? Jak wynika z raportu HAYS Poland „Menedżer i specjalista szuka pracy” z maja 2011, jedynie co dziesiąty z nich uważa, że aktywność w serwisach społecznościowych jest efektywnym sposobem na znalezienie nowej pracy. Ale już odpowiadanie na ogłoszenia zamieszczone w portalach rekrutacyjnych cieszy się uznaniem ponad 41% respondentów. Za najsukuteczniejsze badani uznali tradycyjne metody: wysyłanie dokumentów bezpośrednio do pracodawców (52,5%) oraz kontakty poprzez rodzinę i znajomych (48,7%).

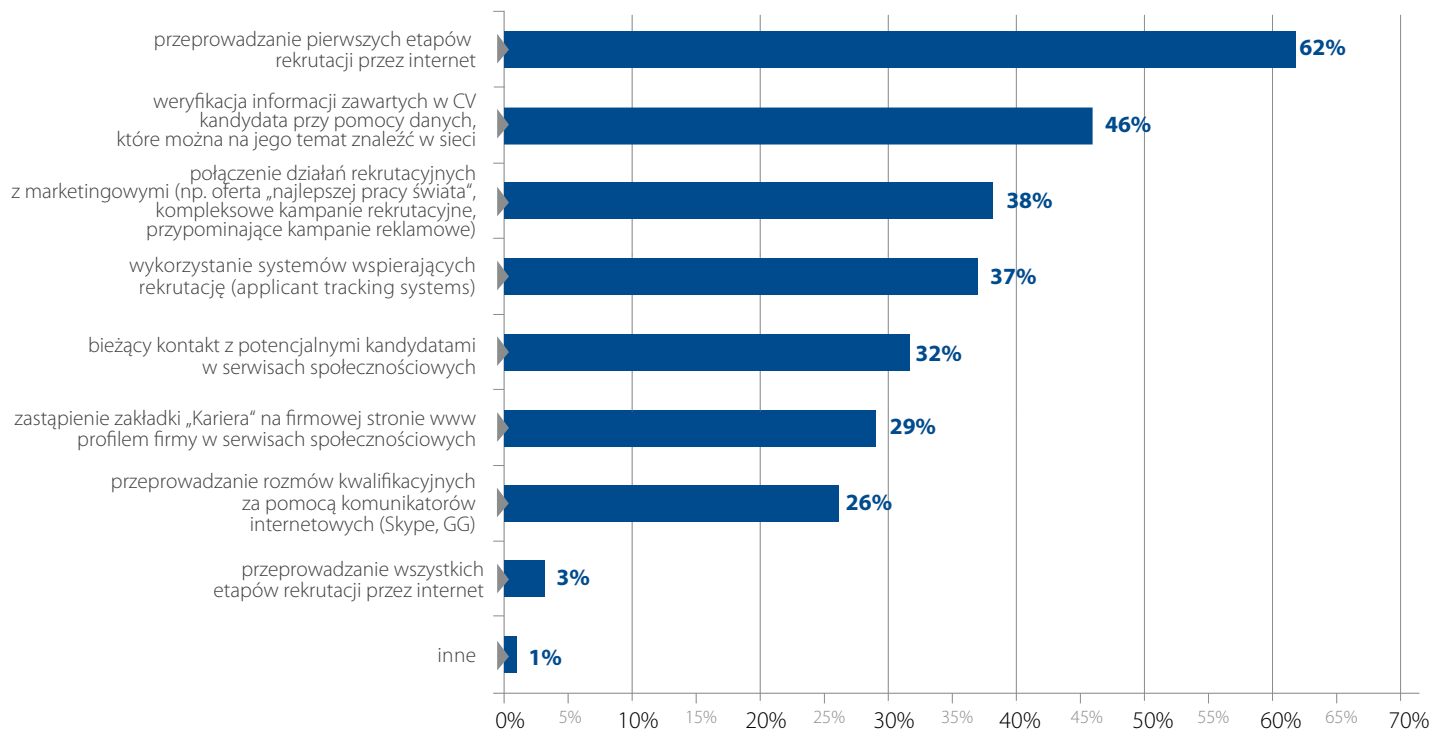
Jedno wydaje się więc pewne – w 2012 roku (i kolejnych latach) procesy rekrutacyjne będą łączyły stare z nowym. I tylko w miarę upływu czasu będą się zmieniać proporcje.

