

WYZWANIA

HR

RAPORT
2013

pracuj.pl





Szanowni Państwo,

z przyjemnością prezentujemy kolejną, czwartą już, publikację serwisu Pracuj.pl z cyklu „Wyzwania HR”. Na wyniki badania o tym samym tytule, przeprowadzanego co roku wśród naszych klientów, czekamy z dużą niecierpliwością, gdyż opinie, nastroje i prognozy specjalistów HR są ważnym barometrem kondycji całej gospodarki.

W raporcie tradycyjnie dużo miejsca poświęcamy nowym technologiom. Badanie potwierdza, że rekrutacja z wykorzystaniem np. gier wideo to już nie *science-fiction*. Cieszy nas popularność rozwiązań, które od lat wspierają naszych klientów w rozwoju internetowych portali rekrutacyjnych (to dla blisko 90 proc. badanych preferowany

kanał poszukiwania pracowników) i systemów wsparcia rekrutacji (19 proc. ankietowanych, dużych firm korzysta z ATS). Z równą uwagą śledzimy rozwój technologii i ich zastosowań w pokrewnych obszarach HR: motywowania, budowania wizerunku i klimatu dla zaangażowania.

Tegoroczne badanie „Wyzwania HR” potwierdza, że firmy w równym stopniu dedykują swoje działania motywacyjne i wizerunkowe obecnym i przyszłym pracownikom. To znak naszych czasów – wojna o młode talenty jest coraz bardziej kosztowna – ale także dowód rosnącej świadomości, że w ekonomicznym interesie każdej firmy jest tworzenie obecnym pracownikom optymalnych warunków do rozwoju i czerpania z pracy satysfakcji. Laureaci konkursu Aon Hewitt na Najlepszych Pracodawców (Grupa Pracuj zajęła w nim 1. miejsce w kategorii małe i średnie firmy) osiągnęli w 2011 roku średni wskaźnik zaangażowania na poziomie 75 proc., podczas gdy na poziomie całej Polski wyniósł on 45 proc.

Naszą ambicją jest, by badania i raport „Wyzwania HR” nie tylko podsumowywały rzeczywistość, ale pokazywały nowe, inspirujące kierunki myślenia i działania. Pokazujemy więc, w jaki sposób HR może i powinien budować przewagę konkurencyjną firm oraz odpowiadać na największe wyzwania gospodarcze i demograficzne: starzenie się społeczeństw, rosnącą lukę kompetencyjną czy zarządzanie rozproszonymi, różnorodnymi zespołami.

W tym celu zaprosiliśmy na łamy naszej najnowszej publikacji ekspertów potrafiących spojrzeć na HR z innej, nieoczywistej perspektywy: Marek Prujczyk ostrzega, że „wojny nie da się wygrać kapralami”, Witold Moszyński zachęca do odwagi w dawaniu ludziom maksymalnej wolności, a prof. Andrzej Blikle przekonuje, że najlepszą motywacją nie jest kij ani marchewka, ale dobra, wartościowa praca, dająca poczucie współuczestnictwa w czymś ważnym i sensownym. Rolę obustronnego zaangażowania w relację firma – pracownik podkreśla Agnieszka Bieniak, HR menedżer w Grupie Pracuj, która w wywiadzie dzieli się, między innymi, naszym nietypowym testem dla świeżo pozyskanych pracowników, jakim jest... premia za odejście.

Mamy świadomość, że w obliczu utrzymującej się niepewności na międzynarodowych rynkach, trudno dziś o precyzyjne prognozy na kolejne miesiące. Życzę Państwu, by otoczenie makroekonomiczne i nastroje konsumentów sprzyjały realizacji ambitnych planów HR.

Przemysław Gacek, prezes zarządu Grupy Pracuj Solutions, sierpień 2012

Spis treści

- Rozdział 1 Wyzwania HR w 2013 roku**
- STRONA 5 /// Jutro trudne do przewidzenia
STRONA 10 /// Przepis na... wystarczająco dobry HR
– rozmowa z Markiem Prujszczykiem
- Rozdział 2 Nowoczesna rekrutacja**
- STRONA 15 /// Nowe sposoby na kandydatów
STRONA 20 /// HR w marketingowych butach
– rozmowa z Agnieszką Bieniak
- Rozdział 3 Elastyczne zatrudnienie**
- STRONA 25 /// Flexi jest trendy
STRONA 28 /// Dajmy ludziom maksimum wolności (nie zabierając jej innym)
– rozmowa z Witoldem Moszyńskim
- Rozdział 4 Najcenniejszy zasób: pracownik**
- STRONA 33 /// Wizerunek bez lukru
STRONA 36 /// Bez kija, bez marchewki, a nawet bez szefa
– rozmowa z prof. Andrzejem Jackiem Blikle
- STRONA 40 /// Metodologia badania „Wyzwania HR w 2013 roku”



Wyzwania HR w 2013 roku

1

Jutro trudne do przewidzenia

Niepewność i nieprzewidywalność – to słowa najczęściej używane przez ekonomistów w ostatnich latach przy opisie kondycji globalnej gospodarki i zachowań rynków finansowych. Trudno dziś precyzyjnie określić, jaka będzie koniunktura gospodarcza w 2013 roku, ale najważniejszego wyzwania dla środowiska HRM na kolejne lata można być pewnym: konieczna jest taka racjonalizacja funkcji personalnej, która pozwoli pogodzić oczekiwania pracodawców z oczekiwaniami pracowników i zapewni firmom dobrą perspektywę na przyszłość.

Najnowszą edycję raportu Pracuj.pl „Wyzwania HR” opartego na badaniach przeprowadzonych w lipcu 2012 roku można potraktować jako czuły barometr koniunktury. W działach HR, jak w soczewce, odbijają się bowiem nastroje i oczekiwania firm różnej wielkości reprezentujących wiele sektorów gospodarki.

Z danych GUS wynika, że stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła w czerwcu 2012 roku 12,4 proc., czyli była nieco niższa niż w maju (12,6 proc.). Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), uwzględniające również szarą strefę, pokazuje jednak pogorszenie sytuacji na rynku pracy – według tego badania w I kwartale 2012 roku bez zatrudnienia pozostawało 10,5 proc. Polaków. Dla porównania: w I kwartale 2011 roku było to 10 proc., a w IV kwartale 2011 roku – 9,7 proc.

Wytracanie przez rynek pracy wcześniejszej dynamiki potwierdza też raport Pracuj.pl „Rynek Pracy Specjalistów”. Od kwietnia do czerwca 2012 roku w serwisie

W działach HR, jak w soczewce, odbijają się nastroje i oczekiwania firm różnej wielkości, reprezentujących wiele sektorów gospodarki.

Pracuj.pl opublikowano blisko 83 tys. ofert, tj. o 9 proc. mniej niż w pierwszym kwartale roku. Łatwiej o pracę było tylko w dwóch branżach: transporcie i logistyce oraz branży prawnej. Najwięcej ofert pochodziło z branż: handel i sprzedaż (prawie 23 tys. wakatów), bankowość, finanse i ubezpieczenia (14 tys.), telekomunikacja i zaawansowane technologie (10 tys.) oraz przemysł ciężki (9 tys.).



Trzeci kwartał 2012 roku – zdaniem głównych ekonomistów czołowych banków – ma być okresem najslabszej od trzech lat koniunktury. Należy liczyć się z tym, że wzrost gospodarczy wyhamuje z ok. 3,5 proc. do 2,7 proc. (najbardziej ostrożni analitycy mówią o dynamice rzędu 2,2 – 2,3 proc.). To ciągle znakomity wynik na tle gospodarek innych, borykających się z problemami, krajów Europy, ale – w opinii ekspertów – za niski, by być katalizatorem ożywienia na rynku pracy. Historyczne doświadczenia pokazują, że firmy odważniej zatrudniają wtedy, gdy PKB rośnie w tempie powyżej 3 proc. rocznie.

Ponad połowa firm nie ma jeszcze sprecyzowanych planów rekrutacji na 2013 rok. Te, które robią przymiarki, będą raczej zwiększać zatrudnienie

Spowolnienie tempa wzrostu PKB w Polsce nie wpłynęło znacząco na zmianę planów rozwoju rodzimych firm, a więc i rekrutacji. W trakcie realizacji najnowszej edycji badania „Wyzwania HR” 36 proc. ankietowanych firm deklarowało, że zatrudnia obecnie więcej nowych pracowników niż w 2011 roku, nabór ograniczyło jedynie 15 proc. Najłatwiej o pracę będzie – analogicznie do sytuacji we wcześniejszych kwartałach – handlowcom (42 proc. badanych firm szuka specjalistów ds. sprzedaży), informatykom (31 proc.) i pracownikom obsługi klienta (31 proc.).

Przyszły rok dla badanych firm pozostaje jednak pod dużym znakiem zapytania. Brak jednoznacznych wskazań odnośnie rozwoju sytuacji makroekonomicznej sprawia, że ponad połowa firm nie ma jeszcze sprecyzowanych planów rekrutacji na 2013 rok. Jednak te, które robią przymiarki do takich przedsięwzięć, raczej będą zwiększać zatrudnienie (26 proc.). Z badania „Wyzwania HR w 2013 roku” wynika, że istotnych wzmocnień kadrowych nie planują same

działy personalne: 62 proc. firm (w tym 55 proc. największych i 67 proc. najmniejszych) nie zamierza w 2013 roku rozbudowywać działów zajmujących się „miękkim” HRM.

Te deklaracje mogą budzić pewien niepokój w świetle nowych wyzwań w dziedzinach szkoleń wewnętrznych, planowania sukcesji, pobudzania solidarnego zaangażowania i wzmacniania motywacji, jakie stoją przed działami personalnymi w okresie przewidywanej dekonunktury – jak to widzą liczni eksperci i praktycy HRM. Należy mieć nadzieję, że te wzmożone zadania działu HR jednak podejmą – bez zwiększania swojego stanu osobowego.

Pracodawcy przyznają, że kandydaci do pracy nie mają dziś łatwego życia. Rynek pracownika, jeśli w ogóle w Polsce zdążył zaistnieć, dawno przysł jak bańka mydlana. 55 proc. badanych firm ocenia, że sytuacja na rynku pracy w 2013 roku będzie dobra wyłącznie dla wybranych grup zawodowych. Jednocześnie za największe wyzwanie w obrębie rekrutacji badani uznali trudności w rekrutacji kandydatów z umiejętnościami poszu-

kiwanymi na rynku pracy (blisko połowa wskazań). Ta pozorna sprzeczność wywołana jest bardzo mocnym niedopasowaniem popytu i podaży na pracę.

Skalę tego problemu w globalnym ujęciu pokazują choćby badania *McKinsey&Company*: analitycy firmy szacują, że do 2020 roku na całym świecie zabraknie 38 – 40 mln osób z wyższym wykształceniem; pracodawcy krajów rozwijających się będą zmagać się z niedoborem 45 mln osób ze średnim wykształceniem. Najtrudniej będzie o niewykwalifikowanych pracowników – firmy będą miały problem z wypełnieniem 90 – 95 mln wakatów.

Według Badania Kapitału Ludzkiego, największego monitoringu pracy w Polsce (projekt PARP i Uniwersytetu Jagiellońskiego), już dziś trzy czwarte pracodawców poszukujących osób do pracy miało problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów. Jednej trzeciej pracodawców rekrutację utrudniała luka

***Istotnych wzmocnień
kadrowych nie planują
same działy personalne:
62 proc. firm nie
zamierza w 2013 roku
rozbudowywać działów
zajmujących się
„miękkim” HRM***

kompetencyjna, w pozostałych przypadkach przeszkodą był przede wszystkim brak doświadczenia zawodowego kandydatów (największy problem przy zatrudnianiu na stanowiska kierownicze) oraz brak motywacji do pracy, który dotyczył przede wszystkim robotników niewykwalifikowanych.

Z luką kompetencyjną zmagają się pracodawcy na całym świecie. Ten sam problem zgłaszają amerykańscy pracodawcy, mimo iż 12,5 mln mieszkańców USA szuka pracy. Problem uderzającego niedopasowania popytu i podaży na pracę obrazuje „Job Preparedness Indicator”, badanie przeprowadzane rokrocznie przez *Career Advisory Board*. 56 proc. badanych kandydatów było przekonanych, że wiedzą, jakie umiejętności są wymagane na danym stanowisku, a 72 proc. twierdziło, że wie, jak zademonstrować swoje atuty podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Tymczasem tylko 14 proc. rekrutujących menedżerów przyznało, że w ostatnich trzech latach „niemal wszyscy” lub „większość” kandydatów dysponowało odpowiednimi kwalifikacjami.

Świadomość, że rywalizacja o najlepszych pracowników będzie przybierać na sile niezależnie od koniunktury, towarzyszy pracownikom działów HR od dawna. Już w ubiegłorocznym zestawieniu największych wyzwań stojących przed działami HR znalazły się: motywowanie i rozwój zatrudnionej kadry, by chciała związać się z firmą na dłużej (67 proc. wskazań), zrekrutowanie najlepszych za „rozsądne” pieniądze (52 proc.) i stworzenie talentom konkurencyjnych warunków zatrudnienia (42 proc.).

