

Czas próby

HR po kryzysie



Spis treści

Wstęp	3
Executive Summary	4
Priorytety HR po kryzysie:	
Zmień horyzont myślenia	6
Zadbaj o zaangażowanie pracowników	8
Inwestuj w rozwój przywództwa	10
Dokonaj przeglądu narzędzi HR	12
Zarządzaj między pokoleniami	14
Metodologia	16
Kontakt	20

Wstęp



W obliczu kryzysu ekonomicznego, który w różnym stopniu dotknął dużą część polskich przedsiębiorstw, wielu pracodawców stanęło przed koniecznością podjęcia trudnych decyzji kadrowych. Decyzje te dotyczyły kwestii

zatrudnienia, jak również polityki wynagrodzeń i innych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim. Deklaracje przedsiębiorstw o dbałości i trosce o pracowników, tak charakterystyczne dla okresu prosperity, zostały wystawione na ciężką próbę. Firmy, które nie wywiązały się z obietnic wobec pracowników mają twardy orzech do zgryzienia. Muszą podjąć działania, aby szybko odbudować utracone zaufanie i własną reputację na rynku pracy. Natomiast ci pracodawcy, którzy spełnili swoje wcześniejsze deklaracje, nie mogą spocząć na laurach, bowiem wyścig o zaangażowanie pracowników nigdy się nie kończy, a kryzys nadwyreżył morale pracowników we wszystkich firmach, także tych, które dotrzymały obietnic składanych w dobrych czasach.

Jako PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami – organizacje znajdujące się najbliżej rynku – obserwujemy dynamikę zmian i odpowiadamy na wyzwania z tym związane w codziennej pracy z klientami. W niniejszym raporcie zawarliśmy wyniki naszych rozważań oraz opinie doświadczonych Dyrektorów HR, które, mamy nadzieję, pomogą ukierunkować działania zmierzające do zapewnienia dobrego zarządzania ludźmi po kryzysie.

Niniejszy raport nie ma na celu wskazania precyzyjnych inicjatyw, jakie firmy powinny niezwłocznie podjąć. Naszą intencją było raczej nakreślenie kluczowych obszarów, zarysowanie kierunków, o których powinni pomyśleć Ci Dyrektorzy HR, którzy chcą wygrać z konkurencją po kryzysie.

Artur Kaźmierczak

Dyrektor, Human Resource Consulting,
PricewaterhouseCoopers



Nad odpowiedzią na pytanie, „Jak szybko stanąć na nogi?” zastanawia się niejedna organizacja, której działalność spowolnił kryzys gospodarczy. Jest to dobry moment, aby zwrócić się w kierunku nowoczesnych narzędzi HR,

które usprawnią proces zmian. Najpoważniejsza z nich dotyczy uporządkowania i ujednolicenia strategii wynagradzania zarówno finansowego, jak i pozafinansowego, czyli tych aspektów HR, które już wcześniej nie zawsze funkcjonowały prawidłowo. Realnym zagrożeniem dla organizacji może stać się także nadciągająca fala niżu demograficznego, prowadząca do niedoboru kluczowych specjalistów w wielu branżach.

Dlatego w opinii PSZK polskie firmy już dziś powinny przyjąć długofalową perspektywę i zastanowić się, w jaki sposób pokierować polityką HR, aby odpowiedziała na przyszłe wyzwania rynku pracy. Inspirację dla własnych rozważań i wyboru priorytetowych działań znajdziecie Państwo, mamy nadzieję, w niniejszym raporcie.

Piotr Palikowski

Prezes Zarządu, Polskie Stowarzyszenie
Zarządzania Kadrami (PSZK)

Executive Summary

Optymistyczne wskaźniki makroekonomiczne odnoszące się do wzrostu średniego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw oraz rosnącej liczby ofert pracy pozwalają stawiać pytanie o gotowość polskich przedsiębiorstw do wejścia w okres ożywienia gospodarki.

Przygotowania przedsiębiorstw do sytuacji po kryzysie, z którą zapewne już niebawem duża część firm będzie mieć do czynienia, mają na celu odbudowę potencjału organizacji, dzięki któremu zwiększy się jej zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej na zwyżkującym rynku. W tym kontekście w zarządzaniu zasobami ludzkimi rysuje się kilka priorytetów, na których zarządy i Dyrektorzy Personalni powinni skoncentrować swoje wysiłki.

Lekcje płynące z przeprowadzonego przez PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami badania dotyczą przede wszystkim:

- Mobilizacji HR do przyjęcia długofalowej, strategicznej perspektywy w planowaniu zatrudnienia i polityk operacyjnych w zarządzaniu ludźmi;
- Konieczności odbudowy morale i zaangażowania pracowników;
- Budowy silnych kompetencji przywódczych, bowiem to liderzy organizacji są w stanie trwale zmieniać postawę pracowników i sprawić, aby wzrosło ich zaangażowanie;
- Konieczności przeglądu portfela narzędzi HR, które muszą odpowiadać na rzeczywiste potrzeby biznesu i sprawdzać się zarówno w warunkach prosperity, jak i kryzysu;
- Potrzeby zarządzania międzypokoleniowego, które umożliwi długoterminowe budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zrozumienie różnic w obszarze wartości indywidualnych, stylu pracy i preferowanego stylu przywództwa między przedstawicielami pokoleń X i Y.

