



Natura dobrej
organizacji
Trendy HRM
w Polsce



Spis treści

8	Najważniejsze wnioski z badania - streszczenie menedżerskie	28	Zarządzanie przez kompetencje <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
11	Metoda badawcza		
13	Opis próby - wszystkie badane organizacje	31	Rozwój pracowników <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
13	Charakterystyka próby		
14	Opis próby - Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)	39	Motywacja <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
14	Charakterystyka próby		
16	Stan zaawansowania polskich organizacji w zakresie HRM w obliczu wyzwań rynku pracy	43	Ocena <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
17	Narzędzia wdrożone		
17	Narzędzia w trakcie wdrożenia		
18	Narzędzia planowane do wdrożenia w 2009 roku	48	Rekrutacja i retencja <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
18	Narzędzia odłożone na później		
18	Narzędzia zaniedbane	52	Organizacja funkcji kadrowej <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
20	Typologia organizacji w zakresie HRM w Polsce	55	Efektywność funkcji kadrowej <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>
20	Typ 1 – Firmy skoncentrowane na rozwoju pracowników	59	Najważniejsze wyzwania w 2008 roku <i>Największe organizacje</i>
20	Typ 2 – Firmy skoncentrowane na konkurencji o pracownika	61	Wpływ kryzysu finansowego na HRM w Polsce <i>Największe organizacje</i>
20	Typ 3 – Liderzy inicjatyw kadrowych	64	Kierunek zmian HRM w Polsce <i>Trendy rosnące</i> <i>Trendy malejące</i>
21	Wyniki w poszczególnych obszarach merytorycznych HR	68	O autorach
21	Rola HR w organizacjach <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>		
24	Strategia kadrowa <i>Największe organizacje</i> <i>Podsumowanie</i>		

Szanowni Państwo,

Deloitte wraz z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami ma przyjemność przedstawić już trzecią edycję badania trendów dotyczących HRM w Polsce. Od 2005 roku dostarczamy Państwu informacji o tym, w jakich kierunkach zmierzało, zmierza i będzie zmierzać Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Polsce. Cieszę się, że w kolejnych edycjach coraz większa liczba organizacji dzieli się z nami swoim spojrzeniem na rynek HR w Polsce oraz doświadczeniami w zakresie wdrażanych lub planowanych inicjatyw w tym zakresie.

Mam nadzieję, że nasz raport umożliwi Państwu szersze spojrzenie na rynek HRM w Polsce. Liczę również na to, że będzie pomocny w trakcie podejmowania decyzji na temat tego czy oraz jakie inicjatywy warto wdrożyć w Państwa organizacji.

Zapraszam do lektury



Artur Kaźmierczak
Dyrektor Human Capital
Deloitte

Tel. +48 22 511 00 30

Adres email: akazmierczak@deloitteCE.com

Trendy HRM w Polsce

Komentarze ekspertów

„Doświadczeni szefowie personalni przyzwyczaili się już do tego, że każdy czas spowolnienia gospodarczego w pierwszej kolejności dotyka budżetów HR. Z drugiej strony praktycznie zawsze w momencie odbicia negatywnego trendu koniunkturalnego wymagania i oczekiwania wobec działów personalnych natychmiast rosną. Czy jest sposób na to, aby niezależnie od fazy koniunktury skutecznie i konsekwentnie realizować najważniejsze funkcje HR? Jedynym sposobem utrwalenia efektywnych narzędzi HR jest wpisanie ich na stałe w strategię funkcjonowania organizacji. Działy HR, które opracowały strategie personalne swoich firm i dbają o jej wdrożenie, niezależnie od okoliczności rynkowych, postrzegane są jako partnerzy biznesowi. Tymczasem w wielu organizacjach w Polsce wciąż brakuje tego fundamentu, przez co realizowane projekty w obszarze polityki personalnej najczęściej mają charakter działań reaktywnych. W ostatnim czasie widać to na podstawie ilości inicjatyw związanych z porządkowaniem systemów wynagrodzeń – to efekt dużej presji płacowej ostatnich dwóch lat. Lepsze systemy motywacyjne, szczególnie w trudnych czasach pomagają organizacjom osiągać ich cele.

Tych programów nie da się efektywnie wdrożyć w pół roku, podobnie jak niemożliwe jest zbudowanie marki poprzez doraźną obecność na targach pracy. Zmiana oczekiwań społecznych, nowe wartości i związane z nimi oczekiwania w odniesieniu do modelu pracy, w końcu pokolenie Y i bardzo duży niż demograficzny – to zjawiska niezależne od kryzysu. Jeszcze w październiku 2008 zastanawialiśmy się w środowisku HR, jak przygotować się do gwałtownego zmniejszenia podaży na rynku pracy. Dzień po medialnym odwołaniu kryzysu, temat braku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników powróci jak bumerang. Dla organizacji, które nie podejmą odpowiednich działań w obszarze HR (budowa wizerunku i wszystkie inne profesjonalne narzędzia HR), brak odpowiednich ludzi w odpowiednim czasie, będzie największą barierą rozwoju.”

Robert T. Żelewski

prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami i Dyrektor Zarządzający ds. HR w firmie Animex

Czas kryzysu jest okazją dla działów HR, aby wykazać się inicjatywą. Pokazać, jak skuteczna rekrutacja pomaga firmie osiągać lepsze wyniki. Inwestycja w rozwój pracowników, zwiększanie ich kompetencji, przyczynia się nie tylko do osiągnięcia lepszych efektów, ale też zwiększa lojalność pracowników na przyszłość, gdy wróci rynek pracownika.

Pomimo spowolnienia i redukcji zatrudnienia w wielu firmach, najważniejszym zadaniem dla działów HR jest walka o talenty, projekty związane z rozwojem pracowników oraz budowa marki dobrego pracodawcy.

Lektura najnowszego raportu „Trendy HRM w Polsce” napawa optymizmem. Dwa minione lata, które dla wielu branż były dużym wyzwaniem w zakresie zarządzania ludźmi w sposób wyraźny wywarły wpływ na postrzeganie roli funkcji kadrowej w przedsiębiorstwach. Zaczęto dostrzegać istotną rolę jaką specjaliści działów HR mogą odegrać w zakresie rozwoju pracowników, ale również dostrzeżono w nowym świetle kwestie pozyskania, utrzymania i motywowania pracowników.

Nie powinien dziwić fakt, że w przedsiębiorstwach funkcjonują od dawna wysoko rozwinięte systemy określania i rozliczania celów, znane powszechnie pod nazwą MBO (Management By Objectives), systemy wynagradzania oparte o rzetelne wartościowanie oraz precyzyjne opisy stanowisk pracy. Natomiast znamienne dla trendów opisanych w raporcie jest to, że wiele firm, które posiadały te systemy zdecydowało się na ich rewizję i modyfikację a wiele innych podjęło decyzję o ich zastosowaniu.

Kolejnym elementem godnym podkreślenia jest fakt wciąż rosnącego zainteresowania poszukiwaniem różnorodnych świadczeń i rozszerzania ich wachlarza. Podjęte przez wiele firm działania, których celem było dostosowanie systemów motywacyjnych do rynku pracy – rynku, który w minionym okresie określić można mianem rynku pracownika i na którym wiele branż odczuwało niedobór pracowników - mogą i powinny być wykorzystane w nadchodzącym okresie dekonjunkury. Można założyć, że wiele firm, które już zakończyło prace nad modyfikacją swoich rozwiązań powróci do analizy wprowadzonych rozwiązań. Natomiast te firmy, które są w trakcie wdrażania zmian i te, które planują rozpoczęcie prac w tym zakresie będą musiały dostosować tworzone rozwiązania do czasów kryzysu.

Nadchodzący czas kryzysu będzie wymuszał aktywne działania w zakresie zapewnienia firmom pracowników o pożądanym poziomie kompetencji. Nowego wymiaru nabiorą także mechanizmy służące utrzymaniu pracowników, których z takim trudem udało się pozyskać w minionym okresie. Wielu pracodawców zrozumiało, że redukcje zatrudnienia są może szybkim sposobem obniżenia kosztów, ale w dłuższym okresie okazują się rozwiązaniem droгим.

Dlatego też należy spodziewać się, że wiele firm broniąc się przed zwolnieniami wymuszonymi przez sytuację rynkową będzie poszukiwać sposobów czasowego obniżenia kosztów pracy. Ta sytuacja będzie sprzyjała dalszemu rozwojowi różnorodnych form elastycznego zatrudnienia. Należy w tym momencie wyrazić przekonanie, że ustawodawca w trybie pilnym wprowadzi nowe przepisy lub przynajmniej dostosuje do realiów istniejące i nieaktualne już rozwiązania.

Raport pokazuje również, że niezależnie od przewidywanych trudności wiele firm, nauczonych doświadczeniem ostatnich lat nie przestanie koncentrować się na kluczowych pracownikach i zarządzanie talentem. Wydaje się też być przesądzone, że firmy będą kłaść duży nacisk na aspekt wizerunkowy. Jest to bardzo wyraźny sygnał, że niezależnie od tego, że nadchodzący okres, który spowoduje wzrost podaży pracy nie spowoduje przywróceniu rynku pracodawcy. Analiza raportu „Trendy HR w Polsce” wyraźnie wskazuje na coraz większą dojrzałość rynku pracy oraz na wciąż trwającą ewolucję postrzegania roli funkcji kadrowej.

Arkadiusz Kawecki

Dyrektor Wykonawczy ds. Kadr, PKN Orlen

Najważniejsze wnioski z badania - streszczenie menedżerskie

Stan zaawansowania polskich organizacji w zakresie HRM w obliczu wyzwań rynku pracy

Przeгляд najpowszechniej stosowanych w Polsce narzędzi HRM pokazuje, że organizacje w Polsce ograniczają się do stosowania podstawowych elementów systemu motywacyjnego (związanych przede wszystkim z wynagrodzeniami). Firmy zazwyczaj nie posiadają zaawansowanych programów wspierających motywację pracowników i ograniczających rotację.

Obecnie wdrażane narzędzia mają wzmocnić istniejący system motywacyjny, wspomóc budowę kultury nastawionej na klienta oraz budować markę wizerunku pożądanego pracodawcy na rynku.

Inicjatywy planowane do wdrożenia w 2009 roku i później mają odpowiadać na podstawowe potrzeby generacji Y (nacisk na rozwój kariery).

Organizacje nie planują wdrażania zaawansowanych narzędzi takich jak na przykład masowa indywidualizacja ścieżek kariery ani nie zamierzają usprawniać procesów kadrowych.

Inicjatywy odpowiadające na współczesne wyzwania rynku pracy podejmuje niewielki odsetek organizacji i można oczekiwać, że przyczyni się to do budowy ich przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Jeżeli pozostałe firmy nie podejmą się wdrażania podobnych narzędzi, najlepsi pracownicy będą pozostawać w wąskim gronie najbardziej pożądanym pracodawców, które będzie obejmowało około 20% największych firm na rynku.

Typologia organizacji w zakresie HRM w Polsce

Za pomocą statystycznych metod taksonomicznych Deloitte wyróżnił trzy typy organizacji, w których stan zaawansowania poszczególnych narzędzi HRM oraz plany dotyczące ich wdrożenia są zbliżone. Typy te obejmują około 70% wszystkich firm. Żaden z typów nie wyróżnia się istotnie pod względem cech demograficznych.

Typ 1 – Firmy skoncentrowane na rozwoju pracowników

Firmy tego typu stosują zaawansowane narzędzia wspierania rozwoju i motywacji, planują uzupełnić braki w zakresie narzędzi podstawowych z różnych obszarów i jednocześnie nie planują wdrażać narzędzi poprawy jakości procesów kadrowych. Organizacje te stanowią około 23% badanych firm.

Typ 2 – Firmy skoncentrowane na konkurencji o pracownika

Firmy te stosują narzędzia bezpośrednio związane z przygotowaniem organizacji na wyzwania rynku pracy oraz kontrolują jakość swoich działań. Obecnie pracują nad wdrożeniem inicjatyw, które wesprą je w budowaniu pożądanego wizerunku pracodawcy oraz będą wzmocniać kontrolę jakości procesów HR. Organizacje te stanowią około 18% badanych firm.

Typ 3 – Liderzy inicjatyw kadrowych

Firmy tego typu charakteryzują się częstszym korzystaniem z narzędzi organizujących procesy kadrowe oraz stosowaniem systemów ocen pracowników i uwzględnieniem ich wpływu na wysokość wynagrodzenia. Organizacje te stanowią około 29% badanych firm.

Wyniki w poszczególnych obszarach merytorycznych HRM

Rola HR w organizacjach:

- Ambicją polskich działów personalnych jest rola partnera strategicznego, ale w większości organizacji dział HR pełni rolę usługodawcy (wsparcia dla biznesu)
- W największych organizacjach częściej spotyka się dział personalne w roli partnerów strategicznych.
- Posiadanie lub wdrażanie narzędzi IT do zarządzania procesami kadrowymi oraz zaawansowanych narzędzi polityki personalnej idzie w parze z postrzeganiem roli HR jako partnera strategicznego
- Partnerzy strategiczni lepiej radzili sobie w 2008 roku z utrzymaniem i przyciągnięciem pracowników, w mniejszym stopniu dotknęła ich również konieczność dokonania znaczących podwyżek, a także mieli mniejsze problemy z rotacją.

Strategia kadrowa:

- Organizacje, które opracowały strategię kadrową oraz strategię funkcji HR częściej posiadają wdrożone zaawansowane narzędzia polityki personalnej.
- W większości polskich organizacji strategia kadrowa raczej wspiera strategię biznesową niż stanowi jej integralną część.
- Zintegrowanie strategii kadrowej z biznesową jest silniejsze w grupie firm, których dział personalne uważają się za partnerów strategicznych.

Zarządzanie przez kompetencje:

- Budowa modelu kompetencyjnego ma szansę stać się standardem w polskich firmach; posiadające go organizacje nie korzystają w pełni z jego możliwości.
- Firmy, które uzależniają poziom wynagrodzenia od poziomu kompetencji czynią to przede wszystkim w odniesieniu do wynagrodzenia zasadniczego.
- Największe organizacje nie różnią się stopniem zaawansowania narzędzi zarządzania przez kompetencje od grupy wszystkich badanych firm.

Rozwój pracowników:

- Badanie kultury organizacyjnej to najczęściej używane, obok szkoleń współfinansowanych ze środków UE, narzędzie z obszaru rozwoju pracowników. Powszechność badania kultury organizacyjnej należy traktować jednak ostrożnie, gdyż może ona wynikać z różnego rozumienia tego pojęcia przez badanych.
- Firmy, które posiadają system indywidualnych ścieżek karier oraz programy coachingu lepiej radziły sobie z problemem rotacji w 2008 roku.
- Duże firmy, które opracowały system mentoringu lepiej radziły sobie z problemami z przyciągnięciem i utrzymaniem kluczowych pracowników w 2008 roku oraz miały mniejsze problemy z pozyskaniem absolwentów spełniających ich oczekiwania.
- Polskie organizacje dopiero zaczynają opracowywać programy, które wiążą w bezpośredni sposób korzyści organizacyjne ze wsparciem kariery pracowników, takie jak system kadry rezerwowej czy plan sukcesji.
- Organizacje, które wspierają lub planują wspierać pracowników formalnymi systemami planowania kariery oraz indywidualnymi ścieżkami kariery oferują te narzędzia przede wszystkim kadrze kierowniczej, specjalistom oraz pracownikom określonym jako Talenty/High potentials. Coaching jest oferowany przede wszystkim kadrze zarządzającej oraz kadrze kierowniczej.

Motywacja:

- Najpowszechniej stosowanym narzędziem w obszarze motywacji są opisy stanowisk pracy; połowa firm dokonała już ich aktualizacji.
- Największe organizacje częściej niż grupa wszystkich firm stosują wartościowanie stanowisk pracy oraz system zarządzania przez cele.
- Firmy, które odczuły mocniej problemy z rotacją są bardziej skłonne do podejmowania działań w zakresie modyfikacji siatki płac oraz formalnej polityki płacowej. W grupie dużych firm problemy z rotacją

wiązały się z podejmowaniem inicjatyw w obrębie modyfikacji siatki płac. Uprawnione wydaje się twierdzenie, że polskie działy HR podejmują inicjatywy wdrożeń narzędzi polityki personalnej pod wpływem bieżących problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena:

- Duże firmy rzadziej niż grupa wszystkich organizacji stosują system ocen wystawianych przez współpracowników.
- System oceny wystawianej przez współpracowników występuje w organizacjach najczęściej wraz z systemem oceny wystawianej przez podwładnych na temat menedżerów. Funkcjonują zatem wspólnie w ramach oceny 360 stopni.

Rekrutacja i retencja:

- Według deklaracji respondentów najczęściej stosowanymi narzędziami z obszaru rekrutacji i retencji są identyfikacja kluczowych segmentów pracowników oraz elastyczne formy zatrudnienia.
- Analiza ryzyk kadrowych ma charakter najczęściej jakościowy i prowadzą je duże firmy z sektora finansowego, które stosują również ilościowe narzędzia wspomaganie funkcji kadrowej.
- Najbardziej popularną elastyczną formą zatrudnienia jest niepełny wymiar pracy. Duże organizacje częściej stosują telepracę .

Organizacja funkcji kadrowej:

- Systemy IT wspomagające zarządzanie procesami kadrowymi to najpowszechniejsze narzędzie organizacji funkcji kadrowej w Polsce, zwłaszcza w grupie największych firm.
- Mało popularnym narzędziem organizacji funkcji kadrowej jest platforma samoobsługowa pracowników, również w gronie firm największych pod względem dochodu i liczby pracowników.

Efektywność funkcji kadrowej:

- Najpowszechniej spotykanym narzędziem z obszaru efektywności funkcji kadrowej jest opracowanie KPI dla HR. Duże organizacje, częściej niż grupa wszystkich firm, dokonują benchmarkingu efektywności procesów kadrowych.
- Narzędzia mierzące oraz optymalizujące efektywność funkcji kadrowej spotykane są najczęściej w organizacjach, które posiadają systemy IT służące zarządzaniu procesami kadrowymi.
- Pomiar efektywności procesów kadrowych stosowany jest najczęściej w odniesieniu do rekrutacji. Duże firmy częściej mierzą procesy oceny oraz motywacji.

Najważniejsze wyzwania w 2008 roku

Najważniejszymi wyzwaniami polskich firm w 2008 roku było przyciągnięcie kluczowych grup pracowników oraz konieczność podniesienia wynagrodzeń wybranym grupom pracowników znacznie powyżej inflację.

Wpływ kryzysu finansowego na HRM w Polsce

W 2008 roku wpływ kryzysu finansowego w obszarze polityki personalnej był niewielki i przejawiał się przede wszystkim w redukcji zatrudnienia, ograniczeniu podwyżek, obniżeniu nakładów na rozwój pracowników, działania rekrutacyjne i świadczenia dodatkowe oraz zredukowaniu nakładów na consulting HR.

Badane firmy przewidują jednak, że w 2009 roku wpływ kryzysu będzie o wiele większy. Jedna trzecia organizacji przewiduje, że będzie musiała ograniczyć podwyżki a ponad jedna czwarta obniży nakłady na rozwój pracowników.

Organizacje, których działy personalne są partnerami strategicznymi deklarują, iż w większym stopniu odczuły i - jak przewidują - dalej będą odczuwały skutki kryzysu w zakresie redukcji zatrudnienia oraz obniżenia nakładów na działania rekrutacyjne i retencyjne. Opinia ta nie świadczy jednak o ułomności tych firm, w których HR jest partnerem biznesowym, a jedynie o większej przenikliwości i bardziej strategicznym spojrzeniu respondentów z tych organizacji.

W 2008 roku największe firmy ponad dwukrotnie częściej niż grupa wszystkich firm musiały obniżyć nakłady na rozwój pracowników, zredukować zatrudnienie, ograniczyć podwyżki, obniżyć nakłady na działania rekrutacyjne i świadczenia dodatkowe.

Metoda badawcza

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od listopada do grudnia 2008 roku w formie ankiety on-line wśród grona Dyrektorów i Profesjonalistów HR największych organizacji działających w Polsce.

Celem badania było zidentyfikowanie stanu zaawansowania polskich organizacji w obszarze HRM, uchwycenie najważniejszych trendów rozwojowych oraz przedstawienie inicjatyw, które są planowane do wdrożenia w najbliższym okresie.

Badani odpowiadali na pytania o wdrożenia czy też planowane wdrożenia inicjatyw z poszczególnych obszarów merytorycznych HR (np. rekrutacja i retencja, motywowanie, zarządzanie przez kompetencje).

Badanie miało charakter anonimowy, lecz respondenci mieli możliwość pozostawienia swoich danych kontaktowych. Dzięki temu uczestnicy badania mogli, jako pierwsi, uzyskać niniejszy raport.

W badaniu wzięły udział 242 organizacje.

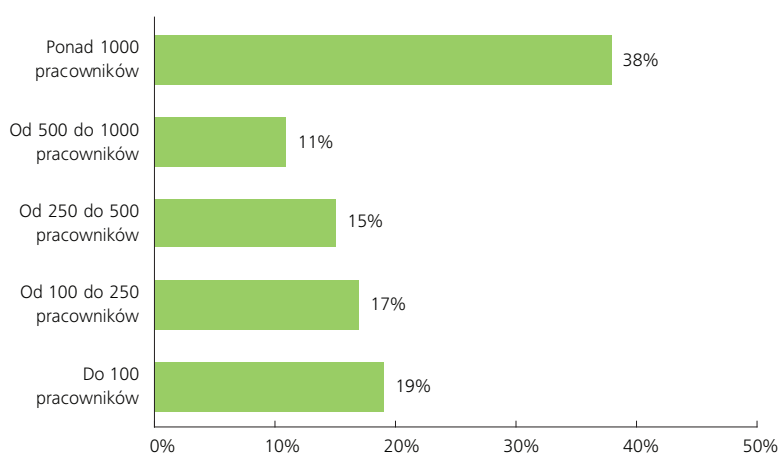


Opis próby - wszystkie badane organizacje

Charakterystyka próby

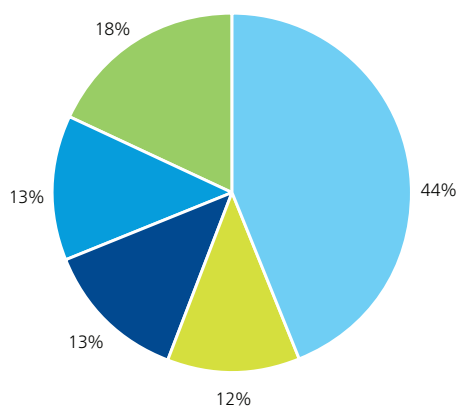
W badaniu wzięły udział przede wszystkim duże organizacje (zatrudniające ponad 1000 pracowników), które stanowiły ponad jedną trzecią (38%) wszystkich respondentów.