Czy podejmowali już Państwo (jako pracodawca) któreś z poniższych działań na Facebooku?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci, pytanie wielokrotnego wyboru

Które z wymienionych trendów mają, Pana(i) zdaniem, największe szanse na upowszechnienie się w praktyce rekrutacyjnej firm w ciągu najbliższych 2 lat?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci, pytanie wielokrotnego wyboru

Rozdział IV

Być najlepszym dla najlepszych

■ Employer branding jest jednym z najczęściej używanych haseł w branży HR. I to szybko się nie zmieni. – W głównym nurcie wyzwań HR na 2012 rok pozostaną działania w zakresie kreowania wizerunku pracodawcy – ocenia Michał Szostkowski, Country HR Manager w Tieto Poland Sp. z o.o., Group Operations.

W efekcie jesteśmy świadkami fascynującej rywalizacji o to, kto zaproponuje lepszy, bardziej kompleksowy, oryginalny pomysł na budowę wizerunku. Co trzeci ankietowany przez Pracuj.pl przyznaje, że to największe wyzwanie stojące przed działem HR w 2012 roku. Można więc chyba zaryzykować stwierdzenie, że co trzeci pracodawca w Polsce ma świadomość, że gra toczy się tu o wysoką stawkę – o najlepszych kandydatów. A nic nie przyciąga ich tak skutecznie i nie sprzyja późniejszemu zaangażowaniu jak właśnie dobra reputacja pracodawcy.

O ocenę kapitału, jakim jest reputacja pokusili się eksperci Aon Hewitt, organizujący cykliczne badania i rankingi Najlepszych Pracodawców. Widoczna w przekrojowym badaniu przepaść pomiędzy potencjałem Najlepszych Pracodawców i „reszty” zaskakuje nawet największych entuzjastów rozwiązań employer brandingowych. Trzy czwarte pracowników Najlepszych Pracodawców wykonuje z przyjemnością zawodowe obowiązki (średnia dla rynku – 50%), 67% zatrudnionych u Najlepszych Pracodawców uważa, że wartości firmy są zgodne z kodeksem, którym kierują się w życiu prywatnym (przeciętnie – 44%). Blisko 70% osób pracujących tam ma poczucie samorealizacji w pracy (to aż o prawie 30 pkt proc. więcej niż wynosi średnia).

Nie trzeba dodawać, że podejście do pracy przekłada się automatycznie na zaangażowanie i gotowość do rozwoju. Pracownicy Najlepszych Pracodawców częściej też wskazują na to, że w swojej firmie mają możliwości rozwoju (50% vs. 30% średnio w kraju) i wiedzą, które z tych możliwości są dla nich dostępne. 80% zatrudnionych u Najlepszych Pracodawców uważa, że ich firma postrzegana jest w otoczeniu jako dobry pracodawca (średnio w Polsce taką opinię ma tylko niespełna połowa badanych).

W tworzeniu warunków sprzyjających zaangażowaniu tkwi sekret mistrzów HR, takich jak Google czy Apple. Można wręcz mówić o efekcie kuli śnieżnej: najlepsi stają się jeszcze lepsi także dlatego, że dobra opinia, wzmacniana przez pracowników, naturalnych ambasadorów swoich firm na rynku pracy, przyciąga najlepszych kandydatów. – Firmy, które znalazły się wśród Najlepszych Pracodawców, bardziej niż inne starają się o to, by ich pracownicy nie tylko z przyjemnością przychodzili do pracy, ale mieli też poczucie jej sensu i istotności dla organizacji – komentuje Katarzyna Derdzińska, menedżer projektu Badanie Najlepsi Pracodawcy w Polsce. Blisko jedna trzecia (31%) firm badanych przez Pracuj.pl ma strategię budowania wizerunku pracodawcy, podobny odsetek jest w trakcie definiowania takiej strategii.

Większość organizacji (38%) działaniom zewnętrznym i wewnętrznym poświęca tyle samo czasu. Do budowania swojej reputacji polskie firmy najchętniej wykorzystują zakładkę Kariera na stronie internetowej (45%) oraz narzędzia komunikacji wewnętrznej (intranet, newsletter) – 44%. Dużą wagę (31%)

przywiązują do spotkań z kandydatami (targi pracy – tradycyjne i wirtualne) oraz bieżącego kontaktu z osobami zainteresowanymi pracą w firmie (25%).