Potwierdzenie tego trendu przyniosą wyniki tegorocznej edycji badania „Wyzwania HR w 2013 roku”. Za dwa kluczowe wyzwania w obszarze rekrutacji ankietowani uznali wspomniane wyżej trudności w rekrutacji kandydatów z umiejętnościami poszukiwanymi na rynku pracy (49 proc. wskazań) oraz niedopasowanie umiejętności kandydatów do potrzeb pracodawców (48 proc.). Ten zakres wyzwań, jakie stoją obecnie przed rekruterami, znajduje potwierdzenie w opiniach ekspertów HRM, którzy podkreślają znaczenie korelacji między osobowością kandydata a wartościami firmy i kładą nacisk nie tyle na formalne kompetencje, co na psychiczne predyspozycje i motywację do wykonywania określonego zawodu.

W obszarze motywowania największą uwagę działy HR poświęcą w 2013 roku zatrzymaniu talentów w firmie i ich rozwojowi (56 proc.) oraz zwiększaniu wydajności w sytuacji niższych wskaźników gospodarczych i ograniczonych możliwości motywowania finansowego (45 proc.).

Za największe wyzwanie w obszarze budowania wizerunku pracodawcy ankietowani uznali spójność pomiędzy działaniami wizerunkowymi a rzeczywistością w firmie (52 proc.). Warto dodać, że dobry wizerunek jest coraz bardziej docenianą wartością w biznesie, o czym świadczy chętny udział firm w licznych ostatnio rankingach i rywalizacjach o tytuł najlepszego pracodawcy. Wynika to zapewne z utrwalającej się świadomości, że trudny okres w gospodarce przetrwają tylko najlepsi pracodawcy, którzy zatrudnią najlepszych kandydatów z rynku pracy.

2013 – Największe wyzwania w obszarze rekrutacji



2013 – największe wyzwania w obszarze budowania wizerunku pracodawcy



52%

spójność pomiędzy działaniami wizerunkowymi a rzeczywistością w firmie i kontrola tego stanu rzeczy



44%

stworzenie kompleksowej strategii budowania wizerunku firmy jako pracodawcy



40%

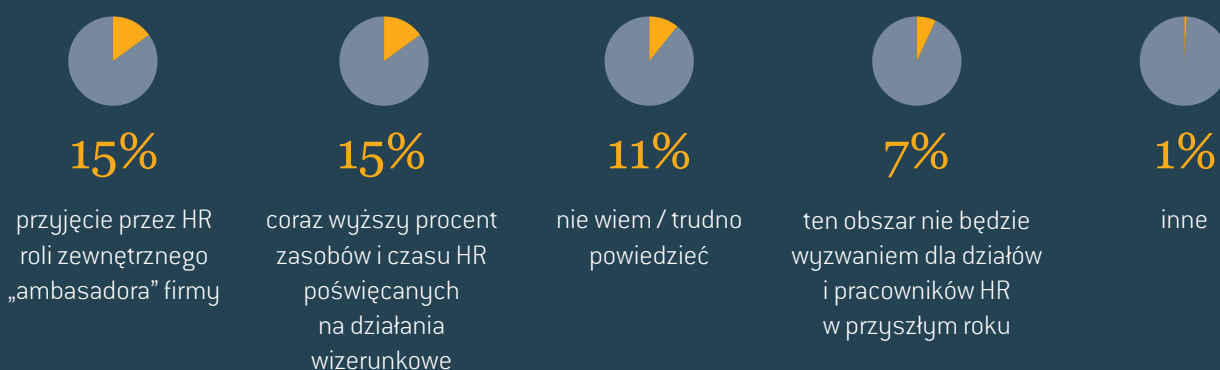
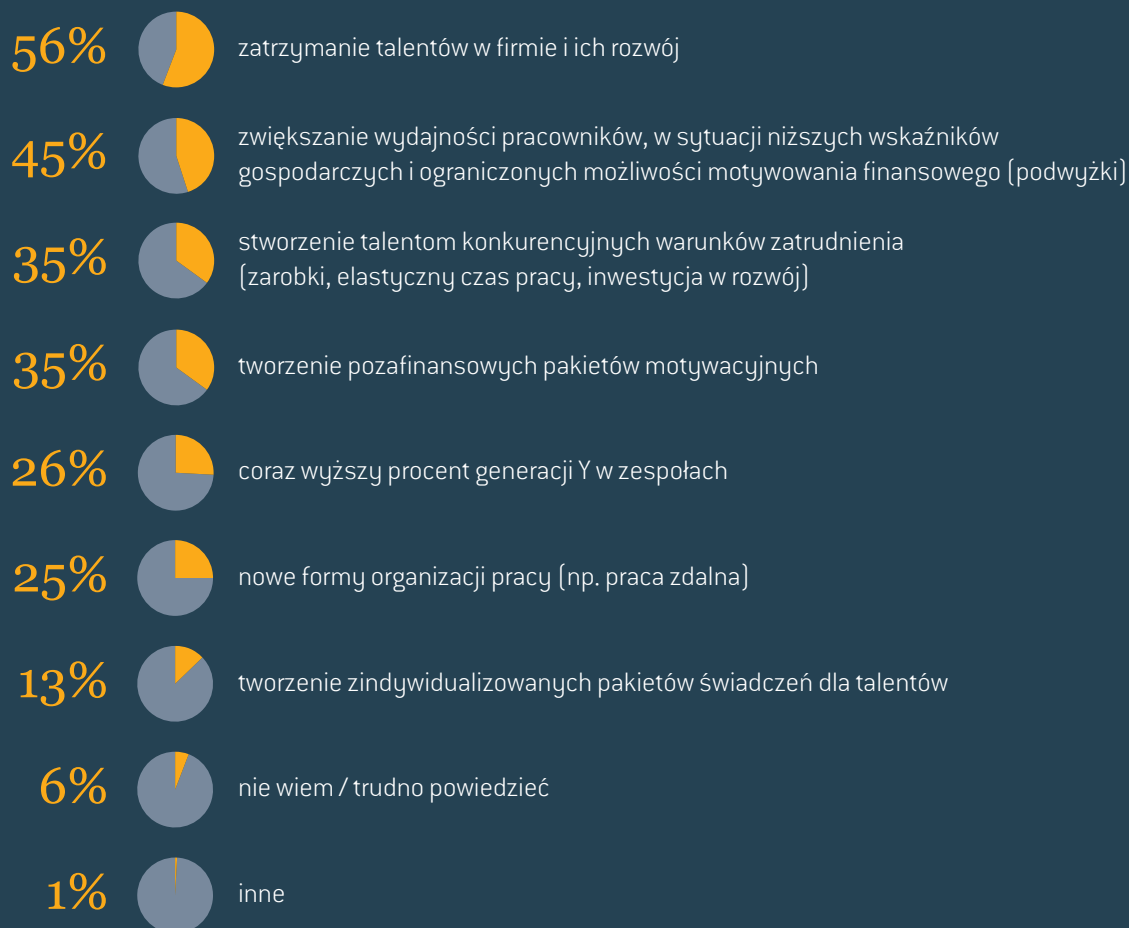
działania wizerunkowe skierowane do pracowników już zatrudnionych (wewnętrzny *employer branding*)



24%

wiele nowości wśród narzędzi wspierających działania wizerunkowe – konieczność nadążania za nimi

2013 – Największe wyzwania w obszarze motywowania pracowników



Źródło danych: Badanie „Wyzwania HR w 2013 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec 2012, N= 398. Dane procentowe to wskazania specjalistów i menedżerów HR, którzy wzięli udział w badaniu.



Rozmowa z **Markiem Prujarczykiem**, ekspertem HR z ponad 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu kapitałem społecznym przedsiębiorstw, takich jak Grupa Żywiec SA czy PGE Grupa Energetyczna SA, właścicielem firmy doradczej Marek Prujarczyk Consulting.

Przepis na... wystarczająco dobry HR

Jakie wyzwania sprawią branży największy problem w 2013 roku?

Z wielu wybrałbym siedem kluczowych, z zastrzeżeniem, że to wyzwania nie na kolejne miesiące, ale lata: zmiana struktury demograficznej, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie „pokoleniem Y”, dalsza presja na efektywność kosztową, narastający deficyt kompetencyjny, zarządzanie rozproszonymi, elastycznymi zespołami oraz to, że prawo pracy i życie chodzą własnymi ścieżkami.

Nie ma na tej liście popularnego celu: przygotować firmę na powrót koniunktury.

Przyznaję, że mam problem z pytaniem: „co HR ma zrobić po kryzysie?”. Odpowiadam: ale jakim kryzysie? Nie neguję tąpnięcia, nie podzielał natomiast dość powszechnego przeświadczenia, że to przejściowe turbulencje. Może za dużo naczytałem się Tofflera 30 lat temu albo zbyt wiele firm miałem okazję poznać, ale uważam, że to nie jest przejściowy kryzys. Tymczasem właśnie takie, fałszywe moim zdaniem, założenie: przetrwać kryzys i przygotować firmę do wzrostu, przyświeca zarządom wielu firm.

Czym się to przejawia?

Widać to wyraźnie na przykład w rekrutacjach: zarządy zakładają, że w chudych czasach wojnę można wygrać kapralami. Jeśli doświadczonemu menedżerowi

należałoby zapłacić 20 tys. zł, awansujemy takiego za 5 tys. zł, damy mu 20 proc. więcej – on będzie szczęśliwy, a my zyskamy na chwilę święty spokój i odhaczony punkt na liście „optymalizacja kosztów”. Tyle że kapral nie umie dowodzić armią – nigdy go tego nie uczono i nie wymagano. W ferworze optymalizacyjnym zapominamy, że na tym poziomie nie wystarczy teoretycznie wiedzieć „jak”, potrzebna jest również wiedza „co” jest do zrobienia, co jest wykonalne oraz zdolność ustalania właściwych priorytetów. Różnic jakościowych między liniowym szczeblem zarządzania a poziomem całej spółki jest mnóstwo, na czele z niezbędną umiejętnością strategicznego patrzenia na firmę w perspektywie średnio- i długoterminowej. Takie myślenie przełożyło się na HR, który mniej lub bardziej świadomie koncentruje się na cięciu kosztów.

20 lat temu ktoś powiedział, że w okolicach 2010 roku polskie firmy dojdą do ściany w zakresie optymalizacji kosztów. Ten moment już nadszedł?

Spółki się o tę ścianę obity, ale tego nie zauważyły, bo złożyły kłopoty na karb kryzysu. I sięgnęły po wzorce z lat ubiegłych; skoro wcześniej dało się przykręcać śrubę, a teraz to nie działa, trzeba zmienić mechanizm przykręcania. To tak jakby oczekiwać, że dorożki sprawdzą się na autostradach, jeśli wyposażą się je w lepsze koła i amortyzatory.



Uczniowie Łukasiewicza zapewne robiliby dziś najlepsze lampy naftowe na świecie, ale „niestety” w międzyczasie wymyślono elektryczność. Przeoczyliśmy moment, w którym gospodarki krajów rozwiniętych – a do takich aspirujemy – przeszły z fazy industrialnej w epokę wirtualną: rozproszoną, prosumpcyjną, mocno opartą na wiedzy, sieciowości, kapitale społecznym. Niedługo przy pomocy drukarki 3D będziemy mogli drukować w domu przedmioty, a my próbujemy zarządzać przeciętnymi firmami jak w epoce agrarnej, a w lepszych firmach – jak w fazie industrialnej. Tyle że w zmienionych realiach oba te modele stanowią anachronizm.

Gdyby mógł Pan wcisnąć klawisz „reset” i ustawić na nowo procesy, jak zbudowałby Pan HR na miarę epoki wirtualnej?

Punkt wyjścia stanowi przyjęcie, że HR nie polega na reagowaniu na rzeczywistość, ale na prognozowaniu przyszłości i przygotowywaniu na nią ludzi. Wciąż rzucamy się na modne optymalizacyjne narzędzia – *assessment centre*, *management audit*, *employer branding*. Tylko że dziś nie wystarczy już optymalizacja procesów, trzeba na nowo zdefiniować paradygmat HR.

Na czym miałyby on się opierać?

Z jednej strony HR musi lepiej dostosować się do potrzeb biznesu, wyraźnie rozdzielając część „transakcyjną” od działającej ekspercko i projektowo reszty. Wartość dodana HR, co oczywiście nie jest nową koncepcją, opiera się na świadomości celów, do których dąży biznes i dostarczaniu narzędzi ich realizacji. A te narzędzia muszą być dostosowane do zmienionych realiów – zarządzania motywacją zespołów projektowych i rozproszonych, premiowania rotujących zespołów i nieliniowych cykli pracy, społeczności sieciowych i zarządzania rozproszoną wiedzą... Optymalizacją narzędzi sprawdzonych w innych realiach tego nie załatwimy. HR-owcy lubią nieoficjalnie narzekać, że nie są postrzegani dostatecznie strategicznie. Obawiam się, że przyczyna tkwi w tym, że wielu z nas, skoncentrowanych na sprawach bieżących, wbrew głośzonym hasłom, strategicznej perspektywy nie uwzględnia. Częstokroć nie potrafiliśmy zaoferować zarządom aktywnego, fachowego wsparcia biznesu. Skupiliśmy się na wskaźnikach efektywności

(fluktuacja kadr, chorób etc.), a zapomnieliśmy, że tylko jedna wartość jest wyznacznikiem długofalowego sukcesu firmy – zysk netto.

Wsparcie fachowe, czyli jakie?