Determinacja, która towarzyszyć będzie tym działaniom, z pewnością ugruntuje w wielu organizacjach pozycję HR jako strategicznego partnera dla biznesu.

Priorytety HR po kryzysie:

- 1** Zmień horyzont myślenia
- 2** Zadbaj o zaangażowanie pracowników
- 3** Inwestuj w rozwój przywództwa
- 4** Dokonaj przeglądu narzędzi HR
- 5** Zarządzaj między pokoleniami

„Jako HR powinniśmy położyć nacisk przede wszystkim na planowanie zatrudnienia w dłuższej perspektywie czasowej, rekrutacja dzisiaj powinna odpowiadać na potrzeby biznesowe jutra.”

– Andrzej Wypych, Personnel Director, ArcelorMittal Poland SA

1 Zmień horyzont myślenia

HR w Polsce od lat zмага się z problemem reaktywnej postawy wobec zdarzeń o charakterze makroekonomicznym, w szczególności w kontekście rynku pracy. Zaskoczeniem dla działów personalnych były w ostatnich latach kolejno m.in. emigracja zarobkowa Polaków, presja podwyżkowa jako efekt rynku pracownika, a w kontekście obecnej sytuacji - kryzys ekonomiczny.

długoterminowych kosztów zwolnienia i zastąpienia pracowników, odniesienia do modeli kompetencyjnych, ustanowionej kadry rezerwowej, długoterminowych planów zatrudnienia, czy perspektywicznych analiz zmian demograficznych załogi.

Tymczasem korzyści ze wzrostu gospodarczego odnosić będą te firmy, które potrafią spojrzeć

„Obecnie w nagłówkach prasowych dominują rosnące bezrobocie oraz plany redukcji zatrudnienia w wielu firmach, tymczasem jest coraz więcej grup zawodowych i branż, w których przyczyną prawdziwych problemów staną się niebawem luka pokoleniowa i brak specjalistów.”

— Robert Żelewski, Dyrektor Zarządzający ds. HR, Animex Sp. z o.o.

Często spóźniona reakcja działów personalnych wynikać może m.in. z niewystarczających kompetencji monitorowania rynku pracy w kontekście zmian gospodarczych, ograniczonej umiejętności ich przełożenia na potrzeby biznesowe organizacji, czy tendencji do ignorowania oznak i symptomów zmian płynących od samych pracowników pod postacią niskich wyników badań satysfakcji i zaangażowania.

Równocześnie spóźniona reakcja rodzi niebezpieczeństwo podejmowania błędnych decyzji. Obserwacje rynku pozwalają prognozować, iż wybrane decyzje podejmowane w kryzysie będą miały negatywne skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie, podważając ich zdolność tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych. Szczególnie brzemienne w skutki wydaje się być dominująca w zachowaniach przedsiębiorstw krótkowzroczność zwolnień ad-hoc, analizowanych jedynie przez pryzmat możliwych do uzyskania bezpośrednich, krótkoterminowych oszczędności. Wynikała ona najczęściej z braku kalkulacji pełnych,

w przyszłość, antycypując trendy długoterminowe i przekładając je na proaktywną strategię HR, właściwą dla nowych warunków rynkowych, która odpowiadać będzie m.in. na pytania: „Jak będziemy konkurować o ludzi?” oraz „Jaką wartość zaoferujemy pracownikom?”

Drugim obszarem priorytetowym będzie znalezienie nowego punktu równowagi w zatrudnieniu skrojonym na miarę ożywionego rynku oraz planowanie zatrudnienia w sytuacji ciągłej modyfikacji modeli biznesowych i niedostatku wybranych kompetencji na rynku, z uwzględnieniem trendów związanych z niżem demograficznym.

Firmy, które odchudzanie struktur zapoczątkowały dopiero w kryzysie, rezygnowały niejako „na próbę” z realizacji wybranych procesów, upraszczając pozostałe zgodnie z możliwościami kadrowymi, ograniczając przy tym do minimum liczbę szczebli i stanowisk zarządczych. Próby te pokazały, iż dla potrzeb obsługi kryzysowego rynku można z powodzeniem funkcjonować ze zmniejszoną załogą i inną organizacją pracy, optymalizując poziom kosztów.

Część z tych doświadczeń na pewno okaże się być trwałą modyfikacją modeli biznesowych, co w długiej perspektywie doprowadzi do dalszego rozwoju form takich, jak centra usług wspólnych oraz outsourcingu w każdej postaci.

Lekcje płynące z kryzysu sprawiają również, iż przedsiębiorstwa będą oczekiwały od swoich pracowników bardziej uniwersalnych kompetencji oraz elastyczności, predestynujących ich do wsparcia biznesu w rozmaitych obszarach, rolach, czy na różnych stanowiskach.