Znaczenia employer branding nikt już w Polsce nie kwestionuje. Wyzwaniem na kolejne lata nie będzie więc odpowiedź na pytanie „czy”, ale „jak” stawać się pracodawcą pierwszego wyboru. Tym bardziej, że badani przez Pracuj.pl wskazali na wiele barier utrudniających rozwój działań wizerunkowych w Polsce. Są to bariery natury finansowej (46% mówi o braku środków na odpowiednie rozwiązania), ale przede wszystkim – mentalnej. Połowa respondentów zmagają się z niedostateczną rangą przypisywaną tym działaniom (wizerunek nie jest celem strategicznym, ale idea fix działu HR), w tym – z niedocenianiem kwestii wizerunku pracodawcy wewnątrz firmy (52%).

Warto rzucić sceptykom rękawicę. Po pierwsze, skuteczne działania wizerunkowe nie muszą być drogie, to przede wszystkim kwestia zmiany podejścia, umiejętności wykorzystania już dostępnych danych, przemodelowania obowiązujących w firmie od lat systemów wartości, relacji, stylów zarządzania, formułowanych celów, umiejętności „zarażenia” holistycznym podejściem do HR innych działów. Po drugie, efekty biznesowe nowego podejścia (mniejsza rotacja kadry, większa efektywność, etc.) bardzo szybko zjedną koncepcji nowych zwolenników.

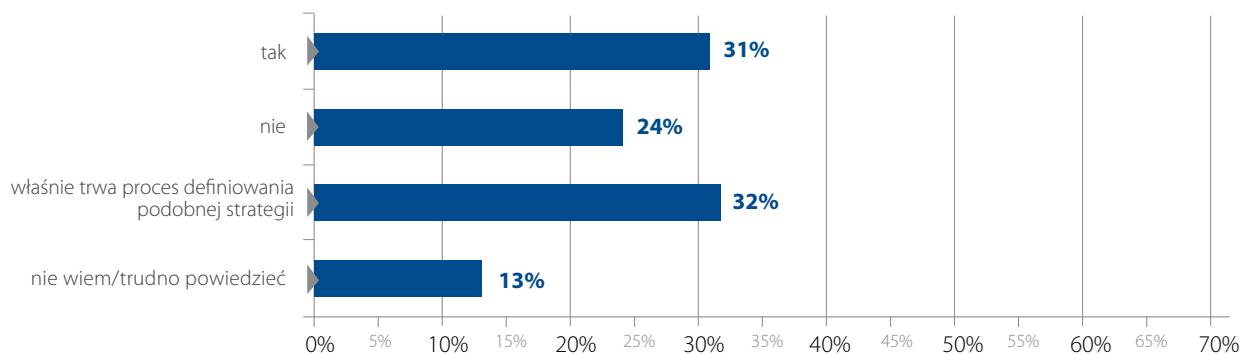
Najlepszych pracodawców łączy kilka cech – na czele z transparentnym środowiskiem pracy, przestrzeganiem w praktyce kodeksem wartości, czytelnymi siatkami płac i zasadami ucze-

nictwa w programach rozwoju oraz awansów, uwzględnianiem zmieniających się potrzeb pracowników, np. chęci zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Bardzo ciekawe wnioski przynoszą choćby badania Hay Group, który od kilku lat analizuje firmy mające ponadprzeciętną zdolność przyciągania i kreowania liderów. Okazuje się, że kuźniami liderów wcale nie są te, które hojnie rozdają wysokie premie czy szybkie awanse. Ważniejsze są rozbudowane programy rozwoju kompetencji i przygotowania do pracy w międzynarodowym środowisku, ambitne zadania i poszanowanie różnorodności czy prawa do życia prywatnego.

! to jest jedno z największych wyzwań dla działów HR – przyjęcie aktywnej roli architekta zmian w organizacji. W employer branding ważna jest oczywiście dobrze zaprojektowana zakładka „Kariera” na stronie firmowej czy ciekawy konkurs dla praktykantów na Facebooku, ale nie spełnią one swej roli, jeśli nie będą częścią kompleksowych działań wizerunkowych.