Średnia liczba zatrudnionych



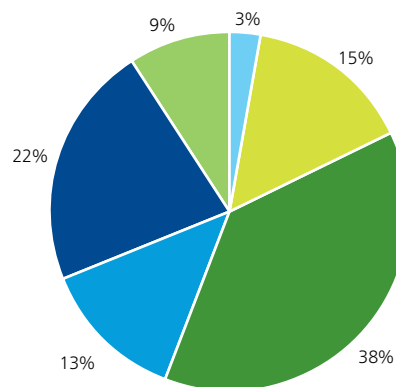
Pod względem wysokości osiągniętych przychodów około połowa wszystkich firm reprezentuje dochody ponad 500 mln zł (44%), natomiast pozostałe firmy osiągają dochody do 500 mln zł.

Roczne przychody osiągnięte w 2008 r.



Prawie 40% organizacji posiada status Spółki z o.o. z przeważającym kapitałem zagranicznym (38%). Instytucje państwowe to 3% respondentów badania.

Forma prawna

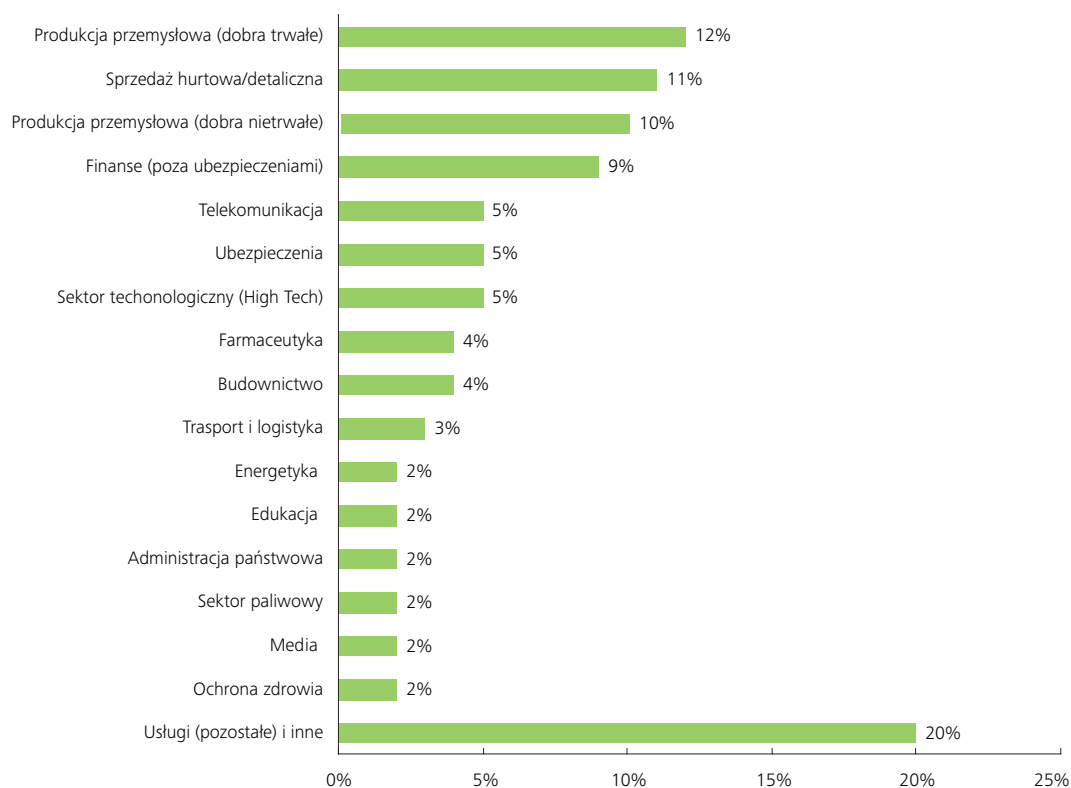


- Poniżej 250 mln zł
- Od 250 do 500 mln zł
- Od 500 do 1000 mln zł
- Od 1000 do 3000 mln zł
- Powyżej 3000 mln zł

- Instytucja państwowa (centralna, lokalna, samorządowa, itp.)
- Spółka z o.o. – kapitał przeważający polski
- Spółka z o.o. – kapitał przeważający zagraniczny
- Spółka akcyjna – kapitał przeważający polski
- Spółka akcyjna – kapitał przeważający zagraniczny
- Inne (spółka jawna, komandytowa, itp.)

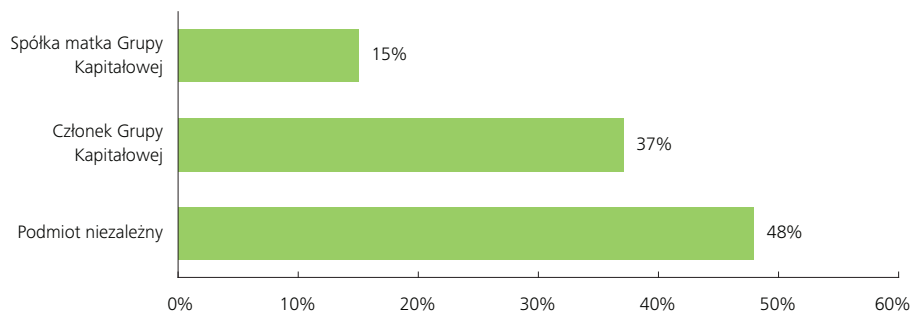
Wśród respondentów przeważają organizacje z sektorów: produkcji przemysłowej (zarówno dóbr trwałych jak i nietrwałych), sprzedaży oraz finansów. Jedna piąta organizacji świadczy inne usługi.

Sektor działalności



Pod względem struktury kapitału prawie połowa organizacji (48%) to podmioty niezależne.

Struktura kapitału

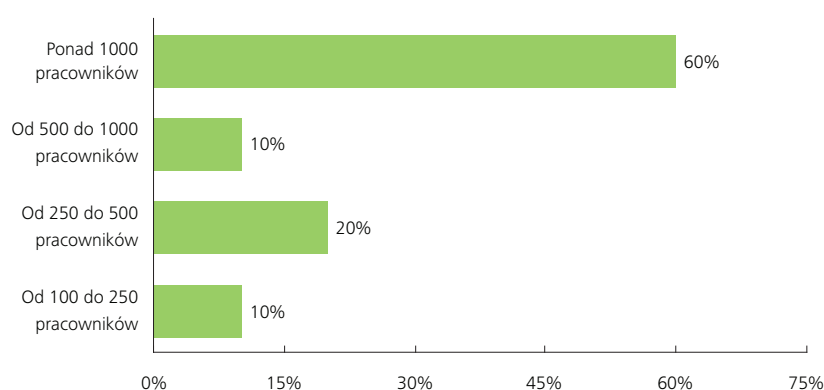


Opis próby - Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

Charakterystyka próby

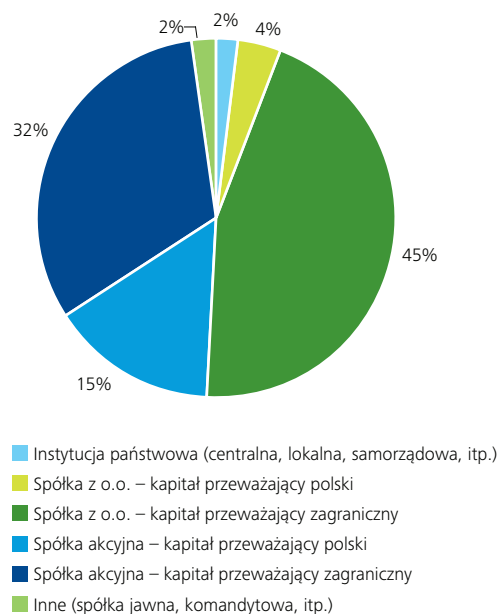
Ponad 60% organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł zatrudnia ponad 1000 pracowników. Żadna z tych organizacji nie posiada mniejszej liczby pracowników niż 100.

Średnia liczba zatrudnionych w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



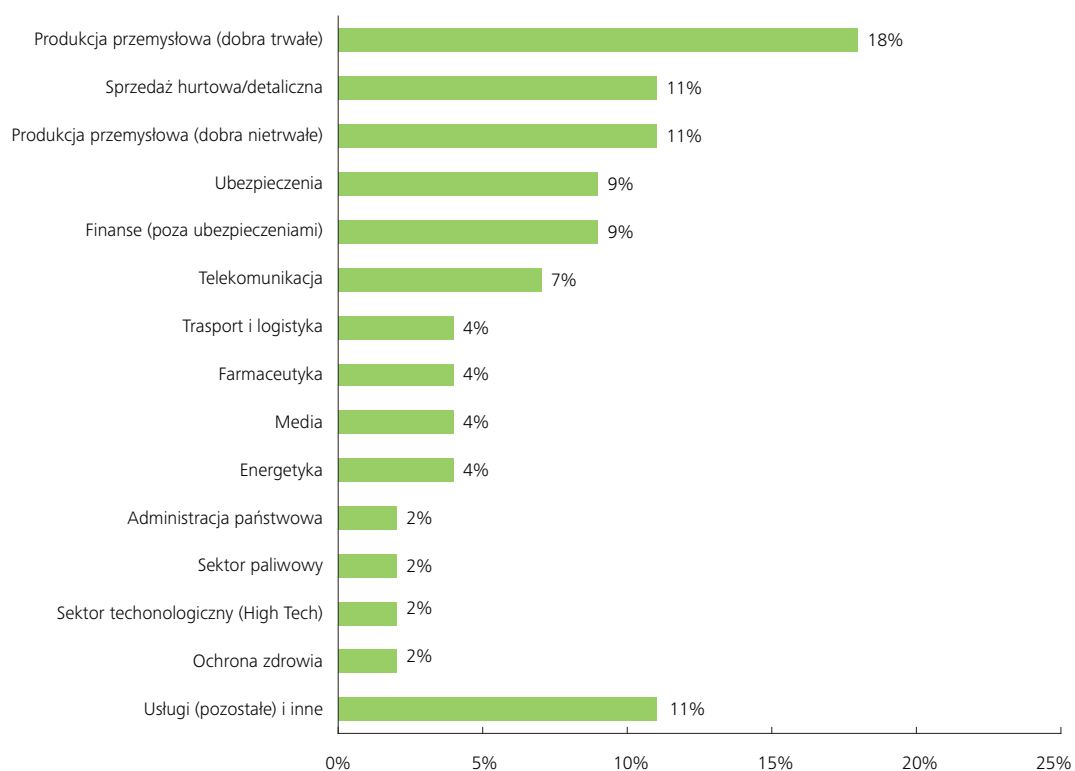
Prawie połowa organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł (45%) to Spółki z o.o. z przeważającym kapitałem zagranicznym.

Forma prawna w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



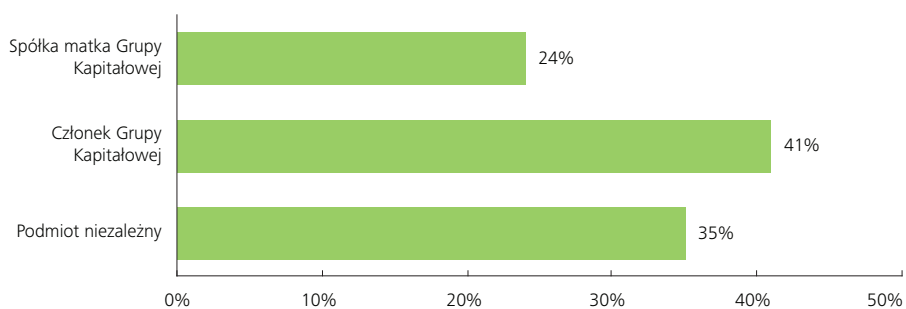
Niemal co piąta duża organizacja (18%) działa w sektorze produkcji przemysłowej (dobra trwałe)

Sektor działalności w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



41% organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł funkcjonuje w formie Członka Grupy Kapitałowej

Struktura kapitału w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Stan zaawansowania polskich organizacji w zakresie HRM w obliczu wyzwań rynku pracy

Identyfikacja narzędzi, które są już obecne w polskich organizacjach oraz tych, które są właśnie wdrażane lub planowane do wdrożenia w 2009 roku, a także tych, których decydenci HR nie planują wdrażać, pozwala zobrazować stan obecnego rynku HRM w Polsce oraz określić jego przygotowanie na wyzwania biznesowe i wyzwania rynku pracy.

Deloitte zidentyfikował cztery główne wyzwania współczesnego rynku pracy w Polsce:

Retencja

Problemy retencyjne pojawiają się na skutek rosnącej różnicy pomiędzy dużym popytem na pracowników a spadającą, na skutek zjawisk społeczno- demograficznych, podażą pracowników, co pociąga za sobą ostrą konkurencję o pracownika¹. Drugą przyczyną wysokiej rotacji pracowników są zmiany w obszarze kultury przywiązania do pracodawcy – mniejsza lojalność pracowników skutkuje częstszą zmianą miejsca pracy.

Marketing wizerunku pracodawcy

Oprócz propozycji dotyczących wynagrodzenia, rozwoju i pracy pełnej wyzwaniem staje się samo wzbudzenie zainteresowania kandydata firmą. Rekrutacja w dużej mierze jest oparta o markę pracodawcy, którą buduje się profesjonalnymi działaniami marketingowymi, ale również konkretną ofertą, jaką pracodawca jest w stanie przedstawić kandydatowi.

Generacja Y

Nowe pokolenie pracowników wchodzących na rynek oczekuje od pracodawcy umożliwienia intensywnego rozwoju, wyzwań zawodowych, jasnej ścieżki kariery oraz równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym. Pracodawcy, aby wygrać konkurencję na rynku pracy będą musieli dostosować się do oczekiwań i kultury pracy nowej generacji.

Orientacja na klienta

Działy personalne funkcjonują dla klienta wewnętrznego i dbałość o jakość jego obsługi a także wsparcie, jakie dają działalności biznesowej stają się wyznacznikami pozycji decydentów HR w organizacji. Aktywne uczestnictwo w podejmowaniu najważniejszych decyzji i ciągła poprawa procesów wyznaczy standard funkcjonowania działów personalnych w organizacjach. Z drugiej strony zadaniem HR będzie promowanie i rozwijanie u pracowników kompetencji związanych z obsługą i nastawieniem na klienta.

¹ Według „Raportu o Kapitale Intelktualnym Polski” (2008, Zespół Doradców Strategicznych Premiera) „do roku 2015, przy zachowaniu obecnego wieku emerytalnego, ubędzie ponad 800 tys. Polaków w wieku produkcyjnym”, s.16.

Stan rozwoju narzędzi HRM został przeanalizowany pod kątem czterech przedstawionych wyzwań.

Narzędzia wdrożone

W polskich organizacjach najpowszechniej wdrożone są narzędzia z obszaru systemu motywacyjnego: opisy stanowisk pracy, polityka płacowa i system zarządzania przez cele. Narzędzia te są podstawą dla wielu procesów w zakresie motywacji i rozwoju pracownika oraz odpowiadają na problemy retencji, które wiążą się z systemami motywacyjnymi w obszarze wynagrodzeń.

Narzędzia najpowszechniej wdrożone	% organizacji
Opracowanie opisów stanowisk pracy	76%
Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia	69%
Opracowanie formalnej polityki płacowej	53%
Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy	50%
Wpływ oceny uznaniowej menedżera na wysokość wynagrodzenia	46%
Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele	46%
Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy	43%
Wdrożenie systemów IT do zarządzania procesami kadrowymi	43%

Należy jednak zauważyć, że jedynie trzy inicjatywy są wdrożone w więcej niż połowie firm. Oznacza to, że zarządzanie kadrami generalnie wciąż stoi w Polsce na niskim poziomie.

Narzędzia w trakcie wdrożenia

Wdrażane obecnie narzędzia z jednej strony obejmują usprawnienie działalności funkcji personalnej (strategia funkcji HR, strategia kadrowa, optymalizacja procesów kadrowych) oraz usprawnienie istniejących narzędzi systemu motywacyjnego (aktualizacja opisów stanowisk, modyfikacja siatki płac). Z drugiej jednak strony starają się odpowiedzieć na wyzwania związane z działaniami rekrutacyjnymi (wdrożenie programu budowy pożądanego wizerunku pracodawcy) i promowaniem oraz wzmocnieniem kompetencji niezbędnych w organizacji. Narzędzia te nie wskazują na dominujący nurt inicjatyw z danego obszaru. Polskie firmy wprowadzają obecnie narzędzia, które mają wesprzeć je w walce z wyzwaniami rotacji, wzmocnić marketingowo wizerunek pracodawcy oraz poprawić jakość obsługi klienta wewnętrznego.

Najczęściej wskazywane narzędzia w trakcie wdrożenia	% organizacji
Wdrożenie programu budowy pożądanego wizerunku pracodawcy	38%
Strategia funkcji HR	36%
Strategia kadrowa organizacji	31%
Optymalizacja procesów kadrowych	31%
Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy	29%
Budowa modelu kompetencyjnego organizacji	28%
Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac	28%

Narzędzia planowane do wdrożenia w 2009 roku

W 2009 roku jako priorytetowe inicjatywy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zostały określone narzędzia z obszaru rozwoju i wsparcia kariery pracownika, szkoleń oraz budowy pożądanego wizerunku pracodawcy. Narzędzia te dobrze odpowiadają na potrzeby generacji Y, której charakterystycznymi cechami są zainteresowanie własnym rozwojem i dbałość o przebieg kariery. Martwi jednak stosunkowo niski odsetek organizacji, które zdecydowały się na wdrożenie tych inicjatyw – żadna z nich nie jest planowana do wdrożenia częściej niż w co piątej organizacji. Można jednak oczekiwać, że firmy które zainwestowały w programy wsparcia i rozwoju kariery pracownika osiągną przewagę konkurencyjną na rynku pracy, którą zdominuje pokolenie Y. Marketingowe wsparcie wizerunku pracodawcy powinno sprzyjać działaniom rekrutacyjnym skierowanym do tego pokolenia.

Narzędzia odłożone na później

Na późniejszy okres polskie firmy odłożyły inicjatywy, które stanowią „drugą falę” zarządzania kompetencjami (analiza strategicznej luki kompetencyjnej oraz uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji) oraz zapobiegają negatywnym skutkom wzrastającej rotacji (ustanowienie kadry rezerwowej).

Narzędzia zaniedbane

Narzędzia, które nie znalazły się w sferze zainteresowania działów personalnych to działania, które wspierają i promują wzrost kompetencji pracowników w zakresie orientacji na klienta (wpływ ocen na wynagrodzenia) oraz te, które odpowiadają na potrzebę przeorientowania działów personalnych na klienta wewnętrznego a także usprawniają procesy kadrowe (wewnętrzne umowy o poziomie świadczenia usług, Strategiczna Karta Wyników, outsourcing procesów kadrowych, centrum usług wspólnych, pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki).

Narzędzia wdrażane w 2009 roku	% organizacji
Budowa planu sukcesji	19%
Wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier	19%
Ustanowienie kadry rezerwowej	19%
Wprowadzenie formalnego systemu zarządzania karierą	18%
Wprowadzenie programu typu „Talent Management”	16%
Wdrożenie programu budowy pożądanego wizerunku pracodawcy	16%
Oferowanie szkoleń dla pracowników, dofinansowywanych ze środków UE	15%

Narzędzia planowane do wdrożenia po 2009 roku	% organizacji
Formalny system oceny wystawianej przez współpracowników	13%
Ustanowienie kadry rezerwowej	12%
Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej	11%
Uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji	11%

Narzędzia nieplanowane do wdrożenia	% organizacji
Wpływ oceny współpracowników na wysokość wynagrodzenia	84%
Wpływ oceny podwładnych na wysokość wynagrodzenia	84%
Wpływ oceny klienta na wysokość wynagrodzenia	80%
Zawarcie z innymi działami organizacji wewnętrznych umów o poziomie świadczenia usług kadrowych	77%
Budowa Strategicznej Karty Wyników	70%
Wprowadzenie masowej indywidualizacji ścieżek karier	69%
Outsourcing zarządzania procesami kadrowymi	69%
Budowa centrum usług wspólnych HR	68%
Pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki	68%
Opracowanie strategii „Employer Value Proposition”	63%
Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia	62%

Analizując stan zaawansowania narzędzi HRM w polskich organizacjach w obliczu wyzwań współczesnego rynku pracy można wyciągnąć następujące wnioski:

- stan rozpowszechnienia w polskich firmach narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi należy ogólnie ocenić jako stosunkowo niski
- polskie organizacje doraźnie zareagowały na wyzwania rosnącej rotacji. Stosują też podstawowe elementy systemu motywacyjnego (wynagrodzenia), nie wykorzystując jednak posiadanych narzędzi z obszaru systemu motywacyjnego do kompleksowego rozwoju programów wspierających motywację pracowników i wzmacniających retencję na innych poziomach (np. świadczeń dodatkowych)
- obecnie wdrażane narzędzia mają wzmocnić istniejący system motywacyjny, wesprzeć budowę kultury nastawionej na klienta oraz budować wizerunek pożądanego pracodawcy na rynku
- polskie organizacje nie zamierzają stosować nowoczesnych narzędzi usprawniających procesy kadrowe
- inicjatywy odpowiadające na współczesne wyzwania rynku pracy podejmuje niewielki odsetek organizacji. Można oczekiwać, że przyczyni się to do budowy ich przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

Jeżeli pozostałe firmy nie podejmą się wdrażania podobnych narzędzi, najlepsi pracownicy będą pozostawać w wąskim gronie najbardziej pożądanym pracodawców, które będzie obejmowało około 20% największych firm na rynku.

Typologia organizacji w zakresie HRM w Polsce

Za pomocą statystycznych metod taksonomicznych wyróżniliśmy trzy typy organizacji, w których stan zaawansowania poszczególnych narzędzi HRM oraz plany dotyczące ich wdrożenia są zbliżone. Typy te obejmują około 70% wszystkich firm. Żaden z typów nie wyróżnia się cechami demograficznymi.

Typ 1 – Firmy skoncentrowane na rozwoju pracowników

Organizacje te stanowią około **23%** badanych firm.

Wyróżniają się częstszym niż inne organizacje, posiadaniem zaawansowanych narzędzi z obszaru wspierania rozwoju i motywacji pracownika: coaching, system rotacji na stanowiskach pracy a także badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia.

Planują wdrażać, częściej niż pozostałe organizacje, narzędzia podstawowe (czyli takie, z których korzysta wiele innych, bardziej zaawansowanych narzędzi) z różnych obszarów. Na 2009 rok lub późniejszy okres planują wdrożenie: modelu kompetencyjnego organizacji, systemu świadczeń dodatkowych, programu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz budowę centrum usług wspólnych HR.

Planują również w roku 2009 i później, częściej niż w innych organizacjach, wdrożenia narzędzi, które w bezpośredni sposób odpowiedzą na wyzwania rotacji: programów retencyjnych dla najważniejszych grup pracowników oraz modyfikację siatki płac.

Inicjatywy, których typ I organizacji nie planuje wdrażać, obejmują narzędzia, które wzmacniają jakość procesów HR, czyli opracowanie KPI dla HR oraz optymalizację procesów kadrowych. Nie planują również uwzględnić wpływu ocen współpracowników oraz klientów na wysokość wynagrodzenia.