Znam HR-owców, którzy pracują kilka lat w firmie, ale ani razu nie byli na hali produkcyjnej. Jeśli chcesz być wielkim dyrektorem w sieci handlowej, powinieneś spędzić minimum jeden dzień przy kasie. Nie dla pokory, ale po to, by zrozumieć, czym na co dzień żyje połowa kadry twojej firmy i jak możesz jej pomóc. Siedząc w szklanym biurówcu, nie dowiesz się, że serce do pracy odbierają im nie tylko tony do przerzucenia, piknięcia, błędne kody, ale lekceważący stosunek klientów i brak kontaktu z menedżerem. Efektywny HR musi być konsekwentny i spójny. Możesz zrobić wspaniały plan sukcesji, ale jeśli szkolenia kuleją, twój dział będzie średnio przydatny firmie. Pozbądźmy się myślenia, że HR musi być zawsze na szóstkę, wystarczy mocna czwórka z plusem, jeżeli zachowamy logikę i spójność działań. Tymczasem, niczym inżynierowie, mamy słabość do poszukiwania perfekcyjnych rozwiązań. Klienta (tu: zarządu) nie interesuje techniczna doskonałość, ale rozwiązanie – tu i teraz – aktualnych potrzeb.

Mówiąc o zmianie paradygmatu, podkreśla Pan, że należy odejść od fałszywego założenia, że wszyscy pragną wolności, odpowiedzialności i awansów.

Założenie, że każdy dąży do ciągłego awansu i rozwoju zawodowego, to mrzonka. Nie wszyscy się nadają i nie wszyscy chcą być szefami, nawet jeśli to deklarują, bo tak wypada. Bezwzględny priorytetem dla wielu osób jest stabilizacja i bezpieczeństwo, a przez obecne systemy zarządzania zostało ono dokumentnie zniszczone.

Mówiąc o bezpieczeństwie, myśli Pan: etat?

Nie, forma relacji to rzecz wtórna. Przekonanie, że umowa o pracę jest bardziej bezpieczna niż inne umowy to relikty czasów słusznie minionych. Myślę raczej o poczuciu bycia potrzebnym – niezależnie od metryki. Pewna duża firma poczytywała sobie za powód do dumy, że stworzyła system, w którym lojalni, wartościowi pracownicy mieli zagwarantowane zatrudnienie. Ich kariery nie rozwijały się liniowo, układały się

w różne krzywe, wyznaczone przez poziome awanse, ale przez cały czas ich doświadczenie i wiedza pracowały na rzecz firmy. A jednocześnie ludzie godzili się na relatywnie niskie zarobki, bo te rekompensowało im właśnie poczucie bezpieczeństwa, nie na darmo jeden z filarów piramidy Masłowa.

Mam poczucie sprzeczności czytając, że firmy badane w poprzedniej edycji „Wyzwań” deklarowały, że priorytetem jest dla nich motywowanie i identyfikowanie pracowników z firmą przy jednocześnie relatywnie dużej wadze przywiązywanej do takich wyzwań jak szybkie zatrudnienie (zanim nastąpi wzrost oczekiwań płacowych) czy rozwój flexi-pracy.

Pozbądźmy się myślenia, że HR musi być zawsze na szóstkę, wystarczy mocna czwórka z plusem, jeżeli zachowamy logikę i spójność działań.

Tego się nie da pogodzić?

To są sprzeczne dążenia, ale to tylko pokazuje, z jakim problemem musimy się zmierzyć. Jeśli stawiamy na elastyczność zatrudnienia, muszą się zmienić mechanizmy motywacji. Przeciętne „igreką” nawet wysoka premia raczej nie skłoni do siedzenia w pracy po kilkanaście godzin dziennie. Oni są bardzo zadaniowi, ale i zespołowi. Jeśli zacniemy ich „cisnąć” wyłącznie o indywidualne wyniki, uciekną nam. *A propos* bezpieczeństwa, mój kolega z Niemiec zapytany o to, jak mu się udało przepracować w jednej firmie 40 lat, najpierw zażartował, że po dwóch latach pracy złożył w kadrach wypowiedzenie i wciąż czeka

na odpowiedź, a potem, już poważnie, powiedział coś, co jest chyba kwintesencją HR na miarę naszych czasów: pracowałem w jednej firmie, ale wielokrotnie zmieniałem pracę.

A my w tym samym czasie „zabijamy się” o talenty?

Trendy demograficzne są nieubłagane – młode pokolenie się kurczy. Firmy zareagowały na to intensyfikacją wojny o talenty. Schodzą coraz głębiej – zaczynają wdrażać programy stażowe dla studentów II czy III roku, wkrótce pewnie zaczną „przechesywać” szkoły średnie. A to nie tak. Jak skuteczni nie byłibyśmy w wojnie o młodych, musimy liczyć się z tym, że coraz większą rolę w strukturze demograficznej będą odgrywać średnie i starsze pokolenie. Tymczasem nie widać – ani po stronie rządu, ani biznesu – ochoty i pomysłu na to, by wykorzystać doświadczenie „starszaków”, zwiększać ich elastyczność na rynku pracy.

Chętnie używamy modnego terminu „zarządzania wiedzą”, ale nikt nie łączy go z wiedzą osób starszych.

W gospodarkach dojrzałych radzą sobie z tym problemem poprzez programy *multi-tasking* czy *multi-skilling*. U nas ukończenie 50. roku życia oznacza wkroczenie w potężny obszar wykluczenia, bo łatwiej zapłacić odprawę niż przekwalifikować doświadczonego pracownika. Musimy uczyć się wykorzystywać ten potencjał, bo wykrwawiająca wojna o talenty już doprowadza do tego, że pensje absolwentów zbliżają się do pensji specjalistów. Zwłaszcza, że nie trzeba być wielką firmą, by tworzyć skuteczne mechanizmy nielinowych, inspirujących, chroniących od wypalenia awansów dla doświadczonych pracowników. Trzeba tylko chcieć.

**Dziękuję za rozmowę
Małgorzata Remisiewicz**



Nowoczesna rekrutacja

Nowe sposoby na kandydatów

Internetowe portale rekrutacyjne są najpopularniejszym kanałem poszukiwania nowych pracowników dla blisko 90 proc. uczestników badania „Wyzwania HR w 2013 roku”. Jednej na pięć firm udało się pozyskać pracownika dzięki aktywności na portalach społecznościowych.

Dwóch na pięciu przedstawicieli pokolenia Y przedkłada dostęp do mediów społecznościowych w pracy nad wyższą pensję – wynika z badań amerykańskiej firmy monitorującej wynagrodzenia, PayScale. Również starsi koledzy „igreków” nie wyobrażają sobie dnia w pracy bez chwili odreagowania na Facebooku czy Twitterze (codziennie zagląda tam ponad połowa amerykańskich pracowników powyżej 55. roku życia).

ma sens. Natomiast wśród tych, którzy mają swoje zdanie o tego typu rekrutacji, więcej jest jej przeciwników (35 proc.) niż zwolenników (15 proc.).

Krajowe firmy są na początku rekrutacyjnej przygody ze społecznościami, ale wzorem dojrzałych rynków przedkładają biznesowe portale społecznościowe nad te ogólne. Wśród badanych, których pytano o najczęściej wykorzystywane kanały rekrutacji, 27 proc.

wskazało portale biznesowe, Facebooka czy Naszą Klasę zaledwie 8 proc. W przypadku rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i kierownicze przepaść jest jeszcze większa: co trzeci ankietowany wysoko cenił skuteczność biznesowych portali, ogólnych – co pięćdziesiąty.

Rekrutacja definitywnie przeniósł się do sieci. W serwisie Pracuj.pl w II kwartale 2012 roku opublikowano ponad 83 tys. ofert pracy. Blisko dziewięć na dziesięć firm, które wzięły udział w badaniu

„Wyzwania HR w 2013 roku” podało internetowe portale rekrutacyjne jako najczęściej wykorzystywany kanał poszukiwania pracowników. 17 proc. firm (w tym 21 proc. najmniejszych) udaje się pozyskać pracownika dzięki aktywności w mediach społecznościowych.

*Rok 2013 może przynieść
przełom w podejściu polskich
firm do wykorzystania
technologicznych zdobyczy
w rekrutacji i motywacji
pracowników*

Czy polskie firmy dostosowują się do stylu życia i komunikacji obecnych i przyszłych pracowników? I chcieliby, i boją się. O ile bez oporów wykorzystują media społecznościowe do promocji swoich marek, to jeśli chodzi o działania rekrutacyjne są bardziej wstrzemięźliwe. Połowa uczestników badania „Wyzwania HR” nie wie, czy rekrutacja za pomocą Facebooka



Na tradycyjne ogłoszenia w prasie zdecydował się za ledwie co siódmy ankietowany. 40 proc. wykorzystuje do rekrutacji firmową stronę internetową.

Co ciekawe, zakładka „kariera” co piątej badanej firmy dostępna jest w wersji mobilnej. Urządzenia mobilne szturmem zdobywają rynki, także polski, stąd z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że ich rola w procesach rekrutacyjnych będzie rosła. Czy już 2013 będzie rokiem mobilnej rekrutacji? Wszystko zależy od postaw kandydatów, którzy, jak na razie, nie są zbyt zainteresowani wykorzystywaniem swoich telefonów czy tabletek do poszukiwania pracy. W badaniu, które serwis Pracuj.pl wraz z Interaktywnym Instytutem Badań Rynkowych przeprowadziły w październiku 2011 roku, kandydaci deklarują co prawda, że zdarza im się korzystać „przez telefon” z portali pracy i aplikacji oferowanych przez serwisy rekrutacyjne, ale nie jest to preferowany sposób wyszukiwania ogłoszeń. Według deklaracji badanych internautów mobilne przeglądanie ofert jest niewygodne, ze względu na niewielki ekran urządzenia, ograniczoną możliwość porównywania ofert czy bezpośredniego aplikowania na ogłoszenia.

To, co odróżnia polskie firmy od ich odpowiedników z bardziej doświadczonych rynków, to wstrzeźliwość w wykorzystaniu nowych technologii w pracach działów HR. Blisko 60 proc. badanych (w tym 3/4 najmniejszych firm) nie dysponowało żadnym z tego typu rozwiązań. Nieco bardziej skore do nowinek są tylko największe firmy. Działy HR, jeśli już, korzystały najczęściej ze wsparcia e-testów w preselekcji kandydatów (19 proc. ankietowanych, w tym 23 proc. największych firm), elektronicznych systemów oceny pracowników (17 proc. wskazań; 25 proc. w grupie dużych firm) oraz systemów rekrutacyjnych (14 proc. badanych, w tym 19 proc. w gronie dużych firm).

Od 2009 roku przy pomocy systemu do zarządzania rekrutacjami on-line eRecruiter zrealizowano ponad 22 tysiące projektów rekrutacyjnych, na które wpłynęło niemal 2,2 mln aplikacji. Rola ATS w rekrutacji ewoluuje – początkowo służyły głównie jako baza nadsyłanych CV, dziś rekruterzy doceniają szybkość, z jaką ATS-y pozwalają porównywać oferty i komunikować się z wybranymi kandydatami, ale także niemal nieograniczony potencjał analityczny (porównanie skuteczności różnych kanałów rekrutacji, możliwość wykorzystania w rekrutacji wewnętrznej etc.).

Wojna o kompetentnych, utalentowanych pracowników wymaga dziś wyjątkowego oręża. Rekruterzy mają świadomość, że nawet najlepsza oferta pracy nie sprzeda się sama, wymaga dobrego wsparcia. Aż 36 proc. badanych uważa, że jednym z silnych trendów 2013 roku będzie połączenie działań rekrutacyjnych z marketingowymi, czyli kompleksowe kampanie rekrutacyjne.

*Zakładka „kariera”
co piątej badanej
firmy dostępna jest
w wersji mobilnej*

Jak to robią inni? W biurach zagłębia agencji reklamowych na warszawskim Mokotowie w zeszłym roku pojawiły się wlepki „join our network – free WI-FI”. Amatorzy darmowego Internetu na liście dostępnych sieci w swoich laptopach czy smartfonach nieoczekiwanie zobaczyli sieć o nazwie „JWT szuka do kreacji”.

Równie niesztampową rekrutację prowadził CD Projekt. W dostępnym w Internecie filmie promował największe wydarzenie od czasów „Wiedźmina 2”. W ręce fanów miała trafić „najbardziej zaawansowana strategia czasu rzeczywistego”. Kreatywna reklama nowej gry CD Projektu „Marketing Director II” była w rzeczywistości niemal dwuminutowym ogłoszeniem rekrutacyjnym. **1**

Jeszcze dalej poszedł izraelski oddział agencji Saatchi&Saatchi, którego szef wyzywa kandydatów na programistów na... pojedynkę w popularną grę Diablo 3. Śmiałkowie mają 30 minut na to, by olśnić swoimi umiejętnościami gry i odpowiedziami na zadawane równoległe pytania. **2**

Wykorzystanie gier czy biznesowych symulacji nie zastąpi tradycyjnej rekrutacji, ale może podnieść jej efektywność oraz jakość dzięki przyciąganiu bardziej atrakcyjnych kandydatów. Wśród ankietowanych przez Pracuj.pl firm 6 proc. (8 proc. dużych) ma już za sobą tego typu doświadczenia.

