

RYNEK HR W POLSCE 2014-2015

GAZETA
FINANSOWA
20-26 lutego 2015 r.

Ocena usług polskich agencji zatrudnienia

W warunkach globalnej gospodarki trudno jest różnicować jakość usług jakiegokolwiek przedsiębiorcy ze względu na kraj pochodzenia. Kluczowe znaczenie ma otoczenie biznesowe, w którym przedsiębiorca funkcjonuje. Problem jakości usług agencji zatrudnienia w Polsce należy rozpatrywać zatem w kontekście uwarunkowań prawno-gospodarczych. Niestety dopuszczają one powstawanie agencji zatrudnienia bez żadnych ograniczeń. Z danych MPiPS wynika, że na koniec 2013 r. funkcjonowało w kraju 4 540 podmiotów posiadających wpis do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia.

Monika Kamińska

Ekspert Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia, które w tym roku obchodzi jubileusz 10-lecia istnienia, dostrzegają pozytywne zmiany w przetrzaniu tego czasu, jednak wciąż aktualna jest potrzeba edukacji pracowników i przedsiębiorców o zgodnych z prawem formach pośrednictwa pracy. Sporadycznie pojawiające się patologie, szczególnie wśród działających na rynku agencji pracy tymczasowej, psują rynek pośrednictwa pracy i wizerunek całej branży, dodatkowo potwierdzają konieczność wprowadzenia rozwiązań, które zaostżą wymogi w zakresie funkcjonowania APT.

Outsourcing personalny

Agencja zatrudnienia, która nie dysponuje odpowiednim kapitałem i podejmuje się realizacji

dużych kontraktów, naraża na ryzyko nie tylko siebie, ale przede wszystkim osoby poszukujące zatrudnienia.

Jeszcze innym zagadnieniem jest realizacja usług poprzez outsourcing personalny, który może być realizowany już nie przez agencję zatrudnienia, a tylko przez dowolny podmiot gospodarczy. Praktyka pokazuje, że konsekwencje współpracy z nieuczciwą agencją outsourcingu personalnego może ponieść również klient, od którego ZUS może egzekwować zaległe składki od wynagrodzeń pracowniczych.

Zmiany legislacyjne

Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia wraz z innymi organizacjami branżowymi złożyło we wrześniu ubiegłego roku na ręce wi-

ce ministra pracy szereg rekomendacji zmian w prawie, które ograniczyłyby powyższe ryzyko. Wśród nich jest m.in. wprowadzenie obowiązku posiadania gwarancji bankowej, ubezpieczeniowej lub ekwiwalentu pieniężnego zdeponowanego na rachunku bankowym do wyłącznej dyspozycji marszałka województwa w wysokości 25-krotności przeciętnego wynagrodzenia powiększonej o kwotę składek ZUS. Postulowano również zmianę zasad przyznawania certyfikatu agencji zatrudnienia, który obecnie wydawany jest przez marszałka województwa w ciągu siedmiu dni od złożenia wniosku. Rekomendowano wydawanie certyfikatu próbnego na okres 18 miesięcy, obowiązkowe kontrole pomiędzy 12 a 18 miesiącem funkcjonowania agencji oraz przyznanie certyfikatu właściwego dopiero po pozytywnym wyniku kontroli.

Jakość kontra cena

W procesie ciągłego podnoszenia jakości usług agencji zatrudnienia w Polsce ważną rolę pełnią również odbiorcy usług, czyli klienci. Ich świadomość i odpowiedzialne podejście jest kluczowe dla rozwoju branży w bezpiecznym i pożądanym kierunku. Przy

wyborze agencji zatrudnienia powinni kierować się przede wszystkim sprawdzeniem jej wiarygodności i rzetelności. Dużym gwarantem bezpieczeństwa jest przynależność do organizacji branżowej, gdzie można zasięgnąć opinii o danej agencji. Może to zrobić zarówno kontrahent, jak i pracownik. Przy większości organizacji działają komisje etyki, rzecznicy praw pracownika, którzy rozpatrują poszczególne zgłoszenia. Klient powinien również dbać o zgodne z prawem warunki zatrudnienia pracowników. Nie powinien kierować się wyłącznie niską ceną usługi, bo prawdopodobnie oferowana jest kosztem obniżenia jakości. Gdyby wątpliwej reputacji agencje zatrudnienia nie miały klientów, nie miałyby racji bytu.

Negatywna opinia o pojedynczych agencjach odbija się niestety na postrzeganiu całej branży, a odbudowanie nadszarpniętego wizerunku wymaga czasu, wiedzy i opanowania. Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia w najbliższym czasie planuje właśnie długofalowe działania wizerunkowe, inicjatywy edukacyjne i promocyjne skierowane do agencji zatrudnienia i ich klientów.

Autorka jest ekspertem Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia

Employer branding jako podstawa funkcjonowania nowoczesnej firmy

W dużych, działających na międzynarodowych rynkach firmach wynagrodzenie zasadnicze przestaje pełnić centralną funkcję motywacyjną. Obecnie pracownicy oczekują także dodatkowych motywatorów pozafinansowych – pytanie o świadczenia pojawia się już na rozmowach kwalifikacyjnych. Interesujący jest fakt, że firmy interpretują employer branding już nie tylko jako proces budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród potencjalnych pracowników, lecz coraz częściej przykładają większą wagę do relacji z już zatrudnionym zespołem.

Katarzyna Dyłżyńska

Jednym z narzędzi stosowanych w służbie employer branding są badania zaangażowania. W naszej firmie prowadzimy je systematycznie, edycja z 2014 r. pokazała, że pracownicy w polskim oddziale mają niezwykle wysoki, 90-proc. wskaźnik zaangażowania.

