

Zarządzanie kapitałem ludzkim coraz większym wyzwaniem dla firm z sektora finansowego



Spis treści



Trendy globalne 3

Polska perspektywa 4

Zatrzymać pracownika 5

Nowa rola, wyższe koszty 6

7 priorytetowych działań w zakresie
zarządzania kapitałem ludzkim 7

Kontakty 10

Trendy globalne

Skala zmian zachodzących w ostatnich latach w sektorze usług finansowych jest bezprecedensowa, o czym pisaliśmy już wielokrotnie w naszych raportach. Napędzają je między innymi nowe regulacje prawne, z jednej strony wzmacniające odporność sektora na wstrząsy, z drugiej jednak podnoszące koszty prowadzenia działalności. Dodatkowym wyzwaniem są szybko ewoluujące oczekiwania klientów i postęp technologiczny dobrze widoczny za sprawą fintech-ów podbijających nowe segmenty rynku. Co więcej, na przywołane zjawiska nakładają się preferencje, mających kluczowe znaczenie na rynku pracy, osób z pokoleń Y i Z (urodzonych po 1980 roku), a także sposób ich codziennego funkcjonowania kształtowany przez nowe technologie i stały dostęp do internetu. Wszystkie te czynniki wymuszają ciągle dopasowywanie modeli biznesowych tradycyjnych instytucji finansowych do ich dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Jednym z elementów stale przechodzącym zmianą są strategie zarządzania kapitałem ludzkim.

Dlaczego to takie ważne? Sposoby poszukiwania pracy, czy ocena atrakcyjności poszczególnych organizacji zmieniają się pod wpływem technologii. Jak ukazały badania, przeprowadzone w ramach prac nad 19. edycją raportu „PwC CEO Survey”, 60% prezesów instytucji finansowych wierzy, że do roku 2020 największe talenty będą chciały pracować dla organizacji, których system wartości jest spójny z ich własnym. Tymczasem, według *Edelman Trust Barometr*, sektor usług finansowych cieszy się relatywnie niskim zaufaniem. To jedynie potwierdza, że branża finansowa stoi przed poważnym wyzwaniem odbudowy swojego pozytywnego wizerunku – zarówno wśród klientów jak i potencjalnych kandydatów do pracy.

Jednocześnie, technologia rewolucjonizuje styl pracy i sposób organizacji poszczególnych zespołów i działów. Coraz powszechniejsza jest praca zdalna i działanie w rozproszonych strukturach. W efekcie, współpracownicy często nie znają się osobiście gdyż łączą się ze sobą jedynie za pośrednictwem różnego typu komunikatorów. Zasadniczą zmianą jest też fakt, że w wielu firmach partnerami dla ludzi stają się maszyny wyposażone w sztuczną inteligencję i zdolne do „uczenia się”. To wszystko generuje istotne wyzwania dla pracowników i konieczność ciągłego poszerzania swoich kompetencji oraz otwartość na wymogi i elastyczność. Pracodawcy także mają w związku z tym niemało wyzwań, gdyż opisane zmiany przekładają się na konieczność stworzenia nowych modeli przyciągania (głównie poprzez tworzenie właściwego wizerunku pracodawcy) i motywowania pracowników oraz odpowiedniej organizacji ich pracy.

60%



prezesów instytucji finansowych wierzy, że do roku 2020 największe talenty będą chciały pracować dla organizacji, których system wartości jest spójny z ich własnym



Polska perspektywa

Jak przedstawione wcześniej trendy globalne oddziałują na polski rynek? W przeciwieństwie do krajów Europy Zachodniej, polski sektor usług finansowych, w dalszym ciągu osiąga wysoki poziom zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Należy jednak podkreślić, że przez taką inwestycję rozumiemy wyłącznie nakłady poniesione na wynagrodzenia i świadczenia dla pracowników.

2,60

wyniósł w 2015 roku, krajowy wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki* w sektorze usług finansowych



od tych obserwowanych globalnie. Jednakże spodziewane zmiany demograficzne, presja na wzrost wynagrodzeń oraz rozwój technologiczny przełożą się na poziom zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki w Polsce, który powoli będzie się zbliżał (czyli malał) do tego notowanego w zachodniej części kontynentu.