Warto podkreślić, że nowoczesne, niesztampowe techniki wsparcia rekrutacji nie są zarezerwowane dla innowacyjnych, kreatywnych branż (IT, reklama, marketing). Za ich stosowaniem także w tradycyjnych sektorach przemawiają czynniki nie tylko kosztowe. Przykładowo, amerykański gigant, sieć Walmart, zatrudniająca blisko 2 mln ludzi na całym świecie, już w 2010 roku prowadziła większość rozmów rekrutacyjnych z wykorzystaniem technologii wideo. W 2011 roku sieć wdrożyła rozwiązanie Hire Vue, którym firma wygrywa wojnę m.in. o najlepszych stażystów podczas targów pracy. Wywiady nagrywane z kandydatami są wysyłane od razu do oceny w centrali firmy; rekruterzy mogą oddzwonić do potencjalnego stażysty zanim opuści on targi. Za pomocą Hire Vue prowadzone są także rozmowy kwalifikacyjne.

Walmart oszacował, że tylko w 2011 roku nowy model rekrutacji przyniósł firmie 2,2 miliona dolarów oszczędności. Skracą się też – średnio o połowę! – czas naboru. Błyskawiczny kontakt zapewnia jednak znacznie więcej: robi wrażenie na cyfrowych „igrekach”, którzy są *on-line* niemal całą dobę i tego samego oczekują od innych.

Inny amerykański potentat, Groupon, postawił na połączenie nowoczesnych technologii z programem referencyjnym. Dzięki platformie Jobvite pracownicy mogą jednym kliknięciem „zawirusować” popularne serwisy społecznościowe informacją o wakacie. Efekt? Ponad jedna piąta poleconych osób zasiła zespół Groupona właśnie dzięki Jobvite.

Warto podkreślić, że rola nowych technologii nie kończy się wraz z pozyskaniem kandydata. Eksperci wskazują na rosnącą rolę innowacyjnych rozwiązań w budowaniu identyfikacji z firmą. Z prognoz firmy Gartner wynika, że do 2015 roku połowa firm będzie wykorzystywać w polityce motywacyjnej... gry. Ciekawym przykładem takiego programu jest KEAS, który motywuje pracowników do dbania o siebie w zabawny, ale skuteczny sposób (do programu przystępuje średnio 70 proc. zespołu, 95 proc. jest zadowolonych z udziału). W grze można zdobywać punkty za zdrowe jedzenie, podnoszenie kartonów z dokumentami czy głębokie oddechy w oczekiwaniu na rozmowę z klientem. Zrzuconymi kilogramami można od razu pochwalić się na wybranym portalu społecznościowym. KEAS premiuje współdziałanie

– według statystyk producenta oprogramowania, członkowie zespołów są sześć razy bardziej skuteczni niż ci, którzy z nadwagą czy zmęczeniem walczą sami.

Według badanych specjalistów i menedżerów HR rok 2013 może przynieść przełom w podejściu polskich firm do wykorzystania technologicznych zdobyczy w rekrutacji i motywacji pracowników. Na pierwszym miejscu zestawienia trendów, które zdominują HR w 2013 roku, znalazł się „wzrost znaczenia nowoczesnych technologii w codziennej pracy”. Ponad 40 proc. badanych firm uważa, że znacznie popularniejsze stanie się przeprowadzanie pierwszych etapów rekrutacji przez Internet, 25 proc. liczy na wzrost popularności ATS-ów, 20 proc. spodziewa się upowszechnienia wideorekrutacji.

1 zeskanuj fotokod i zobacz materiał wideo o tej rekrutacji



2 zeskanuj fotokod i zobacz materiał wideo o tej rekrutacji



Zeskanuj fotokod i dowiedz się, jak system rekrutacyjny może pomóc w zbieraniu, analizie i selekcji zgłoszeń nadesłanych w procesie rekrutacyjnym.



Najlepsze źródło aplikacji na stanowiska specjalistyczne i kierownicze

portale rekrutacyjne 63%

agencje doradztwa personalnego 45%

rekomendacje wewnętrzne 43%

rekrutacje wewnętrzne 42%

biznesowe portale społecznościowe 34%

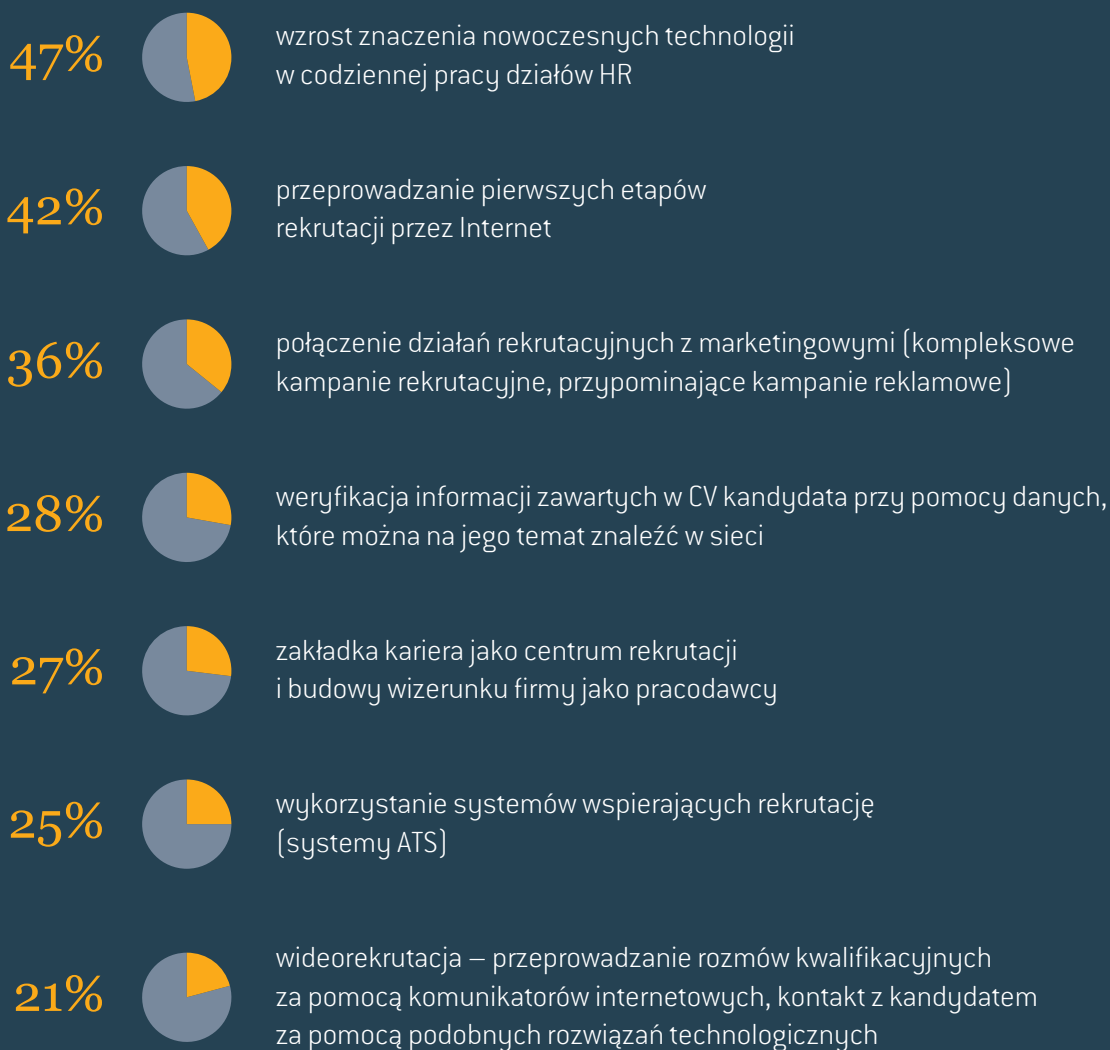
Pracodawcy na Facebooku

firma nie prowadziła żadnych działań na Facebooku jako pracodawca 72%

pracodawca prowadził działania informacyjno-wizerunkowe 22%

firma prowadziła akcje rekrutacyjne 8%

7 trendów, które mają największe szanse na upowszechnienie się w praktyce rekrutacyjnej firm w 2013 roku, według badanych przedstawicieli HR



Źródło danych: Badanie „Wyzwania HR w 2013 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, lipiec 2012, N=398.
Dane procentowe to wskazania specjalistów i menedżerów HR, którzy wzięli udział w badaniu.



Rozmowa z **Agnieszką Bieniak**,
menedżerem działu zarządzania zasobami
ludzkimi w Grupie Pracuj Solutions.

HR w marketingowych butach

Jakie zmiany dostrzega Pani w działaniach HR?

Wyzwania wiążą się z trendami w całej dziedzinie dotyczącej zarządzania ludźmi. Jesteśmy świadkami ewolucji działu, który kiedyś dostarczał jedynie określone usługi, a teraz ma być partnerem, z którym można rozmawiać na różne tematy, który będzie wspierał kierownictwo firmy w podejmowaniu decyzji i dostarczał rozwiązań najlepszych w konkretnych sytuacjach. To ma największy wpływ na podejście do całego HR-u, a nie tylko do rekrutacji.

A w odniesieniu do rekrutacji?

Tu najwyraźniejszym trendem, widocznym od dziesięciu lat, jest przeniesienie poszukiwania kandydata z jednej strony do Internetu, z drugiej – do wewnętrznych mechanizmów pozyskiwania kandydatów. Jeżeli chodzi o internet, mówię zarówno o portalach branżowych związanych z możliwością publikowania ogłoszeń (ja mam akurat ten luksus, że pracuję w firmie prowadzącej taki portal), jak i o serwisach społecznościowych. Tych nowinek, usprawniających procesy rekrutacyjne, musimy się na bieżąco uczyć, aby wciąż podnosić naszą efektywność. Z kolei mówiąc o renesansie wewnętrznych mechanizmów, mam na myśli rekrutację wewnętrzną, ale także system rekomendacji pracowniczych.

A inne wyzwania dla HR związane z nowymi technologiami w rekrutacji?

My, na przykład, podnieśliśmy efektywność rekrutacji w biurach regionalnych, wprowadzając w nich technologię umożliwiającą prowadzenie rozmów *on-line* na początkowych etapach. To duża oszczędność czasu i pieniędzy. Na co dzień wykorzystujemy ten sprzęt

także jako narzędzie komunikacji wewnętrznej – firmową telewizję. Kandydaci przychodzą do biura regionalnego, by wziąć udział w rozmowie, dzięki temu firma oszczędza na kosztach podróży, a kandydaci mogą przy okazji zobaczyć, jak wygląda miejsce pracy oraz poczuć klimat firmy.

Mechanizmy wewnętrzne, o których Pani wspomniała, to nie jest chyba nowość w HR?

Podobnie jak dążenie do jak największej efektywności, co nie zmienia faktu, że zaliczają się do najważniejszych wyzwań w naszej dziedzinie. A tu korzyści dla firmy są ogromne. Jeżeli mamy pracownika, który się sprawdza i który działa zgodnie z wartościami firmy, wpisuje się w kulturę organizacyjną i dodatkowo rzeczywiście osiąga efekty, a ponadto ma potrzebę rozwijania się, to umożliwienie mu aplikowania na inne stanowisko w ramach firmy jest korzyścią dla obu stron. Taki pracownik będzie chciał z nami zostać. Również system rekomendacji wewnętrznych, kiedy to pracownicy polecają kandydatów do pracy, jest bardzo skutecznym mechanizmem wyszukiwania ludzi dobrze dopasowanych do firmy. Nie poleca się na ogół osób, za które się nie chce poręczyć. Jest to swego rodzaju dodatkowa weryfikacja kandydatów.

Czy w ten sposób nie dojdzie w którymś momencie do sytuacji, w której to pracownicy sami będą rekrutowali nowych kolegów do swoich zespołów?

Sądzę wręcz, że w wielu firmach już działa taki mechanizm. U nas podobnie, choć sami pracownicy jeszcze nie podejmują decyzji, ale uczestniczą w procesie selekcyjnym.



Na pierwszy albo drugi etap spotkania rekrutacyjnego zapraszamy przedstawicieli zespołów projektowych, w których będzie pracował potencjalny kandydat.

Państwa podejście do rekrutacji jest chyba bardzo pracochłonne? Czy to się opłaca?

Faktycznie prowadzimy wieloetapowe rekrutacje. Staramy się zatrudniać osoby, co do których nie mamy nawet cienia wątpliwości. Uważamy, że lepiej poświęcić dużo czasu na samą rekrutację, czasem nawet poczekać, aż trafimy na odpowiedniego kandydata, niż w pośpiechu zatrudnić osobę nie całkiem spełniającą nasze oczekiwania. Dzięki temu nie ponosimy większych kosztów niż te, związane z samą rekrutacją. Zatrudniając nieodpowiednią osobę, musielibyśmy ją potem wdrożyć, ona i tak do końca nie wypełniałaby swoich zadań, a za rok czy dwa lata musielibyśmy ponownie rozpocząć rekrutację na jej miejsce.

A jeśli mimo wszystko zatrudniliby Państwo niedopasowaną osobę?

Od 2012 roku wprowadziliśmy dość innowacyjne rozwiązanie, jakim jest premia za odejście. Proponuje się ją każdej osobie, którą po okresie próbnym firma chce dalej zatrudniać. Taka premia ma skłonić pracownika

do przemyslenia czy na pewno chce u nas zostać, czy lepiej będzie, gdy weźmie oferowaną premię i poszuka nowej posady.

Czy to się opłaca?