Rosnące wymagania

Rola employer branding w bieżącym motywowaniu i budowaniu lojalności pracowników z roku na rok systematycznie wzrasta. Z najnowszego badania „Potencjał rynku świadczeń pozapłacowych” przeprowadzonego w styczniu 2015 r. przez niezależny instytut badawczy ARC Rynek i Opinia na zlecenie Sodexo Benefits and Rewards Services wypływa ważny wniosek – działający na polskim rynku pracodawcy coraz częściej włączają świadczenia pozapłacowe do systemu wynagrodzeń. Firmy traktują świadczenia jako bardzo istotny element employer branding, a także oczywiście jako efektywne rozwiązania, których celem jest motywowanie pracowników i budowanie ich lojalności.

Idealnie dopasowane

Świadczenia pozapłacowe mogą być jednym z elementów długofalowej strategii employer brandingowej, dzięki której przyciągniemy

uwagę kandydatów i zyskamy lojalność pracowników. Prawidłowo dobrane świadczenia są nie tylko ciekawą propozycją dla potencjalnych kandydatów, lecz przede wszystkim zwiększają satysfakcję i zaangażowanie aktualnych pracowników. Warto pamiętać, że aby system motywacyjny był wartościowym narzędziem employer brandingowym, powinien być przede wszystkim jasny i dostosowany do potrzeb zespołu, a także do możliwości firmy. Źle dobrane świadczenia nie tylko nie spełniają założonych przez firmę celów, lecz także mogą zwiększyć frustrację i niezadowolenie zatrudnionych.



Firmy traktują świadczenia jako bardzo istotny element employer branding, a także jako efektywne rozwiązania, których celem jest motywowanie pracowników i budowanie ich lojalności

System kafeteryjny

Ponieważ nie istnieje jeden pakiet świadczeń pozapłacowych, który odpowiadałby wszystkim pracownikom organizacji, oferta firm związana z dodatkowymi świadczeniami staje się coraz bardziej różnorodna. Naturalną decyzją przedsiębiorstw jest umożliwienie zatrudnionym dokonywania wyboru motywatorów z oferowanego katalogu. Właśnie na to zapotrzebowanie odpowiadają tzw. systemy kafeteryjne. Badania Top Employers w Europie (topemployers.eu) dowodzą, że firmy, które wdrożyły kafeteryjny system wyboru świadczeń, mogą się pochwalić niższą (nawet o kilka procent) rotacją pracowników, a jednocześnie zatrudnione u nich osoby wykazują się wyższym zaangażowaniem. Wolność wyboru w zakresie świadczeń pozapłacowych przekłada się bowiem na przywiązanie do pracodawcy.

Obustronne korzyści

Co ważne, eksperci są zgodni, że o przyznanej podwyżce zapominamy mniej więcej po trzech miesiącach, o otrzymywanym co miesiąc dodatku do pensji w postaci np. karty lunchowej pamiętamy nieustannie. Obecnie w roku deflacji i w okresie wychodzenia z trudniejszych dla gospodarki czasów, niewiele firm będzie decydowało się na podwyżki. W tej perspektywie sygnał: „dbamy o Ciebie”, skierowany do pracownika jest szczególnie ważny. Oddolny, budowany przez zespół employer branding dodaje wiarygodności działaniom firmy. Powinniśmy więc dokładać starań, aby nasi pracownicy stawali się ambasadorami naszej marki.

Autorka jest dyrektorem do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w Sodexo Benefits and Rewards Services Polska

Wewnętrzny czy zewnętrzny dział HR?

Zarządcy stają obecnie przed wieloma wyzwaniem związanymi z kompetencjami. Wedle analiz Boston Consulting Group kluczowe wyzwania HR na rok 2015 to: „zarządzanie talentami, zarządzanie pokoleniami, przechodzenie w tryb organizacji uczącej się, doskonalenie work-life balance, zarządzanie zmianą i transformacja kulturowa”. Niektóre z tych wyzwań warto pozostawić wewnątrz organizacji, a inne można efektywnie wydelegować dla konsultantów zewnętrznych. Jednak **pożądane jest, aby główny strateg od HR (HRO, HRD, HRM, CPO) i jego najważniejsze wsparcie zawsze pozostawić formalnie w strukturach firmy.**

Mieszko Maj

Sztuka dobrego systemowego zarządzania zasobami ludzkimi cechuje się nie tym, co jest wewnątrz, ale na tym, co widać na zewnątrz. Najważniejsze są efekty, czyli osiągnięte wskaźniki efektywności poszczególnych procesów HR. W praktyce zarządzania okazuje się, że istnieją preferencje co do tego, które z procesów powinny pozostać wewnątrz organizacji, a co można oddelegować na zewnątrz. Często nie chodzi o sam proces, ale bardziej o konkretną specyfikę – i tak np. działy HR niechętnie delegują rekrutowanie specjalistów IT do firm zewnętrznych. Z analiz portfeli naszych klientów wynika, że działy HR najczęściej buduje jeden HR manager w firmach od 50 do 100 pracowników. Następny przedział to do kilku osób w departamencie HR przy 250 pracownikach. Większe działy zaczynają się w organizacjach od 500 pracowników do kilku tysięcy. Liczba pracowników i model biznesu determinuje strategiczne zadania HR. Z moich doświadczeń wynika, że dział HR w organizacji do 100 osób potrzebuje pomocy z zewnątrz raczej sporadycznie. Najczęściej z HR-owego outsourcingu korzystają organizacje liczące około 250 pracowników, bo jest to model przejściowy, kiedy trzeba już zdecydować o większej strukturze wewnętrznego HR-u, lub o budżecie na projekty HR-owe. Coraz częściej sprawdza się model łączony, nazywany czasem HR Business Partneringiem, gdzie firma zewnętrzna, lub nawet pojedynczy konsultant opiekuje się procesem albo danymi procesami w regionie, raportując do centralnego oddziału HR-u. Efektywnym kosztowo rozwiązaniem jest określenie corowych procesów HR, takich jak podstawowe szkolenia realizowane przez trenerów wewnętrznych, a korzystanie z zewnętrznych firm doradczo-szkoleniowych od np. zarządzania pokoleniem Y czy zarządzania przez wartości. Podsumowując, efektywnie jest pozostawić przynajmniej kilkuosobowy dział HR, który skupia się na strategicznych zadaniach, takich jak projekty z zakresu organizacji uczącej się czy transformacji kulturowej oraz pozostawić te operacyjne działania HR, które są najważniejsze jeśli chodzi o specyfikę biznesu.