Typ 2 – Firmy skoncentrowane na konkurencji o pracownika

Organizacje te stanowią około **18%** badanych firm.

Wyróżniają się częstszym niż inne organizacje, posiadaniem narzędzi, które w sposób bezpośredni odpowiadają na obecne wyzwania rynku pracy: zbudowały kadrę rezerwową oraz zidentyfikowały kluczowe segmenty pracowników w organizacji. Ponadto kontrolują jakość swoich działań poprzez mierzenie efektywności procesów kadrowych.

Firmy tego typu, częściej niż pozostałe organizacje, wdrażają obecnie zaawansowane narzędzia wzmacniające markę pożądanego pracodawcy na rynku: strategię „Employer Value Proposition” oraz budowę wizerunku pożądanego pracodawcy na rynku. Wdrażają również narzędzia kontroli jakości procesów kadrowych, czyli prowadzenie benchmarkingu efektywności procesów kadrowych. Wychodzą też naprzeciw potrzebom pracowników budując programy typu „Talent Management”.

Na rok 2009 i okres późniejszy organizacje te planują poprawiać jakość procesów kadrowych: częściej niż pozostałe organizacje chcą bowiem optymalizować procesy kadrowe.

Typ 3 – Liderzy inicjatyw kadrowych

Organizacje te stanowią około **29%** badanych firm.

Wyróżniają się częstszym niż inne organizacje, posiadaniem narzędzi organizacji procesów kadrowych, takich jak: elastyczne formy zatrudnienia, centrum usług wspólnych, czy szkolenia współfinansowane ze środków UE. Ten typ wyróżnia się także posiadaniem systemów ocen wystawianych przez podwładnych w stosunku do menedżerów oraz ocen klientów, a także wpływem ocen klientów i realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia.

Organizacje tego typu planują wdrożenie systemu coachingu w roku 2009 lub też w latach późniejszych.

Wyniki w poszczególnych obszarach merytorycznych HR

Rola HR w organizacjach

Wszystkie badane organizacje

Badane organizacje określały swoją pozycję, rozumianą jako główne zadania działu HR w stosunku do działalności biznesowej, posługując się trzema rodzajami określeń:

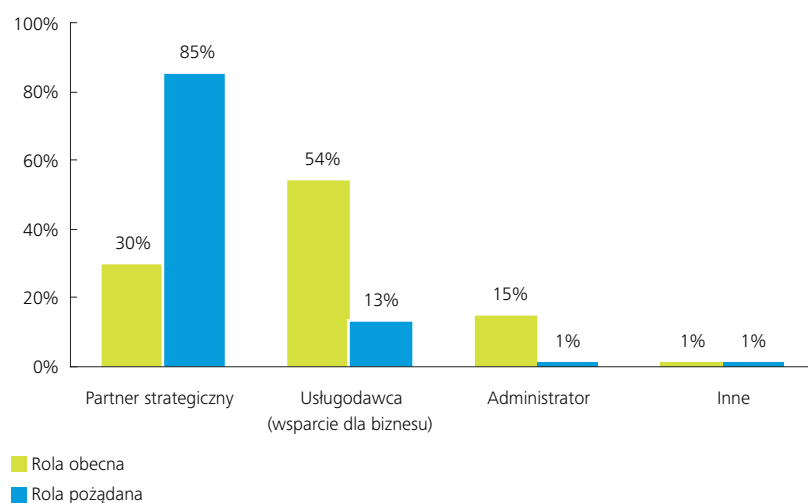
- Administrator – w tym przypadku zadania działu HR w przeważającej części polegają na administrowaniu oraz przetwarzaniu danych kadrowo-płacowych.
- Usługodawca (wsparcie dla biznesu) – dział HR skupia się przede wszystkim na świadczeniu specjalistycznych usług w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. w zakresie szkoleń, rozwoju pracowników, procesu oceny itp.)
- Partner strategiczny – poza zadaniami administracyjnymi oraz świadczeniem specjalistycznych usług, dział HR aktywnie uczestniczy w tworzeniu strategii biznesowej.

Wyniki wyraźnie wskazują, że ambicją działów HR jest rola partnera strategicznego w stosunku do działalności biznesowej (85% firm określiło tę pozycję jako pożądaną) oraz chęć odejścia od pełnienia roli administracyjnej (tylko 1% firm aspiruje do pełnienia takiej).

Co więcej, mimo iż większość respondentów deklaruje, że obecnie w organizacji pełni rolę usługodawcy (54%) to niewielki odsetek firm pragnie utrzymania tej pozycji (13%).

Niewielki odsetek organizacji (1%) wskazało też na inne możliwe role działu HR (jak np. rzecznik pracowników wobec pracodawcy).

Obecna i pożądana rola działu HR w stosunku do działalności biznesowej



Działy HR, które postrzegają swoją obecną rolę jako partnera strategicznego częściej niż usługodawcy. Z kolei administratorzy niemal dwukrotnie rzadziej niż usługodawcy wdrożyli lub są w trakcie wdrożenia tych systemów. Firmy określające się jako administratorzy wyraźnie rzadziej posiadają systemy IT, które wspierają procesy kadrowe. Wydaje się więc, że z powodu braku wsparcia informatycznego działy HR w tych organizacjach są zmuszone pełnić rolę administratora danych kadrowo-płacowych.

Ponadto spośród firm, które deklarują, że mają wdrożony w firmie pomiar efektywności realizacji procesów HR, 50% określa swoją rolę jako partnera strategicznego (42% jako usługodawcę, a tylko 8% jako administratora). Postrzeganie działu HR w roli partnera strategicznego koreluje również z obecnością wdrożonych zaawansowanych inicjatyw z obszaru polityki personalnej².

Korelacje te wskazują na dwa prawdopodobne mechanizmy: albo działy personalne, które pełnią rolę partnera strategicznego są w stanie uzyskać nakłady na inwestycje w narzędzia polityki personalnej, albo też zaawansowane narzędzia HR pozwalają działom personalnym na osiągnięcie roli strategicznego partnera. Można również oczekiwać, że związek ten ma charakter wzajemnie zależny.

Rola partnera strategicznego jest częściej spotykana w dużych firmach (zatrudniających powyżej 1000 pracowników) oraz w branżach sprzedaży detalicznej oraz finansowej (poza ubezpieczeniami). Duża liczba

pracowników oraz kluczowe znaczenie kapitału ludzkiego w działalności biznesowej tych branż (w sprzedaży detalicznej ze względu na dużą ilość zatrudnianych pracowników, natomiast w branży finansowej ze względu na bardzo wykwalifikowaną i trudno dostępną kadrę specjalistyczną) prawdopodobnie wzmacniają rolę decydentów HR w tych organizacjach.

Co istotne organizacje, które określiły swoją rolę, jako strategicznego partnera generalnie borykały w 2008 roku się z mniejszymi kłopotami z utrzymaniem i przyciągnięciem kluczowych pracowników, pozyskaniem wartościowych absolwentów i zmaganiem się z rosnącą rotacją a także nie musiały podnosić wynagrodzeń w tak wysokim stopniu jak organizacje, gdzie działy personalne pełnią rolę inne niż partner strategiczny.

² Za zaawansowane inicjatywy polityki personalnej uznano: programy typu „Talent Management”, ustanowienie kadry rezerwowej, indywidualne ścieżki karier, plan sukcesji, system rotacji na stanowiskach pracy, badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia, program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy na rynku, program społecznej odpowiedzialności biznesu, identyfikacja kluczowych segmentów pracowników, programy retencyjne dla najważniejszych grup pracowników, strategia „Employer Value Proposition”, masowa indywidualizacja ścieżek karier, analiza ryzyk kadrowych, centrum usług wspólnych, pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, KPI dla HR, pomiar efektywności realizacji procesów kadrowych.

Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

W stosunku do wszystkich organizacji, przedsiębiorstwa o dochodach powyżej 500 mln zł w większym stopniu określają swoją rolę jako partnera strategicznego (41% w stosunku do 30% w przypadku grupy wszystkich organizacji), a odsetek firm, które oceniają swoją rolę jako administracyjną jest minimalny (4% w stosunku do 15% w przypadku grupy wszystkich organizacji). Wskazuje to wyraźnie na fakt, że wielkość organizacji wiąże się z odmienną oceną własnej roli.

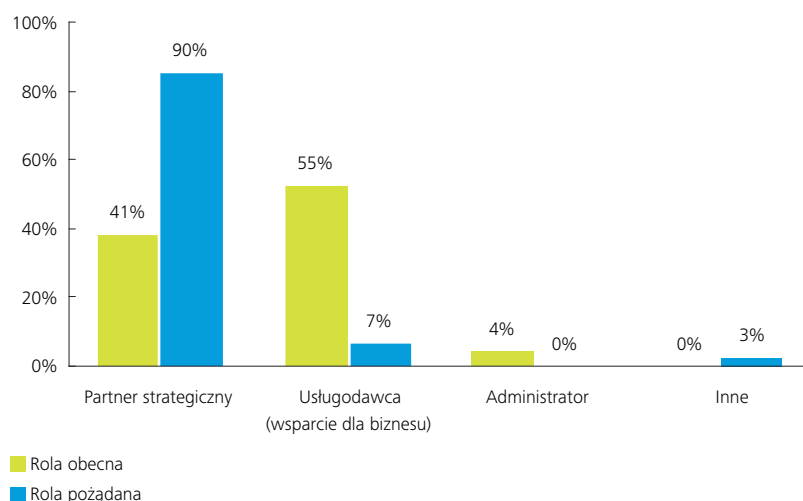
W obszarze ambicji dotyczących pełnionej w organizacji roli nie wystąpiły znaczne różnice pomiędzy dużymi organizacjami oraz grupą wszystkich firm. W obu grupach rola partnera strategicznego jest najbardziej pożądana, natomiast rola administratora – najmniej.

Podobnie jak w grupie wszystkich firm administratorzy rzadziej niż usługodawcy czy partnerzy strategiczni wdrożyli lub są w trakcie wdrożenia systemów IT do zarządzania procesami kadrowymi.

W przypadku dużych organizacji występuje również korelacja pomiędzy posiadaniem wdrożonych zaawansowanych narzędzi polityki personalnej a postrzeganą rolą partnera strategicznego.

Także w grupie największych organizacji te firmy, które określiły swoją rolę jako strategicznego partnera miały w 2008 roku mniejsze kłopoty z utrzymaniem i przyciągnięciem kluczowych pracowników, pozyskaniem wartościowych absolwentów oraz zmaganiem się z rosnącą rotacją oraz nie musiały podnosić wynagrodzeń w takim stopniu jak organizacje, w których działy personalne pełnią role inne niż strategiczny partner.

Obecna i pożądana rola działu HR w stosunku do działalności biznesowej w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Podsumowanie

- Rola partnera strategicznego jest ambicją polskich działów personalnych.
- W większości organizacji działy HR pełnią rolę usługodawcy (wsparcia dla biznesu).
- Posiadanie wdrożonych zaawansowanych narzędzi polityki personalnej idzie w parze z rolą partnera strategicznego, co potwierdza samoocenę respondentów.
- Także posiadanie lub wdrażanie narzędzi IT do zarządzania procesami kadrowymi idzie w parze z postrzeganiem roli HR jako partnera strategicznego.
- Partnerzy strategiczni lepiej radzili sobie w 2008 roku z utrzymaniem i przyciągnięciem pracowników, w mniejszym stopniu dotknęła ich również konieczność dokonania znaczących podwyżek wynagrodzeń, a także mieli mniejsze problemy z rotacją.

Strategia kadrowa

Wszystkie badane organizacje

Strategię kadrową organizacji, czyli zdefiniowane przez organizację idee, polityka oraz działania, które przyjmuje się w celu osiągnięcia wyznaczonych celów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi posiada niemal 40% wszystkich organizacji. Prawie jedna trzecia firm jest w trakcie tworzenia strategii kadrowej organizacji (31%).

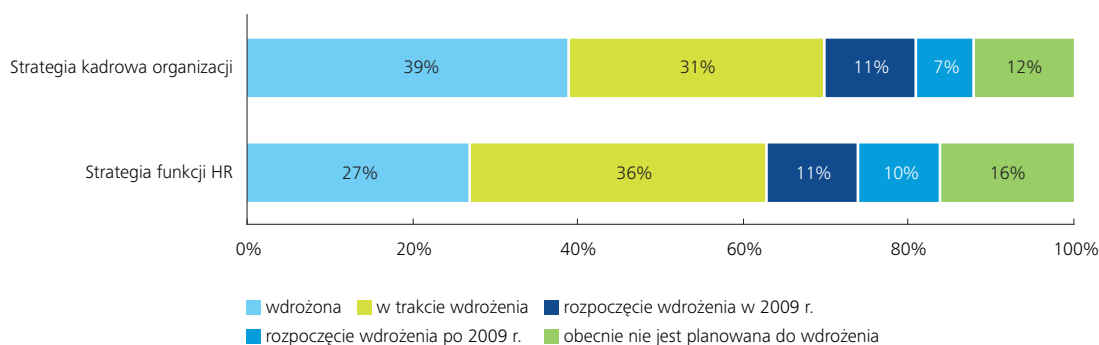
Natomiast strategia funkcji kadrowej, czyli przyjęta polityka i sposób organizacji procesów kadrowych jest opracowana w 27% wszystkich organizacji. Ponad jedna trzecia firm (36%) jest w trakcie tworzenia strategii funkcji HR.

Zależność ta wskazuje, że albo organizacje, u których występuje potrzeba wdrażania zaawansowanych narzędzi HR potrzebują również spójnego podejścia do prowadzenia tych działań w formie strategii kadrowej oraz strategii funkcji HR, albo też organizacje, które strategię te posiadają są w stanie wskazać konieczność posiadania takich narzędzi oraz sprawniej wdrożyć je w swoich organizacjach.

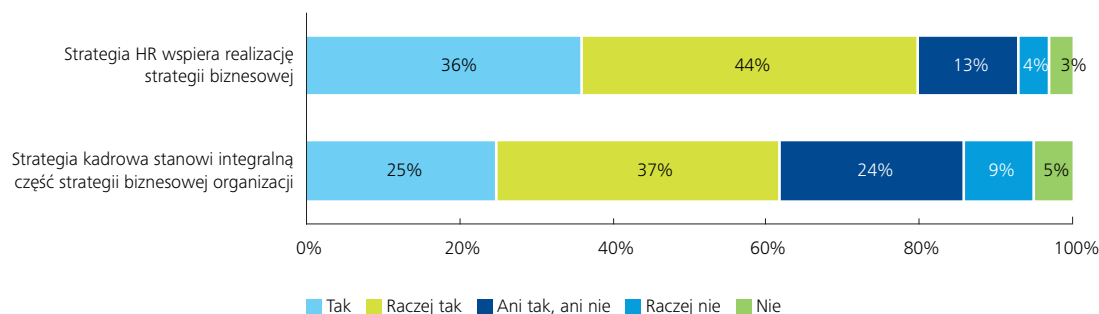
80% wszystkich organizacji wskazało na fakt, że strategia kadrowa wspiera realizację strategii biznesowej (36% odpowiedzi „Tak”, 44% odpowiedzi „Raczej tak”).

Posiadanie strategii kadrowej koreluje również z posiadaniem wdrożonych zaawansowanych narzędzi polityki personalnej. Podobna zależność występuje również pomiędzy posiadaniem strategii funkcji HR a wdrożeniem zaawansowanych narzędzi polityki personalnej.

Strategia kadrowa i strategia funkcji HR



Związek strategii kadrowej ze strategią biznesową

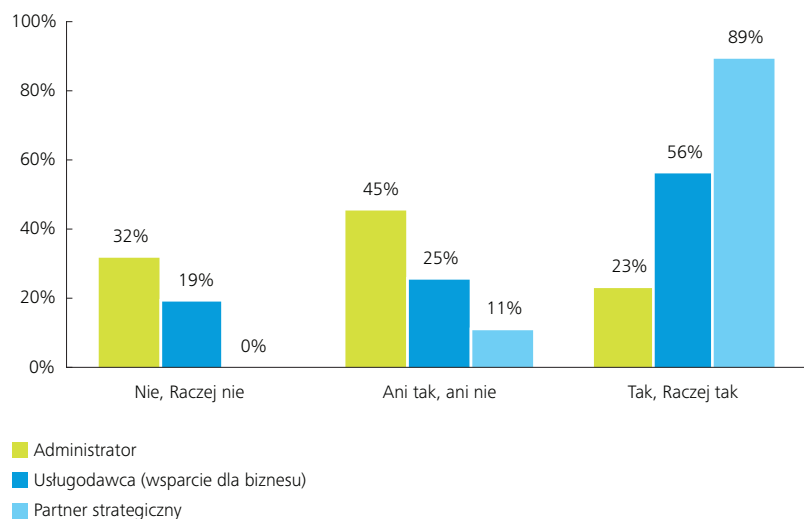


Nieco mniejszy odsetek organizacji określa miejsce strategii kadrowej jako integralnego elementu strategii biznesowej, ale nadal jest to większość badanych firm (62%; „Tak” – 25%, „Raczej tak” – 37%).

Intuicyjny związek pomiędzy postrzeganiem roli HR w organizacji (administrator-usługodawca-partner strategiczny) a charakterem relacji pomiędzy strategią kadrową a biznesową został potwierdzony.

Spośród organizacji, które określiły swoją rolę jako strategicznego partnera zdecydowana większość odpowiedziała „Tak” lub „Raczej tak” na pytanie, czy strategia kadrowa stanowi integralną część strategii biznesowej organizacji.

Integralność strategii kadrowej ze strategią biznesową ze względu na postrzeganą rolę HR



Odpowiedzi na pytanie: „Czy strategia kadrowa stanowi integralną część strategii biznesowej organizacji” ze względu na pełnioną przez dział HR rolę w organizacji.

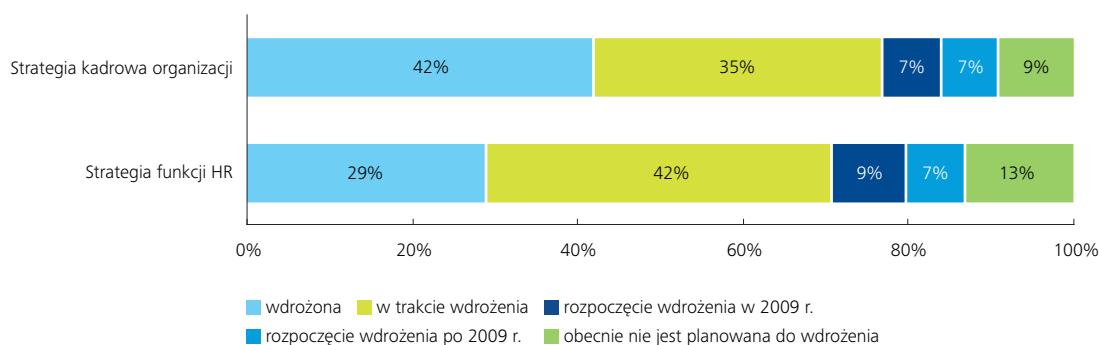
Największe organizacje
(o dochodach powyżej 500 mln zł)

Wśród największych organizacji zarówno strategia kadrowa jak i strategia funkcji HR jest bardziej rozpowszechnionym, niż w grupie wszystkich firm, narzędziem – 77% dużych organizacji posiada lub jest w trakcie wdrażania strategii kadrowej, a 71% posiada lub jest w trakcie wdrażania strategii funkcji HR.

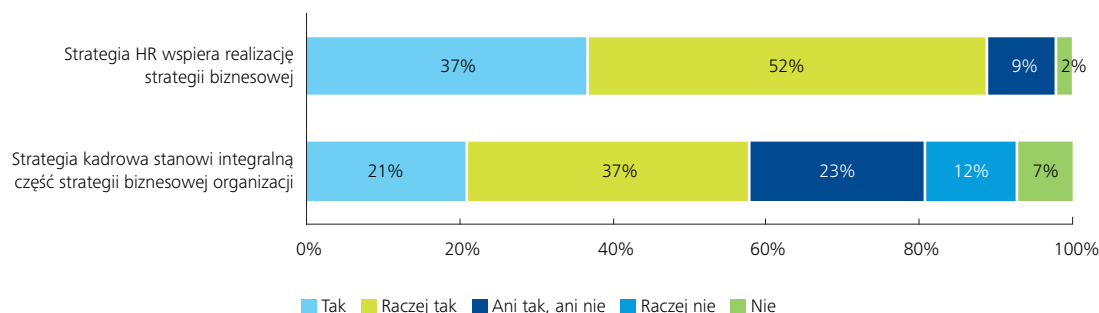
Organizacje, które osiągnęły w 2008 roku dochody powyżej 500 mln zł wykazują podobny wzór odpowiedzi jak grupa wszystkich organizacji w zakresie związku strategii kadrowej ze strategią biznesową.

Podobnie jak w przypadku wszystkich firm, również w gronie największych organizacji posiadanie strategii kadrowej, a także strategii funkcji HR, sprzyjają większej liczbie wdrożonych zaawansowanych narzędzi HR.

Strategia kadrowa i strategia funkcji HR w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Związek strategii kadrowej ze strategią biznesową w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł

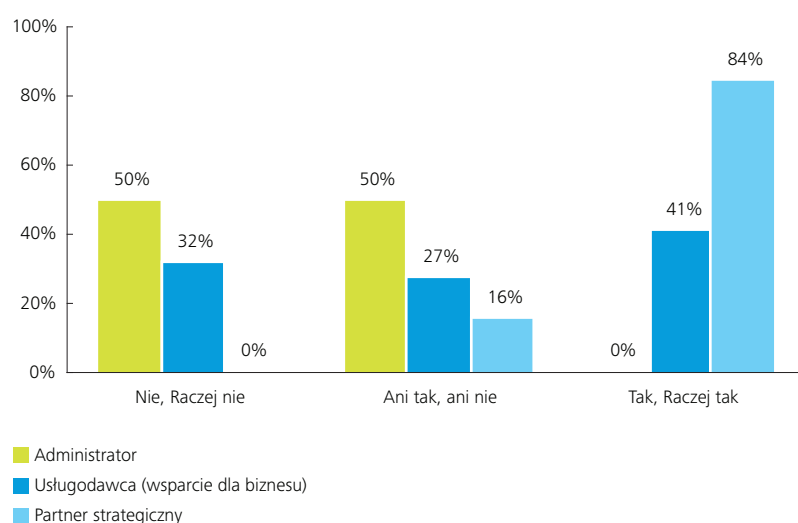


Podobnie jak w przypadku wszystkich organizacji również w grupie największych przedsiębiorstw, występuje korelacja pomiędzy postrzeganiem swojej roli w stosunku do działalności biznesowej (partner strategiczny – usługodawca – administrator) a charakterem relacji strategii kadrowej ze strategią biznesową.