Zyskujemy większą pewność dotyczącą dalszej współpracy z pracownikami, którzy są zaangażowani i pewni, że właśnie w naszej firmie chcą rozwijać swoją karierę zawodową. Jeśli zaś zainteresowani nie są i postanowią skorzystać z premii, firma nie ponosi kosztów związanych z rozwojem pracownika, który zapewne i tak w krótkim czasie by odszedł. Dodam jednak, że w ciągu siedmiu miesięcy, jakie minęły od wprowadzenia tego rozwiązania, nikt jeszcze nie skorzystał z możliwości odbioru premii za odejście.

Czy trudna sytuacja – szczególnie ludzi młodych – na rynku pracy nie każe jednak kurczowo trzymać się zatrudnienia, choćby nawet nie było to wymarzone zajęcie?

Rynek pracy nie jest monolitem. Są stanowiska, na które trudno znaleźć kandydatów i takie, na które jest więcej kandydatów niż ofert pracy. I tu mamy jedno z największych wyzwań rekrutacyjnych – jak docierać do kandydatów na przykład na stanowiska informatyczne, na które jest duży popyt pracodawców, a mało osób gotowych do zmiany pracy. Mamy w Polsce „rynek pracodawcy”, ale są na nim wyspy „rynku pracownika”, gdzie kandydaci mogą wybierać spośród wielu ofert pracy. Szukamy więc u siebie atutów, które są przez tych „wybrańców rynku pracy” cenione, aby się nimi pochwalić. Tu dochodzimy do kwestii budowania i realizowania strategii *employer branding*.

Na czym miałyby ona polegać?

Kiedy kandydat ma oferty od dwóch pracodawców, będzie rozważał wiele czynników: zasięgnięciu informacji u znajomych czy zwerfikuje informacje w Internecie. Dlatego rola osób odpowiedzialnych za *employer branding* polega przede wszystkim na tym, żeby udzielać prawdziwych informacji. Nie kreować sytuacji, które nie mają pokrycia w rzeczywistości, bo negatywna weryfikacja będzie dla firmy większym problemem niż przyznanie wprost, że czegoś pracownikom nie oferuje. Zastanawiając się o czym i jak informować, na spotkaniach

Jesteśmy świadkami ewolucji działu, który kiedyś dostarczał jedynie określone usługi, a teraz ma być partnerem, który będzie wspierał kierownictwo firmy w podejmowaniu decyzji i dostarczał najlepszych rozwiązań.

rekrutacyjnych przeprowadziliśmy ankietę wśród kandydatów. Pytaliśmy o ich wyobrażenia o firmie oraz jakie informacje na nasz temat znaleźli i skąd je uzyskali. Dzięki temu wiedzieliśmy, gdzie szukają wiadomości o nas, a więc jak najłatwiej do nich dotrzeć. Z kolei niedawno zatrudnionych pytaliśmy o opinię, jaką mieli o nas, zanim zostali przyjęci do pracy i prosiliśmy o porównanie jej z opinią, jaką mają obecnie. To pomogło nam dostrzec, gdzie opinie krążące na rynku pracy są spójne, a gdzie rozbieżne z rzeczywistością wewnątrz firmy. Część czynników dających satysfakcję z pracy u nas potwierdzało się też w badaniach zaangażowania pracowników i uznaliśmy, że na ich promowanie położymy nacisk. Dzięki temu kreowany przez nas wizerunek firmy uwypukla elementy istotne dla tych kandydatów, na których nam zależy.

To takie bardzo marketingowe podejście. Na ile jest to trudne dla pracowników działów HR?

Rzeczywiście musimy „wejść w buty” marketingowców, nabyć umiejętność patrzenia „kto jest naszym klientem (kandydatem)”, „jaki mamy produkt”, „jak możemy wypromować nasz produkt”, „o czym mówić”, „w jaki sposób”, „w jakich miejscach”? Ale trzeba też na chwilę zająć miejsce specjalisty ds. sprzedaży i sprawić, aby kandydat, który przyjdzie na rozmowę, „kupił nas” i wyszedł z niej z przekonaniem, że właśnie u nas chce pracować oraz – co bardzo istotne, a o czym często firmy zapominają – dobrze o nas mówił, niezależnie od tego czy zostanie zatrudniony, czy też nie.

Jakie inne umiejętności z obszaru sprzedaży czy marketingu przydają się szczególnie?

Szybkość i elastyczność. Jeżeli dobry kandydat ujawnia, że akurat rozważa oferty trzech pracodawców, to wyzwaniem jest szybkość – musimy go przekonać do wyboru naszej firmy, zanim uda się to tym innym. Elastyczność ujawnia się w sytuacji, gdy trafi do nas dobry kandydat, który ma określone kompetencje, pasuje do kultury i naszych wartości, ale jednak nie do tego stanowiska, na które go właśnie rekrutujemy. Wtedy warto poszukać w organizacji miejsca, w którym ktoś taki byłby potrzebny, odwiedzić menedżerów, zaproponować, żeby się z nim spotkali, nawet jeśli w obecnej chwili nie myślą o zatrudnieniu kogośkolwiek. Kiedy w przyszłości będą poszukiwali pracownika, przypomni im się dobry kandydat.

Szukanie okazji, wykorzystywanie jej – to już kompetencje nawet nie marketingowe, ale wręcz strategiczne...

HR jak nigdy wcześniej jest blisko funkcji zarządczych. Zasoby ludzkie to najważniejszy kapitał firm, więc i tu musimy myśleć strategicznie i mierzyć się z konkurencją.

Co może pomóc w efektywnym zarządzaniu tym kapitałem?

W zarządzaniu kapitałem ludzkim z pewnością pomaga umiejętność budowania relacji. Między ludźmi w firmie, między firmą a jej pracownikami, między firmą a kandydatami do pracy czy w ogóle między firmą a ludźmi na rynku pracy. Na budowanie tych relacji wpływają tak podstawowe rzeczy, jak np. informowanie kandydata o przebiegu procesu rekrutacji, dotrzymywanie obietnic czy potwierdzenie dla wysyłającego dokumenty aplikacyjne, że one wpłynęły.

Czy możemy jeszcze powiedzieć, ile HR-u jest w HR, skoro sam wchodzi w cudze kompetencje, a odpowiedzialność za rekrutację dzieli z pracownikami?

Nie jesteśmy już odseparowanym podmiotem, który głównie segreguje sterty CV i prowadzi teczki pracowników. Mamy być blisko biznesu, co również oznacza, że angażujemy biznes w procesy HR-owe. Tu znowu potrzebne są nam kompetencje marketingowe, aby badać i budować potrzeby kierowników i pracowników na naszą wiedzę i umiejętności. W ten sposób funkcja personalna staje się nieodłączną częścią firmy, gdyż jej działania przynoszą efekt synergii w innych działach.

**Dziękuję za rozmowę
Paweł Berłowski**



Elastyczne zatrudnienie

3

Flexi jest trendy

Dziś praca czy nawet udział w praktyce studenckiej są traktowane przez pokolenie Y za ledwie jako jeden z wielu elementów planu na życie i karierę – mówią szefowie HR poszukujący prawdziwych talentów. Jest to dla nich olbrzymie wyzwanie, bo chcąc mieć konkretnego stażystę, a nie „wszystko-jedno-jakiego”, muszą zaplanować taki czas praktyk, aby ten najlepszy kandydat mógł go uwzględnić w swoim kalendarzu.

Elastyczność jest dziś dla działów HR wyzwaniem w co najmniej trzech wymiarach. Pierwszy dotyczy stworzenia na tyle elastycznego środowiska pracy, jej czasu i miejsca, żeby zatrudnieni mogli łatwo pogodzić pracę z życiem osobistym. To także zarządzanie zatrudnieniem, tak, by łatwo było dostosować jego poziom do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa (praca tymczasowa, praca na podstawie umów zlecenia i o dzieło itp.), a równocześnie dbałość o wizerunek firmy jako pracodawcy oferującego bezpieczeństwo zatrudnienia i możliwości rozwoju mimo zmiennego zapotrzebowania na pracę (*flexicurity*).

„Pracodawcy 9-17” nie są doceniani przez ludzi przedsiębiorczych, ceniących wolność, życie osobiste, mających prywatne pasje. Dla takich osób możliwość pracy w miejscach, gdzie do czasu pracy podchodzi się bardziej liberalnie, jest często ważniejsza niż wyższe zarobki. Wbrew pozorom, nie mówimy tylko o tych „egoistycznych lgrekach”. Elastyczne formy zatrudnienia wyróżniają również pracodawców, którzy chcą zatrudniać rodziców małych dzieci i tzw. srebrne pokolenie. O atutach tych grup wiele się w Polsce w ostatnich latach mówi, a firmy, ułatwiające mamom powrót do pracy po urlopie wychowawczym, czy ceniące doświadczenie przedstawicieli 50+ stanowią wręcz wzór dobrych miejsc pracy.

Jednak nie wystarczy zadeklarować, że panie powracające z urlopów wychowawczych czy macierzyńskich są mile widziane, czy tylko podkreślać, jak ważna dla firmy jest wiedza jej weteranów. Te grupy potrzebują m.in. dużo większej elastyczności niż w „firmach 9-17”. Zresztą nie tylko one: która z osób, przyzwyczajonych do pracy w stałych godzinach, na etacie, nie wolałaby – gdy okoliczności życiowe do tego skłaniają – skorzystać z możliwości skrócenia czasu czy przesunięcia godzin pracy?

Spośród specjalistów i menedżerów, którzy wzięli udział w badaniu Pracuj.pl „Kandydat 2011”, 13 proc. wskazało, że idealny pracodawca powinien ich zdaniem oferować pracownikom elastyczny czas pracy. Wyzwaniem dla działów HR staje się dziś sprawdzenie i wyodrębnienie tych grup pracowników, które czułyby się bardziej zmotywowane, pracując w bardziej liberalnych systemach i takiej motywacji, w miarę możliwości, im dostarczyć. Niektórzy już to potrafią. Przykładowo latem 2012 roku w serwisie Pracuj.pl opublikowano ponad 350 ogłoszeń, w których pracodawcy oferowali elastyczny czas pracy. W większości były to propozycje dla programistów, grafików i administratorów sieci, przedstawicieli handlowych oraz specjalistów ds. obsługi klienta.



W wielu firmach pracodawcy zdecydowali się wprowadzić to udogodnienie dla mam powracających z urlopów macierzyńskich, dla pracowników 50+ lub osób niepełnosprawnych. Co ciekawe, kiedy system się sprawdził, z elastycznego czasu pracy czy pracy zdalnej chętnie skorzystali również młodzi ludzie zatrudnieni w działach IT.

Coraz więcej zwolenników, nie tylko wśród młodych ludzi, zdobywa tzw. flexi praca, czyli m.in. część etatu, ruchome godziny rozpoczynania i kończenia pracy, skondensowany (skrócony) tydzień pracy. Praca flexi to nie tylko elastyczny czas pracy, ale też bardzo często telepraca, czyli dowolność miejsca, w którym można ją wykonywać. Badania Cisco pokazują, że z roku na rok przybywa chętnych do pracy w firmach, w których liczą się rezultaty, a nie sama obecność w biurze (w 2010 roku aż 60 proc. pracowników uważało, że fizyczna obecność w biurze nie jest konieczna, a w 2011 roku myślało tak już 69 proc.). Nie trzeba nikogo chyba przekonywać, że gdy obniżymy poziom frustracji, zaangażowanie wzrasta. A czy znamy coś bardziej frustrującego od uciążliwego dojazdu do pracy w korkach w godzinach szczytu?

W Polsce świadomość, że pracować można inaczej, także rośnie. Wg PKPP Lewiatan i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2007 roku tylko 2 proc. pracodawców zlecało pracę w domu, a w 2011 było to już prawie 9 proc. (w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw nawet około 11 proc.!). Trend ten stawia nowe wyzwania przed menedżerami, bo łatwiej „zarządzać” pracą w *open space’ach*, mając pracownika pod kontrolą, niż przez telefon i Internet. Jak przygotować menedżerów i pracowników do takiej formy pracy, to także wyzwanie głównie dla HR-owców.

Pojęciem związanym z pracą flexi jest idea *flexicurity*, mająca łączyć elastyczność z bezpieczeństwem. W Polsce pracodawcy i związkowcy starają się porozumieć, jak uelastyczyć prawo pracy (co pozwoliłoby firmom szybciej reagować na zmienną koniunkturę gospodarczą), a równocześnie zwiększyć szansę ludzi na uzyskanie zatrudnienia. Należy przy tym odróżniać elastyczne formy zatrudnienia, o których mówiliśmy dotychczas, od elastyczności zatrudnienia. Ta ostatnia rozumiana jest głównie jako idea pozwalająca pracodawcom łatwo dostosować poziom zatrudnienia do zmieniającego się zapotrzebowania na pracę,

co dla wielu kłóci się z poczuciem stabilizacji i stałości pracy (według badań jest to jeden z najważniejszych aspektów zatrudnienia dla Polaków).

Elastyczność zatrudnienia (a więc umowy na czas określony, zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, umowy zlecenia czy o dzieło, samozatrudnienie) niesie ze sobą także korzyści dla tych osób, które z takich form chcą korzystać, bo umożliwia im legalne uzyskanie dochodu w sposób luźniej wiążący z przedsiębiorstwem. Są idealne dla ludzi łączących studia z zarabianiem, freelancerów czy osób zaangażowanych na co dzień np. w działalność niedochodową i pragnących jedynie dorobić.