Autor jest dyrektorem zarządzającym w firmie Polski HR Rozwój i Szkolenia

10 NAJLEPSZYCH FIRM HR

Firma	Rok powstania firmy	Rok wejścia na rynek	Kraj pochodzenia firmy	W jakich usługach specjalizuje się firma?	Liczba zatrudnionych pracowników (I-III kw. 2014 r.)
ADECCO POLAND	1957 r. – Adia; 1964 r. – Ecco	1994	Szwajcaria	Wszystkie usługi HR: praca tymczasowa, praca stała, outsourcing, rekrutacje międzynarodowe, assessment i development center, program zwolnień monitorowanych, master vendoring, adjust (optymalizacja kosztów personalnych firmy), field marketing	34 500
ANTAL INTERNATIONAL	1993	1996	Wielka Brytania	Rekrutacja, doradztwo personalne	111
ATERIMA	2011	2011	Polska	Rekrutacja, zatrudnienie zewnętrzne, wynajem pracowników	1 647
GRAFTON RECRUITMENT POLSKA	1981	1997	Irlandia	Doradztwo personalne, poszukiwania bezpośrednie, rekrutacja i selekcja, testowanie, doradztwo inwestycyjne, marketing rekrutacyjny	80
GRUPA PROGRES	2002	2002	Polska	Praca tymczasowa, rekrutacja i selekcja, consulting	11 090
GRUPA RANDSTAD	1994	2004	Holandia	Payroll, rekrutacje stałe, rekrutacje tymczasowe, zatrudnienie zewnętrzne, RP RPO	56 239
INTERKADRA	2006	2006	Polska	Rekrutacja i selekcja, leasing pracowniczy, praca czasowa	5 230
MANPOWERGROUP	1948	2001	Stany Zjednoczone	ManpowerGroup to światowy lider innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Organizacja dostarcza unikalne usługi takie jak: - praca tymczasowa, - rekrutacja stała, - zatrudnienie zewnętrzne, - doradztwo personalne, - rekrutacja specjalistów oraz kadry zarządzającej w obszarach IT, inżynieria, finanse, - outsourcing procesów i funkcji, - outplacement	28 000
OTTO POLSKA	2000	2000	Holandia	Usługi pośrednictwa pracy - rekrutacja i selekcja, praca tymczasowa, onsite services, payroll, outsourcing, pracownicy z Ukrainy	1 385
WADWICZ	1992	1992	Polska	Praca tymczasowa, outsourcing, kadry i płace, master vendoring	2 527



Adecco

better work, better life

Twoja Agencja Zatrudnienia.

Nasze usługi:

- Praca tymczasowa
- Rekrutacja i selekcja
- Direct and Executive Search
- Outsourcing HR
- Praca za granicą
- Consulting HR
- Audyt działów personalnych (Adjust)
- On-site management
- Assessment & Development Center
- Field Marketing
- Master Vendoring

adecco.pl

Zarządzanie wielopokoleniowe największym wyzwaniem HR

Według danych raportu Johnson Controls przedstawiciele wchodzącego na rynek pracy pokolenia Y stanowią już ponad 25 proc. światowej populacji i ich udział stale rośnie. Z kolei ich starsi koledzy z generacji X i baby boomers stanowią odpowiednio ponad 21 proc. i ponad 18 proc. Wspomniane grupy wiekowe coraz częściej „spotykają się” na rynku pracy i współpracują ze sobą zawodowo. Największym wyzwaniem dla działów HR w najbliższym czasie będzie więc umiejętne zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi – począwszy od rekrutacji, na programach rozwojowych i systemach motywacji kończąc.



Dorota Piotrowska

Obecnie HR manager coraz częściej staje się równorzędnym partnerem biznesowym dla zarządu, współodpowiedzialnym za funkcjonowanie i przyszłość organizacji. Musi on zagwarantować konkurencyjność przedsiębiorstwa poprzez efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, w więc przewidzieć i wyjść naprzeciw istotnym zmianom na rynku pracy, w tym właśnie wspomnianym trendom demograficznym.