Zależność pomiędzy postrzeganiem integralności związku strategii kadrowej z biznesową a deklarowaną pełnią rolę w organizacji może łączyć się z aktywnym uczestnictwem decydentów HR w procesie tworzenia strategii biznesowej (co jest charakterystyczne dla roli partnera strategicznego). Pomimo, iż nie sposób zweryfikować związku przyczynowego pomiędzy postrzeganą rolą a związkiem strategii kadrowej i biznesowej to jednak doświadczenie Deloitte wskazuje, iż **jeśli działy HR nie uczestniczą w podejmowaniu strategicznych decyzji, to nie mogą jednocześnie oczekiwać, że strategia kadrowa stanie się integralną częścią strategii biznesowej.** W najlepiej pojętym interesie wszystkich organizacji działających na rynku, na którym konkurencja o pracownika będzie stawała się coraz ostrzejsza, jest ściśle wiązanie strategii kadrowej ze strategią biznesową co jest możliwe dzięki uczestnictwu działów HR w procesie tworzenia strategii ogólnej. Dane wskazujące na partnerów strategicznych jako lepiej radzących sobie z wyzwaniami rynku pracy w 2008 roku potwierdzają tę hipotezę.

Deloitte przewiduje, że firmy, które będą w coraz większym stopniu włączały działy HR do procesu podejmowania strategicznych decyzji osiągną przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Integralność strategii kadrowej ze strategią biznesową ze względu na postrzeganą rolę HR w organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł



Podsumowanie

- Organizacje, które opracowały strategię kadrową oraz strategię funkcji HR częściej posiadają wdrożone zaawansowane narzędzia polityki personalnej.
- W większości polskich organizacji strategia kadrowa raczej wspiera strategię biznesową niż stanowi jej integralną część.
- Zintegrowanie strategii kadrowej z biznesową jest silniejsze w grupie firm, których działy personalne uważają się za partnerów strategicznych
- Według Deloitte włączanie działów personalnych do udziału w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych zwiększy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw.

Zarządzanie przez kompetencje

Wszystkie badane organizacje

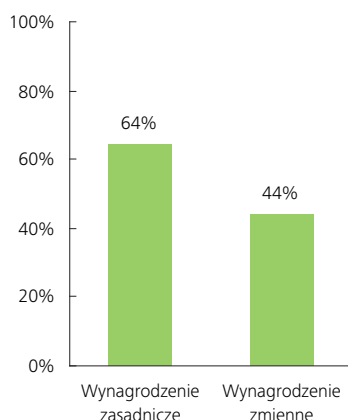
Budowa modelu kompetencyjnego organizacji jest już wdrożona w prawie co trzeciej badanej organizacji (31%). Kolejne blisko 28% organizacji jest w trakcie wdrażania tej inicjatywy. Własny model kompetencyjny organizacji będzie więc wkrótce obecny w większości polskich firm.

Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej, czyli zidentyfikowanie gdzie występuje rozbieżność pomiędzy wymaganiami biznesowymi organizacji w zakresie kluczowych kompetencji a stanem obecnym, jest rzadkością w Polsce. Niemal połowa organizacji (41%) nie ma nawet w planach wdrożenia tego typu inicjatywy. Wskazuje to na fakt, że **choć polskie organizacje doceniają i starają się w systematyczny sposób rozwijać obszar kompetencji w organizacji, to nie czynią tego konsekwentnie**: budowa modelu kompetencyjnego powinna być podstawą do wielu działań wspierających działalność biznesową, np. ukierunkowania działań rekrutacyjnych na podstawie analizy strategicznej luki kompetencyjnej. Firmy nie korzystają jednak z opracowanego modelu kompetencji w pełni.

Nieco lepszy obraz rysuje się jeśli chodzi o uwzględnienie kompetencji w poziomie oferowanego wynagrodzenia. Połowa wszystkich badanych organizacji wdrożyła lub jest w trakcie wdrożenia uzależnienia wynagrodzenia od poziomu kompetencji pracowników.

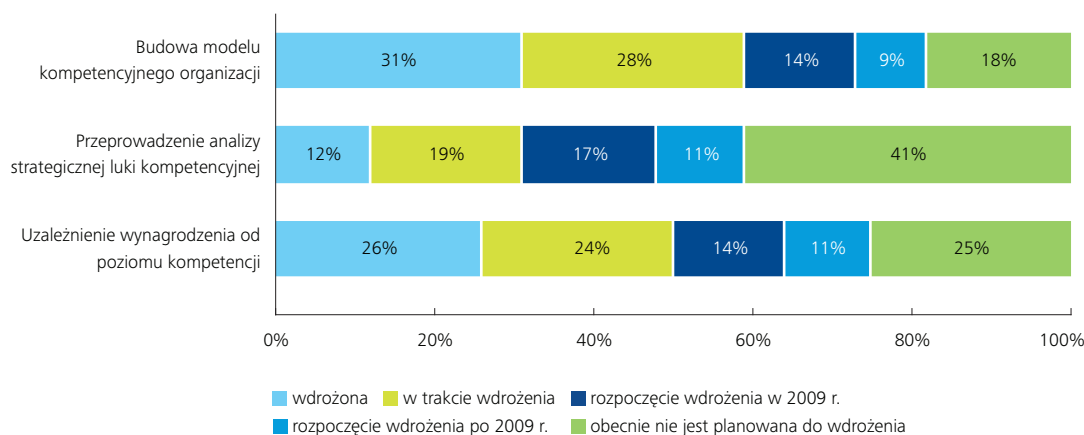
Spośród organizacji, które uzależniają lub będą uzależniać wynagrodzenie od poziomu kompetencji większość (64%) stosuje wymiar kompetencji przy uwzględnianiu poziomu wynagrodzenia zasadniczego. Rzadziej uzależnia się część zmienną wynagrodzenia od poziomu kompetencji (44%).

Uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji



Rodzaje wynagrodzeń, których wysokość jest zależna od poziomu kompetencji w grupie firm, które mają wdrożone lub planują wdrożyć uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne uzależnianie obu rodzajów wynagrodzeń od poziomu kompetencji)

Zarządzanie przez kompetencje

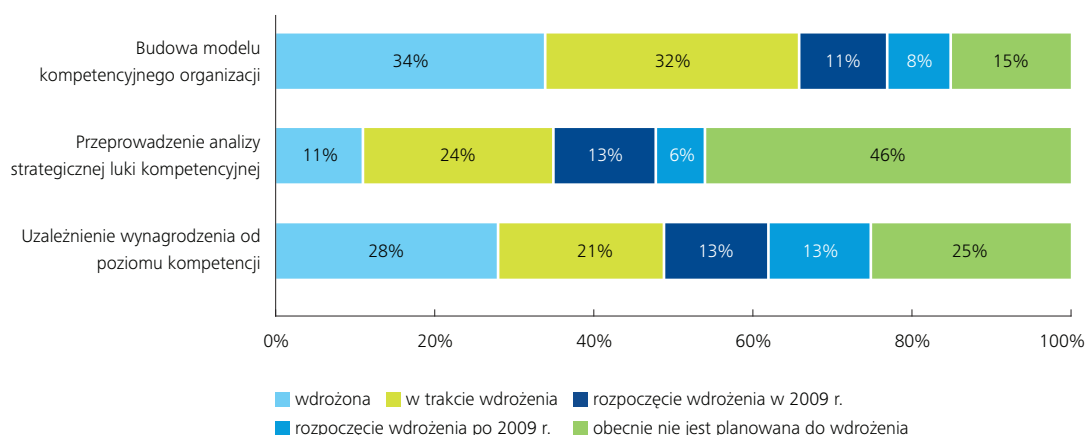


**Największe organizacje
(o dochodach powyżej 500 mln zł)**

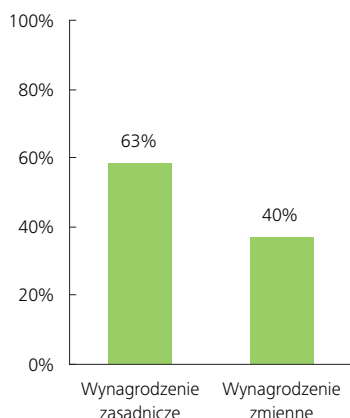
W przypadku organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł rozkład odpowiedzi jest zbliżony do wyników dotyczących całej populacji badanych firm. Duże organizacje, nie różnią się więc od pozostałych pod względem zaawansowania w obszarze zarządzania przez kompetencje.

Wśród firm, które uzależniają lub planują uzależnić wysokość wynagrodzenia od poziomu kompetencji podobnie jak w grupie wszystkich firm – większość organizacji uwzględnia poziom kompetencji w przypadku wynagrodzenia zasadniczego.

Zarządzanie przez kompetencje w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji



Rodzaje wynagrodzeń, których wysokość jest zależna od poziomu kompetencji w grupie firm o dochodach powyżej 500 mln zł i które mają wdrożone lub planują wdrożyć uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne uzależnianie obu rodzajów wynagrodzeń od poziomu kompetencji)

Najczęstsze wskazania w poszczególnych okresach wdrożenia

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Budowa modelu kompetencyjnego (31%)	Budowa modelu kompetencyjnego (34%)
W trakcie wdrożenia	Budowa modelu kompetencyjnego (28%)	Budowa modelu kompetencyjnego (32%)
Wdrożenie w 2009 r.	Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej (17%)	Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej (13%) Uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji (13%)
Wdrożenie po 2009 r.	Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej (11%) Uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji (11%)	Uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji (13%)
Nieplanowane do wdrożenia	Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej (41%)	Przeprowadzenie analizy strategicznej luki kompetencyjnej (46%)

W obszarze zarządzania przez kompetencje budowa modelu kompetencyjnego nie jest w pełni wykorzystywana przez organizacje. Dlatego planowane w najbliższych latach wdrożenia analizy strategicznej luki kompetencyjnej oraz uzależnienia wynagrodzenia od poziomu kompetencji należy uznać za pozytywny trend na rynku.

Wciąż jednak znaczna część organizacji nie chce wykorzystywać możliwości jakie oferuje posiadanie modelu kompetencji. Duże organizacje nie różnią się pod względem zaawansowania i planów w obszarze kompetencji od wszystkich badanych firm.

Podsumowanie

- Budowa modelu kompetencyjnego staje się standardem w polskich firmach, jednak organizacje nie korzystają w pełni z jego możliwości.
- Firmy, które uzależniają poziom wynagrodzenia od poziomu kompetencji czynią to przede wszystkim w odniesieniu do wynagrodzenia zasadniczego.
- Największe organizacje nie różnią się stopniem zaawansowania narzędzi zarządzania przez kompetencje od grupy wszystkich badanych firm.

Rozwój pracowników

Wszystkie badane organizacje

Wśród inicjatyw związanych z rozwojem pracowników badane organizacje wdrożyły w największym stopniu badanie kultury organizacyjnej (40%) oraz szkolenia dla pracowników finansowanych ze środków UE (35%).

Zwraca uwagę wysoki odsetek firm, które dokonały badania kultury organizacyjnej – w opinii Deloitte jest to wynik zaskakujący. Być może pytane organizacje różnie rozumieją pojęcie badania kultury organizacyjnej i jest prawdopodobne, że część respondentów deklarowało wdrożenie tej inicjatywy mając na myśli de facto jedynie pewne elementy badania kultury organizacyjnej. Wątpliwości te zostaną wyjaśnione w kolejnym badaniu „Trendy HRM”, które zweryfikuje czy wynik ten jest rezultatem niejednoznaczności definicji kultury organizacyjnej w polskim środowisku HR, czy też rzeczywiście inicjatywa ta jest tak szeroko podejmowana w polskich organizacjach. Dodatkowo interpretację, która wyjaśnia wynik jako rezultat różnego rozumienia pojęcia kultury organizacyjnej wspierają dane na temat wielości podejść i modeli, a co za tym idzie możliwych sposobów rozumienia tego pojęcia.³

Inicjatywy, które są najbardziej zaniedbane – takie, w stosunku do których respondenci deklarują najczęściej brak planów wdrożenia - to: system mentoringu (59% odpowiedzi: „nie jest planowane do wdrożenia”) i rotacja na stanowiskach pracy (odpowiednio 56%).

Mentoring, czyli wspieranie rozwoju pracownika poprzez wsparcie mentora występującego w roli osoby modelującej pożądane zachowania pracownika to forma wspierania rozwoju, którą w tej chwili prowadzi zaledwie 14% organizacji.

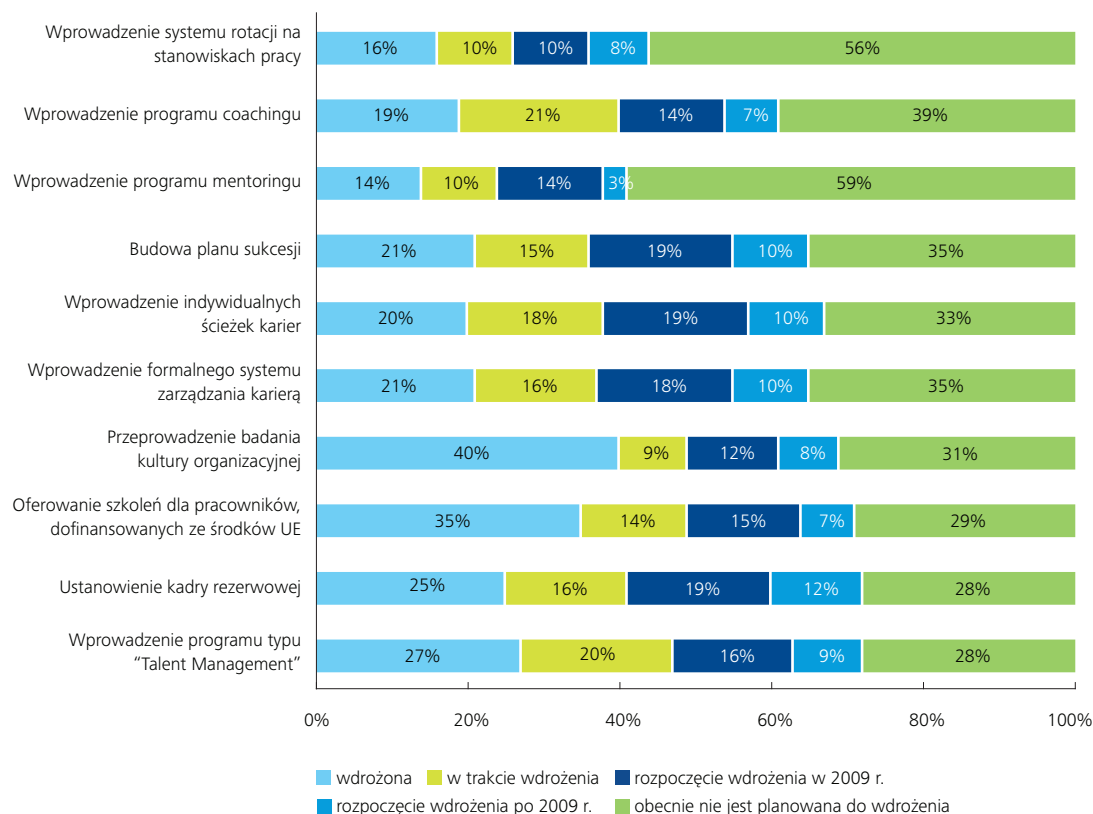
System rotacji na stanowiskach, czyli organizacja pracy dająca pracownikowi możliwość zapoznania się z różnymi rolami w firmie, ma na celu pogłębienie jego rozumienia organizacji i procesów w niej obecnych. Tego rodzaju system stosuje jedynie 16% wszystkich badanych organizacji.

Inicjatywy, które badane organizacje najczęściej planują wdrożyć w 2009 roku to: budowa planu sukcesji (19%), wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier (19%), ustanowienie kadry rezerwowej (19%) oraz wprowadzenie formalnego systemu zarządzania karierą (18%). Wyraźnie widać, że inicjatywy te dotyczą przede wszystkim rozwoju obszarów wspierania kariery pracowników.

Zauważalne jest, że firmy szukają konkretnych korzyści, które mogą osiągnąć dzięki wspieraniu karier pracowników poprzez rozwój odpowiednich narzędzi (np. plany sukcesji, kadra rezerwowa). Narzędzia te bowiem zapobiegają negatywnym skutkom rotacji pracowników.

³ W literaturze fachowej wyróżnia się co najmniej dwa główne nurty rozumienia kultury organizacyjnej: pierwszy, zakładający możliwość zarządzania kulturą i jej kształtowania – podkreślający rolę liderów oraz drugi, ujmujący kulturę organizacyjną jako niemożliwy do kontroli świat powstający z interakcji osób w organizacji i ze swej natury permanentnie zmienny. W ramach tych nurtów istnieje ponadto szereg podejść i definicji. Por. Organizational Culture. (2001). Dictionary of Human Resource Management, 2001, p 246-247.; Wu, Jay Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures. Journal of Socio-Economics, Vol. 37 Issue 6, p 2535-2545,

Rozwój pracowników



Organizacje, które wdrożyły programy coachingu oraz posiadają w organizacji indywidualne ścieżki karier wskazywały na mniejsze kłopoty w 2008 roku ze wskaźnikiem rotacji.

Coaching dający bezpośrednie, nie ograniczone tylko do pozycji zawodowej, korzyści dla pracownika w postaci wsparcia jego rozwoju wydaje się zatem dobrze wiązać pracownika z organizacją. Z kolei indywidualne ścieżki kariery mogą sprzyjać retencji dzięki określeniu w jasny sposób możliwości rozwoju wewnątrz organizacji, co ogranicza u pracownika potrzebę poszukiwania ich na zewnątrz firmy.

Rozwój poszczególnych grup pracowników

Inicjatywy w zakresie rozwoju pracowników mogą dotyczyć w różny sposób różnych grup pracowników. Deloitte zbadał jakie formy rozwoju i wspierania pracowników oferują polskie organizacje.

Wyróżniliśmy sześć głównych grup pracowników, w stosunku do których spodziewaliśmy się różnicowania działań wspierających rozwój ze strony pracodawców:

- Kadra zarządzająca
- Kadra kierownicza: kierownicy i menedżerowie
- Specjaliści
- Pracownicy szeregowi
- Talenty/Pracownicy wysokopotencjalni: pracownicy zidentyfikowani w organizacji jako osoby o największych umiejętnościach, zdolnościach i potencjale z punktu widzenia potrzeb organizacji
- Kluczowe segmenty pracowników: stanowiska, które mają wysoki udział w tworzeniu wartości biznesowej i jednocześnie których kompetencje są trudne do pozyskania na danym rynku pracy lub też w drodze rozwoju wewnątrz organizacji

Obok przedstawiamy wyniki dotyczące rzeczywiście objętych (w przypadku już wdrożonego systemu czy programu) i planowanych do objęcia (w przypadku planowanego wdrożenia) grup pracowników w podziale na główne formy wsparcia rozwoju pracowników.

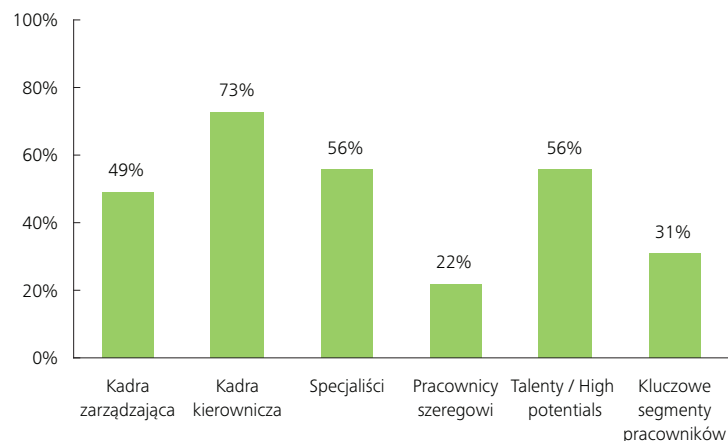
Formalny system zarządzania karierą oraz **indywidualne ścieżki kariery** to rodzaje wsparcia rozwoju pracownika, które oferowane są w podobny sposób różnym grupom pracowników.

Systemy te przede wszystkim obejmują kadrę kierowniczą, specjalistów oraz pracowników zidentyfikowanych jako Talenty/High potentials. Firmy dbają, aby te grupy pracowników miały w czytelny sposób określone możliwości kariery w organizacji. Jest to prawdopodobnie uzasadnione faktem, że właśnie dla tych grup świadomość troski o przebieg kariery ze strony pracodawcy jest istotnym elementem, który decyduje o pozostaniu w organizacji. Grupy te mają również najwyższe oczekiwania w stosunku do swojego rozwoju oraz znają wartość własnej pracy.

Ponieważ firmy, które wdrożyły system indywidualnych ścieżek kariery oraz system formalnego zarządzania karierą najczęściej mają również wdrożony program typu „Talent Management” nie jest zaskakujące, że sięgają po te systemy jako pierwsze i naturalne źródło zarządzania i wspierania rozwoju osób zidentyfikowanych jako Talenty/High potentials.

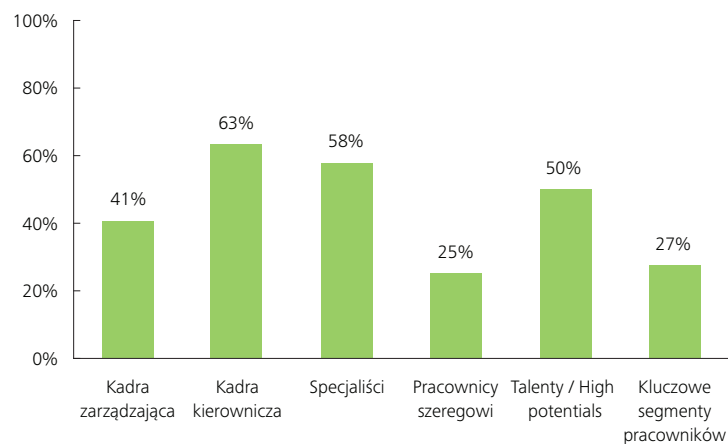
Zwraca uwagę, że tylko 27% firm oferuje indywidualne ścieżki kariery pracownikom określonym jako kluczowi dla organizacji. Ze względu na ryzyko wysokich kosztów odejścia tych pracowników, w celu wzmocnienia działań retencyjnych organizacje powinny w większym stopniu objąć indywidualnymi formami wsparcia rozwoju również te grupy.

Formalny system zarządzania karierą



Formalny system zarządzania karierą wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na uprawnione grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie formalnego systemu zarządzania karierą w odniesieniu do kilku grup pracowników)

Indywidualne ścieżki kariery



System indywidualnych ścieżek karier wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na uprawnione grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie systemu w odniesieniu do kilku grup pracowników)

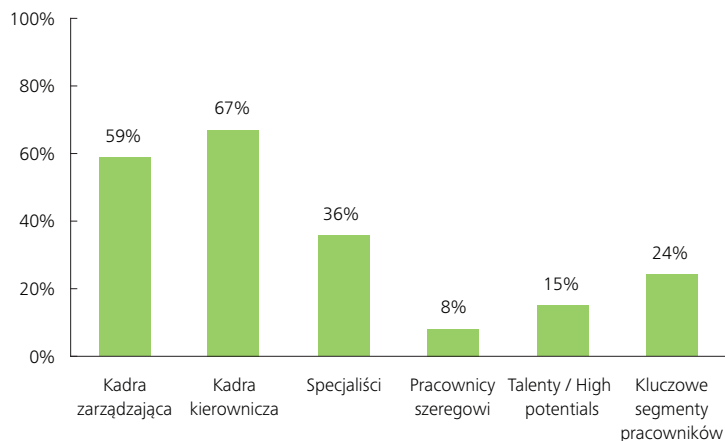
Plan sukcesji

Kadra zarządzająca oraz kadra kierownicza to dwie grupy pracowników, w stosunku do których firmy najczęściej stosują plan sukcesji. Kolejną grupą, która stosunkowo często obejmowana jest planem sukcesji są specjaliści.