„W wyniku kryzysu pogłębi się współpraca przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi i ogólnie sektorem szkolnictwa, prowadząca do ustalenia profili kształcenia odpowiadających rzeczywistemu zapotrzebowaniu rynku pracy.”

– Jacek Kowalski, Dyrektor Wykonawczy GTP ds. Zasobów Ludzkich, Telekomunikacja Polska SA

„HR powinien wreszcie przestać działać reaktywnie. Czas spojrzeć w przyszłość zanim ta znów nas zaskoczy.”

– Artur Kaźmierczak, Dyrektor, Human Resource Consulting, PricewaterhouseCoopers (PwC)

„W kryzysie ludzie uczą się akceptacji dla zmian, warto tę świadomość utrzymać w czasie dobrej koniunktury.”

– Robert Żelewski, Dyrektor Zarządzający ds. HR, Animex Sp. z o.o.

„Nadchodzące miesiące oznaczać będą dla zarządów wytężony czas pracy, aby ugruntować pozytywne skutki podejmowanych w kryzysie działań reorganizacyjnych i restrukturyzacyjnych.”

– Arkadiusz Kawecki, Konsultant, b. Dyrektor HR m.in. PKN Orlen, Telekomunikacji Polskiej i KGHM

„W wyniku kryzysu odejdziemy od zarządzania samymi opisami stanowisk, a większą uwagę będziemy przywiązywać do pracownika jako osoby o unikalnych kompetencjach oraz potencjale do ich rozwoju.”

– Grażyna Baka, Dyrektor ds. Personalnych, CEZ Polska Sp. z o.o.

2 Zadbaj o zaangażowanie pracowników

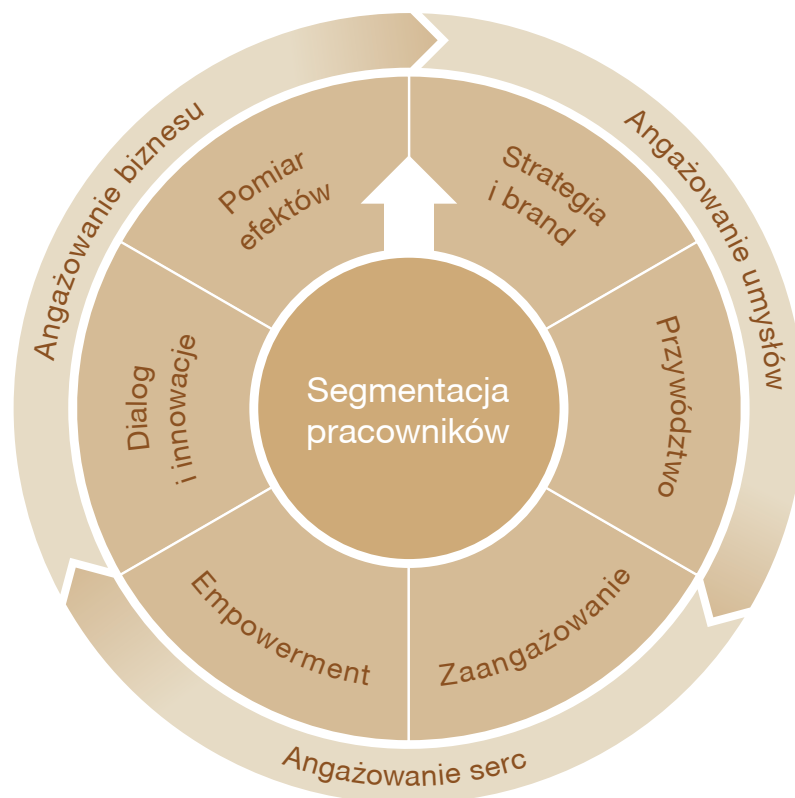
Kluczowym wyzwaniem HR jest utrzymanie i zaangażowanie dobrych ludzi w organizacji, wymagające wykorzystania narzędzi głównie w obszarze miękkiej motywacji.

W ciągu ostatnich niemal dwóch lat przedsiębiorstwa tracące klientów i rynek realizowały trudną politykę zwolnień, często bez poszanowania interesów pracowników, dotychczas lojalnych i zmotywowanych. Dla wielu kryzys stał się hasłem, wytrychem do przeprowadzenia dawno odkładanych porządków wewnątrz zespołów. Ponadto, w sytuacji ograniczonych liczebnie zespołów pracownicy pracowali więcej, często za niższe wynagrodzenie, a efekty ich pracy nie cieszyły ani ich samych, ani przełożonych, nie dając szansy na premie. W efekcie procesy restrukturyzacji zaowocowały frustracją, zachwiały poczuciem

bezpieczeństwa pracowników, podważyły zaufanie do organizacji, stawiając pod znakiem zapytania sens dotychczasowego poświęcenia na rzecz pracodawcy. Te zjawiska z kolei zagrażają zdolności firm do konkurencji i zaspokajania potrzeb klientów.