Zarządzanie wiekiem

Coraz częściej w tym samym miejscu pracy współpracują ze sobą przedstawiciele różnych generacji: baby boomers (51–65 lat), pokolenia X (36–50 lat) i pokolenia Y (20–35 lat). Każde z nich ma inne oczekiwania zawodowe. Koncepcja zarządzania wiekiem (age management), uwzględniająca odpowiednie wykorzystanie potencjału i kompetencji pracowników w różnym wieku, staje się więc podstawą strategii HRM większości firm. Zakłada ona, że systemowo wspierana, zróżnicowana kadra stanowi bezcenny zasób firmy, a wiek pracownika nie powinien być z założenia barierą rozwoju. Odpowiednio dobrany zespół zróżnicowany może się bowiem doskonale uzupełniać. Zatrudnianie osób w różnym wieku, to już nie tylko element budowania pozytywnego

wizerunku firmy. To przede wszystkim efekt nieuniknionych zmian w demografii grup pracowniczych oraz rosnącego udziału w rynku pracy osób z grupy 50+. Sukces odnoszą te organizacje, które potrafią stworzyć optymalne warunki pracy osobom dojrzałym wiekowo. Stąd coraz większe zrozumienie konieczności wdrażania programów prozdrowotnych.

Wyzwanie dla działów HR

Dodatkowo, brak talentów na rodzimym rynku pracy skłania wiele firm do poszukiwań i zatrudniania pracowników z innych kręgów kulturowych. Jest to kolejny wymiar zagadnienia zarządzania zespołem różnorodnym. Ze względu na homogeniczność etniczną polskiego społeczeństwa i brak tradycji poszanowania „inności” jako takiej, obszar zarządzania różnorodnością jest więc prawdziwym wyzwaniem dla polskich działów HR.

Podczas gdy w wielu gospodarkach zachodniego świata, jak choćby w Wielkiej Brytanii, krajach skandynawskich czy Francji temat ten został już „oswojony” zarówno na poziomie proceduralnym, jak i mentalnym, w Polsce działania z zakresu zarządzania różnorodnością do niedawna oznaczały głównie włączanie kobiet i ich promocję na wyższe stanowiska. Nieuniknione wyzwanie, jakim są zespoły trzy- i czteropokoleniowe, jest w związku z tym wyjątkowo trudne w naszym kontekście.



Związane szczególnie z pokoleniem tradycyjnych specjalistów i baby boomers, nasilające się zjawisko „niepełnosprawności nabytych” jest kolejnym obszarem, w którym brakuje nam lokalnych dobrych praktyk, wypracowanych choćby w USA, gdzie doświadczenia we włączaniu weteranów Wietnamu czy Iraku, są z powodzeniem wykorzystywane do budowania programów typu managing demographics.

Zarządzanie talentami

Zadaniem dyrektora personalnego jest zapewnienie wykwalifikowanej kadry pracowników, których kompetencje są zgodne zarówno z bieżącym, jak i przewidywanym zapotrzebowaniem

pracodawcy. Konkurując o jak najlepszych specjalistów z branży, musi więc on z jednej strony umiejętnie wykorzystywać narzędzia employer branding, by przyciągnąć „pożądane talenty”, a z drugiej skutecznie motywować oraz wspomagać rozwój owych złowionych z takim trudem talentów.

Również te działania muszą być dostosowane do oczekiwań danej grupy wiekowej zatrudnionych. Zmiany w strukturze demograficznej i potrzeba tak zróżnicowanego podejścia do każdej z grup pracowniczych, przekładają się na konieczność redefiniowania całej strategii zarządzania talentami. Mowa tutaj o wykorzystaniu dedykowanych różnym grupom narzędzi rekruc-

Najefektywniejsze sposoby na podnoszenie

Każda dobrze zarządzana firma powinna dbać o przygotowanie swoich pracowników do pełnienia ról w organizacji i permanentne podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych. W warunkach ciągle wzrastającej konkurencji jest to konieczna i właściwa droga do pozyskania, utrzymania i retencji najlepszej kadry.



Liwia Kwiecień

Powszechnie wiadomo, że jest wiele efektywnych sposobów na podniesienie kwalifikacji i kompetencji, jak tradycyjne czy alternatywne formy szkolenia, studia podyplomowe, kursy językowe, fora wymiany najlepszych praktyk. Skoro jednak jest to takie oczywiste – dlaczego często uczestnicy po odbyciu szkolenia czy kursie w ankiecie poszkoleniowej podkreślają wprawdzie atrakcyjną treść i formę, ale sygnalizują niską przydatność przekazanej wiedzy w praktyce, a w rezultacie średnie poczucie satysfakcji z wykorzystanego czasu?

W czym problem?

Z mojej praktyki zawodowej wynika, że problem tkwi w wielu przyczynach. Nie

tylko ważny jest sposób i jakość dostarczenia wiedzy czy umiejętności wymaganych do realizacji celów zawodowych pracownika, dostosowany do jego poziomu kompetencji i motywacji, lecz także spójność celów tego przedsięwzięcia z celami biznesowymi jednostki i celami indywidualnymi pracownika, a także wsparcie bezpośredniego przełożonego w jego rozwoju. Istotna jest również sama natura efektywnego procesu rozwojowego – od zdefiniowania potencjału pracownika, przez proces uczenia się zwieńczony feedbackiem i oceną, do powtarzania tego cyklu, aż po osiągnięcie pożądanego na danym stanowisku pracy poziomu kwalifikacji i kompetencji. W ramach procesu uczenia się warto mieć na uwadze formy rozwojowe, czy też kolokwialnie mówiąc, źródła pochodzenia danej dawki wiedzy czy umiejętności.

Formy rozwojowe

Ale po kolei – zacznijmy nietuzinkowo od końca. Od form rozwojowych. Nie zawsze sobie uświadamiamy pewien ważny fakt, że ok. 60 proc. wymaganych kompetencji pozyskujemy wykonując swoje codzienne cele i zadania, a blisko 25 proc. wymieniając się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami. Pozostałe kilkanaście procent zazwyczaj pochodzi, czy powinno pochodzić z formalnych szkoleń i możliwości rozwojowych oferowanych przez firmę.