Doskonałym przykładem działań z nurtu *flexicurity* był opisany w miesięczniku „Personel i Zarządzanie” *outsourcing* trenerów wewnętrznych Telekomunikacji Polskiej. Przechodząc z etatów na jednoosobową działalność gospodarczą uzyskali oni dostęp do zleceń na szkolenia w całej tej olbrzymiej organizacji. Wyjątkowe zasady współpracy sprawiły, że są bardziej przedsiębiorcami, a jednocześnie mają większe poczucie bezpieczeństwa, niż działający w warunkach wolnorynkowych freelancerzy. Firma może w bardziej elastyczny sposób zarządzać realizacją szkoleń, trenerzy mogą swobodniej gospodarować swoim czasem; firma płaci im mniej niż musiałaby płacić na wolnym rynku, ale również oni zarabiają więcej, niż wcześniej na etacie.

Głośne kampanie medialne związków zawodowych, krytykujące tzw. „umowy śmieciowe” sprawiły, że elastyczność rozumiana jest często wyłącznie jako swoboda w zwalnianiu i zatrudnianiu dostosowana do potrzeb tylko jednej strony, czyli pracodawcy. Wyzwaniem dla działów personalnych jest więc dziś takie komunikowanie możliwości bycia „flexi”, aby jednak nie zabrakło komunikatu o „security”.

**350 – liczba ogłoszeń
w serwisie Pracuj.pl,
w których pracodawcy
oferują elastyczny czas
pracy (sierpień 2012)**

**W 2007 roku
tylko 2 proc. pracodawców
zlecało pracę w domu,
a w 2011 było to już prawie
9 proc. (w sektorze małych
i średnich przedsiębiorstw
nawet około 11 proc.!)**

*(Dane PKPP Lewiatan i Polskiej Agencji Rozwoju
Przedsiębiorczości)*

**13 proc. specjalistów i menedżerów
HR, ankietowanych przez Pracuj.pl
w badaniu „Kandydat” wskazało,
że idealny pracodawca powinien
zapewniać elastyczny czas pracy**



Rozmowa z **Witoldem Moszyńskim**,
wieloletnim dyrektorem departamentu
zarządzania zasobami ludzkimi
Money Expert SA.

Dajmy ludziom maksimum wolności (nie zabierając jej innym)

Jakie, Pana zdaniem, są dziś największe wyzwania wobec zarządzania kapitałem ludzkim w firmach?

Większość firm nie nadąża za zmianami. Widać to dopiero, kiedy pojawia się jakiś kryzys, a wraz z nim problemy. Firmy potrzebują nowych talentów, ale nie potrafią im zapewnić takich warunków, jakich młodzi dziś coraz częściej oczekują. Nowe pokolenie pracowników nie traktuje zatrudnienia jako celu samego w sobie – to tylko jeden z projektów w życiu. Chcieliby łączyć pracę z realizacją własnych marzeń, czasem poświęconym dla przyjaciół i najbliższych, studiami, podróżami etc. Niestety, pracodawcy w większości nie potrafią być elastyczni.

Ostatnio wciąż słychać głosy krytyki dotyczące stosowania umów cywilnoprawnych. Uważa się, że, zwłaszcza w odniesieniu do młodych jest to wykorzystywanie dominującej pozycji pracodawców...

Poczucie bezpieczeństwa oparte na zatrudnieniu etatowym jest złudne. W czasach dekonunktury firmy ograniczają koszty w różny sposób, także zmniejszając liczbę etatów, za to nie rezygnują z umów z tymi zewnętrznymi usługodawcami, którzy zapewniają im unikatowe kompetencje. Dlatego jestem przekonany, że to właśnie kompetencje zapewniają dziś prawdziwe poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy. Młodzi też

tak czują – w różnych badaniach możliwość rozwoju i zdobywania coraz bogatszych doświadczeń traktują jako jeden z najważniejszych elementów motywujących do pracy.

Nowe pokolenie pracowników nie traktuje zatrudnienia jako celu samego w sobie. To tylko jeden z projektów w życiu

Czy takie przekonania mają potwierdzenie w praktyce firmy, w której przez wiele lat pełnił Pan funkcję szefa ds. HR?

W Money Expert wypracowaliśmy szeroką paletę form zatrudnienia, w tym m.in. tak elastycznych, jak praca w wymiarze 1/64 etatu. Gdy wprowadzaliśmy kolejne rozwiązania, wychodząc naprzeciw różnym potrzebom i różnym grupom pracowników, wiele osób,



w tym z branży HR, patrzyło na nie – delikatnie mówiąc – z dużym sceptycyzmem. Na przekór takim opiniom w ciągu dwóch lat odnotowaliśmy wzrost wskaźnika zatrudnienia do poziomu 595 proc.!

Czy nie jest to wykorzystywanie sytuacji na rynku pracy, w której ludzie, niemający wyboru, godzą się na każde warunki?

Wręcz odwrotnie. Zbudowaliśmy ofertę pracy dla zróżnicowanych grup pracowników. Szybko zauważyliśmy, że nie każdy dziś już marzy o pracy od godziny 7:00 do 15:00. W Polsce przybywa osób chcących „brać los w swoje ręce” i nie obawiających się kolejnych zmian pracy, a także takich, którym tradycyjne relacje pracownik – pracodawca są całkiem obce, co jednak nie przeszkadza im w osiągnięciu świetnych wyników. Wielu doświadczonych doradców finansowych pracuje dziś nie na etacie, lecz prowadzi własną działalność gospodarczą. To, co my od lat proponujemy naszym pracownikom, to uczciwa inwestycja firmy w kompetencje każdego z nich, niezależnie od wymiaru etatu czy rodzaju umowy. Podstawowym problemem młodych na rynku pracy jest brak doświadczenia, bez którego mało kto chce ich zatrudniać. Jak jednak mają zdobyć doświadczenie, gdy nie są dopuszczani do pracy? My zapewniamy naszym pracownikom liczne szkolenia, a także stały rozwój dzięki poznawaniu i dostępowi (pod okiem ekspertów) do bardzo szerokiej oferty produktów kredytowych, ubezpieczeniowych i inwestycyjnych. Mając do wyboru kolejne studia, które dadzą kolejny dyplom albo pracę dającą takie doświadczenie i zarobek, który jest wprost proporcjonalny do nabywanych kompetencji, bez zastanowienia – także w sensie edukacyjnym – wybrałbym taką pracę.

A co wybraliby młodzi po studiach?

Ten pomysł oparłem na naszym badaniu preferencji kandydatów do pracy, rozpoczętym już w 2008 roku. Były to osoby 25-letnie, bez żadnego doświadczenia w sprzedaży niezwykle trudnych produktów hipotecznych, doradzaniu w wyborze z ofert nie jednej, ale dwudziestu kilku instytucji finansowych. Pytałem ich podczas rekrutacji o oczekiwania finansowe. Początkowo mówili, że poniżej 10 000 zł nie będą w ogóle rozmawiać. Następnie zadawałem takiemu kandydatowi pytanie: gdyby zamiast tych 10 000 otrzymał dwie propozycje – pierwszą: 30 000, ale

na zasadach czysto prowizyjnych, drugą: 1500 złotych podstawowego stałego wynagrodzenia i premię od wyników pozwalającą uzyskać całkowite wynagrodzenie na poziomie 50 proc. oczekiwań (czyli 5 000 zł), to na którą z tych propozycji by się zdecydował? 95-97 proc. osób wybierało wariant drugi jako bezpieczniejszy dla siebie. Dokonywali takiego wyboru, nadal nie mając gwarancji, że cokolwiek, oprócz tych 1500 złotych osiągną. Wnioskowałem z tego, że kandydatom chodzi o minimum poczucia bezpieczeństwa, jakie daje stałe zatrudnienie choćby na ułamek etatu i możliwość zdobywania doświadczenia. Inaczej z kolei przedstawiała się sytuacja w mobilnych sieciach sprzedaży. Tu determinantą decyzji o podjęciu współpracy była często wyższa prowizja niż ta oferowana przez konkurencję, ale jeszcze częściej atmosfera pracy, której gwarantem był bezpośredni przełożony.

Po co firmom osoby, mniej lub bardziej, swobodnie z nimi związane?

Dostrzegam kilka przyczyn. O postawach młodych kandydatów już mówiłem. Ale mamy też grupę pracowników dojrzałych. System emerytalny każe im długo pracować i wymusza jeszcze wydłużanie czasu zatrudnienia, a im często zależy na stopniowym zmniejszaniu zaangażowania zawodowego na rzecz życia prywatnego i zaniedbanych wcześniej zainteresowań. Jednak jeszcze ważniejszą przyczyną interesowania się elastycznymi formami zatrudnienia jest według mnie kwestia motywacji. Zastanawiając się nad zapewnieniem motywacji, stwierdziłem, że wewnętrzna motywacja pojawia się, gdy sami decydujemy, co mamy robić. Jeżeli kogoś fascynuje np. praca kreatywna, szuka takiej pracy, w której będzie mógł się realizować. Ma wewnętrzną motywację. Traci ją stopniowo, gdy w firmie otrzymuje zadania, z którymi już się nie utożsamia. Z perspektywy efektywności pracy ważniejsze jest, na jakim poziomie utrzymywać się będzie motywacja pracowników, aniżeli to, czy ich relacja z firmą jest luźniejsza, czy bardziej sformalizowana.

W pracy jednak trzeba realizować cele ustalone przez kierownictwo...

Rzeczywiście – standardowo celami zarządza się odgórnie, niestety nadal często na zasadzie nakazowej. Powstaje strategia, plan, firma przyjmuje cele,

które następnie są „kaskadowane” na zasadzie delegowania zadań. Tymczasem jakaś część tych celów jest zawsze mniej chętnie podejmowana. Dlatego uważam, że kierownicy projektów – a więc Ci, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za realizację celów głównych, strategicznych – powinni mieć możliwość wystawiania tych celów na swoistą aukcję, a pracownicy powinni zgłaszać swoją chęć realizacji tych, które im odpowiadają. Koncepcję tę poddałem publicznej debacie, przedstawiając ją podczas badania *ex-ante* wytycznych konkursu PARP „Rozwiązania jutra w HR” dotyczącego projektów innowacyjnych HRM i potem na Kongresie KADRY.

Jaki ma to związek z elastycznymi formami zatrudnienia?

Moim zdaniem na dłuższą metę nie obroni się model, w którym mamy na zewnątrz wolny rynek, a firmy w środku przypominają monarchię. Dlatego w mojej koncepcji „Rynku Celów Składowych™” opisałem sytuację, w której kierownicy projektów, którzy wygrają na tym wewnętrznym wolnym rynku realizację jakiegoś z celów firmy, będą mogli zatrudnić do swojego projektu zarówno pracowników z wewnątrz firmy, jak i spoza niej, w tym tych, którzy sami się do nich zgłoszą, po zapoznaniu się z ofertą współpracy upublicznianą różnymi narzędziami *on-line*. Myślę, że zewnętrzny rynek pracy będzie się coraz bardziej mieszać z wewnętrznym. Firmy będą pozyskiwać kompetencje, a nie pracowników, ci zaś, o ile zainwestują czas i wysiłek we własny rozwój, łatwiej będą mogli znaleźć dochodowe zajęcie i zdobywać kolejne kompetencje.

Jeżeli relacje pracownicze będą się Pana zdaniem upodobniały do zasad obowiązujących na wolnym rynku, to jakie zmiany dotkną działy ds. HR?

Będziemy w coraz większym stopniu pracować projektowo. Jeżeli np. w celach firmy zostałyby zapisane zapewnienie odpowiedniej puli talentów do realizacji innych zadań firmy, to mógłbym się zgłosić na kierownika takiego projektu. Jednym słowem dział HR jako struktura nie będzie potrzebny – potrzebni będą

realizatorzy celów. Wyплаты wynagrodzeń też z czasem zostaną w pełni zautomatyzowane i to w niedalekiej przyszłości. Już dziś słyszymy, że Polska będzie podobno pierwszym krajem w Europie, w którym wprowadzona zostanie możliwość dokonywania płatności w sklepach telefonem zamiast kartą płatniczą. Natomiast wiedza na temat ludzi, motywacji, zarządzania, wynagradzania, rozwoju itp. nadal będzie potrzebna przy bardzo różnych projektach. Stąd HR-owcy powinni też sami się szkolić w efektywnym zarządzaniu projektami i budżetami.

Firmy będą pozyskiwać kompetencje, a nie pracowników, ci zaś, o ile zainwestują czas i wysiłek we własny rozwój, łatwiej będą mogli znaleźć dochodowe zajęcie i zdobywać kolejne kompetencje

Jest Pan gotów zaangażować się na rzecz wprowadzenia takiej zmiany?

Zadeklarowałem swoim przełożonym, że jestem skłonny podjąć się wdrożenia takiej koncepcji rynku celów w naszej firmie. I nawet – żeby dać osobisty przykład, że to będzie dobrze działać, zakładam na początek rozwiązanie departamentu zarządzania zasobami ludzkimi i likwidację mojego stanowiska dyrektora, a poprzestać na zgłaszaniu się do realizacji celów firmy, także wówczas, gdybym w przyszłości nie był z nią związany żadną umową na wyłączność.