Program mentoringu

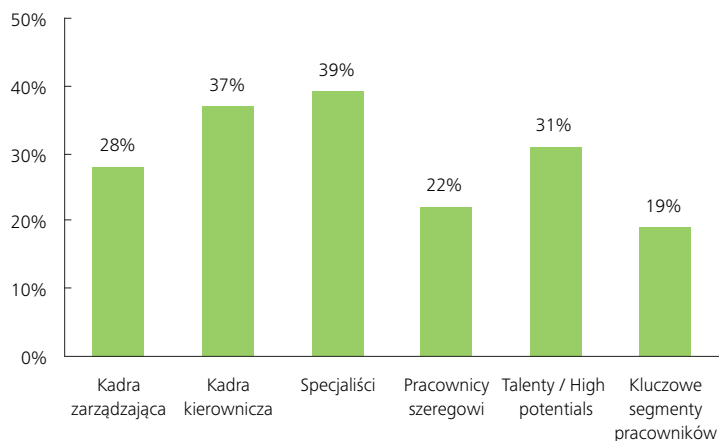
Objęcie mentoringiem przede wszystkim kadry kierowniczej oraz pracowników o wysokim potencjale i określonym jako talenty wydaje się być naturalnie. Dziwić może natomiast fakt, że polskie organizacje mentoring kierują najczęściej do specjalistów.

Plan sukcesji



Plan sukcesji wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na objęte grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie planu sukcesji w odniesieniu do kilku grup pracowników)

Program mentoringu



Program mentoringu wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na uprawione grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie programu w odniesieniu do kilku grup pracowników)

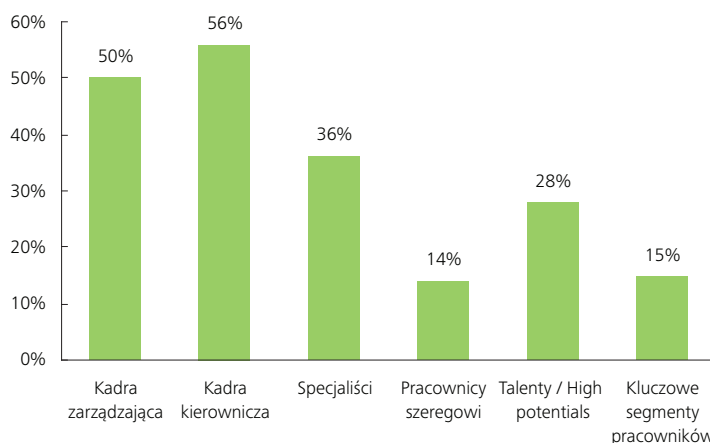
Program coachingu

Programy coachingu są oferowane przede wszystkim kadry kierowniczej i zarządzającej. Skuteczny coaching zakłada bowiem pewne doświadczenie i dojrzałość osób uczestniczących w tej formie wsparcia rozwoju pracownika.

Rotacja na stanowiskach pracy

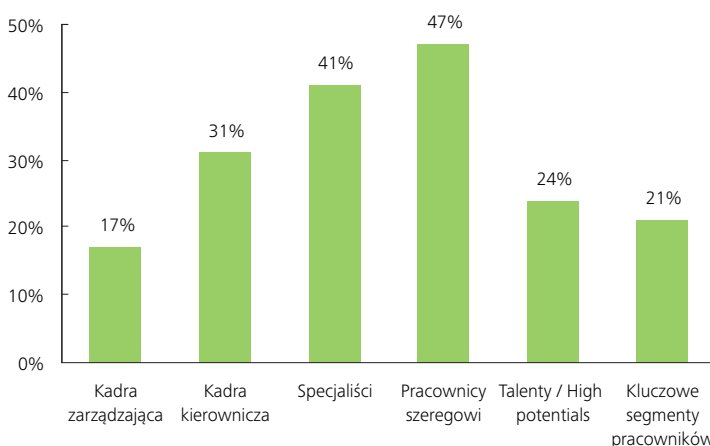
Rotacja na stanowiskach pracy, której istotnym celem jest pogłębienie zrozumienia procesów zachodzących w organizacji oferowana jest z reguły pracownikom, którzy z racji planów rozwoju kariery czy też wysokiego potencjału powinni rozwijać się wielokierunkowo i budować wachlarz szerokich doświadczeń. W tym kontekście wyniki badania są zaskakujące. Zwraca uwagę niski odsetek kadry kierowniczej oraz pracowników określonych jako Talenty/High potentials, którym oferowana jest ta forma wsparcia rozwoju. Zdumiewa także relatywnie szerokie adresowanie rotacji stanowiskowej do szeregowych pracowników i specjalistów. Może to oznaczać, że polskie organizacje traktują to narzędzie raczej jako pomoc w zrozumieniu działania firmy, co ma się przekładać na wzrost wydajności i efektywności pracy, niż jako okazję dla wybitnych pracowników, do „wypróbowania” różnych ról i w ten sposób zdobycia doświadczeń pozwalających na dokonanie kolejnego kroku w karierze.

Program coachingu



Program coachingu wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na uprawione grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie programu w odniesieniu do kilku grup pracowników)

Rotacja na stanowiskach pracy



Rotacja na stanowiskach pracy wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę w podziale na uprawione grupy pracowników (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie rotacji w odniesieniu do kilku grup pracowników)

Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

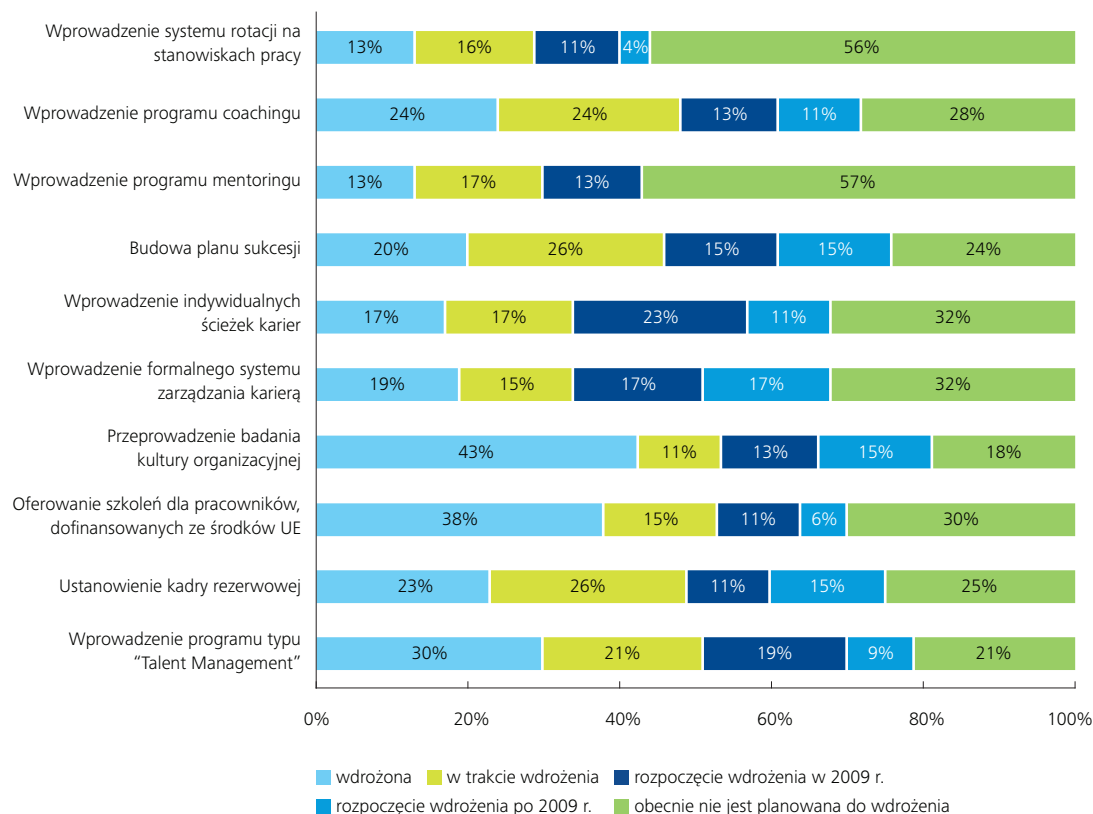
Największe organizacje nie różnią się do grupy wszystkich firm w zakresie zaawansowania poszczególnych narzędzi rozwoju pracowników.

Najczęściej wdrożone inicjatywy to: badanie kultury organizacyjnej (43%), oraz szkolenia dofinansowane ze środków UE (38%). Podobnie jak w przypadku grupy wszystkich firm Deloitte podchodzi ostrożnie do wyniku dotyczącego badania kultury organizacyjnej.

Najbardziej zaniedbane inicjatywy to: wprowadzenie programu mentoringu (57%) oraz rotacja na stanowiskach pracy (56%).

Inicjatywy, które są planowane do wdrożenia w 2009 roku to przede wszystkim: wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier (23%), programy typu „Talent Management” (19%) oraz formalny system zarządzania karierą (17%).

Rozwój pracowników w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



W największych organizacjach, podobnie jak w grupie wszystkich firm, mniejsze problemy z rotacją korelowały z posiadaniem systemu indywidualnych ścieżek karier. Ponadto w dużych organizacjach posiadanie systemu mentoringu korelowało negatywnie z problemami z przyciągnięciem i utrzymaniem kluczowych pracowników w 2008 roku oraz problemami z pozyskaniem absolwentów spełniających ich oczekiwania.

Rozwój poszczególnych grup pracowników

Największe organizacje nie różnią się w znaczący sposób zakresem zaawansowania poszczególnych narzędzi wspierania motywacji pracowników w stosunku do grupy wszystkich firm. Wykazują się ponadto zbliżonym wzorem oferowania poszczególnych form wsparcia różnym grupom pracowników. Jedyne różnice dotyczą:

- większego odsetka, w stosunku do grupy wszystkich firm, kadry kierowniczej oraz pracowników zidentyfikowanych jako Talenty/High potentials uprawnionych do indywidualnych ścieżek karier
- szerzej oferowanego dla grupy Talentów/High potentials programu mentoringu
- szerzej oferowanego dla grupy specjalistów programu coachingu
- szerzej oferowanego systemu rotacji na stanowiskach pracy dla kadry kierowniczej, specjalistów oraz Talentów/High potentials.

Świadczy to o większej niż w przypadku mniejszych firm dojrzałości organizacyjnej oraz o lepszym rozumieniu strategicznych wyzwań w zarządzaniu kadrami. Duże firmy wydają się lepiej wykorzystywać dostępne narzędzia rozwoju pracowników.

Podsumowanie

- Badanie kultury organizacyjnej to najczęściej używane, obok szkoleń współfinansowanych ze środków UE, narzędzie wspierania rozwoju pracowników. W opinii Deloitte powszechność badania kultury organizacyjnej należy jednak traktować ostrożnie.
- Firmy, które posiadają system indywidualnych ścieżek karier oraz programy coachingu lepiej radziły sobie z problemem rotacji w 2008 roku.
- Duże firmy, które opracowały system mentoringu lepiej radziły sobie z przyciągnięciem i utrzymaniem kluczowych pracowników w 2008 roku oraz miały mniejsze problemy z pozyskaniem absolwentów spełniających ich oczekiwania.
- Polskie organizacje dopiero zaczynają opracowywać programy, które wiążą w bezpośredni sposób korzyści organizacyjne ze wsparciem kariery pracowników.
- Organizacje, które wspierają lub planują wspierać pracowników formalnymi systemami kariery oraz indywidualnymi ścieżkami kariery oferują te narzędzia przede wszystkim kadry kierowniczej, specjalistom oraz pracownikom określonym jako Talenty/High potentials. Coaching jest oferowany przede wszystkim kadry zarządzającej oraz kadry kierowniczej.

Najczęstsze wskazania w poszczególnych okresach wdrożenia

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej (40%) Oferowanie szkoleń dla pracowników dofinansowywanych ze środków UE (35%)	Przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej (43%) Oferowanie szkoleń dla pracowników dofinansowywanych ze środków UE (38%)
W trakcie wdrożenia	Wprowadzenie programu coachingu (21%) Wprowadzenie programu typu „Talent Management” (20%)	Budowa planu sukcesji (26%) Ustanowienie kadry rezerwowej (26%)
Wdrożenie w 2009 r.	Budowa planu sukcesji (19%) Wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier (19%) Ustanowienie kadry rezerwowej (19%)	Wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier (23%)
Wdrożenie po 2009 r.	Ustanowienie kadry rezerwowej (12%) Budowa planu sukcesji (10%) Wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier (10%) Wprowadzenie formalnego systemu zarządzania karierą (10%)	Wprowadzenie formalnego systemu zarządzania karierą (17%)
Nieplanowane do wdrożenia	Wprowadzenie programu mentoringu (59%) Wprowadzenie systemu rotacji na stanowiskach pracy (56%)	Wprowadzenie programu mentoringu (57%) Wprowadzenie systemu rotacji na stanowiskach pracy (56%)

Większość firm oferuje pracownikom szkolenia, które finansuje ze środków Unii Europejskiej. W gronie wszystkich organizacji wdraża się obecnie systemy bezpośrednio wspierające rozwój pracowników, a w roku 2009 i kolejnych latach, priorytetem dla firm będą inicjatywy wiążące rozwój pracowników z perspektywą organizacyjną, które przyniosą korzyść nie tylko pracownikowi ale i bezpośrednio firmie.

Największe organizacje już teraz wdrażają inicjatywy wiążące bezpośrednią korzyść dla organizacji ze wsparciem rozwoju pracownika.

Motywacja

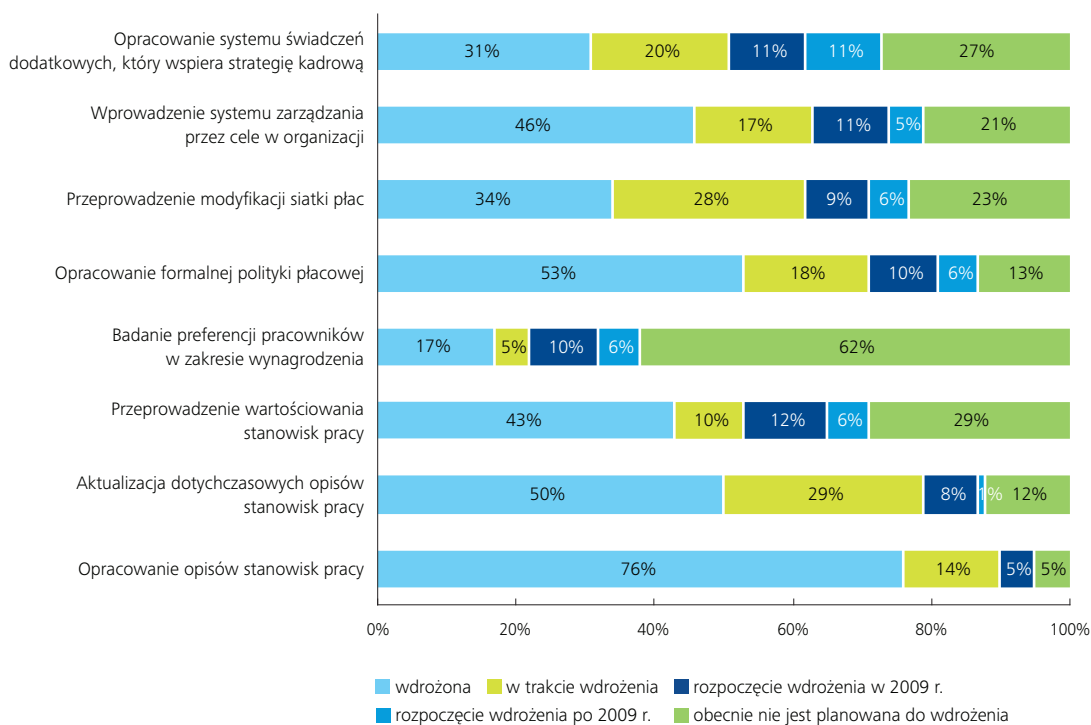
Wszystkie badane organizacje

W zakresie narzędzi służących wspieraniu motywacji pracowników najpopularniejszym jest opracowanie opisów stanowisk pracy. To narzędzie, będące podstawą do wielu narzędzi związanych z bezpośrednią motywacją (np. systemu wynagrodzeń), obecne jest w 76% wszystkich organizacji i jedynie 5% wszystkich firm nie planuje działań w tym zakresie.

Ponad połowa firm posiada formalną politykę płacową (53%) a niemal jedna piąta (18%) obecnie wdraża tę inicjatywę. Połowa firm zdążyła już dokonać aktualizacji istniejących wcześniej opisów stanowisk. Oznacza to, że opisy stanowisk są narzędziem, które od dawna funkcjonuje w większości organizacji.

Zdecydowanie najrzadziej rozpowszechnioną praktyką jest badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia – jedynie 17% wszystkich firm stosuje tę praktykę, a zdecydowana większość nie planuje podejmować tej inicjatywy (62%). Ostrożność wobec tego narzędzia może być podyktowana różnymi powodami: część pracodawców może obawiać się pytania pracowników wprost o to, w jaki sposób chcą być wynagradzani, aby nie rozbudzać żądań płacowych. Z drugiej strony, rynek, na którym trzeba się liczyć z preferencjami pracownika to stosunkowo nowa dla polskich przedsiębiorstw sytuacja, dlatego świadomość i obecność narzędzi wspomagających pracodawcę w zbudowaniu oferty odpowiadającej potrzebom pracownika nie jest jeszcze wysoka.

Motywacja



Firmy, które odczuły w 2008 roku problem rosnącej rotacji są w większym stopniu skłonne do podejmowania inicjatyw w zakresie narzędzi motywacji pracowników. Zależność taka wystąpiła w odniesieniu do modyfikacji siatki płac oraz formalnej polityki płacowej. Gdy liczba odchodzących pracowników wzrasta, organizacje podejmują działania w zakresie systemu wynagrodzeń. Należy jednak pamiętać, że pracownicy nie odchodzą jedynie z powodu niesatysfakcjonującego wynagrodzenia oferowanego w organizacji.

Ta zależność może wskazywać na to, że wdrażanie inicjatyw z zakresu polityki kadrowej w dużej mierze odbywa się pod wpływem, i jest odpowiedzią na aktualne problemy dotyczące organizacji i nie są to zaplanowane i wyprzedzające działania, które mają zapobiegać ewentualnym problemom. Ta niepokojąca zależność potwierdza obserwację Deloitte, że polskie firmy działają przede wszystkim reaktywnie.

Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

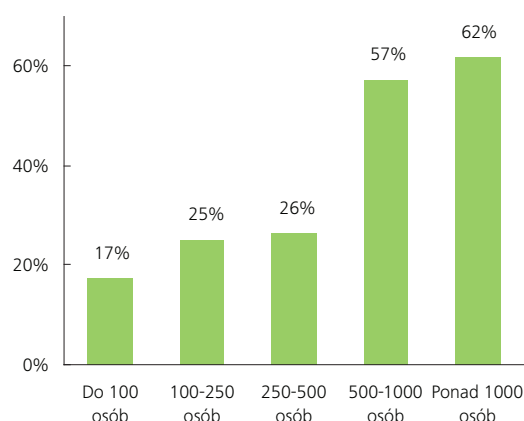
Również wśród największych organizacji opracowanie opisów stanowisk jest najczęściej wdrożonym narzędziem z obszaru motywacji i tu odsetek ten jest jeszcze wyższy - aż 87%. Co więcej, pozostałe 13% firm jest w trakcie wdrożenia tego narzędzia. Oznacza to, że wszystkie firmy o dochodach powyżej 500 mln zł posiadają lub są w trakcie wprowadzania opisów stanowisk pracy.

Większość dużych organizacji zdążyła już zaktualizować opracowane opisy stanowisk pracy (55%) oraz posiada formalną politykę płacową (55%) i system zarządzania przez cele (53%) oraz przeprowadziła wartościowanie stanowisk pracy (53%).

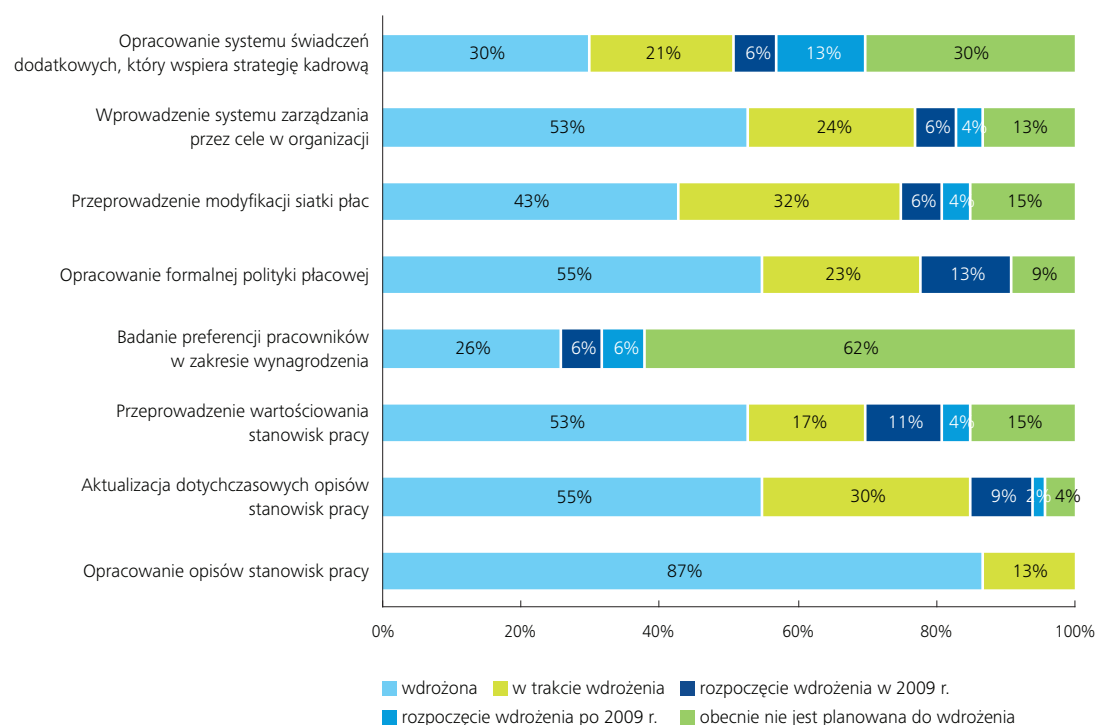
W porównaniu do grupy wszystkich organizacji największe podmioty posiadają w większym zakresie system zarządzania przez cele oraz dokonały wartościowania stanowisk pracy. Duże organizacje wymagają bardziej wyszukanych metod organizacji pracy oraz powiązania jej wyników z celami biznesowymi (system zarządzania przez cele) a także

wymagają spójnego systemu oceny wagi każdego stanowiska dla organizacji (wartościowanie stanowisk pracy). Zależność tę potwierdza **korelacja pomiędzy procentem firm, które posiadają wdrożony system wartościowania stanowisk pracy a liczbą pracowników oraz pomiędzy posiadaniem wdrożonego systemu zarządzania przez cele a liczbą pracowników.**

Wdrożenia systemu wartościowania stanowisk pracy a liczba pracowników w organizacji



Motywacja w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Podobnie jak w przypadku grupy wszystkich firm, również wśród największych podmiotów analiza związku deklaracji odczuwania problemu rosnącej rotacji w 2008 roku z wdrażaniem inicjatyw z zakresu motywacji pracowników wskazuje, że firmy, które odczuły takie problemy są skłonne w większym stopniu do podejmowania inicjatyw w zakresie narzędzi motywacji pracowników. Zależność taka wystąpiła w przypadku modyfikacji siatki płac.