Blended learning

Mając te proporcje z tyłu głowy, możemy skupić się w dalszej części artykułu na sposobach dostarczenia wiedzy i nabywania umiejętności oferowanych przez organizację. W naszej firmie w tym zakresie sprawdzają się tzw. blended learningi, czyli łączenie kursów e-learningowych z tradycyjnymi formami szkoleniowymi. W praktyce oznacza to najpierw pozyskanie twardej wiedzy przez pracownika metodą on-line, kończące się potwierdzeniem znajomości kluczowych terminów, przepisów czy procesów testem, a następnie

uzupełnienie tej wiedzy oraz nabycie czy doskonalenie umiejętności „miękkich” podczas szkolenia warsztatowego. Pracownik przyjeżdżający na taki warsztat ma już pewien background, czyli podstawowy bagaż wiedzy. Zazwyczaj przyjeżdża z konkretnymi pytaniami i jest gotowy, aby w praktyce przećwiczyć umiejętności niezbędne do zastosowania wiedzy. W przypadku handlowca będą to np. specyficzne umiejętności sprzedażowe niezbędne, aby np. zainteresować swojego klienta nowym produktem.

Ważne jest mieć na uwadze, że taki warsztatowy sposób może okazać się mniej skuteczny dla doświadczonych pracowników – menedżerów, którzy mają w swoim dorobku edukacyjnym szereg prestiżowych tytułów szkoleniowych prowadzonych przez równie znanych i szanowanych trenerów z tzw. wyższej półki. W ich przypadku bardziej właściwą formą może okazać się indywidualne podejście w formie mentoringu, jeśli potrzebuje uzupełnić czy wymienić się wiedzą ekspercką, czy też coachingu – znakomitą sposobie na znalezienie konstruktywnych rozwiązań we własnych zasobach czy też polepszeniu swojej efektywności działania.

tacji, programów motywacyjnych, rozwojowych czy systemów zarządzania wiedzą w organizacji. Z jednej strony muszą to być działania „parasolowe”, z drugiej jednak strony powinny one uwzględniać różnorodne oczekiwania i możliwości każdej z tych grup. Dla pracowników z pokolenia Y i Z przykładowo ważna jest już



nie tyle wysokość wynagrodzenia, ile możliwość rozwoju i samorealizacji oraz równowaga praca-życie. Na znaczeniu wśród tej grupy zyskują świadczenia pozapłacowe realizowane poprzez coraz bardziej popularne systemy kafeteryjne, elastyczne formy zatrudnienia, działania rozwojowe w formule blended czy realne działania pracodawcy z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (np. integracja grup defaworyzowanych na rynku pracy czy wolontariat pracowniczy).

Pracownicy z pokolenia tradycjonalistów i baby boomers bardziej docenią natomiast rozszerzony pakiet medyczny czy programy stopniowego i/lub jedynie częściowego przejścia na emeryturę.

Organizacja ucząca się

Dynamiczne zmiany na rynku pracy wymuszają doskonalenie tzw. organizacji uczącej się, która potrafi szybko przystosować się do nowych realiów. Wzrost znaczenia nowych technologii, z którymi starsi pracownicy nie są zazwyczaj tak dobrze zaznajomieni, jak ich młodszy koledzy, zaczyna stanowić rosnące wyzwanie dla przedsiębiorstw. Z pomocą mogą przyjść programy tzw. odwróconego mentoringu oraz intermentoringu.

Koncepcja odwróconego mentoringu, która pojawiła się wraz z wejściem na rynek pracy pokolenia Y, zakłada, że młodzi pracownicy mają za zadanie wspierać osoby na wyższych stanowiskach, dzieląc się z nimi wiedzą zdobytą w czasie studiów i codziennej pracy (np. w zakresie korzystania z mediów społecznościowych). Idea odwróconego mentoringu sprawdza się jeszcze lepiej w połączeniu z ideą intermentoringu, czyli wzajemnego transferu wiedzy. Przykładowo, starszy pracownik, jeszcze przed odejściem na emeryturę, bądź też już jako emeryt, może pełnić rolę mentora dla młodszych kolegów i koleżanek, a z kolei oni przekazują mu wiedzę np. z zakresu posługiwania się nowymi aplikacjami. Na wymianie wiedzy i umiejętności korzystają nie tylko pracownicy, lecz także przedsiębiorstwo.

Utrata tzw. wiedzy ukrytej pracowników najbardziej doświadczonych jest postrzegana jako wymierna utrata kompetencji szczególnie w firmach produkcyjnych. Dojrzałe organizacje uczące się, inwestują więc coraz większe zasoby w opracowywanie programów zarządzania wiedzą w zespołach wielopokoleniowych.

Rozwój kompetencji w zakresie zarządzania i współpracy w zespołach wielopokoleniowych, prowadzony systemowo na wszystkich szczeblach organizacji jest więc wyzwaniem numer jeden dla większości działów HR w Europie, a szczególnie w Polsce.

Inwestowanie w spójne, dedykowane programy zarządzania demografią wydają się jednak warunkiem sine qua non konkurencyjności przedsiębiorstw w najbliższej przyszłości.

Autorka jest menedżerem sprzedaży i rozwoju w Job Trainings (Upright Group)

Badanie kompetencji pracowniczych

O tym, że rynkowy sukces firmy zależy od kompetencji tworzących ją osób, nikogo nie trzeba przekonywać. Dlatego zdefiniowanie kluczowych kompetencji pracowników na różnych stanowiskach, a następnie ich ocena, to niezbędny element zarządzania kapitałem ludzkim w każdej dojrzałej organizacji, która kładzie nacisk na zarządzanie rozwojem, talentem i kwalifikacjami pracowników.