**Dziękuję za rozmowę
Paweł Berłowski**

4

**Najcenniejszy
zasób:
pracownik**

4

Wizerunek bez lukru

Skuteczny *employer branding* nie musi być drogi. Najważniejsze, by był konsekwentny, w jednakowym stopniu uwzględniał potrzeby przyszłych i obecnych pracowników. Ważne, by odzwierciedlał stan faktyczny, a nie aspiracje działu HR czy zarządu. Polskie firmy mają tego świadomość: dla 52 proc. uczestników badania „Wyzwania HR” przyszłorocznym wyzwaniem będzie zapewnienie spójności pomiędzy działaniami wizerunkowymi a rzeczywistością.

Terminu *employer branding* nie trzeba już tłumaczyć. Polscy HR-owcy, zarówno w korporacjach, jak i najmniejszych firmach, nie pytają już „czy”, tylko „jak” skutecznie budować taką pozycję pracodawcy, który przyciągnie i zatrzyma na dłużej największe talenty. Już w ubiegłorocznej edycji badania „Wyzwania HR” 31 proc. firm deklarowało, że ma wypracowaną strategii budowania wizerunku jako pracodawcy, a jedna trzecia była w trakcie tworzenia takiego dokumentu. W najnowszym badaniu tylko 16 proc. przyznało, że nie prowadzi działań *employer brandingowych* (rok wcześniej 24 proc.).

Wyniki są imponujące, zważywszy, że prowadzenie działań wizerunkowych wymaga często dużej determinacji, a ich zwolennicy muszą walczyć nie tylko z ograniczonymi środkami na ten cel (53 proc. badanych uważa, że największą barierą rozwoju *employer branding* w Polsce jest brak środków na podobne rozwiązania i projekty), ale i częstym brakiem zrozumienia wagi tego zagadnienia ze strony kadry zarządzającej. Blisko połowa ankietowanych uznała, że intensyfikację działań wizerunkowych utrudnia im niedoceniaenie kwestii budowy wizerunku pracodawcy wewnątrz firmy oraz niedostateczna ranga przypisywana tym działaniom (wizerunek nie jest uznawany za cel strategiczny,

ale *idée fixe* działu HR bądź PR). W 83 proc. badanych firm nie ma i nie planuje się zatrudnienia osoby odpowiedzialnej wyłącznie za *employer branding*.

Co ciekawe, z badania nie wyłania się jednoznaczny obraz tego, który dział firmy powinien być inicjatorem tych działań – 38 proc. ankietowanych uważa, że odpowiedzialność za wizerunek pracodawcy spoczywa na dziale HR, przy wsparciu działu PR; 33 proc. jest przekonanych, że powinna być to domena działu PR, przy wsparciu działu HR. Pierwszy model preferowany jest przez duże korporacje (45 proc. wskazań), drugi – przez mniejsze firmy (39 proc.).

Mimo tych ograniczeń, zwolennicy starają się prowadzić szeroko zakrojone, wielotorowe działania wizerunkowe. Badane firmy chętnie korzystają z takich narzędzi jak firmowa zakładka „kariera” (48 proc. badanych firm), narzędzia komunikacji wewnętrznej, takie jak intranet, wydawnictwa, newsletter (46 proc.) oraz udział w targach pracy i wirtualnych targach pracy (38 proc.). Największą zmianę, w porównaniu z 2011 rokiem, widać w stosunku do komunikacji z kandydatami w najbardziej naturalnym dla nich środowisku,



czyli Internecie. Wzrosło zainteresowanie profilem firmowym zarówno w serwisach rekrutacyjnych, takich jak Pracuj.pl (wzrost z 21 do 30 proc.), jak i społecznościowych, jak: Facebook, Profeo czy GoldenLine (wzrost z 20 do 29 proc.).

Już poprzednia edycja badania pokazała, że polskie firmy nie ograniczają *employer branding* do działań zewnętrznych, wręcz przeciwnie: w 2011 roku 38 proc. deklorowało równorzędnie traktowanie obu obszarów, 30 proc. znacznie więcej czasu poświęcało działaniom wewnętrznym. To przesunięcie akcentów jest widoczne i w tym roku – wiele firm, zwłaszcza dużych, wśród strategicznych priorytetów, które mają im zapewnić przewagę konkurencyjną, wymienia wzrost zaangażowania pracowników oraz tworzenie warunków do współpracy i budowy kapitału społecznego. Zaangażowania nie da się zadekretować, można wspierać je szeregiem działań dedykowanych obecnym pracownikom, nie tylko paskiem z wypłatą czy bogatym programem świadczeń pozapłacowych. Lojalności i zaangażowaniu sprzyjają jasne i klarowne zasady awansu, rozszerzenie zakresu odpowiedzialności pracowników, możliwości rozwoju zawodowego, szacunek do czasu wolnego itd.

Silny wizerunek wewnętrzny ma znaczenie także w kontekście innego wyniku z tegorocznej edycji badania „Wyzwań HR” – rekrutację wewnętrzną uznano za drugi najczęściej stosowany kanał rekrutacji (wymieniony przez 47 proc. średnich i 73 proc. dużych firm), a rekomendacje pracowników za trzeci. Żaden z tych systemów nie zadziała, jeśli pracownicy nie będą identyfikowali się ze swoimi firmami, nie będą czuli, że ich praca ma sens, że właśnie w tym miejscu mogą rozwijać skrzydła.

Najlepszym argumentem za wpisaniem *employer branding* w strategiczne cele firmy są wyniki podmiotów, które już dawno uczyniły silny wizerunek jednym ze swych priorytetów. Laureaci konkursu Aon Hewitt na Najlepszych Pracodawców osiągnęli w 2011 roku średni wskaźnik zaangażowania na poziomie 75 proc., podczas gdy na poziomie całej Polski wyniósł on 45 proc. Czterech na pięciu członków zespołów Najlepszych Pracodawców deklaruje satysfakcję ze swojego miejsca pracy.

Warto wreszcie podkreślić, że skuteczny *employer branding* nie musi być drogi. Musi być spójny, przekonujący, prawdziwy – „lukrowanie” rzeczywistości

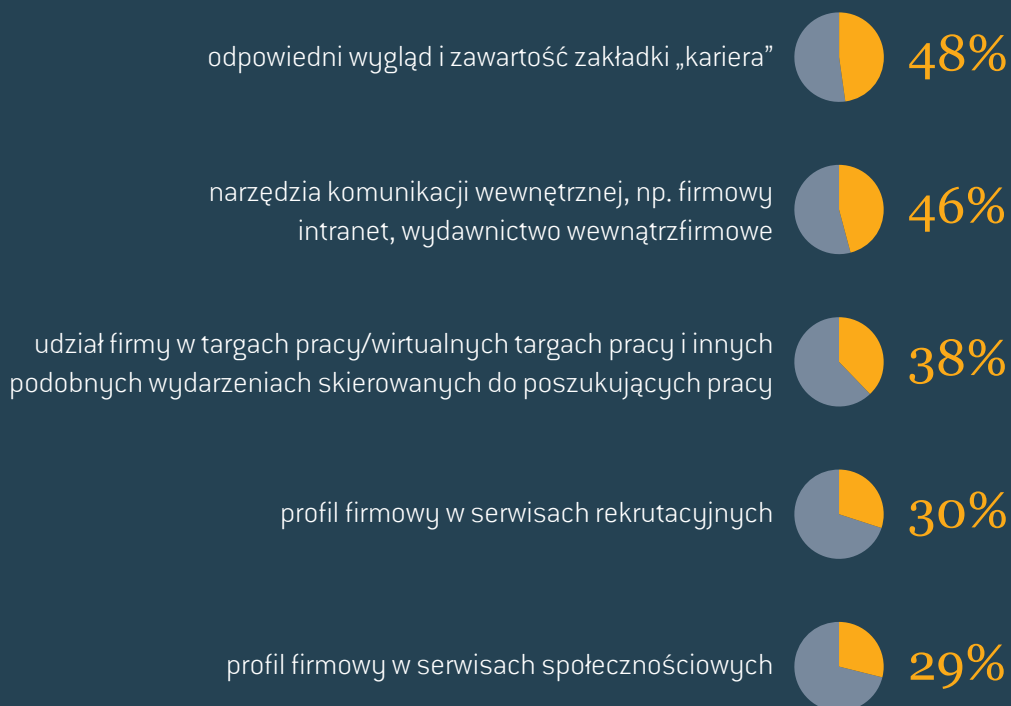
w przekazie (szczególnie do obecnych pracowników!) przyniesie skutek odwrotny do zamierzonego. Deficyt środków na wymarzone rozwiązania czy wizerunkową kampanię billboardową w całej Polsce można zastąpić kreatywnością, zaangażowaniem, gotowością do dialogu.

Warto mieć oczy szeroko otwarte, bo czasami skuteczne rozwiązania są prozaicznie proste. Niedawno amerykański serwis Careerbuilder opublikował badania, z których wynika, że 40 proc. pracowników w USA nigdy nie spotkało osobiście swojego prezesa. Co piąty badany nie poznałby szefa na ulicy, bo... nie wie, jak on wygląda. Blisko 70 proc. nie wie, jakiego rzędu przychody generuje firma, z którą są związani, nierzadko od lat. Z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że osoby kryjące się za tymi procentami nie charakteryzują się szczególnie wysokim poziomem zaangażowania czy identyfikacji ze swoją firmą.

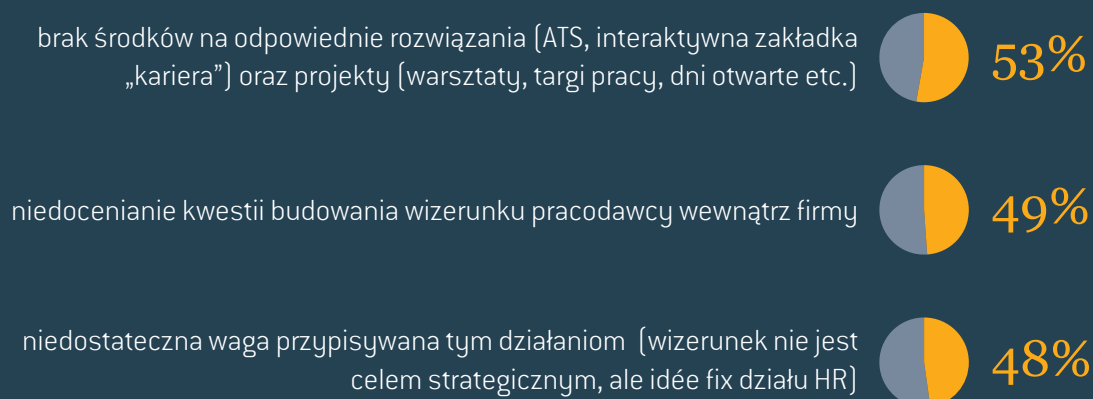
Oczywiście, nikt nie oczekuje, że prezesi dużych korporacji będą znać osobiście każdą osobę w firmie, ale mogą i powinni oni być naturalnym przywódcami, publicznie znanymi „nośnikami” symboli i wartości, ważnych dla danej organizacji. A dzięki nowym technologiom komunikacja z kandydatami i pracownikami, także tymi rozproszonymi poza siedzibą firmy, jeszcze nigdy nie była tak tania i prosta.

16% badanych firm nie prowadzi żadnych działań budujących wizerunek firmy jako pracodawcy

5 narzędzi budowania wizerunku pracodawcy, z których najchętniej korzystają firmy



3 największe bariery rozwoju działań budujących wizerunek pracodawcy, według badanych specjalistów i menedżerów HR





Rozmowa z **Andrzejem Jackiem Blikle**, profesorem nauk matematycznych i informatyki oraz przewodniczącym rady nadzorczej firmy cukierniczej A. Blikle.

Bez kija, bez marchewki, a nawet bez szefa

Jakie, Pana zdaniem, wyzwania czekają nas w dziedzinie HRM?

Od razu chciałbym zdystansować się od określenia „zarządzanie zasobami ludzkimi”, które niesie w sobie deprecjonujące określenie ludzi jako jakiegoś zasobu, a w kontekście zarządzania (*management*) od razu budzi skojarzenie z manipulowaniem.

Kiedy kilkanaście lat wcześniej opublikowałem artykuł z Pana wizją firmy bez kar i nagród, wielu teoretyków i praktyków HRM było zbulwersowanych. Dziś nieraz cytują Pana na konferencjach, gdy mówią o motywacji pracowników. Czy zarządzanie bez bata i marchewki nadal jest wyzwaniem?

Jeszcze bardziej aniżeli te kilkanaście lat temu. Pokolenie zaczynające pracę po 1989 roku wiedziało od swoich rodziców, że praca służy jedynie zdobywaniu pieniędzy i łatwiej dawało się manipulować za pomocą różnych gadżetów, takich jak np. konkursy z nagrodą w formie *incentive travels*. To było coś nowego. Kiedy wtedy cytowałem Herzberga, że „jeśli chcesz, aby ktoś dobrze wykonał dla ciebie pracę, daj mu dobrą pracę do wykonania” – to nie dla każdego było to zrozumiałe i oczywiste.

Dziś mamy już kolejne pokolenie, dla którego pytanie, czemu ma służyć moja praca, jest jednym z najważniejszych. Doświadczenie naszej firmy rodzinnej, w której wtedy zlikwidowaliśmy wszystkie ruchome części wynagrodzenia, włączając je do pensji zasadniczej, pokazuje, że motywacja nie zależy od dodatkowej nagrody za dodatkowy wysiłek.

Dla wielu menedżerów dużym wyzwaniem pozostaje nadal dostrzeżenie w pracowniku człowieka, który pragnie w pracy realizować osobiste wartości, chce na przykład, aby ona czemuś dobremu służyła, chce rozmawiać ze swoim szefem, jak lepiej można ją realizować, a nie tylko wykonywać polecenia pod groźbą nieotrzymania tego czy innego bonusu.