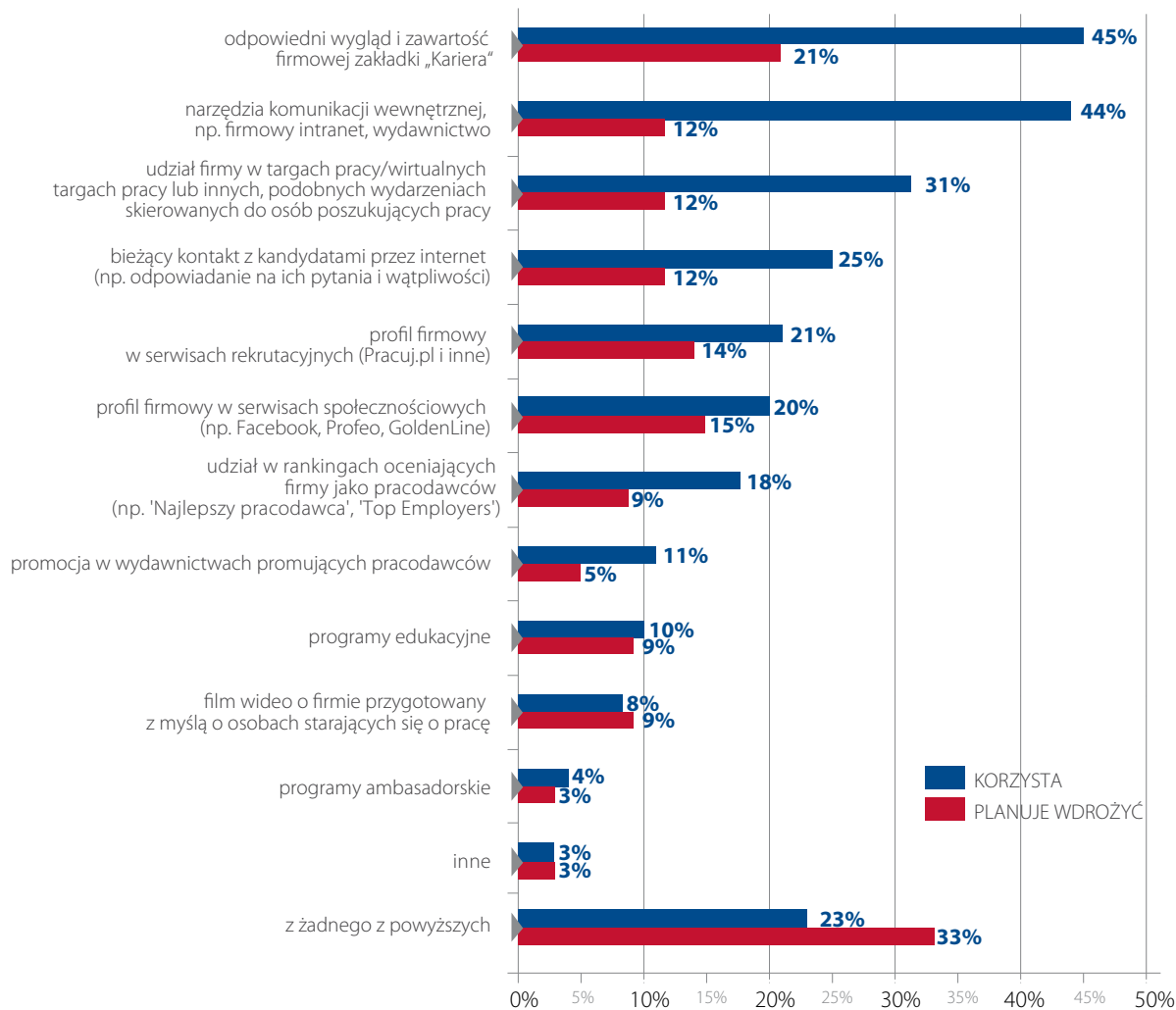
Najlepszą zachętą do odważnych zmian i wdrażania najlepszych praktyk w zakresie employer branding jest porównanie stóp zwrotu z inwestycji w spółki będące w czołówce rankingu Best Companies for Leadership, z wchodzącymi w skład indeksu S&P500, czyli firmami o największej kapitalizacji, notowanymi na NYSE i NASDAQ. Po roku różnica jest nieznaczna, ale już po 3 latach jest trzykrotnie wyższa na korzyść Best Companies for Leadership, a po 5 latach – 30-krotna. Bycie najlepszym pracodawcą zwyczajnie się opłaca.