Teresa Olszewska

Kompetencje nie są jednak cechą stałą, ale podlegają zmianom w czasie, dlatego bada się je nie tylko na etapie rekrutacji, lecz także w ramach ocen okresowych czy programów talentowych w firmie. Na małą skalę działania te można prowadzić przy pomocy dowolnych narzędzi, jednak po przekroczeniu pewnej liczby zatrudnionych osób prowadzone w ten sposób procesy po prostu przestają działać lub trwają zbyt długo, a przy tym są nieefektywne i zdecydowanie zbyt pracochłonne. Dlatego na pewnym etapie rozwoju firmy niezbędne okazuje się zastosowanie rozwiązań informatycznych, które są wspieraniem dla specjalistów HR w ocenie kompetencji pracowników. Jeszcze do niedawna takie rozwiązania IT były dostępne tylko dla największych firm, które mogły pozwolić sobie na kosztowne wdrożenia profesjonalnych rozwiązań. Odkąd na rynku pojawiły się aplikacje w modelu SaaS (Software as a Service – oprogramowanie jako usługa) także mniejsze organizacje mogą korzystać z narzędzi, które pomogą im kompleksowo zarządzać tym obszarem. Za pomocą łatwej w obsłudze aplikacji menedżerowie mogą dokonać oceny kompetencji pracownika i porównać, na ile odpowiadają one wymaganiom niezbędnym na danym stanowisku, a więc na ile pracownik jest w stanie realizować zadania zgodne ze strategią firmy.

Management By Objective

Inna, zdobywająca obecnie coraz większą popularność metoda – zarządzanie przez cele (MBO – Management By Objectives) również jest wspierana przez aplikację. Pozwala ona na wyznaczenie pracownikowi celów wy-

nikających ściśle ze strategii firmy, przeniesienie celów ogólnych na cele komórek organizacyjnych, a stąd na poziom każdego pracownika. Wybrane cele są następnie udostępniane pracownikom w systemie, przez nich zatwierdzane w sposób elektroniczny i stanowią podstawę dla działań pracownika na przykład przez kolejny kwartał, półrocze czy rok. Tego rodzaju narzędzia pozwalają pracownikom również na dokonanie samooceny, a kadrze kierowniczej na przeprowadzenie ewaluacji, czyli ponownej oceny kompetencji i realizacji celów – wszystko to za pośrednictwem aplikacji dostępnej z poziomu przeglądarki internetowej.

On premise

Alternatywą dla rozwiązań wspierających zarządzanie kompetencjami pracowników w chmurze są tradycyjne rozwiązania, tzw. on premise, dostępne na przykład w ramach systemu SAP HCM i przeznaczone głównie dla większych organizacji. Niezależnie jednak od modelu, w jakim działa dane oprogramowanie informatyzacja procesu oceny kompetencji pracowników przynosi firmie szereg korzyści. Na poziomie strategicznym pozwala uzyskać pewność, że pracownicy dysponują kompetencjami niezbędnymi na ich stanowiskach i rozwijają te kwalifikacje, które są zgodne z celami i wizją rozwoju organizacji. W wymiarze operacyjnym pozwalają z kolei ograniczyć obieg papierowych dokumentów i skrócić cały proces, czyniąc go w dłuższej perspektywie mniej kosztownym i co szczególnie ważne, bardziej przejrzystym zarówno dla menedżerów, jak i pracowników.

Autorka jest prezesem zarządu GAVDI Polska SA

kwalifikacji zawodowych

Warsztaty wymiany praktyk

Osoby doświadczone chętniej korzystają również z warsztatów wymiany najlepszych praktyk. Sprawdzają się one wówczas, gdy w grupie znajdują się zarówno osoby odnoszące słabsze wyniki z osobami, które znajdują się na przeciwnym biegunie efektywności. Połączenie takiej grupy pracowników, np. handlowców, w relacji 10 (bottom) + 4 (top), moderowanej przez facilitatora przynosi znakomite efekty w postaci transferu i uwspólnienia wiedzy i najlepszych doświadczeń zespołu. Dla młodszych stażem handlowców warsztat jest okazją do szybkiego poznania skutecznych technik obsługi klientów naszej firmy i uczenia się nie tylko na swoich błędach, lecz przede wszystkim na sukcesach swoich kolegów i przez to zapobieżeniu „wyważania otwartych drzwi”.

Jakość dostarczanej wiedzy

Kolejnym ważnym elementem jest jakość dostarczenia wiedzy. Kluczową osobą jest trener – pasjonat cechujący się wysokim poziomem kompetencji merytorycznych i dydaktycznych. Osoba, która zadba, aby:

- dokładnie poznać potrzeby i specyfikę grupy,
- doprecyzować cele szkolenia i zapewnić, aby były one spójne z celami biznesowymi firmy, jednostki, pracownika,
- przygotować odpowiedni program,
- zachowując odpowiednie proporcje pomiędzy systematyczną realizacją zaplanowanego materiału a ad hoc pojawiającymi się potrzebami grupy, maksymalnie zaangażować uczestników,
- upewnić się, że wiedza i umiejętności „przedostały” się przynajmniej na trzeci poziom kompetencji – świadomej kompetencji, kiedy to pracownik potrafi korzystać z nabytych umiejętności, ale wymaga to od niego koncentracji, gdyż ta nowa umiejętność nie jest jeszcze jego nawykiem.

Wszystkie ww. elementy są ważne, ale moim zdaniem najwięcej kłopotów sprawiają (lub są najtrudniejsze do spełnienia) dwa – z apewnienie spójności celów szkolenia z celami strategicznymi firmy skaskadowanymi na pojedynczego pracownika oraz zapewnienie, aby nowa kompetencja stała się dla niego automatyczną czynnością.