W krajowym sektorze usług finansowych już od kilku lat obserwujemy funkcjonowanie rynku pracownika, co oznacza, że poziom dobrowolnych rezygnacji, który wyniósł w 2015 roku około 10%, przewyższył poziom zwolnień z inicjatywy pracodawcy, który osiągnął w analogicznym okresie 7,6%. Ograniczona dostępność kandydatów do pracy, w szczególności na stanowiska, na których wymagane są rzadkie kompetencje, a także ich wysokie oczekiwania wobec potencjalnych pracodawców sprawiają, że procesy rekrutacyjne trwają dłużej i kosztują więcej niż kilka lat temu. Przykładowo, przeciętny czas rekrutacji w bankach w Polsce wzrósł w przeciągu ostatnich 5 lat o ponad 25%, zaś przeciętny koszt zrekrutowania jednej osoby z zewnątrz zwiększył się o około 30%. Utrudnienie stanowi również słabnąca popularność instytucji bankowych i ubezpieczeniowych, które jeszcze 10-15 lat temu były dla wielu osób wymarzoną, prestiżową miejscem pracy. Obecnie młode talenty na pierwszym miejscu stawiają wizerunek pracodawcy i jego ofertę w zakresie rozwoju i warunków zatrudnienia. To dla banków wielkie wyzwanie, ponieważ ich reputacja i poziom zaufania społecznego, jakim się cieszą, zmalały globalnie w wyniku załamania sektora finansowego, a w Polsce dodatkowo, m.in. za sprawą kryzysu frankowego.

Zresztą sama branża bankowa przechodzi w Polsce duże zmiany, które dodatkowo będą miały (a w niektórych przypadkach już mają) istotny wpływ na procesy personalne. Mowa, z jednej strony, o ciągłej konsolidacji sektora bankowego oraz o coraz powszechniejszej praktyce wydzielenia powtarzalnych funkcji operacyjnych do centrów usług wspólnych, co przekłada się na zmianę modeli funkcjonowania organizacji oraz modyfikuje potrzeby w zakresie rekrutacji pracowników. Z drugiej strony, postęp technologiczny i powiązany z nim rozwój działalności tzw. fin-techów powoduje, że w dzisiejszej rzeczywistości banki walczą o przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników o specyficznych kompetencjach (których wcześniej nie potrzebowały w takich ilościach) n.p. w obszarze analizy i interpretacji danych czy w obszarze informatyki.

Krajowy wskaźnik wyniósł w 2015 roku aż 2,60, co oznacza, że z każdej złotówki zainwestowanej w płace, pracodawcy otrzymali przeciętnie 2,60 zł zwrotu, czyli 1,60 zł zysku.* Dla porównania, na Zachodzie obserwujemy zwrot na poziomie ok. 1,50, który oznacza zaledwie 0,5 jednostki zysku. Ta istotna rozbieżność wynika w głównej mierze z różnic w kosztach pracy – na zachodzie są one zdecydowanie wyższe (czemu nie towarzyszy istotnie większa efektywność pracy). To sprawia, że priorytety sektora usług finansowych w Polsce w zakresie HR mogą się obecnie nieco różnić

* Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest liczony jako iloraz zysku brutto pracodawcy, powiększonego o nakłady na wynagrodzenia i świadczenia oraz nakładów na wynagrodzenia i świadczenia.

Zatrzymać pracownika

Niełatwe zadanie dla firm z sektora finansowego działających w Polsce stanowi zatrzymanie zrekrutowanych pracowników. Wskaźnik dobrowolnych rezygnacji wśród osób zatrudnionych krócej niż 12 miesięcy rośnie z każdym rokiem, w 2015 wyniósł aż 34% wszystkich zatrudnionych z najmłodszej grupy stażowej!

Tendencja ta dotyczy zazwyczaj reprezentantów pokoleń Y oraz Z, których elastyczność w zmianie pracodawcy jest istotnie większa niż u starszych pracowników. To właśnie oni w największym stopniu zwracają uwagę na reputację potencjalnego pracodawcy oraz dbają o zgodność własnych wartości i przekonań z głoszonymi przez daną firmę. Stale rosnący wskaźnik rezygnacji do 1 roku stażu jasno wskazuje, że firmy z sektora finansowego nie radzą sobie z efektywnym przyciąganiem i utrzymywaniem pracowników, szczególnie tych na wczesnym etapie kariery zawodowej. Pracodawcy nie mogą sobie już dłużej pozwolić na ignorowanie zmian demograficznych, mają one bowiem realny wpływ na ich biznes. W 2015 roku niemal 45% zatrudnionych w bankach i firmach ubezpieczeniowych w Polsce stanowiły osoby z dwóch przywołanych wcześniej generacji.