Niezależnie od roli, jaką HR odegrał w kryzysie i procesach zwolnień, to na nim spoczywa odpowiedzialność za retencję i wzrost morale zespołów. W tym kontekście niezbędne stają się badania zaangażowania ułatwiające zrozumienie, jakie jest postrzeganie przez pracowników najważniejszych dla nich kwestii, w jakich obszarach nastąpiły negatywne zmiany, a przede wszystkim, czy problem niskiego zaangażowania i spadku zaufania pracowników jest w danej organizacji znaczący, na czym dokładnie polega, których grup pracowników dotyczy i z czego wynika.

Jakie firmy angażują pracowników? Sześć wyróżniających cech według PwC.



Po takim rozpoznaniu należy przystąpić do działań mających na celu odbudowę zaangażowania kluczowych grup pracowników, a ukierunkowanych na te zagadnienia, które zostały identyfikowane w procesie badań satysfakcji i zaangażowania.

Odbudowa motywacji i zaangażowania to proces, na który można wpływać głównie poprzez działania w obszarze rozwoju i motywacji pozafinansowej. Wielu menedżerów potwierdza tezę, iż z racji ograniczeń organizacyjnych czy po prostu braku elastyczności, niedoceniane są niskokosztowe rozwiązania o charakterze silnie retencyjnym i w wysokim stopniu angażujące pracowników, a także postrzegane przez nich jako atrakcyjne. Należą do nich m.in.:

- Udział w niestandardowych i/lub strategicznych projektach;
- Wzrost autonomii wynikający ze zwiększonego uczestnictwa w procesach decyzyjnych czy konsultacjach w zakresie strategii, wizji organizacji;
- Bliższy kontakt/ doświadczanie opieki o charakterze mentoringu ze strony osób wysoko postawionych w organizacji;
- Szerszy, uzyskiwany w pierwszej kolejności dostęp do ważnych informacji biznesowych;
- Systematyczne sygnały potwierdzające docenienie przez przełożonych, także wyższego szczebla.

Priorytety HR	Korzyści biznesowe	
Badanie satysfakcji zaangażowania	• Zrozumienie, jakie jest postrzeganie przez pracowników najważniejszych dla nich kwestii; • Rozpoznanie, w jakich obszarach nastąpiły negatywne zmiany; • Odpowiedzi na pytania, czy problem niskiego zaangażowania i spadku zaufania pracowników jest w danej organizacji znaczący, na czym dokładnie polega i z czego wynika.	Zapewnienie potencjału do długofalowego, zrównoważonego wzrostu organizacji
Employer branding - zarówno wewnątrz organizacji, jak i na rynku pracy	• Możliwość zatrzymania obecnych pracowników, przyciągnięcia i utrzymania najlepszych kandydatów, zamknięcia luki kompetencyjnej i tworzenia potencjału rozwojowego organizacji.	
Motywacja miękka - szerokie ścieżki kariery - projekty interdyscyplinarne - docenienie przez przełożonych	• Wykorzystanie niskokosztowych, przy tym wysoce retencyjnych narzędzi motywacji.	
Intensywna komunikacja wewnętrzna	• Budowa atmosfery zaufania, sprzyjającej wewnętrznej współpracy i partnerstwu w organizacji.	

c.d.

Podejmowane wysiłki i dostępne środki warto skoncentrować na grupie kluczowych pracowników¹, o których należy zadbać w pierwszej kolejności, chociażby z uwagi na sygnały „przyspieszającego” rynku pracy, na którym już niedługo zaczną pojawiać się coraz bardziej kuszące oferty.

Jednocześnie istotną rolę w odtworzeniu zaangażowania odegrać może otwarta komunikacja wewnętrzna. W wielu organizacjach kryzys przyczynił się do zbudowania fundamentów dialogu z pracownikami. Dotyczy to w szczególności firm komunikujących decyzje z wyprzedzeniem i oczekujących zrozumienia dla trudnych rozstrzygnięć kosztowych. Z drugiej strony jednak wzbudzono oczekiwanie, iż okres ożywienia gospodarczego przyniesie zmiany na lepsze, na których komunikację liczą obecnie pracownicy.

¹ Hasło „kluczowi pracownicy” odnosi się do grupy pracowników, posiadających unikalne w skali rynku pracy kompetencje istotne z punktu widzenia realizacji strategii biznesowej organizacji.

„Trudno sobie dziś wyobrazić ważniejsze wyzwanie dla HR, niż utrzymanie najlepszych ludzi w organizacji.”

– Joanna Czysz-Piechowiak, Dyrektor Personalny, Grupa Saint-Gobain Polska SA

„Antycypując ryzyko odpływu cennych pracowników, organizacje już dziś powinny zadbać o atrakcyjne programy rozwojowe dla tej grupy i ich efektywną komunikację wewnętrzną.”

– Katarzyna Rudzka-Kowalska, Dyrektor HR, Generali Group Polska SA

„W kryzysie motywowanie jest trudniejsze. Większą wagę trzeba przyłożyć do tworzenia poczucia bezpieczeństwa, stabilności zatrudnienia i mobilizacji do wyjścia z kryzysu.”