Niedoceniany menedżer

Jeśli pracownik widzi, jak dane szkolenia czy inna forma kształcenia może wpłynąć na jego efektywność, a w rezultacie jego osobiste korzyści (zarówno materialne w postaci wynagrodzenia zasadniczego czy premii, jak i niematerialne formy motywacyjne – jak np. status w firmie), jego poziom motywacji i zaangażowania będzie wysoki. To przełoży się na jego osobisty wkład w pozyskanie wiedzy, a następnie praktykowanie w realnym otoczeniu.

Również bezpośredni przełożony będzie bardziej zainteresowany wsparciem pracownika przed i po szkoleniu, gdy będzie mieć pewność, że jego sprzedaż ma szansę wzrosnąć o 10–20 proc. w wyniku uczestnictwa w danym programie szkoleniowym. Sam, nawet najlepszy trener wsparty przez najbardziej profesjonalny dział HR, nie wystarczy. Rola menedżera jest więc bezsprzeczna, aczkolwiek bardzo często nie doceniana i przez to zaniedbywana. A wystarczy przecież jeśli bezpośredni przełożony zapozna się z treścią szkolenia i wspólnie z pracownikiem ustali cele do zrealizowania w trakcie szkolenia, a także ustali plan działania po szkoleniu i będzie systematycznie mo-

nitorował i doceniał jego postępy. Sukcesywnie płynąca od niego informacja zwrotna winna być ważną wskazówką dla pracownika odnośnie dalszego cyklu rozwoju.

Doświadczenie procentuje

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych w odpowiednio dobrany sposób zarówno pod kątem doświadczenia pracowników, jak i potrzeb organizacji, jest ważne dla pracodawcy i pracownika oraz jego bezpośredniego przełożonego. Dla pracodawcy, ponieważ dzięki temu może pozyskać i zatrzymać kompetentnych pracowników, którzy dobrze i rzetelnie wykonują swoje obowiązki, co z kolei wpływa utrzymanie silnej i pewnej pozycji na rynku. Dla pracowników – gdyż dzięki dodatkowym formom zdobywania wiedzy podnoszą swoje kwalifikacje, zwiększają efektywność pracy i rozwijają siebie i swoje umiejętności. Dla menedżerów – gdyż realizują postawione cele firmowe. A na tym wszystkim korzysta klient, najcenniejszy zasób dla każdej firmy, który może liczyć na profesjonalną i rzetelną obsługę.

Autorka jest dyrektorem zarządzającym Departamentu Zasobów Ludzkich w Europejskim Funduszu Leasingowym SA

CO DECYDUJE O SUKCESIE W CZASIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ?

Rozmowa kwalifikacyjna to jedna z najbardziej popularnych i najczęściej wykorzystywanych metod selekcji kandydatów. Nie jest to jednak metoda idealna, a w odniesieniu do skuteczności – wręcz daleko jej do ideału. Kandydaci są bowiem coraz lepiej przygotowani, zwłaszcza do udzielania odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. Jak zatem przygotować się i przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną, aby zwiększyć jej efektywność? Jakich pytań lepiej nie zadawać? Oto kilka sprawdzonych i praktycznych wskazówek od doświadczonych rekruterów.



Anna Dolot

Niezwykle istotnym elementem jest dobra znajomość specyfiki firmy i stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja. Ważne jest określenie nie tylko zadań i obowiązków, lecz także trudnych sytuacji (niezależnych od pracownika), z którymi osoba na danym stanowisku będzie miała kontakt. To właśnie ten obszar powinien stanowić oś zadawania pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej, zwiększając tym samym jej skuteczność.

Budowanie wizerunku i dobrych relacji

Przechodząc do prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej warto pamiętać o trzech elementach:

- pierwsze wrażenie buduje się tylko raz i nie tak łatwo je zmienić – proces rekrutacji i selekcji to właśnie takie pierwsze wrażenie w kontakcie z przyszłym pracodawcą;
- pomimo istniejącego bezrobocia znalezienie dobrego pracownika nie jest łatwe;
- nawet jeśli nie zatrudnimy kandydata z dzisiejszej rozmowy, może on stać się w przyszłości naszym współpracownikiem (w innej firmie), partnerem w biznesie, a w dalszej perspektywie naszym szefem... życie pisze różne scenariusze. Celem wielu doświadczonych rekruterów jest takie przeprowadzenie spotkania, aby po pierwsze znaleźć najlepszego pracownika. Po drugie, aby kandydat po rozmowie pomyślał: „naprawdę chciałbym pracować dla tej firmy”. To w czasie rozmowy kwalifikacyjnej zaczyna się budowanie motywacji pracownika do pracy. To także istotny czynnik kształtujący wizerunek firmy, szczególnie na rynku pracy – najlepiej sprawdzić w tym celu fora internetowe.