Czy firma, w której jest Pan(i) zatrudniony(a) ma strategię budowania swojego wizerunku jako pracodawcy?



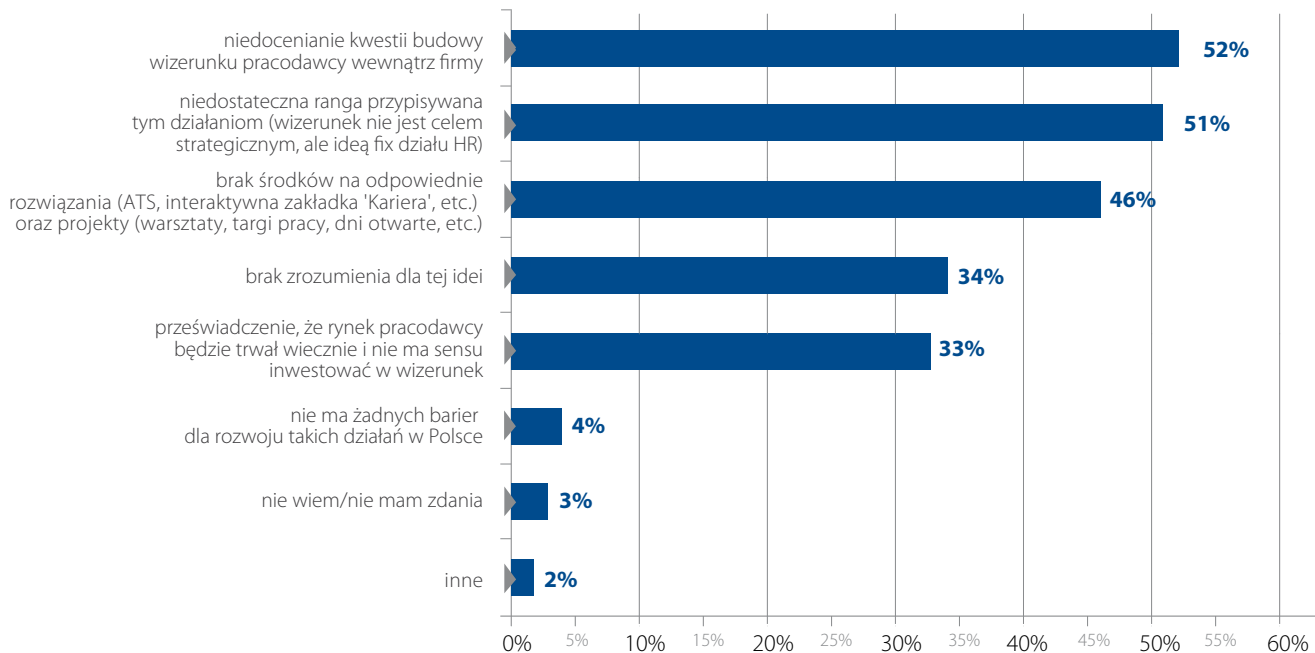
Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci

Z jakich narzędzi budujących wizerunek pracodawcy Pana(i) firma korzysta obecnie (planuje wdrożyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy)?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= wszyscy respondenci, pytanie wielokrotnego wyboru

Co, Pana(i) zdaniem, jest największą barierą rozwoju działań budujących wizerunek pracodawcy w Polsce?



Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec-sierpień 2011, N= respondenci z firm, które w działaniach budujących wizerunek korzystają przynajmniej z jednego narzędzia, pytanie wielokrotnego wyboru

Rozdział V

HR na miarę wyzwań

Renata Wiśniewska, Grupa Onet.pl*

■ Jeśli przyjmujemy, że głównym wyzwaniem dla osób zarządzających jest zagwarantowanie firmie najwyższej wydajności, to dla menedżerów, również dla nas, HR-owców, powinno to oznaczać pozyskanie utalentowanych osób i utrzymanie ich zaangażowania w całym okresie zatrudnienia. Stąd zapewne moda na mniej lub bardziej ekskluzywne PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI. Takich PROGRAMÓW, SYSTEMÓW, STRATEGICZNYCH PROJEKTÓW, INICJATYW w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest w firmach mnóstwo.