To wszystko razem oznacza, że procesy rekrutacyjne powinny w najbliższym czasie zostać przeprojektowane i dopasowane do oczekiwań samych kandydatów. Coraz częściej chcą oni poznać pracodawcę, oferowane przez niego warunki i narzędzia pracy a także kulturę organizacyjną, zanim jeszcze zdecydują się odpowiedzieć na ogłoszenie o pracę. W kolejnych latach możemy spodziewać się zwiększonych inwestycji w działania mające na celu budowanie na rynku wizerunku firmy, jako atrakcyjnego pracodawcy. *Employer branding*, mało popularny jeszcze kilka lat temu, stał się dziś jedną z ważniejszych pozycji w budżetach działów personalnych. Przeciętnie tego typu koszty stanowiły w 2015 roku aż 32% wszystkich wydatków na rekrutację w firmach finansowych w Polsce.

Wyzwaniem dla działów personalnych będzie zapewne również wspieranie różnorodności płciowej w organizacjach z sektora usług finansowych. W dalszym ciągu obserwujemy relatywnie niski udział kobiet na stanowiskach kierowniczych. Tymczasem, same menedżerki zatrudnione w branży finansowej znają swoją wartość. W ramach badania PwC „Kobiety menedżerkami przyszłości” 50% ankietowanych pań

uważa, że jest w stanie sprostać oczekiwaniom obecnego pracodawcy. Panie mają też ambitne plany zawodowe – 55% kobiet pracujących w finansach jest zainteresowana zajęciem stanowiska kierowniczego w swojej obecnej firmie. Respondentki nie boją się wyzwań: 55% kobiet pracujących w finansach pragnie spróbować pracy poza krajem zamieszkania, gdyż uważa, że doświadczenie międzynarodowe pomoże im w dalszej karierze.

Dlaczego jednak nadal tak mało kobiet pracuje w sektorze finansowym? Połowa ankietowanych uważa, że otrzymuje mniej szans na rozwój i awans niż mężczyźni, natomiast 65% jest przekonana, że nie ma szans na awans na stanowiska kierownicze w obecnej firmie. Blisko 60% sądzi zaś, że sektor finansowy jest bardzo konserwatywny i nadal brak jest akceptacji dla kobiet do pełnienia wysokich funkcji zarządczych w tym obszarze.



Nowa rola, wyższe koszty

Działy personalne w instytucjach finansowych to już od pewnego czasu nie tylko „kadry i płace” spełniające jedynie podstawowe funkcje operacyjne. Dziś przed pracownikami HR stają coraz częściej zadania o charakterze strategicznym, wynikające ze zmian demograficznych i kulturowych w społeczeństwie.

Jednocześnie mamy do czynienia z coraz większą ilością pracy, związanej z zapewnieniem zgodności działalności z regulacjami prawnymi i normami (ang. *compliance*) wynikającej z wymogów nałożonych przez regulatorów w zakresie wynagradzania pracowników czy też oceny adekwatności.

To wszystko przekłada się oczywiście na rosnące koszty działów HR w sektorze finansowym, które w 2015 roku wynosiły przeciętnie 2,5 tys. zł na jeden etat w firmie. Obszar personalny rozrasta się o nowe, bardziej strategiczne funkcje takie jak analityka (kontroling personalny), która jest niezwykle istotnym narzędziem w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Odpowiednio zdefiniowane wskaźniki mogą pomóc organizacjom w podejmowaniu decyzji dotyczących swojego kapitału pracowniczego w taki sam sposób, w jaki podejmuje się decyzje biznesowe

czyli w oparciu o fakty i dane. Aby było to możliwe, konieczne jest zatrudnienie w działach HR pracowników o odpowiednich umiejętnościach. Szczególnie potrzebne kompetencje to zdolność analizy danych, wyciągania wniosków oraz formułowania rekomendacji. Z naszych obserwacji wynika, że polskie instytucje finansowe są na dobrej drodze rozwoju analityki personalnej i jako jeden z nielicznych sektorów w Polsce konsekwentnie i aktywnie wykorzystują wskaźniki ilościowe w codziennej pracy. Niestety, bardzo często przeszkodę stanowi brak solidnego zaplecza technologicznego, przede wszystkim jednego narzędzia, które pozwoliłoby na agregację danych ze wszystkich funkcji HR, umożliwiając bardziej zaawansowaną analizę danych wykraczających jednocześnie poza podstawowy przegląd stanu obecnego czy trendów historycznych.