Pytania o niskiej skuteczności

Coraz większa liczba kandydatów przygotowuje się do rozmów kwalifikacyjnych, czasem chodzi na nie „dla sportu”. Grupa ta jest więc przygotowana na najpopularniejsze pytania np.: Co pan wie o naszej firmie?, Jakie są pana mocne i słabe strony? Płynna odpowiedź kandydata na nie może zbudować pozytywne wrażenie, które z kolei nie musi mieć odzwierciedlenia w praktyce, dlatego lepiej ich unikać. Podobnie jak tzw. pytań hipotetycznych: Co by pan zrobił, gdyby miał pan kontakt z roszczeniowym klientem? Nikt na rozmowie nie powie, że po krót-

kiej chwili puściłyby mu nerwy i krzyczałby tak głośno, żeby przekrzyknąć klienta. A tymczasem część kandydatów, która w rzeczywistości dokładnie tak postępuje, na rozmowie zadeklaruje, że dążyłaby do diagnozy przyczyn roszczeniowości i szukałaby optymalnego rozwiązania dla klienta. Z psychologicznego punktu widzenia pytania hipotetyczne mają taką samą sku-

nia”. Dzięki pytaniom o zdarzenia przeszłe możliwe jest lepsze poznanie sposobu myślenia i działania kandydata oraz warunków i sytuacji, w jakich ma dotychczasowe doświadczenie.

Diabeł tkwi w szczegółach

Przy poznawaniu przedstawionej powyżej metody wiele osób pyta o możliwość kon-

teczność jak noworoczne, niesprecyzowane postanowienia.

O co warto pytać?

Łącząc wiedzę o trudnych sytuacjach na danym stanowisku pracy i nieskuteczność pytań o przyszłość, lepiej pytać kandydata o trudne sytuacje w określonym obszarze bazując na jego doświadczeniu, czyli zdarzeniach przeszłych. Przykład: „Proszę opisać sytuację, kiedy miał pan kontakt z trudnym, roszczeniowym klientem”; „Proszę opisać konkretną sytuację, w której miał pan mało czasu i dużą liczbę zadań do wyko-

fabulowania ze strony kandydata. Zawsze takowa istnieje, ale i na to jest kilka sposobów. Pierwszy z nich to pytanie rekrutowanego o dużą liczbę szczegółów w odniesieniu do danej, przeszłej sytuacji (czas, miejsce, współpracownicy, okoliczności). Warto także analizować płynność i rzeczowość wypowiedzi. Doświadczony rekruter potrafi właściwie ocenić, który kandydat mówi o rzeczywiście przeżytych sytuacjach, a który koloruje lub zmyśla.

Autorka jest ekspertem HR w Grupie ATERIMA

Jak pozyskać dobrego specjalistę?

Zbudowanie zespołu pracowników o ściśle określonych kompetencjach i doświadczeniu ma kluczowe znaczenie dla realizacji celów organizacji i jej sukcesu w biznesie. Jak niełatwe to zadanie, wie każdy, kto kiedykolwiek poszukiwał specjalistów. Próba „wyłowienia” talentów z rynku pracy nierzadko przeradza się dla firmy w żmudny i czasochłonny proces rekrutacyjny, bez gwarancji znalezienia odpowiedniego kandydata, co gorsza – z ryzykiem zatrudnienia niewłaściwej osoby.



Karolina Adamiec-Vook

Dlatego w przypadku specjalistycznych stanowisk tak popularna stała się świadczona przez firmy doradztwa personalnego usługa tzw. direct search lub executive search, czyli bez-

pośredniego poszukiwania profesjonalistów spełniających wymagane przez pracodawców kryteria. Ta wysoce skuteczna metoda sprawdza się zwłaszcza przy oczekiwaniach wobec kandydatów związanych z wąską specjalizacją zawo-

domą i unikalnym doświadczeniem, jak też przy ograniczonej liczbie fachowców w określonej dziedzinie. Niezastąpiona okazuje się również przy zleceniach, których celem jest pozyskanie kandydatów na wysokie stanowisko lub zatrudnienie konkretnej osoby, na której zależy zleceniodawcy.

Grunt to skuteczny konsultant

Firmy doradztwa personalnego mają szerokie rozeznanie i kontakty rynkowe oraz własne bazy kandydatów, a ponadto posługują się wypróbowanymi technikami szybkiego

dotarcia do osób utalentowanych i przekonania ich do udziału w procesie rekrutacyjnym. Doświadczeni konsultanci, specjalizujący się w różnych sektorach biznesowych, przeprowadzają kompletną i trafną ocenę kompetencji kandydatów i wybierają tych najlepszych, korzystając z specjalistycznej wiedzy z rynku, która może nie być dostępna wewnątrz organizacji. W razie potrzeby konsultanci mogą też dotrzeć do pracowników o odpowiednim dla potencjalnego pracodawcy profilu, zamieszkających w innych niż jego siedziba lokalizacjach, a następnie przekonać ich do relokacji. Mogą również, łatwiej niż przedstawiciel firmy, pozyskać fachowców zatrudnionych przez podmioty konkurencyjne. Agencje rekrutacyjne odciążają zatem działy personalne oraz menedżerów, którzy czas potrzebny na przeszukiwanie rynku pracy mogą przeznaczyć na zadania związane z główną działalnością firmy, natomiast w proces doboru kandydatów włączyć

się dopiero na jednym z jego końcowych, decydujących etapów.

To się składa na sukces

Warto dodać, że sukces w poszukiwaniach najlepszych kandydatów jest silnie związany z profesjonalizmem i etyką firm doradztwa personalnego. W Polsce jest obecnie zarejestrowanych ok. 4 tys. tego typu podmiotów, jednak środowisko nadal pracuje nad upowszechnieniem wysokich standardów w naszej branży. Wyrazem tych starań jest Dekalog Konsultanta Polskiego Forum HR, definiujący relacje zarówno z klientem, jak i z kandydatami oraz wskazujący możliwości rozwoju własnego specjalistów z agencji rekrutacyjnych. Te proste zasady mogą być cenną pomocą w ich codziennej pracy oraz w budowaniu dobrego wizerunku polskiej branży doradztwa personalnego.

Autorka jest prezesem zarządu Bridge the Gap Sp. z o.o.