Niestety, z jakiegoś powodu często nie przynoszą one oczekiwanych rezultatów. Brak realnych korzyści rodzi frustrację zarówno po stronie samego HR (*przecież się napracowaliśmy*), ale również po stronie organizacji (*przecież zaufaliśmy, wspieraliśmy, poświęciliśmy czas*). W mojej opinii podobne programy, szczególnie te OGÓLNOFIRMOWE, wdrażane jednocześnie w całej organizacji, niezależnie, czy dotyczą talentów czy też rozwoju kompetencji, często oddają zarządowi niedźwiedzią przysługę.

Programy wsparcia rozwoju pracownika nie muszą być „kompleksowe”, wystarczy, że będą inteligentne, aplikowane tam, gdzie organizacja tego naprawdę potrzebuje. ORGANIZACJA,

nie jednostka. Nie są one przecież celem samym w sobie, a środkiem do realizacji celu, jakim jest ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI czyli jej ZYSKÓW. Zrozumienie i praktyczna implementacja tej różnicy jest jednym z największych, moim zdaniem, wyzwań dla naszej branży. Największym, bo wymagającym zmiany w modelach myślenia menedżerów i zespołów HR.

Menedżerowie HR będą zmuszeni w krótkim czasie do transformacji swoich zespołów. Uważam, że w polskich działach HR wciąż zatrudnianych jest zbyt dużo psychologów społecznych, skupionych na potrzebach i rozwoju jednostki, a za mało psychologów organizacji i wspierających ich analityków, umiających wykorzystać zgromadzoną wiedzę na temat pracowników i branż, by na podstawie przygotowanych analiz móc zaplanować rozwiązania sprzyjające rozwojowi CAŁEJ ORGANIZACJI.

Doceniam potęgę informacji, do jakich jako dyrektor personalny mam dostęp. Na umiejętnym wykorzystywaniu tych informacji buduję przewagę konkurencyjną nad innymi. Zbieram i analizuję wszelkie dane, począwszy od tych najprostszych: wskaźników fluktuacji pracowników, liczby dni zwolnień lekarskich (zwłaszcza krótkoterminowych), niewykorzystanych

urlopów, po bardziej wyrafinowane, zdobyte np. w badaniu zaangażowania pracowników, a dotyczące nieformalnych liderów czy autorytetów w zarządzaniu ludźmi w firmie. Powyższe dane mówią wiele o kulturze firmy, morale pracowników, postawach i kompetencjach szefów. Poddają też gotowe rozwiązania: menedżer wskazany jako autorytet, jeśli ma przy tym ponadprzeciętne wyniki biznesowe (zazwyczaj korelacja jest bardzo silna), może być naturalnym wzorem skutecznego zarządzania zespołami dla innych. Potwierdzona skuteczność upewnia mnie, że, na podstawie kompetencji merytorycznych i behawioralnych takiej osoby, mogę stworzyć pożądany profil kompetencji dla menedżerów w naszej firmie.

Ponadto, jestem fanką koncepcji, w której HR zajmuje się organizacją jako całością, jest ARCHITEKTEM ORGANIZACJI. Koncepcji rozumianej nie jako odhumanizowanie relacji, ale kształtowanie środowiska, w którym automatycznie będzie tworzyć się przestrzeń dla rozwoju i samorealizacji jednostek. Skąd to przekonanie? Po pierwsze, 15 lat pracy w firmach z branży nowych technologii zakorzeniły we mnie głęboką wiarę w to, że ludzie lubią pracować, nie trzeba ich do tego zmuszać. Pod jednym warunkiem – że praca jest „fajna”, twórcza, peł-

na wyzwań. Wpływa na to i treść pracy, i atmosfera panująca w firmie, styl komunikacji szefa, czy wreszcie transparentne i sprawiedliwe społecznie zasady wynagradzania.