7 priorytetowych działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim

Obserwując zmiany zachodzące na rynku pracy oraz w branży usług finansowych, eksperci PwC wyznaczyli 7 strategicznych priorytetów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Ich realizacja może w znaczący sposób wspomóc procesy rekrutacji i utrzymywania pracowników, a także zwiększyć skuteczność i efektywność pracy działów personalnych.

7

7 priorytetowych działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim



Priorytet 1.

Odbudowa pozytywnego wizerunku i zaufania do firmy oraz przededefiniowanie marki spółki jako pracodawcy, aby skutecznie przyciągać i utrzymywać najlepszych pracowników.

W wyniku kryzysu finansowego (a w Polsce również za sprawą kryzysu frankowego) reputacja sektora usług finansowych znacząco się pogorszyła. Jednocześnie preferencje pracowników w zakresie wyboru miejsca pracy istotnie zmieniły się, przesuwając na pierwsze miejsce wizerunek pracodawcy oraz spójność głoszonych przez firmę wartości i priorytetów z osobistymi celami. Dominująca pozycja pracowników na polskim rynku pracy, wynikająca ze zmian demograficznych i ekonomicznych w kraju, dodatkowo ułatwia zmianę pracodawcy na takiego, który lepiej wpisuje się w wybrany styl życia. To powoduje, że firmy z sektora usług finansowych stoją przed ważnym wyzwaniem odbudowy swojego dobrego wizerunku a przede wszystkim zaufania – zarówno wśród klientów jak i potencjalnych kandydatów do pracy. Aby móc to osiągnąć konieczna jest analiza tego, jak obecnie postrzegana jest firma oraz odpowiednie przededefiniowanie swojej marki pracodawcy i dopasowanie jej do oczekiwań pracowników w kluczowych obszarach np. oferowanych ścieżek kariery, różnorodności, elastyczności oraz działań pro-społecznych.

Priorytet 2.

Rozwój dynamicznych modeli planowania zatrudnienia, umożliwiających właściwą alokację zróżnicowanych pracowników.

Globalizacja rynku pracy oraz zmiany zachodzące w samej branży usług finansowych będą miały coraz większy wpływ na kształt zatrudnienia w firmach, formując strukturę złożoną z pracowników o różnych narodowościach, doświadczeniu, zatrudnionych w wielu lokalizacjach i na odmiennych od siebie zasadach. Trendy związane z automatyzacją, digitalizacją pracy oraz zwiększająca się mobilność społeczeństwa spowodują, że wśród instytucji finansowych coraz częściej będziemy obserwować wykorzystywanie alternatywnych źródeł pracowników tj. agencje pracy tymczasowej, konsultantów, freelancerów itp. W obliczu tych trendów, firmy staną przed koniecznością wdrożenia narzędzi umożliwiających strategiczne planowanie zatrudnienia oraz właściwą alokację zróżnicowanej kadry, tak aby móc elastycznie dostosowywać zasoby ludzkie do swojej strategii oraz dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych. Niezbędna będzie bliższa współpraca pomiędzy działem HR a poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, która pozwoli na lepsze dopasowanie procesów personalnych do potrzeb biznesu.

Priorytet 3.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji z kandydatami do pracy w celu ich lepszego dopasowania do potrzeb firmy oraz usprawnienia procesów rekrutacyjnych.

Ograniczona dostępność kluczowych kompetencji wzmacnia konkurencyjność na rynku talentów i przesuwa „siłę przetargową” w kierunku pracowników, którzy mają coraz wyższe wymagania wobec potencjalnych pracodawców. Popularne stały się w ostatnim czasie portale oferujące możliwość oceny miejsca i warunków pracy, tworzące rankingi atrakcyjności firm. Nierzadko, oceny czy komentarze wystawione firmom w internecie przez ich obecnych i byłych pracowników wpływają na decyzje potencjalnych kandydatów odnośnie odpowiedzi na ofertę pracy. Młodsze pokolenia oczekują szybkiego, łatwego dostępu do przejrzystych informacji o pracodawcy, oferowanych przez niego warunkach oraz głoszonych wartościach. Firmy z branży finansowej będą musiały zatem przemodelować swoje podejście do procesów rekrutacyjnych i zaakceptować nową rzeczywistość, w której to kandydat wymaga i najczęściej podejmuje finalną decyzję o zatrudnieniu. Walka o talenty spowoduje, że w procesach selekcji będą coraz częściej wykorzystywane nowoczesne technologie i narzędzia umożliwiające kandydatom lepsze poznanie firmy (np. grywalizacja, „dzień z życia firmy”, *shadowing*).