Najczęstsze wskazania w poszczególnych okresach wdrożenia

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Opracowanie opisów stanowisk pracy (76%)	Opracowanie opisów stanowisk pracy (87%)
W trakcie wdrożenia	Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk (29%) Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac (28%)	Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac (32%) Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk (30%)
Wdrożenie w 2009 r.	Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy (12%)	Opracowanie formalnej polityki płacowej (13%)
Wdrożenie po 2009 r.	Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych, który wspiera strategię kadrową (11%)	Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych, który wspiera strategię kadrową (13%)
Nieplanowane do wdrożenia	Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia (62%)	Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagrodzenia (62%)

Firmy, które odczuwały problem rotacji w 2008 roku były bardziej skłonne niż firmy, które takich problemów nie odczuły do podejmowania działań w zakresie wdrożenia modyfikacji siatki płac.

Organizacje mają w większości (i jest to najpowszechniej wdrożona inicjatywa) opracowane opisy stanowisk, co więcej, obecnie je aktualizują. Znaczna część firm pracuje obecnie również nad modyfikacją istniejącej siatki płac. Na rok 2009 i kolejne lata firmy planują

przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy oraz opracowanie systemu świadczeń dodatkowych. Polskie organizacje obawiają się pytać pracowników o preferencje w zakresie wynagrodzenia

Podsumowanie

- Najpowszechniej stosowanym narzędziem w obszarze motywacji są opisy stanowisk pracy; połowa firm nie tylko je wdrożyła, ale i dokonała już ich aktualizacji.
- Organizacje o największych dochodach częściej niż grupa wszystkich firm stosują wartościowanie stanowisk pracy oraz system zarządzania przez cele. Wiąże się to jednak przede wszystkim z dużą liczbą zatrudnionych pracowników.
- Firmy, które mocniej odczuły problemy z rotacją są bardziej skłonne do podejmowania działań w zakresie modyfikacji siatki płac oraz formalnej polityki płacowej. Jest więc wysoce prawdopodobne, że polskie działy HR podejmują inicjatywy wdrożeń narzędzi polityki personalnej pod wpływem bieżących problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena

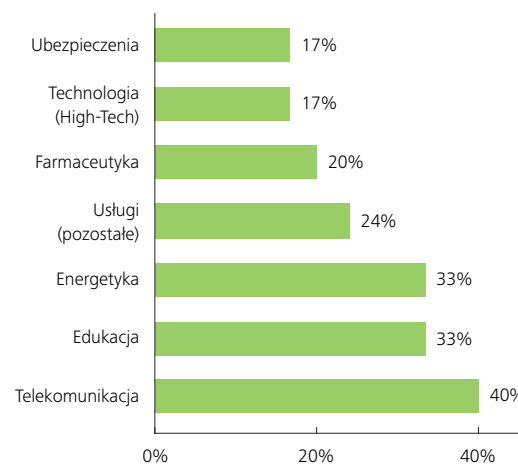
Wszystkie badane organizacje

Formalne systemy oceny

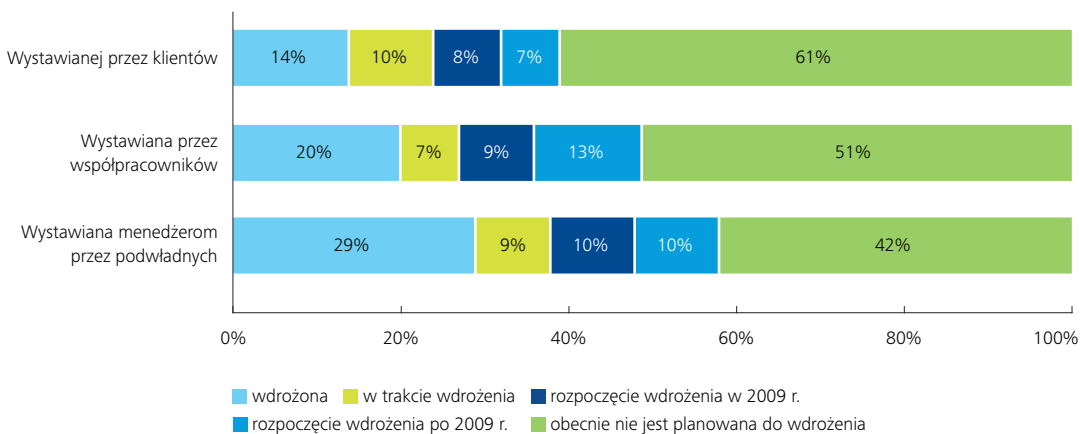
W zakresie formalnych systemów oceny (poza standardową oceną podwładnych dokonywaną przez przełożonego) najczęściej organizacje stosują system ocen wystawianych przez podwładnych na temat menedżerów (29%), nieco rzadziej ocen wystawianych przez współpracowników (20%), a najmniej popularne są systemy ocen wystawianych przez klientów (14%). System oceny wystawianej przez klientów jest stosowany najczęściej w branżach: telekomunikacyjnej, energetycznej oraz edukacyjnej.

Firmy, które stosują system ocen wystawianych przez współpracowników zazwyczaj stosują również system ocen wystawianych przez podwładnych na temat menedżerów. Wskazuje to na fakt, że zazwyczaj oceny te występują wspólnie w ramach systemu oceny 360 stopni.

Wdrożony system oceny wystawianej przez klientów według branży (branże, które stosują ten system częściej niż średnia ogólna róra 14%)



Formalne systemy oceny

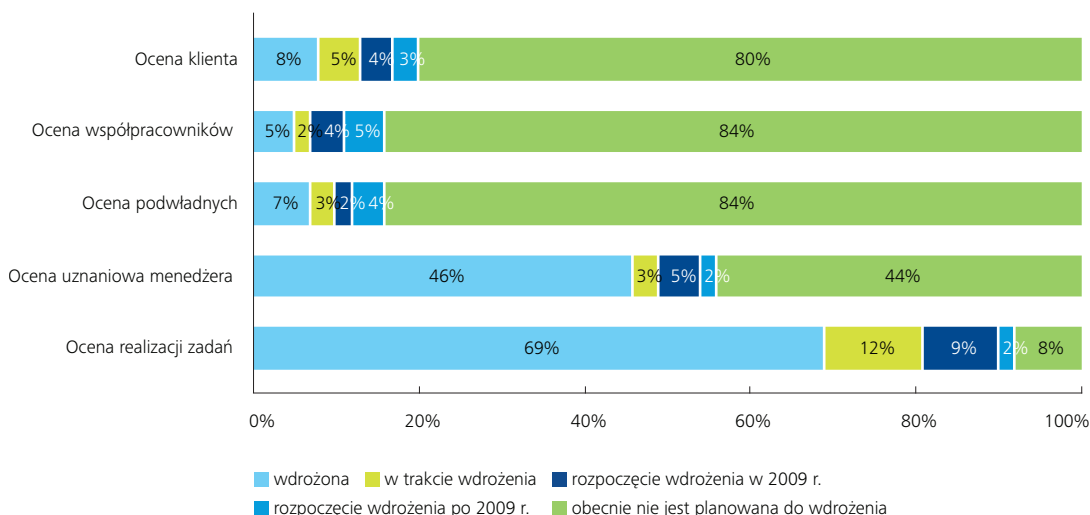


Wpływ ocen na wynagrodzenia

Prawie 70% wszystkich organizacji uwzględnia ocenę realizacji zadań przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia. Niemal połowa organizacji (46%) bierze też pod uwagę ocenę uznaniową menedżera. Pozostałe rodzaje oceny (wystawiane przez klientów, podwładnych czy współpracowników) nie są stosowane przez polskie firmy (mniej niż 10% wskazań) a ponad 80% badanych organizacji nie zamierza uwzględniać ich w ustalaniu wysokości wynagrodzenia.

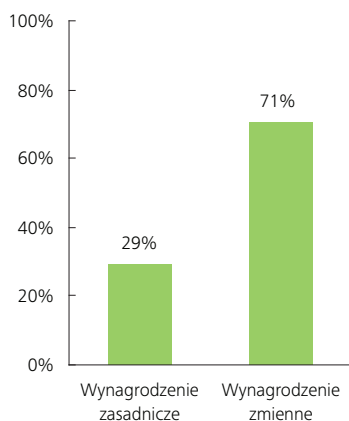
Zarówno ocena realizacji zadań jak i ocena uznaniowa menedżera mają znaczenie przede wszystkim przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia zmiennego.

Rodzaje ocen wpływających na wysokość wynagrodzenia



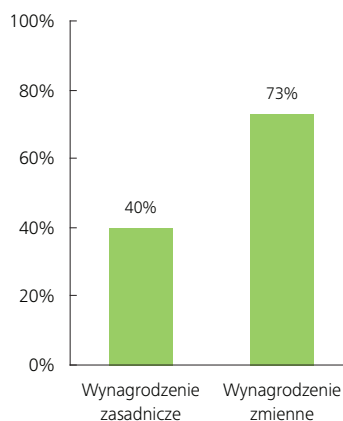
Wpływ stosowanej lub planowanej do wdrożenia oceny realizacji zadań na poszczególne elementy wynagrodzenia (% nie sumują się do 100, gdyż możliwy jest równoczesny wpływ na oba elementy wynagrodzenia)

Ocena uznaniowa menedżera



Wpływ stosowanej lub planowanej do wdrożenia oceny uznaniowej menedżera na poszczególne elementy wynagrodzenia (% nie sumują się do 100, gdyż możliwy jest równoczesny wpływ na oba elementy wynagrodzenia)

Ocena realizacji zadań



Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

Formalne systemy oceny

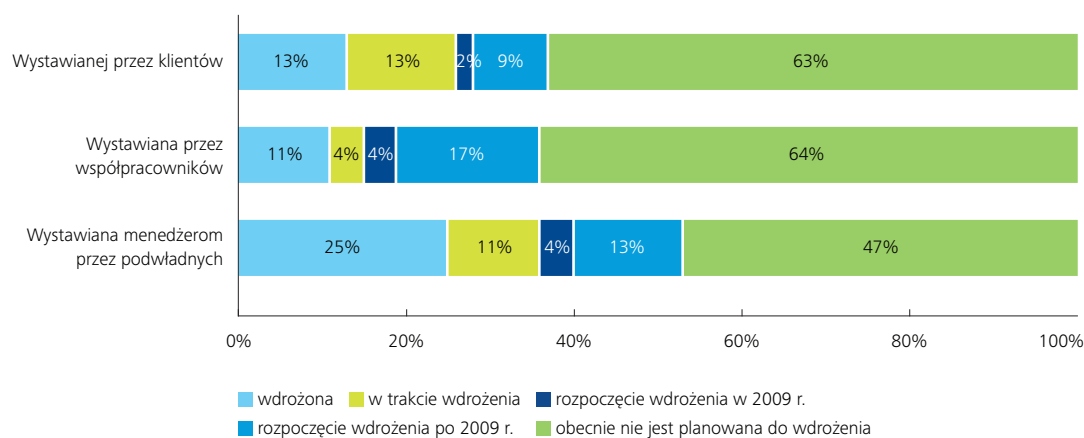
Poza standardową oceną podwładnych dokonywaną przez przełożonego, w gronie największych organizacji, podobnie jak w grupie wszystkich firm, najczęściej stosuje się system oceny wystawianej przez podwładnych menedżerom (25%), a nieco rzadziej oceny wystawianej przez klientów (13%) oraz współpracowników (11%).

Podobnie jak w przypadku grupy wszystkich firm, największe organizacje, które stosują system oceny wystawianej przez współpracowników, stosują najczęściej także system oceny wystawianej menedżerom przez podwładnych. Prawdopodobnie oba systemy funkcjonują zatem w ramach oceny 360 stopni.

Zwraca uwagę niższy niż wśród wszystkich firm wskaźnik powszechności systemu ocen wystawianych przez współpracowników osobom na tym samym poziomie hierarchicznym.

Największe organizacje rzadziej stosują system oceny dokonywanej przez współpracowników (11% w stosunku do 20%), większy też odsetek firm o największych dochodach w porównaniu z gronem wszystkich firm (64% w stosunku do 51%) w ogóle nie planuje wprowadzenia tego rodzaju systemu. Jest to tym dziwniejsze, że w większych organizacjach łatwiej jest zapewnić poufność i zorganizować proces oceny wystawianej przez współpracowników (czy to w formie oceny 360 stopni, czy też niezależnie).

Formalne systemy oceny w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł

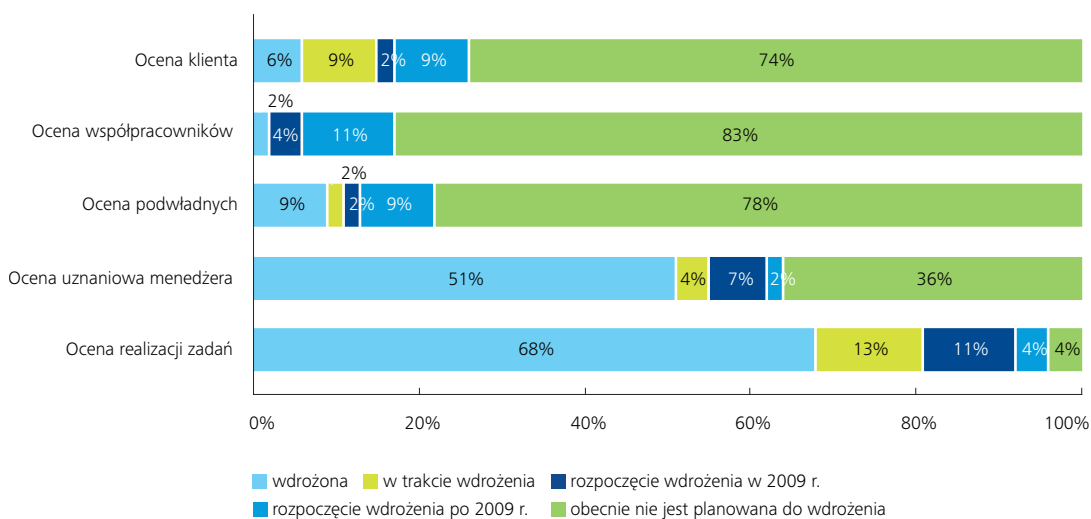


Wpływ ocen na wynagrodzenia

Podobnie jak w przypadku wszystkich firm wpływ na wynagrodzenie ma przede wszystkim ocena realizacji zadań (68% firm) oraz ocena uznaniowa menedżera (51%), natomiast oceny klientów, współpracowników i podwładnych mają o wiele mniejszy wpływ na wysokość wynagrodzenia.

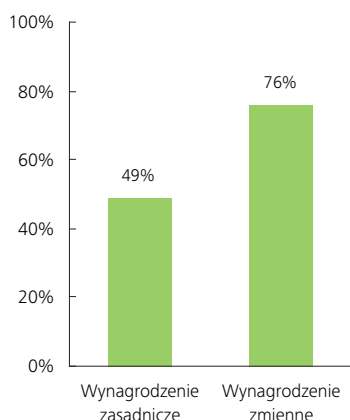
Również w największych organizacjach ocena realizacji zadań oraz ocena uznaniowa menedżera mają wpływ przede wszystkim na wartość części zmiennej wynagrodzenia.

Rodzaje ocen wpływających na wysokość wynagrodzenia w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł

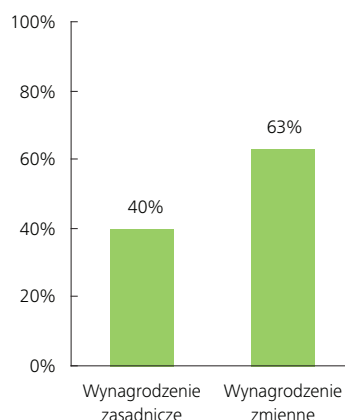


Wpływ stosowanej lub planowanej do wdrożenia oceny realizacji zadań na poszczególne elementy wynagrodzenia w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł (% nie sumują się do 100, gdyż możliwy jest równoczesny wpływ na oba elementy wynagrodzenia)

Ocena realizacji zadań na wynagrodzenie



Ocena uznaniowa menedżera



Wpływ stosowanej lub planowanej do wdrożenia oceny uznaniowej menedżera na poszczególne elementy wynagrodzenia w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł (% nie sumują się do 100, gdyż możliwy jest równoczesny wpływ na oba elementy wynagrodzenia)

Najczęstsze wskazania w poszczególnych okresach wdrożenia

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (69%)	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (68%)
W trakcie wdrożenia	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (12%)	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (13%)
	Formalny system oceny wystawianej przez klientów (10%)	Formalny system oceny wystawianej przez klientów (13%)
Wdrożenie w 2009 r.	Formalny system oceny wystawianej menedżerom przez podwładnych (10%)	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (11%)
	Formalny system oceny wystawianej przez współpracowników (9%)	
	Wpływ oceny realizacji zadań na wysokość wynagrodzenia (9%)	
Wdrożenie po 2009 r.	Formalny system oceny wystawianej przez współpracowników (13%)	Formalny system oceny wystawianej przez współpracowników (17%)
	Formalny system oceny wystawianej menedżerom przez podwładnych (10%)	
Nieplanowane do wdrożenia	Wpływ oceny współpracowników na wysokość wynagrodzenia (84%)	Formalny system oceny wystawianej przez współpracowników (64%)
	Wpływ oceny podwładnych na wysokość wynagrodzenia (84%)	

Formalny system oceny wystawianej przez klientów to narzędzie, które wdraża obecnie największa liczba firm. W kolejnych latach polskie firmy będą wprowadzały przede wszystkim system oceny wystawianej przez współpracowników, choć narzędzie to wciąż pozostaje najrzadziej stosowane spośród systemów ocen. Większość organizacji nie planuje również uwzględnić ocen współpracowników i podwładnych przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia.

Podsumowanie

- Duże firmy rzadziej niż grupa wszystkich organizacji stosują system ocen wystawianych przez współpracowników.
- System oceny wystawianej przez współpracowników występuje w organizacjach najczęściej wraz z systemem oceny wystawianej przez podwładnych na temat menedżerów. Funkcjonują zatem wspólnie w ramach oceny 360 stopni.
- Ocena realizacji zadań oraz ocena uznaniowa menedżerów wpływają najczęściej na poziom wynagrodzenia spośród możliwych rodzajów ocen. Wpływ jest widoczny przede wszystkim w odniesieniu do wynagrodzenia zmiennego.

Rekrutacja i retencja

Wszystkie badane organizacje

Najczęściej spotykanymi wdrożonymi inicjatywami w zakresie rekrutacji i retencji są: identyfikacja kluczowych pracowników (29%) elastyczne formy zatrudnienia (29%), a także programy społecznej odpowiedzialności biznesu (27%).

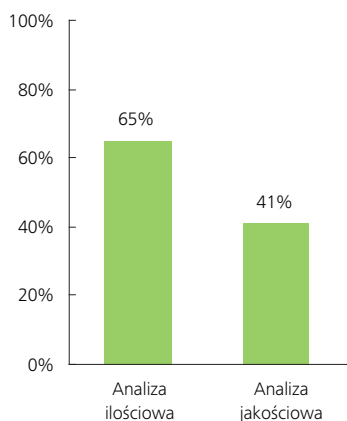
Choć program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy posiada w tej chwili jedna piąta wszystkich organizacji to jednak jest to inicjatywa z obszaru rekrutacji i retencji, którą najwięcej firm obecnie wdraża (38%).

Firmy najrzadziej stosują masową indywidualizację ścieżek karier (4%), czyli system zarządzania karierą, który pozwala pracownikom kształtować intensywność i charakter pracy. Wynik ten nie jest niespodzianką, gdyż jest to nowe narzędzie, dopiero zyskujące popularność na rynku.

Analiza ryzyk kadrowych

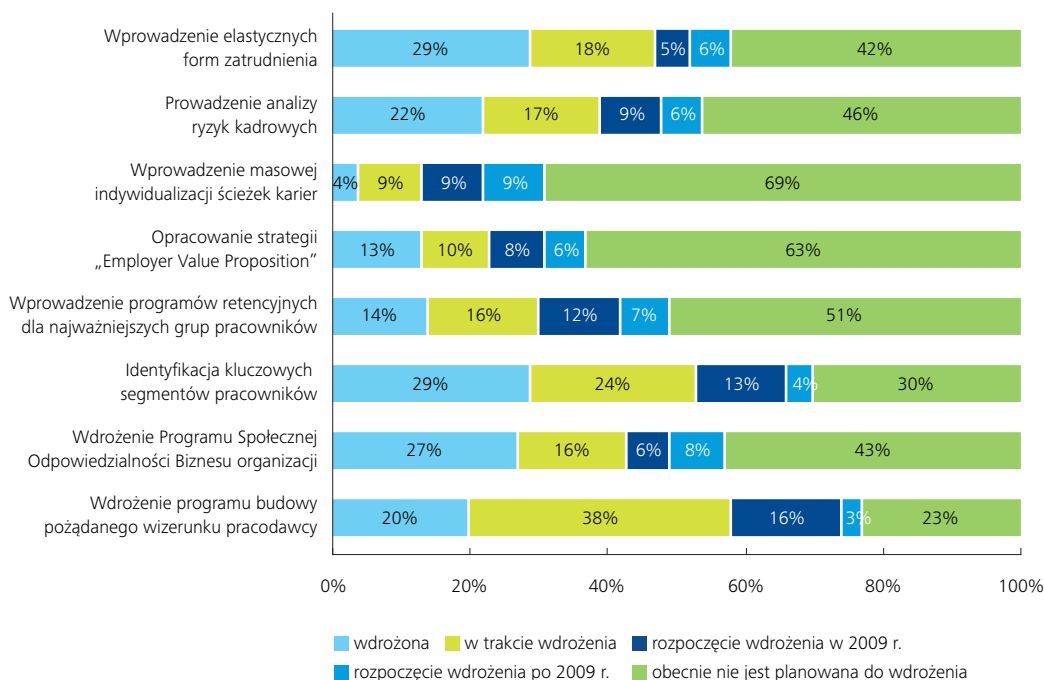
Ponad jedna piąta wszystkich organizacji (22%) prowadzi analizę ryzyk kadrowych, czyli w sposób systematyczny bada ryzyka odejścia poszczególnych pracowników z organizacji.