Uważa Pan, że wykonywanie poleceń jest dziś źródłem frustracji?

Uważam, że w gospodarce wiedzy struktury hierarchiczne są reliktem. Wzorowane na wojsku organizowanie przedsiębiorstw pojawiło się w XIX wieku, kiedy do fabryk zatrudniano niewykształconych emigrantów (np. w USA) i czyniono z nich posłusznych robotników. Wtedy język rozkazów miał ograniczyć liczbę wypadków przy pracy i zwiększyć wydajność „taśmowej produkcji”. Dwa wieki później pracownicy wykonawczy często więcej wiedzą o procesach, jakie zachodzą na obsługiwanych przez nich stanowiskach niż ich funkcyjni szefowie.

Czy sugeruje Pan, że wyzwaniem będzie teraz postawić na głowie znaną z większości firm piramidę ilustrującą strukturę organizacji?

W schemacie władzy rzeczywiście mamy piramidę: na górze prezesa, potem kolejno poziomy dyrektorów, kierowników i pracowników. W schemacie procesowym nie stawiamy żadnej piramidy na głowie – on nie ma w ogóle nadrzędnego elementu wobec innych. Znajdziemy w nim takie elementy, jak np. badanie



rynku, projektowanie, wytwarzanie, dostarczanie, sprzedawanie, finanse, informatyka, budowanie zespołu, podejmowanie decyzji. Synchronizacja działań pomiędzy procesami nie dokonuje się przez sygnały płynące z centrali, ale przez bilateralne kontakty każdego procesu ze wszystkimi kooperantami – wewnętrznymi i zewnętrznymi dostawcami i klientami.

A więc wyzwaniem przyszłości stanie się funkcjonowanie firmy bez szefów?

W numerze anglojęzycznego wydania „Harvard Business Review” z grudnia 2011 roku została opisana firma Morning Star, amerykański producent przetworów pomidorowych. Stanowi ona przykład organizacji, w której całkowicie wyeliminowano hierarchię menedżerów na rzecz modelu procesowego. Każdy pracownik tej firmy na początku roku tworzy swój roczny plan działań zwany CLOU (*Colleague Letter of Understanding*), który negocjuje i uzgadnia ze wszystkimi swoimi wewnętrznymi i zewnętrznymi kooperantami. Później działa według tego planu, a każdy kto ma do jego działań zastrzeżenia, może je do niego zgłosić. Praca każdego pracownika jest więc na bieżąco nadzorowana, tyle że nie przez szefa, ale przez wszystkich kooperantów. Tak jak w gospodarce rynkowej.

Czy taka firma bez szefów jest przyjemniejszym miejscem pracy (bo nikt mi nie rozkazuje), czy jej przewaga ma wymiar biznesowy?

Podane jako przykład przedsiębiorstwo od 20 lat ma dwucyfrowy wskaźnik wzrostu, gdy średnia dla branży wynosi 1 proc. I myślę, że jest także przyjemniejszym miejscem pracy niż przeciętna firma, ponieważ pracownicy Morning Star biorą odpowiedzialność za to, co robią, identyfikują się z zadaniami. Czują się pełnoprawnymi autorami sukcesu firmy.

Przykład z branży przetwórstwa owocowo-warzywnego nie przekonuje chyba zbyt, gdy mówimy o gospodarce opartej na wiedzy...

Gdy mówimy o przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, o gospodarce i społeczeństwie wiedzy, to mamy na myśli nie jedynie wiedzę branżową. W każdym przedsiębiorstwie obok wiedzy branżowej, tej o pomidorach, o wyrafinowanej elektronice czy o budowaniu promów kosmicznych, istnieje wiele innych obszarów wiedzy, takich jak finanse, marketing, narzędzia informatyczne, ekologia, bezpieczeństwo pracy

i wreszcie, a właściwie nie „wreszcie”, lecz na czele – wiedza o budowaniu zespołu, o kształtowaniu pozytywnych(!) relacji pomiędzy ludźmi.

Na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie, trochę inne od poprzednich...

Młodzi ludzie dziś mniej zwracają uwagę na autorytet formalny, jednak cenią autentycznych ekspertów, szukają autorytetów, nieraz decydują się podjąć pracę w takiej czy innej firmie, kierując się właśnie tym, że już zatrudnia ona osoby z dużym autorytetem profesjonalnym. W odróżnieniu od „pokolenia Y”, „pokolenie Z” (dziś 20+) ceni sobie uroki życia co najmniej na równi z kasą. Może jeszcze nie tak bardzo w Polsce, ale i ten trend światowy wkrótce nas ogarnie.

Młodzi ludzie nawet na wykładach znanych profesorów tropią pomyłki i błędy, korzystając z przenośnych urządzeń podłączonych do Internetu.

To także ilustruje trendy w dziedzinie zarządzania. Kiedyś mieliśmy różne kanały komunikacyjne, m.in. pocztę e-mail. Dziś taka komunikacja się nie sprawdzi. Przypomina system rur, do których z jednej strony wkłada się komunikat, aby trafił do kogoś po drugiej stronie. Czy chce, czy nie chce – dostanie. Ale czy go przeczyta, zrozumie, weźmie go sobie do serca? To jak system nakazowy w zhierarchizowanej firmie, czy jak wykład, gdzie student może tylko słuchać.

W firmach 2.0 pocztę e-mail uzupełniają lub wręcz wypierają platformy informacyjne, gdzie każdy może zostawić swoją porcję wiedzy (lub informacji), a każdy poszukujący tej wiedzy – wybrać spośród wielu innych. Każdy pracownik sam powinien najlepiej wiedzieć, jaka wiedza jest mu potrzebna do realizacji jego celów. Taką globalną platformą jest dziś sieć stron internetowych wyposażona w wyszukiwarki informacji.

Kiedy pewnego dnia powiedział Pan pracownikom w swojej rodzinnej firmie, że nie będą mieli premii, nagród i dodatków, ale zwiększona będzie pensja zasadnicza, to następnego dnia mógł Pan to wprowadzić. Nie można chyba z dnia na dzień powiedzieć, że od jutra nie będzie struktury hierarchicznej, menedżerów i działów funkcyjnych?

Teoretycznie mogłem, ale tylko teoretycznie. W rzeczywistości wróciliśmy z grupą moich dyrektorów z konferencji Brytyjskiego Towarzystwa im. Deminga

i przystąpiliśmy do pracy nad projektem rezygnacji z premii i prowizji. Ta praca trwała sześć miesięcy, zanim wprowadziliśmy reformę wynagrodzeń. Dopiero w jakiś czas po tym zaczęliśmy pracować nad strukturą procesową uzupełniającą, a nie zastępującą, strukturę hierarchiczną. Wprowadziliśmy ją stosunkowo niedawno, bo piętnaście lat temu, a więc dopiero w 128 lat po założeniu firmy. Wraz z tą strukturą wprowadziliśmy funkcję właścicieli procesów będących menedżerami wiedzy. Ci menedżerowie nie wydają żadnych poleceń operacyjnych, ale uczą, jak należy robić to, co robimy. Firma A.Blikle ma więc dwie współistniejące struktury – procesową, związaną z zarządzaniem wiedzą, i hierarchiczną, związaną z zarządzaniem operacyjnym.

Ale bliższe Panu jest przekonanie, że to właśnie struktura procesowa powinna z czasem coraz bardziej dominować?

Jest to kierunek rynkowy, zatem wydaje mi się słuszy. Dlaczego firmy w swoich regulacjach wewnętrznych miałyby się rządzić zasadami rodem z epoki „centralnego planowania”, gdy na zewnątrz panuje wolna kooperacja podmiotów gospodarczych? Zresztą w strukturze procesowej kierownicy zespołów, a więc menadżerowie ze struktury hierarchicznej, to przede wszystkim właściciele procesu „drużyna”. Ich podstawą rolą jest bowiem budowanie zespołu ludzi, mających do siebie zaufanie i wspierających się wzajemnie w realizacji zadań.

Wróćmy zatem do pytania o wyzwania dla profesjonalistów – już nie HRM, ale jak w zdefiniowanej przez Pana strukturze – w procesie „budowanie zespołu”.

Na pewno w przyszłości nie zabraknie wyzwań. Samo przeprowadzenie zmiany, kiedy już organizacja dojrzeje do wprowadzenia struktury procesowej, wymaga świadomych jej realizatorów. Jeżeli tacy ambasadorzy zmiany znajdą się akurat w dziale personalnym, będą mieli bardzo odpowiedzialne zadanie do wykonania. Ale nawet gdyby firma zmieniła się już radykalnie w wyniku transformacji, gdyby miało w niej nie być menedżerów operacyjnych, to będzie potrzebna

W strukturze procesowej kierownicy zespołów to przede wszystkim właściciele procesu „drużyna”. Ich podstawą rolą jest budowanie zespołu ludzi, mających do siebie zaufanie i wspierających się wzajemnie w realizacji zadań

wiedza na temat motywacji, komunikowania się, organizowania pracy, będą procesy związane z obszarem wiedzy tych specjalistów.

Dla przykładu, w firmie Morning Star, gdzie w ogóle nie ma menedżerów operacyjnych lub gdzie – mówiąc to samo innym językiem – wszyscy są takimi menedżerami – pracownicy negocjują ze sobą zadania, oceniają nawzajem ich realizację. Aby móc wykonywać te zadania w rzeczywistości menedżerskie, są stale szkoleni w zakresie przekazywania sobie informacji zwrotnej, negocjowania warunków wywiązywania się z CLOU. W sytuacjach szczególnie trudnych firma zapewnia im pomoc profesjonalnego mediatora. Pracy dla fachowców nie zabraknie, ale zabraknie jej dla specjalistów od kija i marchewki. Ci zostaną wyrzuceni na śmietnik historii.

**Dziękuję za rozmowę
Paweł Berłowski**

Raport został przygotowany na podstawie badania „Wyzwania HR w 2013 roku”, przeprowadzonego dla Pracuj.pl przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych w lipcu 2012 roku.

Metodologia badania

Badanie przeprowadzono w dniach 9.07-23.07 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 398 osób zatrudnionych w działach HR lub odpowiedzialnych za działania z obszaru rekrutacji i HR. Badanie zrealizowano na potrzeby konferencji „Wyzwania HR”.



Wydawca: Grupa Pracuj Solutions spółka z o.o., ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa, tel. +22 373 73 00

Skład redakcji: Małgorzata Remisiewicz, Paweł Berłowski, Elżbieta Flasińska

Redakcja językowa i korekta: Joanna Czarkowska, Małgorzata Izdebska-Młot (Wydawnictwo Alegoria sp. z o. o.)

Projekt, opracowanie graficzne i skład: Hubert Zieliński (www.nujim.pl)



**„Dzięki formularzom
najistotniejsze informacje
otrzymuję jeszcze przed
otwarcie CV”.**

Marika Marcinkowska

Kierownik Biura i HR



Nowoczesny system eRecruiter usprawnił rekrutację w wielu przedsiębiorstwach. Dowiedz się, jak pomógł firmie Zdrojowa Invest.

Wiadomość za wiadomością. Chętni do pracy w warszawskim biurze Zdrojowa Invest i w kołobrzeskich hotelach zarządzanych przez holding (m.in. Marine Hotel***** i Sand Hotel****) wysyłali setki dokumentów.

Kiedy jednocześnie toczyło się nawet kilkanaście rekrutacji na różne stanowiska, skrzynki e-mailowe rekruterów pękały w szwach. Pracownicy nie nadążali z czytaniem i selekcją dokumentów aplikacyjnych.

Zestaw narzędzi dla rekruterów

Zespołowi HR w Zdrojowej Invest zależało na oszczędności czasu. Dzięki systemowi eRecruiter zyskali narzędzie, które znacznie skraca proces rekrutacji.

Spośród licznych funkcjonalności systemu zespół rekruterów za szczególnie przydatne uznał formularze aplikacyjne, które pozwalają przyporządkować aplikacje do określonego projektu rekrutacyjnego oraz specjalną ikonę, która automatycznie oznacza kandydatów, którzy wcześniej aplikowali już do firmy. Innym ułatwieniem dla rekruterów jest funkcja tagowania, dzięki której każdego kandydata można szybko ocenić i opisać.

Rekrutacja pod kontrolą

eRecruiter sprawił, że najważniejsze informacje rekruterzy otrzymują jeszcze przed otwarciem pliku z CV. Daje to ogromną oszczędność czasu i poczucie kontroli nad każdym, nawet największym, projektem rekrutacyjnym.

Odbierz swój dostęp do najczęściej wykorzystywanego systemu rekrutacyjnego on-line w Polsce wg MB SMG/KRC

www.eRecruiter.pl



Badanie CATI zrealizowane w dniach 12-25 października 2010 przez Millward Brown SMG/KRC Poland z osobami odpowiedzialnymi za wybór i współpracę z internetowymi serwisami pracy. W badaniu wzięło udział 505 przedstawicieli branży HR z firm zatrudniających powyżej 10 pracowników, którzy w ciągu 12 m-cy poprzedzających badanie korzystali z serwisów Pracuj.pl, Gazetapraca.pl, Infopraca.pl, Monsterpolska.pl, Praca.pl.

eRecruiter jest produktem Grupy Pracuj



pracuj.pl