Priorytet 4.

Zaangażowanie w kształtowanie akademickich ścieżek kształcenia oraz modernizacja procesów rozwoju i szkoleń pracowników firmy.

Programy studiów wyższych są bardzo często niedostosowane do rzeczywistości, w efekcie czego młode osoby trafiające na rynek pracy nie są dobrze przygotowane do podjęcia pierwszej pracy. Po stronie pracodawców generuje to dodatkowe koszty związane z koniecznością doszkalania nowej kadry. Firmy z sektora usług finansowych powinny zatem rozważyć współpracę z uczelniami w zakresie tworzenia ścieżek kształcenia, co da im realny wpływ na zakres wiedzy i doświadczenie swoich potencjalnych przyszłych pracowników. Z drugiej strony konieczna jest modernizacja wewnętrznych, korporacyjnych procesów rozwoju i szkoleń pracowników, tak aby odpowiadały one na potrzeby firmy i były dostosowane do zmieniającego się otoczenia, w którym niezbędna jest umiejętność rozumienia i wykorzystania nowoczesnych technologii.

Priorytet 5.

Zwiększenie efektywności pracy poprzez wprowadzenie rozwiązań digitalowych.

Roboty i sztuczna inteligencja coraz częściej zastępują człowieka w wykonywaniu powtarzalnych, operacyjnych zadań, zarówno w relacji z klientami, jak i z pracownikami. Automatyzacja miejsca pracy jest coraz powszechniejsza – w przypadku HRu pozwala to na odciążenie działu personalnego i skupienie się na bardziej strategicznych aktywnościach, generujących większą wartość dodaną dla biznesu. Aby móc w pełni wykorzystać szanse, jakie daje postęp technologiczny, firmy z sektora finansów powinny przeanalizować, w jakim zakresie możliwe jest przeprowadzenie automatyzacji zadań i jaki może ona mieć potencjalnie wpływ na strukturę oraz kulturę organizacyjną.

Priorytet 6.

Wykorzystanie analityki HR w biznesowych procesach decyzyjnych.

Wiele organizacji z sektora usług finansowych niestety nie radzi sobie z efektywnym wykorzystaniem danych z obszaru HR w procesach decyzyjnych. Z drugiej strony, postęp technologiczny sprawia, że zakres tych danych oraz możliwości ich wartościowego przetwarzania na potrzeby biznesu stale rosną. Firmy finansowe powinny się zatem skupić na inwestycjach w technologię HR, która pozwoli na dokonywanie zaawansowanych analiz danych, wizualizację wyników oraz ich wykorzystywanie w codziennych procesach zarządzania biznesem. Istotne jest również pozyskanie nowych kompetencji do działań personalnych, a więc rekrutację osób z umiejętnościami m.in. tworzenia modeli statystycznych oraz złożonej analizy i interpretacji danych ilościowych.

Priorytet 7.

Stworzenie systemów pracy i wynagradzania wspierających realizację celów strategicznych firmy.

Presja regulacyjna oraz zmieniający się rynek pracy powodują, że tradycyjne systemy płacowe często są niewystarczającym narzędziem wynagradzania pracowników za ich wkład w rozwój organizacji. Dlatego też, firmy z sektora usług finansowych powinny rozważyć przeprojektowanie aktualnych modeli płacowych na rozwiązania wspierające wysoką efektywność pracy oraz realizację wyznaczonych priorytetów spółki. Istotne jest również wprowadzenie mechanizmów monitorowania poziomu efektywności systemów wynagradzania i ich przełożenia na wartość dodaną dla organizacji.

Kontakty



Anna Szczebleska

People & Change, Zespół transformacji
i zarządzania zmianą w PwC
T: +48 502 184 493
E: anna.szczebleska@pl.pwc.com



Robert Kujoth

People & Change, Zespół transformacji
i zarządzania zmianą w PwC
T: +48 519 507 222
E: robert.kujoth@pl.pwc.com



Justyna Gruszka

People & Change, Zespół transformacji
i zarządzania zmianą w PwC
T: +48 519 506 290
E: justyna.gruszka@pl.pwc.com



Agata Katyl

Starszy konsultant w zespole transformacji
i zarządzania zmianą
T: +48 519 507 174
E: agata.katyl@pl.pwc.com



Barbara Lenarcik

Starszy menedżer w zespole ds. komunikacji
marketingowej i rozwoju biznesu
T: +48 502 184 663
E: basia.lenarcik@pl.pwc.com