– Tomasz Kiewisz, Członek Zarządu ds. Personalnych, Real Sp. z o.o.

„Po fali zwolnień grupowych, jaka miała miejsce w ubiegłym roku, wielu pracowników myśli o zmianie, a co za tym idzie, mogą być bardziej otwarci na zmianę miejsca pracy. Aby ich utrzymać, HR powinien zadbać przede wszystkim o odbudowę zaangażowania i motywacji kadry na każdym szczeblu.”

– Agnieszka Wolańska-Konecka, Dyrektor HR, Netia SA

„Kryzys doprowadził do rewizji polityki szkoleniowej, dając w wielu firmach impuls do ograniczenia kosztów poprzez zwiększenie liczby działań wewnętrznych.”

– Katarzyna Tybora, Dyrektor ds. HR i Administracji, ICN Polfa Rzeszów SA



3 Inwestuj w rozwój przywództwa

Kryzys unaoczniał potrzebę wypracowania nowego modelu przywództwa na różnych poziomach organizacji. W dobie niepewności i trudnych decyzji kosztowych, bezpośredni przełożeni bardzo często nie byli bowiem w stanie dostarczać podwładnym właściwego wsparcia, przyczyniając się tym samym do utraty przez pracowników zaufania do organizacji i spadku motywacji, a także spotęgowania trudności ekonomicznych.

W sytuacji kryzysu poszczególne poziomy kierownicze doświadczyły silnej izolacji i wyalienowania. Prawdopodobnie najbardziej ucierpeli niewystarczająco przygotowani menedżerowie liniowi, poddani presji jako bezpośredni realizatorzy często dramatycznych decyzji zarządczych, a z drugiej strony w największym stopniu doświadczający dyskomfortu i problemów pracowników. Dualizm roli menedżerów w trakcie kryzysu skutkowało często brakiem identyfikacji z decyzjami zarządu i przyjmowaniem w całości perspektywy pracownika.

Deficyt kompetencji menedżerskich szczególnie uwidocznił się w przypadku braku silnego, charyzmatycznego przywództwa, niskiej

umiejętności zarządzania zmianą, zbyt małej elastyczności i niewystarczającej koncentracji na długofalowej perspektywie. Menedżerowie uczyli się swojej roli na błędach, z reguły jednak zbyt wolno w stosunku do tempa rozwoju sytuacji kryzysowej.

Tymczasem w dobie ożywienia gospodarczego, organizacje potrzebować będą silnych liderów, którzy zaangażują swoje zespoły do walki o rynek, potrafiących przewidzieć rozwój sytuacji makroekonomicznej i branżowej oraz dopasować do niej działania biznesowe.

Dlatego dla większości firm rozwój przywództwa, w szczególności kompetencji miękkich, takich jak empatia, komunikacja, coaching podwładnych etc. powinien stać się priorytetem o charakterze strategicznym, prowadzącym do zwiększenia inwestycji szkoleniowych i rozwojowych adresowanych do kierowników na wszystkich poziomach zarządzania. Wyzwaniem dla HR będzie zatem dostarczenie menedżerom narzędzi i wsparcia, umożliwiających rozwój kompetencji przywódczych, a bezpośredni sprawdzian ich wzrostu stanowić powinien wynik pomiaru poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników.



„Spowolnienie gospodarcze ujawniło kryzys przywództwa polskiej kadry menedżerskiej.”

– Izabela Jarosz, Dyrektor Personalny, Mondial Assistance Sp. z o.o.

“Wyzwaniem dla HR jest stworzenie modelu przywództwa XXI wieku, angażującego wszystkich pracowników, w szczególności przedstawicieli generacji Y.”

– Cezary Mączka, Członek Zarządu ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Bank BPH SA

„W sytuacji ciągłej pogoni za ewoluującymi potrzebami klienta, czego efektem są częste zmiany strategii, należy postawić na rozwój miękkich kompetencji zarządzania ludźmi.”

– Daniel Kortlan, Dyrektor Personalny, LG Electronics Mława Sp. z o.o.

„Kryzys doprowadził do przyjęcia przez wielu pracowników, również na stanowiskach menedżerskich, postaw defensywnych i obniżył skłonności do podejmowania nowych wyzwań. Dlatego wielu Dyrektorów HR stanie w najbliższym czasie przed zadaniem uruchomienia działań wzmacniających "corporate identity" i inicjatywę wśród pracowników.”