Analiza ryzyk kadrowych



Stosowane lub planowane rodzaje analizy ryzyk kadrowych wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie obu rodzajów analiz)

Rekrutacja i retencja



Spśród firm, które już prowadzą tego typu analizy lub planują wdrożenie badania ryzyka odejść pracowników, zdecydowana większość (65%) dokonuje analiz o charakterze jakościowym, czyli analizuje jakościowe możliwe determinanty odejść pracowników z organizacji. 41% organizacji opiera się natomiast na ścisłych ilościowych analizach w tym na modelowaniu prognostycznym. Modelowanie prognostyczne, korzystając z danych historycznych organizacji na temat pracowników oraz posiłkując się danymi makroekonomicznymi, pozwala nie tylko precyzyjnie oszacować ryzyko odejść pracowników, ale oszacować na ile inwestycja w któryś z czynników determinujących ryzyka (np. wysokość premii) przełoży się na zmniejszenie prawdopodobieństwa odejścia. Umożliwia to zoptymalizowanie bilansu kosztów takich inwestycji oraz kosztów rotacji.

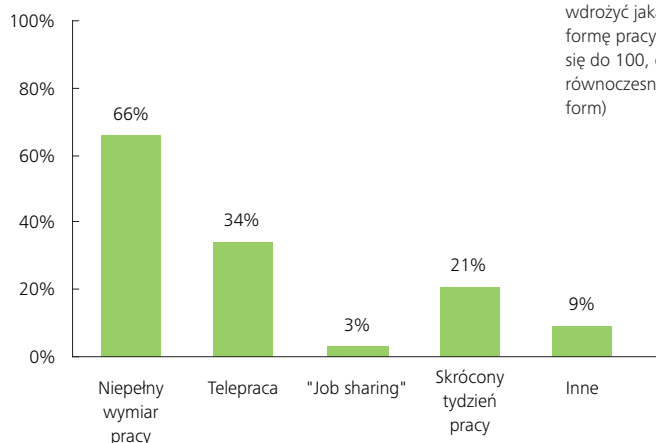
Firmy, które prowadzą analizę ryzyk kadrowych zazwyczaj mierzą również efektywność funkcji kadrowej, wspierają się systemami IT w zarządzaniu procesami kadrowymi oraz posiadają ustalone KPI dla działu HR. Są to również najczęściej duże organizacje, zatrudniające ponad 1000 pracowników z sektora finansowego (poza ubezpieczeniami).

Rysuje się więc obraz dużej finansowej organizacji, która w systematyczny sposób posługuje się nowoczesnymi, ilościowymi narzędziami wspomagającymi zarządzanie zasobami ludzkimi.

Elastyczne formy zatrudnienia

Wśród elastycznych form zatrudnienia najbardziej popularna forma to niepełny wymiar pracy. Stosuje go 66% firm, które umożliwiają pracownikom jakikolwiek rodzaj elastycznej pracy lub planują wprowadzenie takiego programu. Ponad jedna trzecia (34%) z tych firm stosuje również telepracę, czyli możliwość wykonywania obowiązków służbowych poza zakładem pracy, a 21% umożliwia formę skróconego tygodnia pracy, czyli system, który pozwala pracownikowi na wykonanie tygodniowego czasu pracy w okresie krótszym niż 5 dni. Najmniej popularna jest forma „job sharing’u” (3%), czyli podziału pracy pomiędzy dwóch pracowników, którzy dzielą się obowiązkami na pełnoetatowym stanowisku i odpowiednio do tego dzielą również płacę i świadczenia. Wśród innych elastycznych form pracy badane firmy wskazały na przykład na możliwość przyścia do pracy o dowolnej porze.

Elastyczne formy zatrudnienia

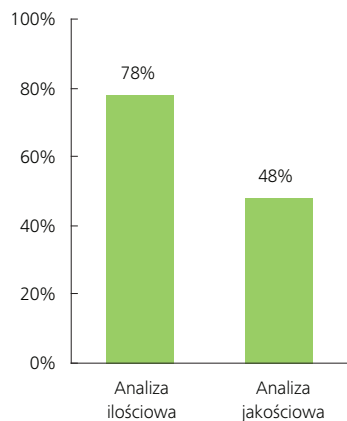


Elastyczne formy pracy wśród firm, które wdrożyły lub planują wdrożyć jakąkolwiek elastyczną formę pracy (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie kilku form)

Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

W grupie największych organizacji, podobnie jak w przypadku wszystkich badanych organizacji, najbardziej rozpowszechnione są inicjatywy z zakresu identyfikacji kluczowych segmentów pracowników (36%) programu społecznej odpowiedzialności biznesu (34%) oraz wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia (30%). Również wśród największych organizacji wdrożenie programu budowy pożądanego wizerunku pracodawcy jest najczęściej wdrażaną inicjatywą w chwili obecnej (36%). Masowa indywidualizacja ścieżek karier to narzędzie, które posiada 4% największych organizacji.

Analiza ryzyk kadrowych

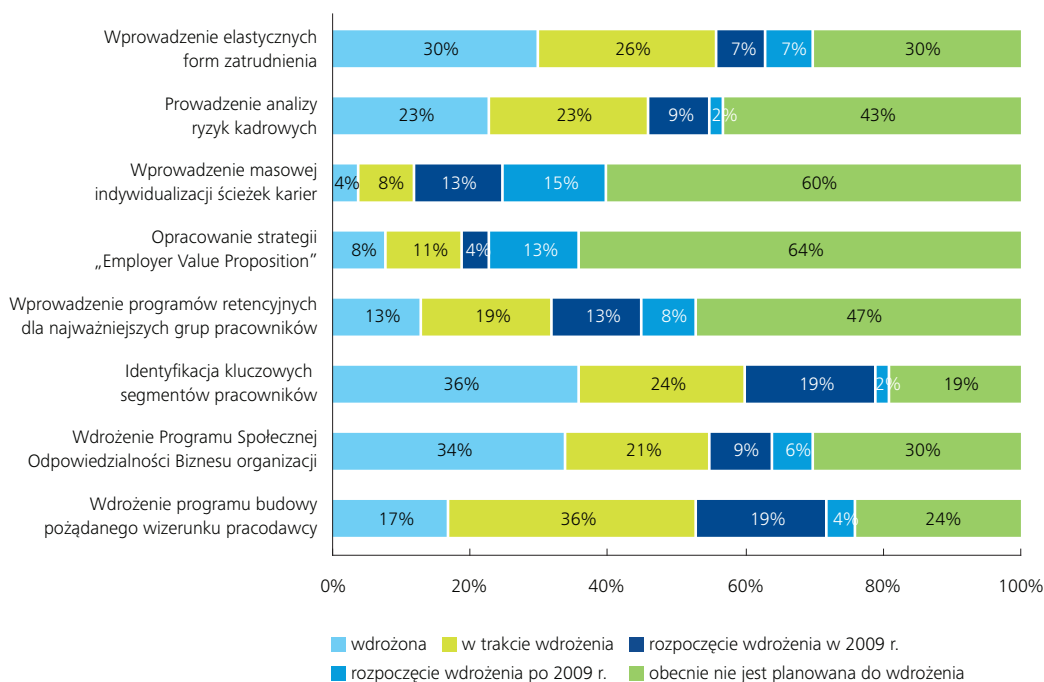


Stosowane lub planowane rodzaje analizy ryzyk kadrowych wśród organizacji o dochodach powyżej 500 mln zł, które wdrożyły lub planują wdrożyć tę inicjatywę (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie obu rodzajów analiz)

Analiza ryzyk kadrowych

W przypadku największych organizacji również dominuje analiza ryzyk kadrowych o charakterze jakościowym.

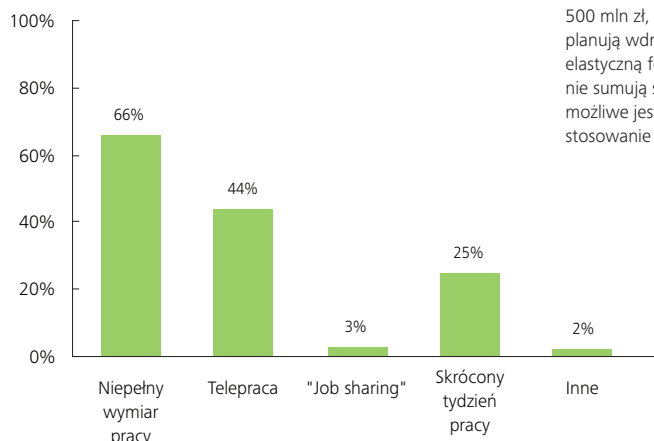
Rekrutacja i retencja w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł.



Elastyczne formy zatrudnienia

Duże firmy, podobnie jak grupa wszystkich organizacji stosują najczęściej niepełny wymiar czasu. Częściej jednak niż wszystkie organizacje decydują się na wprowadzenie formy telepracy. Jest to spowodowane prawdopodobnie większym zróżnicowaniem funkcjonalnym tych organizacji, a więc większą liczbą stanowisk, dla których telepraca jest dobrą alternatywą w stosunku tradycyjnej formy świadczenia pracy. W ten sposób duże firmy prawdopodobnie szukają również oszczędności w obszarze kosztów stałych związanych z zatrudnieniem.

Elastyczne formy zatrudnienia



Elastyczne formy pracy wśród firm o dochodach powyżej 500 mln zł, które wdrożyły lub planują wdrożyć jakąkolwiek elastyczną formę pracy (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie kilku form)

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Identyfikacja kluczowych segmentów pracowników (29%)	Identyfikacja kluczowych segmentów pracowników (36%)
	Elastyczne formy zatrudnienia (29%)	Program społecznej odpowiedzialności biznesu (34%)
	Program Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (27%)	Elastyczne formy zatrudnienia (30%)
W trakcie wdrożenia	Program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy (38%)	Program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy (36%)
Wdrożenie w 2009 r.	Program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy (16%)	Program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy (19%)
	Identyfikacja kluczowych segmentów pracowników (19%)	
Wdrożenie po 2009 r.	Masowa indywidualizacja ścieżek karier (9%)	Masowa indywidualizacja ścieżek karier (15%)
	Program Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (8%)	Strategia „Employer Value Proposition” (13%)
Nieplanowane do wdrożenia	Masowa indywidualizacja ścieżek karier (69%)	Strategia „Employer Value Proposition” (64%)
	Strategia „Employer Value Proposition” (63%)	

W chwili obecnej najpowszechniej wdrażanym narzędziem z obszaru rekrutacji i retencji jest program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy. Część firm planuje wdrożenie tego narzędzia w 2009 roku. Po 2009 roku firmy będą wdrażać najczęściej system masowej indywidualizacji ścieżek karier. Zwraca uwagę fakt, że prawie dwie trzecie organizacji nie planują podejmować działań w obszarze strategii Employer Value Proposition. W opinii Deloitte może to być przejawem krótkowzroczności tych organizacji, która negatywnie odbija się na ich zdolności do przyciągnięcia pożądanых pracowników.

Podsumowanie

- Najczęściej stosowanymi narzędziami z obszaru rekrutacji i retencji są identyfikacja kluczowych segmentów pracowników oraz elastyczne formy zatrudnienia.
- Analiza ryzyk kadrowych jest rzadko prowadzona; kiedy firmy ją stosują ma najczęściej charakter jakościowy.
- Najbardziej popularną elastyczną formą pracy jest niepełny wymiar pracy. Duże organizacje częściej niż grupa wszystkich firm stosują telepracę.

Organizacja funkcji kadrowej

Wszystkie badane organizacje

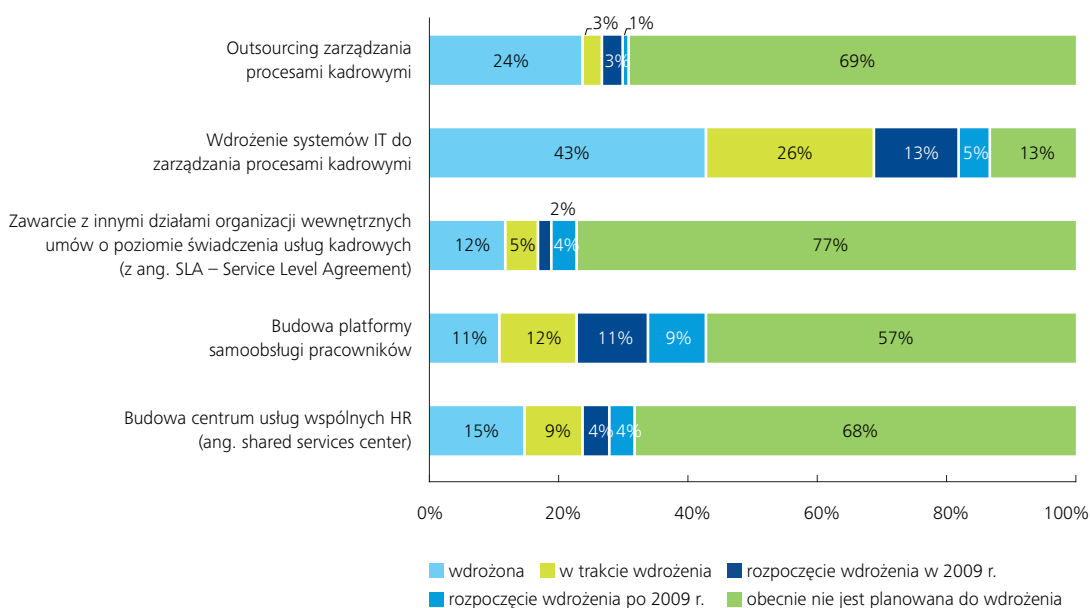
Najbardziej popularnym narzędziem wdrożonym już w polskich firmach w zakresie organizacji funkcji kadrowej są systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi – prawie połowa (43%) wszystkich organizacji posiada już to narzędzie, a ponad jedna czwarta jest w trakcie procesu wdrożenia. Jedyne 13% nie planuje używania tego narzędzia. Widać więc wyraźnie, że informatyzacja procesów kadrowych staje się standardem polskich firm. Systemy IT używane do zarządzania procesami kadrowymi spotykane są najczęściej w dużych organizacjach zatrudniających ponad 1000 pracowników.

Niewielki odsetek firm (12%) posiada zawarte z innymi działami wewnętrzne umowy o świadczenie usług kadrowych (z ang. SLA - Service Level Agreement). Narzędzie to służy określeniu poziomu jakości obsługi klienta wewnętrznego, poprzez zdefiniowanie ilościowych i jakościowych wskaźników wykonania

usługi na założonym poziomie. Tak opracowana współpraca z innymi działami w sposób jasny i czytelny komunikuje oczekiwania i umożliwia rozliczenie z poziomu wykonanej usługi, z drugiej strony pozwala również na porównania świadczonej usługi wewnątrz organizacji np. w różnych lokalizacjach. To z kolei umożliwia identyfikację najlepszych praktyk i poprawę efektywności świadczenia usług.

Podobnie mało firm decyduje się na budowę platformy samoobsługowej pracowników (11%). Narzędzie to umożliwia w spójny i systemowy sposób przesunięcie bezpośredniego kontaktu z osobami zatrudnionymi w dziale HR w kierunku komunikacji z systemem, zwłaszcza w rutynowych sprawach związanych np. z obsługą naliczania wynagrodzeń, rezerwacją i akceptowaniem urlopów, nadzorem nad ścieżką kariery itp.

Organizacja funkcji kadrowej



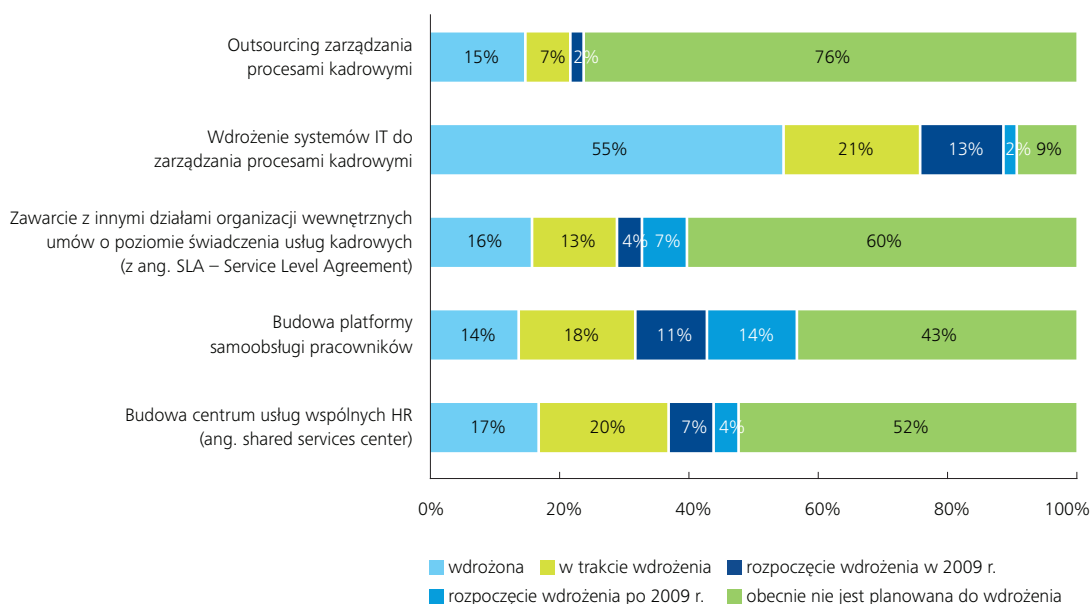
**Największe organizacje
(o dochodach powyżej 500 mln zł)**

W gronie największych organizacji systemy IT używane do zarządzania procesami kadrowymi stosuje jedynie niewiele ponad połowa firm (55%), co mimo wszystko stawia to narzędzie w pozycji najpowszechniej wykorzystywanego w obszarze organizacji funkcji HR.

Najbardziej spotykanym narzędziem w zakresie organizacji funkcji kadrowej jest platforma samoobsługowa pracowników (14%). Różnica w stosunku do grupy wszystkich firm (14% w stosunku do 11%) nie jest wyraźna, co wydaje się zaskakujące. Fakt ten wskazuje na to, że polskie organizacje nie doceniły jeszcze w pełni zalet automatyzacji procesów kadrowych i wynikających z niej oszczędności.

W przypadku największych firm kadrowe centra usług wspólnych są zdecydowanie bardziej powszechne niż w ogóle populacji respondentów (44% dużych firm posiada lub planuje posiadać w perspektywie roku takie centrum, wobec 28% wszystkich firm), niemniej wciąż odsetek ten wydaje się relatywnie niewielki biorąc pod uwagę skalę oszczędności, jakie dzięki takiej organizacji HR mogą osiągnąć duże, wielodziałowe organizacje.

Organizacja funkcji kadrowej w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Najczęstsze wskazania w poszczególnych okresach wdrożenia

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (43%)	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (55%)
W trakcie wdrożenia	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (26%)	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (21%) Budowa centrum usług wspólnych HR (20%) Budowa platformy samoobsługi pracowników (18%)
Wdrożenie w 2009 r.	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (13%) Budowa centrum usług wspólnych HR (11%)	Systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi (13%) Budowa platformy samoobsługi pracowników (11%)
Wdrożenie po 2009 r.	Budowa centrum usług wspólnych HR (9%)	Budowa platformy samoobsługi pracowników (14%)
Nieplanowane do wdrożenia	Wewnętrzne umowy z innymi działami organizacji o poziomie świadczenia usług kadrowych (77%) Outsourcing zarządzania procesami kadrowymi (68%)	Outsourcing zarządzania procesami kadrowymi (76%)

Wdrożenie systemów IT do zarządzania procesami kadrowymi to inicjatywa, która jest obecnie najczęściej podejmowana pośród narzędzi organizacji funkcji kadrowej. Budowa centrum usług wspólnych HR w gronie wszystkich organizacji, natomiast budowa platformy samoobsługi pracowników wśród największych organizacji to inicjatywy, które będą najczęściej podejmowane w najbliższych latach. Wewnętrzne umowy o świadczenie usług oraz outsourcing zarządzania procesami kadrowymi to narzędzia wciąż niedoceniane przez polskie przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

- Systemy IT wspomagające zarządzanie procesami kadrowymi, zwłaszcza w grupie największych firm to najpowszechniejsze narzędzie organizacji funkcji kadrowej w Polsce.
- W przypadku największych firm kadrowe centra usług wspólnych są zdecydowanie bardziej powszechne niż wszystkich firm, niemniej wciąż odsetek ten wydaje się relatywnie niewielki biorąc pod uwagę skalę oszczędności, jakie dzięki takiej organizacji HR mogą osiągnąć duże, wielodziałowe organizacje.
- Mało popularnym narzędziem jest platforma samoobsługowa pracowników, również w gronie największych pod względem dochodu i liczby pracowników firm.

Efektywność funkcji kadrowej

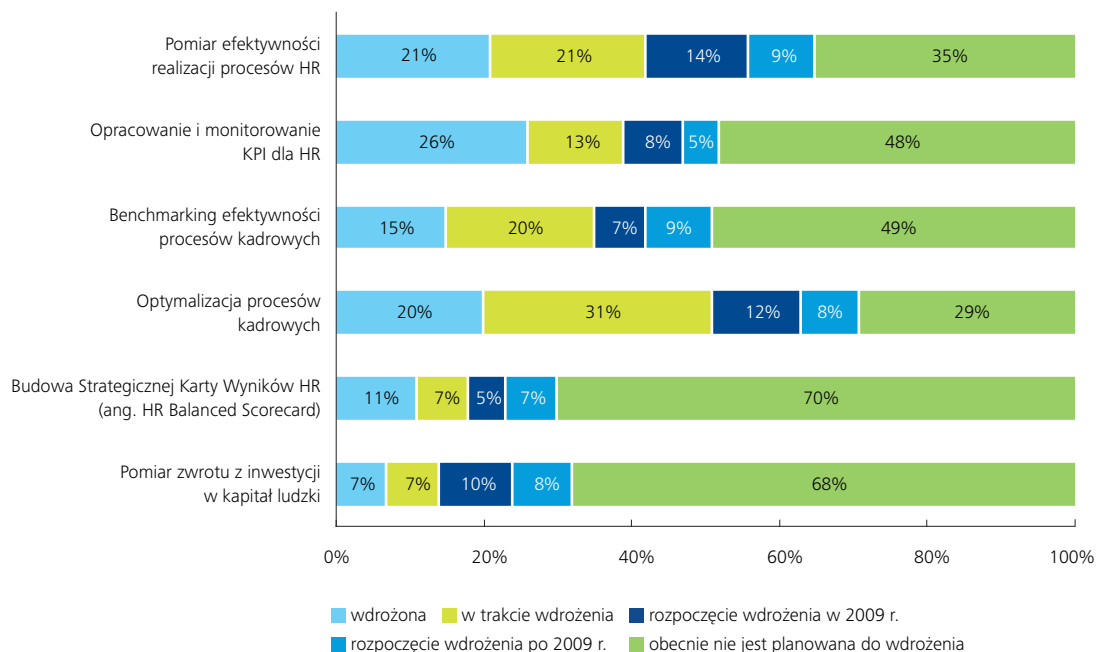
Wszystkie badane organizacje

Najczęściej spotykanym narzędziem z obszaru efektywności funkcji kadrowej jest opracowanie oraz monitorowanie KPI dla działów HR. Tego rodzaju inicjatywę wdrożyła jednak jedynie jedna czwarta wszystkich organizacji (26%), a prawie połowa firm (48%) nie planuje wdrożeń tego narzędzia. Trudno zatem mówić o profesjonalizacji zarządzania funkcją kadrową w Polsce.