Po drugie, 80% skutecznego HR rozgrywa się na poziomie zespołów, żaden, nawet najlepszy ekspert HR nie ma takiego wpływu na zaangażowanie pracownika jak dobry lub zły szef. Mocno wierzę, że HR nie jest od tego, by pochylać się nad indywidualnymi potrzebami jednostki. Ma natomiast do spełnienia równie ambitne zadanie – przywołanego wcześniej ARCHITEKTA ORGANIZACJI. To HR, wykorzystując swoją wiedzę o organizacji, wspierając się nowoczesnymi technologiami, powinien umieć zaprojektować organizację tak, by efektywnie wykorzystywała zgromadzone w niej potencjał - utalentowanych pracowników.

Niestety działy HR w większości nie potrafią korzystać ze swojej naturalnej przewagi. Wiedzą wszystko o swojej organizacji, więc powinny patrzeć na nią przekrojowo, wcześniej dostrzegać szanse i zagrożenia dla realizacji strategii. To HR powinien mieć powiedzieć głośno „stop”, gdy widzi, że organizacja, np. na fali świetnej koniunktury, zaczyna niebezpiecznie się rozrastać. Mnożenie funkcji i działów sprawia, że na koniec dnia or-

organizacja nie zajmuje się szansami i zagrożeniami rynkowymi, ale głównie sama sobą. KONCENTRACJA i UPRASZCZANIE to kolejne wyzwanie dla nowoczesnego menedżera HR: spójrzmy na przykład Apple'a. Steve Jobs po powrocie do Apple'a zredukował liczbę projektów, prowadzonych przez stojącą na skraju bankructwa firmę, do 5-6, ale tym pięciu poświęcił całą energię i uwagę. Efekty znamy. Prostota jest PIĘKNA.

Przed nami trudny czas niepewności na globalnym rynku. Żaden odpowiedzialny zarząd nie będzie płacił za wyrafinowane narzędzia, które zaspokajają tylko potrzeby jednostki. Firmy potrzebują inspiracji i wsparcia, które będzie miało wpływ na całą organizację. HR musi udowodnić, że jak żaden inny zespół potrafi wyeliminować z procesu zarządzania ludźmi domysły czy przeczucia, a w zamian za to tworzyć środowisko sprzyjające innowacjom, doskonalić metody pozyskiwania talentów i zarządzania nimi przy wykorzystaniu profesjonalnych narzędzi, w tym narzędzi analitycznych. I to jest właśnie RZECZYWISTY WKŁAD HR W REALIZACJĘ STRATEGII FIRMY. Dlatego menedżerowie HR powinni znaleźć czas na refleksję i być może od nowa zdefiniować i zbudować rolę HR dla swojej ORGANIZACJI. Zostało niewiele czasu.

*Renata Wiśniewska - dyrektor personalna z ponad 15-letnim stażem, od początku kariery zawodowej związana z branżą nowych technologii. Od ponad 4 lat współtworzy rynkowy sukces Grupy Onet.pl, jednej z nielicznych firm w Polsce, której Prezes publicznie mówi, że HR jest najważniejszy.

Metodologia badania

■ Badanie „Wyzwania HR w 2012 roku”, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec - sierpień 2011

Badanie przeprowadzono w dniach 23.07 - 11.08 z zastosowaniem techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). Zaproszenie do udziału w badaniu wraz z linkiem do ankiety zostało wysłane do klientów serwisu internetowego Pracuj.pl, zajmujących się zawodowo działaniami z obszaru HR. Ankiety do końca wypełniło 510 osób zatrudnionych w działach HR lub odpowiedzialnych za działania z obszaru rekrutacji i HR. Badanie zrealizowano na potrzeby konferencji „Wyzwania HR”.

Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (IIBR) - jest agencją badawczą specjalizującą się w realizacji ilościowych badań rynkowych, marketingowych oraz badań wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi. Firma opiera się na połączeniu wiedzy z zakresu nauk społecznych oraz kompetencji w zakresie technologii informatycznych. Jej celem jest wykorzystanie nowatorskich rozwiązań badawczych do formułowania odpowiedzi na pytania Klientów oraz wypracowywanie rozwiązań poprawiających efektywność komunikacji marketingowej. Dostarczając narzędzia do badań w Internecie, IIBR pomaga firmom samodzielnie wykorzystywać informacje dostępne za pośrednictwem tego medium.

www.iibr.pl