– Marek Prujarczyk, Dyrektor Personalny, PGE Polska Grupa Energetyczna SA



4 Dokonaj przeglądu narzędzi HR

Sytuacja kryzysu unaoczniała faktyczną rolę HR w organizacji i pokazała przydatność poszczególnych narzędzi zarządzania ludźmi oraz elastyczność rozwiązań prawnych (m.in. konstrukcji regulaminów wynagrodzeń, umów o pracę, ZUZP). Polityki, procesy i systemy HR przeszły w kryzysie „próbę ognia” - swoisty proces weryfikacji rzeczywistej, biznesowej użyteczności. Firmy krytycznie analizowały:

- Jakość i zakres powiązania poziomu etatyzacji z miernikami efektywnościowymi przedsiębiorstwa (lub, w bardziej zaawansowanych przypadkach, z innymi zmiennymi, wprowadzanymi do modeli etatyzacji przez niektóre firmy), szczególnie w branżach produkcyjnych;
- Modele kompetencji i ścieżek rozwoju pracowników i programy rozwojowe kierowane do wybranych grup pracowników, w które część przedsiębiorstw inwestowała w ostatnich latach - jak się okazuje, nie zawsze stawiając

na właściwe kompetencje lub błędnie identyfikując najważniejsze grupy adresatów działań rozwojowych;

- Plany sukcesji, budowy kadry rezerwowej czy programy dla tzw. talentów, które niekiedy były zupełnie ignorowane podczas podejmowania trudnych decyzji o rozstaniach z pracownikami, co dowodzi ich niskiej jakości lub słabego zakorzenienia w świadomości zarządzających;
- Jakość i efektywność procesów kadrowych – w wielu przypadkach okazywało się, że HR te same usługi jest w stanie świadczyć taniej i przy mniejszej liczbie pracowników.

Porządki w zakresie narzędzi, procesów i systemów zarządzania ludźmi należy także kontynuować po kryzysie. Zmuszają do tego w szczególności wciąż ograniczone budżety projektów HR oraz nacisk na osiąganie szybkich efektów w zakresie wzrostu motywacji i zaangażowania pracowników.

Priorytety HR	Korzyści biznesowe	
Uelastycznienie budżetów płacowych	• Możliwość szybszej reakcji na zmieniające się potrzeby biznesu, w szczególności dotyczące firm produkcyjnych, w których spadek produkcji powinien automatycznie przekładać się na poziom zatrudnienia.	Większa ostrożność, pragmatyzm, powściągliwość kosztowa we wdrażaniu narzędzi oraz projektów kadrowych skutkująca ich wyższą wartością dla biznesu
Utrzymywanie dyscypliny kosztowej - Business case dla inicjatyw HR	• Gwarancja dobrze ulokowanych środków budżetowych. • Wskazanie dla biznesu, iż narzędzia i projekty HR przekładają się na określone obszary zarządzania w równym stopniu, co inne inicjatywy biznesowe	
Mierzenie efektywności procesów HR - Analizy pracochłonności procesów - Benchmarking np. Saratoga HC Benchmarking	• Budowanie efektywnych struktur organizacyjnych i procesowych, zapewniających właściwe, pożądane wsparcie dla biznesu przy jednoczesnym możliwie niskim nakładzie pracy.	
Przegląd narzędzi HR - Krytyczne spojrzenie na ofertę HR dla biznesu	• Dostarczanie rozwiązań i angażowanie pracowników jedynie w takie procesy, które tworzą wartość w długim horyzoncie czasowym	

Działy personalne powinny stawiać na narzędzia, które obroniły się w kryzysie i nie uległy dewaluacji czy to w oczach menedżerów, czy ich podwładnych, tym samym potwierdzając swoją uniwersalność. Zasadne jest także o wiele szersze niż ma to miejsce obecnie mierzenie i ciągła optymalizacja efektywności procesów i systemów HR.

Należy także krytycznie ocenić narzędzia, które nie przetrwały kryzysu – być może problem tkwił jedynie w ich konstrukcji, a nie w samej idei ich wdrożenia. Wówczas wskazane jest rozważenie ich reaktywacji, jednak w postaci, która będzie odpowiadać na rzeczywiste potrzeby biznesowe firmy. Zaangażowanie menedżerów i pracowników spoza funkcji kadrowej wydaje się niezbędne, by ten cel osiągnąć.

Podczas gdy środowisko kadrowe nie jest zgodne co do wpływu kryzysu na rolę HR w organizacji wydaje się, że można przyjąć, iż wnioski dotyczą głównie dwóch obszarów. Biznes zrozumiał, iż bez wsparcia ze strony HR trudne jest przejście przez kryzys, w szczególności dotyczy to ograniczenia kosztów kadrowych bez ryzyka prawnego, oraz utrzymania morale pracowników w sytuacji sprawdzianu zaufania do firmy. Natomiast działy personalne przyjęły do wiadomości, iż niezbędna jest większa elastyczność struktur zatrudnienia, a za dobre narzędzia HR można uznać te, które sprawdzają się nie tylko w czasach prosperity, ale także przy słabej koniunkturze. Na tej kanwie łatwiej będzie o lepsze dostosowanie zakresu wsparcia HR do potrzeb rosnącego rynku.

„Kryzys unaoczniał strategiczną rolę HR w zarządzaniu kosztami organizacji, szczególnie w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym z tradycyjnie wysokimi budżetami płac.”

– Ewa Górską, Dyrektor Personalny
– Aleksander Bik, Menedżer HR
RWE Polska SA

„Efektywność organizacji po zakończeniu kryzysu zależeć będzie od umiejętności utrzymania dyscypliny kosztowej.”

– Piotr Prusaczyk, Menedżer HR, Teva
Pharmaceuticals Polska Sp. z o.o.

„Funkcja HR ma szansę umocnić się w wyniku kryzysu pod warunkiem stworzenia partnerskiej relacji z biznesem (HR Business Partners).”

– Maja Stankowska-Grabowska, Dyrektor HR,
Raiffeisen Bank Polska SA

„To nie kryzys wpływa na pozycję i rolę HR w organizacji, a działania, które osoby odpowiedzialne za ten obszar podejmują i to w każdym czasie.”

– Rafał Sekuła, Dyrektor Personalny,
PKN ORLEN SA

5 Zadbaj o porozumienie ponad pokoleniami

Motywowanie pracowników w kryzysie okazało się trudniejsze, niż jakkolwiek kurs zarządzania przewidywał. Jednak wpłynął na to nie tylko ogólny spadek morale, ale także potrzeba dostosowania narzędzi do oczekiwań pracowników, będących przedstawicielami różnych pokoleń, o odmiennych charakterystykach.

Największe różnice i konflikty pojawiły się w kryzysie między pracownikami z pokoleń X i Y, którzy często występują w relacji przełożony – podwładny. Menedżerowie X skarżyli się, iż młodzi ludzie nie podchodzili do swych obowiązków z należytą powagą, nie wywiązując się z powierzonych zadań, przedkładając dobro własne i grupy do której należą, nad interes firmy. W kryzysie grupa ta wykazała się także najniższą lojalnością względem pracodawców oraz często brakiem gotowości do szczególnego poświęcenia na rzecz ratowania ich rynkowej pozycji. Osoby te niechętnie zostawały po godzinach, głośno kwestionowały decyzje przełożonych, otwarcie demonstrując brak zaangażowania, a następnie najczęściej odchodziły, gdy tylko nadarzyła się jakakolwiek możliwość. Zakres wpływu biznesowego tych postaw różnił się w zależności od branży.

Natomiast postawa ich przełożonych wskazywała na silne więzi emocjonalne z organizacją, często ambicjonalne traktowanie trudnych spraw i decyzji oraz wysoki poziom zaangażowania. W efekcie pokolenie X wydawało się szczególnie rozczarowane faktem, iż ich wieloletnie poświęcenie dla firmy, często kosztem harmonii między życiem a pracą, nie uchroniło ich własnej grupy przed zwolnieniami.

Źródeł wzajemnego niezrozumienia i błędnej interpretacji zachowań należy upatrywać w różniących się w wielu obszarach systemach wartości przedstawicieli obu pokoleń.



Dla młodych ludzi praca nie odgrywa głównej roli w życiu i jest tylko jednym z wielu pól, na których realizują wizję samych siebie.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw warto jednak zabiegać o ich aktywny wkład w rozwój organizacji po kryzysie, gdyż cechują ich zwykle silne kompetencje myślenia kreatywnego, łatwość adaptacji do zmian, gotowość do podejmowania nowych wyzwań oraz nastawienie na współpracę. Potrafią oni także budować i wykorzystywać biznesowo sieci kontaktów (networking), które będą niezbędne w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw w dobie ożywienia. Jednocześnie osoby z pokolenia Y będą także stanowić coraz większą grupę pracowników na stanowiskach wejściowych do organizacji, szczególnie w obszarach bezpośredniej obsługi klienta (m.in. call centers i biura obsługi).

Dlatego właśnie wyzwaniem dla działów personalnych będzie zrozumienie potrzeb i motywacji młodych pracowników oraz wypracowanie takich narzędzi komunikacji i modelu przywództwa, które zapewnią pogodzenie interesów i systemów wartości pokolenia X i Y.

„Wyzwaniem dla HR, szczególnie w przedsiębiorstwach wielopokoleniowych, będzie zrozumienie motywacji i potrzeb Pokolenia Y.”

– Monika Bogucka, Dyrektor Personalny, Totalizator Sportowy Sp. z o.o.

„Zarządzanie młodymi ludźmi wymaga dostosowania narzędzi motywacyjnych, tak aby wykorzystać ich potencjał i przełamać opór przed zaangażowaniem.”

– Anna Woźniak, Dyrektor HR, Nomi SA

Priorytety HR	Korzyści biznesowe
Badanie satysfakcji zaangażowania	• Zrozumienie, w jakich obszarach występują dla danego przedsiębiorstwa największe różnice międzypokoleniowe, m.in. w kontekście wartości osobistych, wyznaczników kultury organizacyjnej, motywatorów, czy preferowanych stylów przywództwa. • Możliwość skorzystania z cech i charakterystyk przedstawicieli różnych pokoleń, zarówno przy tworzeniu zespołów, jak i w pracach projektowych. • Tworzenie atmosfery akceptacji dla różnic międzypokoleniowych poprzez proponowanie narzędzi, w ramach których każdy pracownik będzie mógł realizować własne potrzeby. Stworzenie unikalnego, twórczego, elastycznego środowiska pracy, stanowiącego trwałą przewagę konkurencyjną
Zarządzanie demografią - aktywne dążenie do stworzenia oczekiwanego modelu zatrudnienia	
Przegląd narzędzi HR - elastyczne godziny pracy - stanowiska o charakterze projektowym - etc.	

Podsumowanie

Ważnym wnioskiem płynącym z kryzysu dla HR jest potrzeba przyjęcia długofalowej perspektywy w zakresie planowania zatrudnienia i kształtowania narzędzi zarządzania ludźmi, które w sposób rzeczywisty odpowiadają na potrzeby biznesu, niezależnie od koniunktury.

Podczas gdy organizacje w różnym stopniu zostały dotknięte kryzysem, większość z nich podjęła działania w zakresie m.in. optymalizacji zatrudnienia, przeglądu systemów wynagrodzeń i motywacji oraz redefinicji polityki szkoleń i rozwoju. Z badania PricewaterhouseCoopers i Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami wynika, iż dla wielu firm efektem tych działań jest spadek motywacji i zaangażowania pracowników, który przekłada się na obniżoną efektywność i morale załogi. W dłuższej perspektywie sytuacja

ta może skutkować wzrostem rotacji i zagrożeniem odejścia kluczowych pracowników, o których tak walczono podczas fali zwolnień. Ze zmniejszoną obsadą, z pracownikami o niskim morale i niechęcią do podejmowania wyzwań, trudno będzie w pełni wykorzystać potencjał ożywionego rynku.

Aby przetrwać, organizacje będą podlegały dynamicznym zmianom modelu biznesowego. Szybkość i skuteczność reakcji uzależniona będzie jednak od rozwoju kompetencji przywództwa, które pozwalają kształtować zachowania pracowników. Bezpośredni wpływ na postawy pracowników, ich zdolność do działania i rozumienie celów mają bowiem liderzy. To właśnie ich rolą będzie również odpowiedź na różne oczekiwania i postawy pracowników z pokoleń X i Y.

Metodologia

Niniejsza publikacja powstała na podstawie badania jakościowego z udziałem Dyrektorów Personalnych około 30 przedsiębiorstw z różnych sektorów (m.in. finansowego, dóbr konsumpcyjnych, motoryzacyjnego, paliwowego) oraz opiniotwórczych przedstawicieli środowiska HR.

Badanie przeprowadzone zostało metodą indywidualnego wywiadu strukturyzowanego z pytaniami w obszarach:

- Wyzwań HR w sytuacji kryzysu oraz środków zaradczych, które organizacje planują stosować, aby odbudować pozycję rynkową;
- Oceny narzędzi HR pod kątem przydatności i zastosowania w sytuacji kryzysu;
- Roli funkcji kadrowej w organizacji oraz jej ewolucji w obliczu spowolnienia gospodarczego.

Okres badania: marzec – maj 2010 roku.

Lista Dyrektorów, z którymi rozmawialiśmy

Grażyna Baka
Dyrektor ds. Personalnych, CEZ Polska Sp. z o.o.

Aleksander Bik
Menedżer HR, RWE Polska SA

Monika Bogucka
Dyrektor Personalny, Totalizator Sportowy Sp. z o.o.

Joanna Czysz-Piechowiak
Dyrektor Personalny, Grupa Saint-Gobain Polska SA

Ewa Górka
Dyrektor Personalny, RWE Polska SA

Izabela Jarosz
Dyrektor Personalny, Mondial Assistance Sp. z o.o.

Arkadiusz Kawecki
Konsultant, b. Dyrektor HR m.in. PKN Orlen,
Telekomunikacji Polskiej i KGHM

Tomasz Kiewisz
Członek Zarządu ds. Personalnych, Real Sp. z o.o.

Daniel Kortlan
Dyrektor Personalny, LG Electronics Mława Sp. z o.o.

Jacek Kowalski
Dyrektor Wykonawczy GTP ds. Zasobów Ludzkich,
Telekomunikacja Polska SA

Robert Żelewski
Dyrektor Zarządzający ds. HR, Animex Sp. z o.o.

Cezary Mączka,
Członek Zarządu ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Bank BPH SA

Piotr Palikowski
Dyrektor Generalny
Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami

Marek Prujarczyk
Dyrektor Personalny, PGE Polska Grupa Energetyczna SA

Piotr Prusaczyk
Menedżer HR, Teva Pharmaceuticals Polska Sp. z o.o.

Katarzyna Rudzka-Kowalska
Dyrektor HR, Generali Group Polska SA

Rafał Sekuła
Dyrektor Personalny, PKN ORLEN SA

Maja Stankowska-Grabowska
Dyrektor HR, Raiffeisen Bank Polska SA

Katarzyna Tybora
Dyrektor ds. HR i Administracji, ICN Polfa Rzeszów SA

Agnieszka Wolańska-Konecka
Dyrektor HR, Netia SA

Anna Woźniak
Dyrektor HR, Nomi

Andrzej Wypych
Personnel Director, ArcelorMittal Poland

Kontakt

Artur Kaźmierczak

Dyrektor, Human Resource Consulting

PricewaterhouseCoopers

tel.: +48 519 50 7490

artur.kazmierczak@pl.pwc.com