Okolo jedna piąta wszystkich firm stosuje również pomiar efektywności realizacji procesów kadrowych (21%) oraz optymalizację procesów kadrowych (20%).

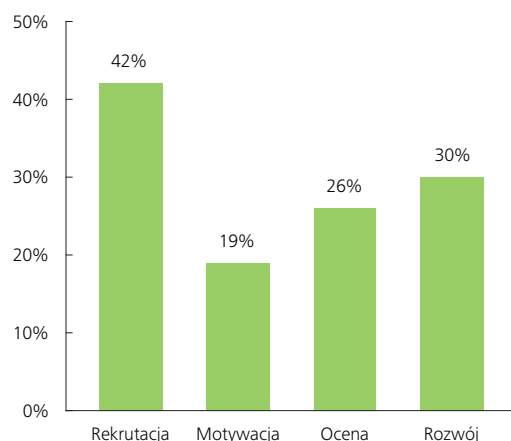
Najrzadziej spotykanym narzędziem z obszaru efektywności funkcji kadrowej jest pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (7%), czyli analiza różnicy pomiędzy przychodami wygenerowanymi dzięki nakładom w rozwój kapitału ludzkiego a kosztami tych nakładów.

Efektywność funkcji kadrowej



Firmy, które przeprowadzają optymalizację procesów kadrowych, benchmarking efektywności procesów kadrowych, stosują KPI dla HR oraz mierzą zwrot z inwestycji w kapitał ludzki to organizacje, które zazwyczaj posiadają również systemy IT do zarządzania procesami kadrowymi. Są to ponadto największe firmy, które zatrudniają ponad 1000 pracowników. Zależność ta może wskazywać na to, że **organizacje, które nie stosują narzędzi pomiaru i optymalizacji efektywności procesów HR obawiają się podejmować tych działań bez wsparcia systemów IT. W rzeczywistości jednak systemy IT używane do zarządzania procesami kadrowymi nie są konieczne, aby w sprawny i systematyczny sposób badać i optymalizować procesy HR**, choć oczywiście w znaczny sposób ułatwiają mierzenie realizowanych procesów.

Pomiar efektywności realizacji procesów HR



Pomiar efektywności realizacji procesów HR (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie pomiaru w odniesieniu do kilku procesów)

Firmy, które mierzą efektywność realizacji procesów HR lub też planują wdrożenie tej inicjatywy robią to przede wszystkim w odniesieniu do procesu rekrutacji, w najmniejszym zaś stopniu w odniesieniu do procesów związanych z motywacją.

Wydaje się, że różnice te wynikają przede wszystkim z różnego stopnia skomplikowania procesów. Procesy rekrutacyjne są łatwo identyfikowalne i w stosunkowo prosty sposób można zmierzyć ich efektywność poprzez analizy jakości pracy nowozatrudnionych osób. Obszar motywacji, ze względu na wielość i wzajemną zależność czynników, które warunkują motywację pracowników, trudno zmierzyć w sposób nie budzący kontrowersji oraz poddać jednoznacznej ocenie. Zwraca uwagę jednak stosunkowo niska powszechność mierzenia efektywności procesu oceny, który podobnie jak rekrutacja względem łatwo poddaje się możliwości mierzenia i oceny.

**Największe organizacje
(o dochodach powyżej 500 mln zł)**

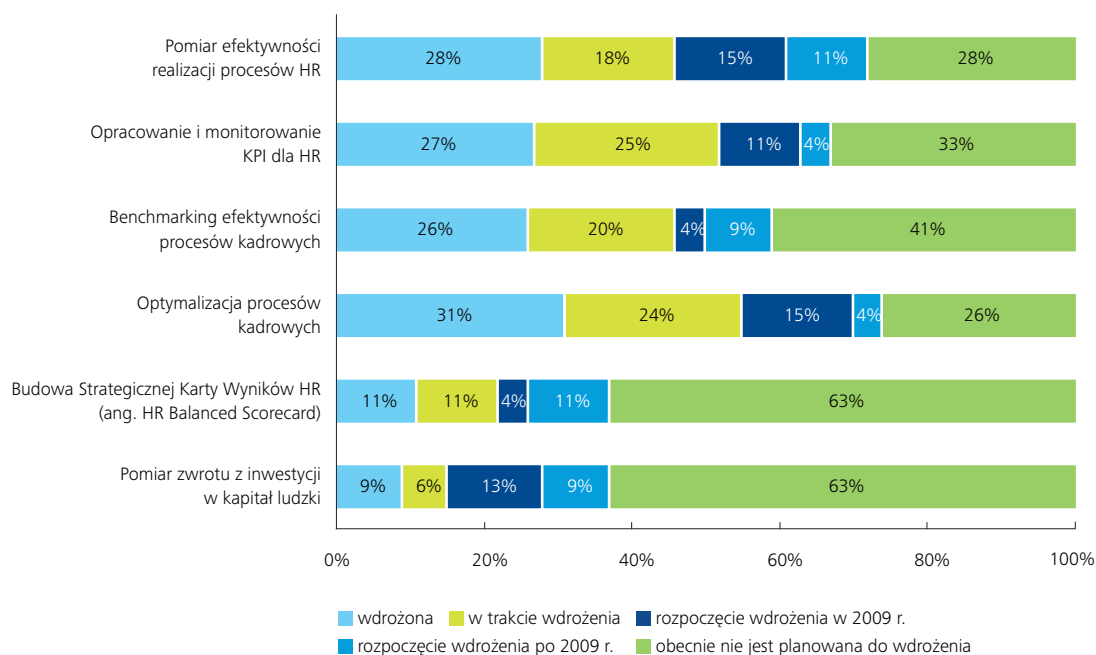
W największych organizacjach w Polsce nieco inaczej niż w grupie wszystkich organizacji rozkładają się odpowiedzi w zakresie wdrożeń narzędzi z zakresu efektywności funkcji kadrowej.

Prawie jedna trzecia największych organizacji przeprowadziła optymalizację procesów kadrowych (31%). Gdy dodać do tego odsetek firm, które inicjatywę tę prowadzą obecnie oraz tych, które planują jej przeprowadzenie w 2009 roku otrzymuje się wynik ponad dwóch trzecich całości populacji dużych firm (70%).

Podobnie, podczas gdy udział dużych firm, które stosują pomiar efektywności realizacji procesów HR nie jest imponujący (28%), to po dodaniu odsetka organizacji, które inicjatywę tę wdrażają lub planują ją rozpocząć w 2009 roku, udział ten rośnie do 61%. Sytuacja ta powtarza się w przypadku opracowania i monitorowania KPI dla działów HR oraz benchmarkingu efektywności procesów kadrowych (26%).

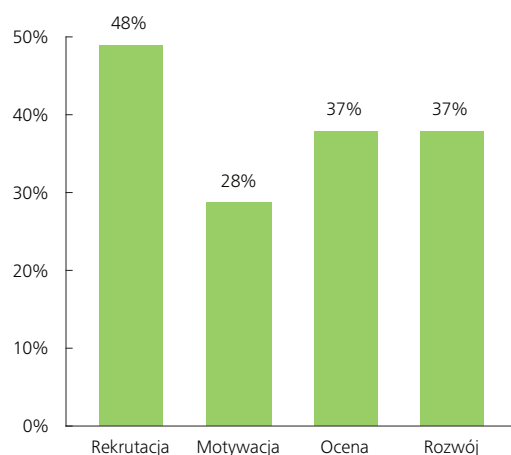
Również w tej grupie najrzadziej stosowanym narzędziem jest pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (9%).

Efektywność funkcji kadrowej w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Duże firmy podobnie jak grupa wszystkich organizacji badają przede wszystkim efektywność procesów rekrutacji. Zwraca uwagę, że **w znacznie większym stopniu niż pozostałe firmy, duże organizacje mierzą efektywność procesu oceny, a także podejmują się badania efektywności procesów motywacyjnych.**

Pomiar efektywności realizacji procesów HR w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Pomiar efektywności realizacji procesów HR w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie pomiaru w odniesieniu do kilku procesów)

Rekrutacja i retencja	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Opracowanie i monitorowanie KPI dla HR (26%)	Optymalizacja procesów kadrowych (31%)
W trakcie wdrożenia	Optymalizacja procesów kadrowych (31%)	Opracowanie i monitorowanie KPI dla HR (25%) Optymalizacja procesów kadrowych (24%)
Wdrożenie w 2009 r.	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (14%) Optymalizacja procesów kadrowych (12%)	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (15%) Optymalizacja procesów kadrowych (15%)
Wdrożenie po 2009 r.	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (9%) Benchmarking efektywności procesów kadrowych (9%)	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (11%) Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (11%)
Nieplanowane do wdrożenia	Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (70%) Pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (68%)	Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (63%) Pomiar efektywności realizacji procesów HR (63%)

Optymalizacja procesów kadrowych oraz opracowanie KPI dla HR to inicjatywy już obecne w polskich organizacjach lub właśnie wdrażane. Pomiar efektywności realizacji procesów HR jest narzędziem, które polskie firmy planują wdrożyć w 2009 roku lub później. Budowa Strategicznej Karty Wyników HR to najmniej chętnie podejmowana inicjatywa obszaru badania i optymalizacji efektywności funkcji kadrowej.

Podsumowanie

- W badanych organizacjach najczęściej spotykanym narzędziem z obszaru efektywności funkcji kadrowej jest opracowanie oraz monitorowanie KPI dla działów HR. Tego rodzaju inicjatywę wdrożyła jednak jedynie jedna czwarta wszystkich organizacji (26%), a prawie połowa firm (48%) nie planuje wdrożeń tego narzędzia.

- Prawie jedna trzecia największych organizacji przeprowadziła optymalizację procesów kadrowych (31%). Gdy dodać do tego odsetek firm, które inicjatywę tę prowadzą obecnie oraz tych, które planują jej przeprowadzenie w 2009 roku otrzymuje się wynik ponad dwóch trzecich całości populacji dużych firm (70%).
- Narzędzia mierzące oraz optymalizujące efektywność funkcji kadrowej spotykane są najczęściej w organizacjach, które posiadają systemy IT służące zarządzaniu procesami kadrowymi. Może to wskazywać na nieuzasadnione obawy firm co do powodzenia stosowania tych narzędzi bez wsparcia systemów IT.
- Pomiar efektywności procesów kadrowych stosowany jest najczęściej w odniesieniu do rekrutacji. Duże firmy, częściej niż grupa wszystkich firm, mierzą procesy oceny oraz motywacji.

Najważniejsze wyzwania w 2008 roku

Wszystkie badane organizacje

Najważniejszymi wyzwaniami polskich firm w 2008 roku było przyciągnięcie kluczowych grup pracowników (54% odpowiedzi „Tak” i „Raczej Tak”) oraz konieczność podniesienia wynagrodzeń wybranym grupom pracowników znacznie ponad poziom inflacji (50% odpowiedzi „Tak” i „Raczej Tak”).

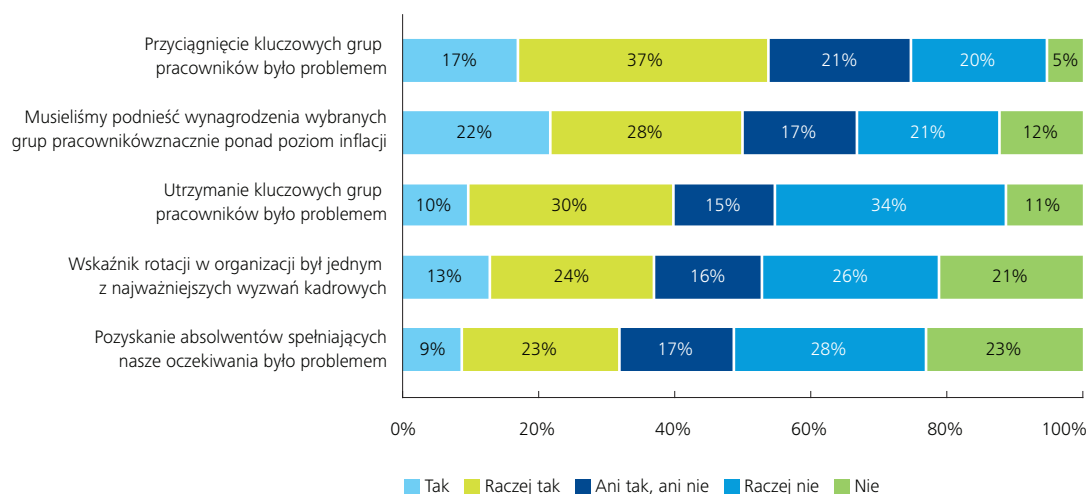
Firmy deklarowały, że najmniej problemów miały z pozyskaniem absolwentów, którzy spełniliby ich oczekiwania. Ponad połowa firm oceniała, że nie miała lub raczej nie miała z tym problemów.

Nie jest zaskoczeniem, że **firmy, które wskazywały na problemy z rotacją zazwyczaj deklarowały również problemy z utrzymaniem kluczowych pracowników.**

Ogólnie, ze wszystkimi wskazanymi wyzwaniami kadrowymi borykało się między jedną trzecią a połową respondentów.

Wyraźnie widać więc, że największym problemem była odpowiedź na rosnącą, w obliczu zmieniającego się rynku pracy, presję pracowników na wzrost płac i przyciągnięcie do organizacji najważniejszych grup pracowników.

Najważniejsze wyzwania w 2008 roku



Największe organizacje (o dochodach powyżej 500 mln zł)

Grono największych organizacji przeżywało w 2008 roku podobne problemy do tych, które dotknęły wszystkie organizacje.

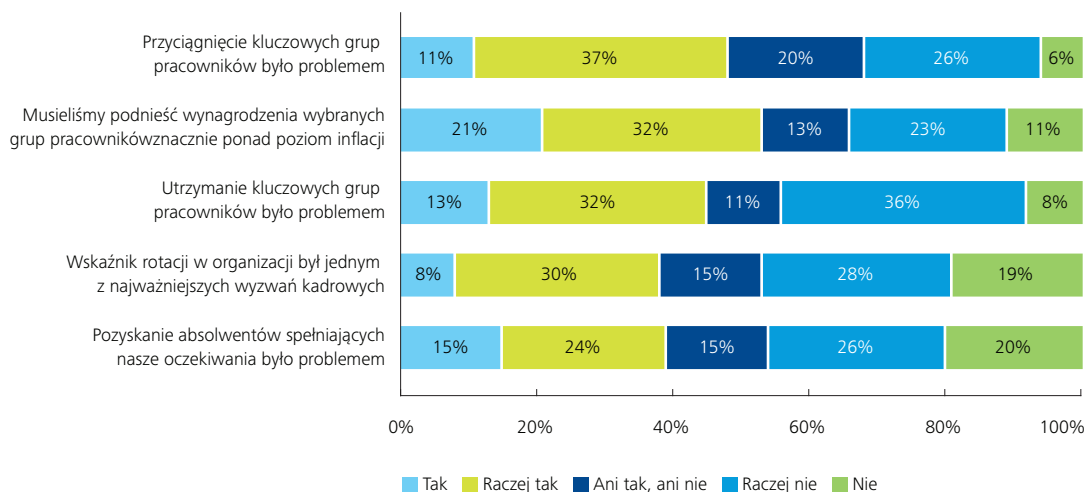
Konieczność podniesienia wynagrodzenia wybranym grupom pracowników była najczęstszą bolączką dużych organizacji (53% odpowiedzi „Tak” i „Raczej Tak”).

W porównaniu z grupą wszystkich organizacji duże przedsiębiorstwa miały większe problemy z pozyskaniem absolwentów, którzy spełniliby ich oczekiwania

(39% odpowiedzi „Tak i „Raczej Tak” w grupie dużych organizacji w porównaniu z analogicznym 32% wśród wszystkich organizacji).

Również w grupie największych firm problemy z rotacją szły w parze z problemami z utrzymaniem kluczowych pracowników.

Najważniejsze wyzwania 2008 roku w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł



Wpływ kryzysu finansowego na HRM w Polsce

Wszystkie badane organizacje

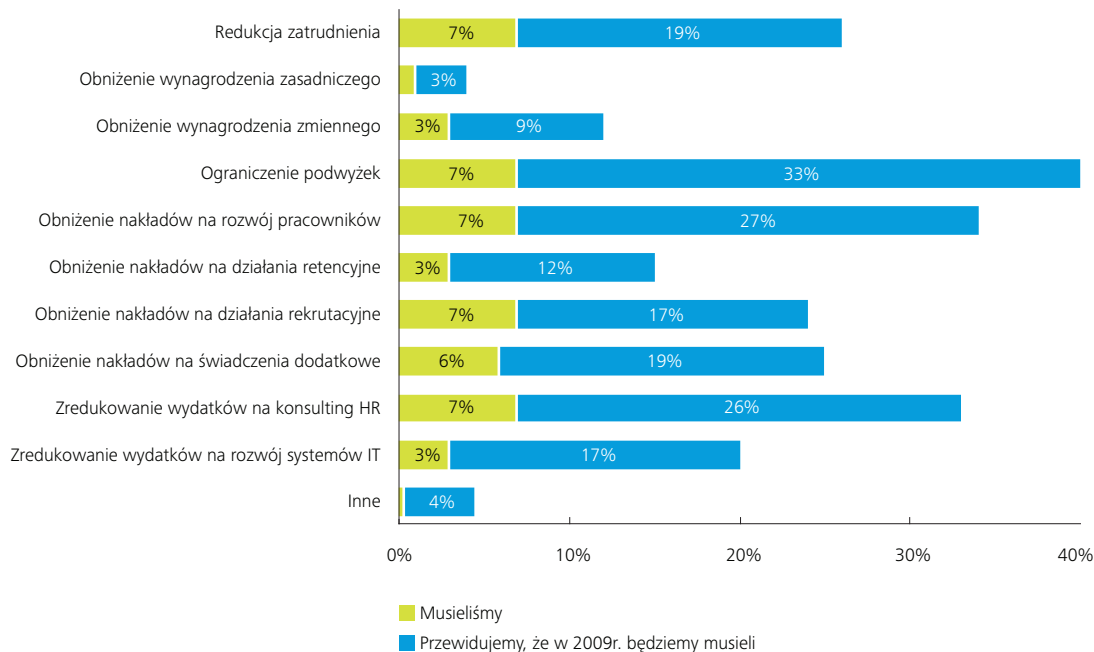
W 2008 roku wpływ kryzysu finansowego był raczej mało widoczny w obszarze polityki personalnej i przejawiał się przede wszystkim redukcją zatrudnienia (której musiało dokonać 7% wszystkich badanych organizacji), ograniczeniem podwyżek (7%), obniżeniem nakładów na rozwój pracowników (7%), działania rekrutacyjne (7%) i świadczenia dodatkowe (6%) oraz zredukowaniem nakładów na konsulting HR (7%).

Tylko 1% firm zdecydowało się na obniżenie wynagrodzenia zasadniczego.

Niemniej jednak badane firmy przewidują, że w 2009 roku wpływ kryzysu będzie o wiele większy. Jedna trzecia organizacji przewiduje, że będzie musiała ograniczyć podwyżki (33%) a ponad jedna czwarta obniży nakłady na rozwój pracowników (27%) i zredukuje wydatki na konsulting HR (26%). Obniżanie wynagrodzenia zasadniczego będzie zastosowane w 2009 roku w 3% organizacji.

Firmy określające się jako strategiczny partner deklarują w większym stopniu niż usługodawcy oraz administratorzy, że z powodu kryzysu finansowego w 2008 roku musiały zredukować zatrudnienie. Podobne różnice są zachowane w przypadku przewidywania konieczności redukcji zatrudnienia w 2009 roku.

Wpływ kryzysu finansowego na politykę kadrową



Wynika z tego, że organizacje, których działy personalne są partnerami strategicznymi w stosunku do działalności biznesowej w większym stopniu odczuły i - jak przewidują - dalej będą odczuwały skutki kryzysu w zakresie redukcji zatrudnienia. W opinii Deloitte deklaracja ta nie świadczy jednak o ułomności tych firm, w których HR jest partnerem biznesowym, a jedynie o większej przenikliwości i bardziej strategicznym spojrzeniu respondentów z tych organizacji.

Wynik ten prawdopodobnie wskazuje na to, że działy HR, które są partnerami strategicznymi mają większy wpływ, zakres i siłę działania oraz w sposób szybszy w stosunku do usługodawców oraz administratorów reagują na zmiany na rynku na skutek kryzysu.

Wskazywałby na to również fakt, że różnica pomiędzy partnerami strategicznymi a dwiema pozostałymi rolami w zakresie redukcji zatrudnienia na skutek kryzysu maleje w przypadku przewidywań na rok 2009. O ile w deklaracjach dotyczących konieczności redukcji zatrudnienia w roku 2008 partnerzy strategiczni niemal dwukrotnie częściej niż usługodawcy oraz administratorzy deklarowali, że zredukowali zatrudnienie to już w przypadku przewidywań na rok 2009 różnica ta wynosi tylko około jednej piątej.

Różnice pomiędzy organizacjami, które w odmienny sposób określiły swoje role w stosunku do działalności biznesowej są również widoczne w obszarze ograniczenia nakładów na działania retencyjne jako przewidywanego skutku kryzysu finansowego w roku 2009 roku. Partnerzy strategiczni w większym stopniu ograniczą te wydatki niż usługodawcy oraz administratorzy.

Podobna zależność występuje również w odniesieniu do ograniczeń nakładów na rekrutację w 2009 roku jako elementu zaradczego w stosunku do wpływu kryzysu finansowego – partnerzy strategiczni w większym stopniu ograniczą te wydatki, niż usługodawcy czy administratorzy.

Jedną z hipotez tłumaczących to zjawisko upatruje przyczyn tych dysproporcji w skali nakładów na HR w przeszłości. Zgodnie z tą teorią partnerzy strategiczni po prostu charakteryzowali się znacząco wyższym poziomem inwestycji w HR (np. w działania rozwojowe, IT, consulting, itp.) i w związku z tym posiadają obecnie większy potencjał dokonywania oszczędności.

**Największe organizacje
(o dochodach powyżej 500 mln zł)**

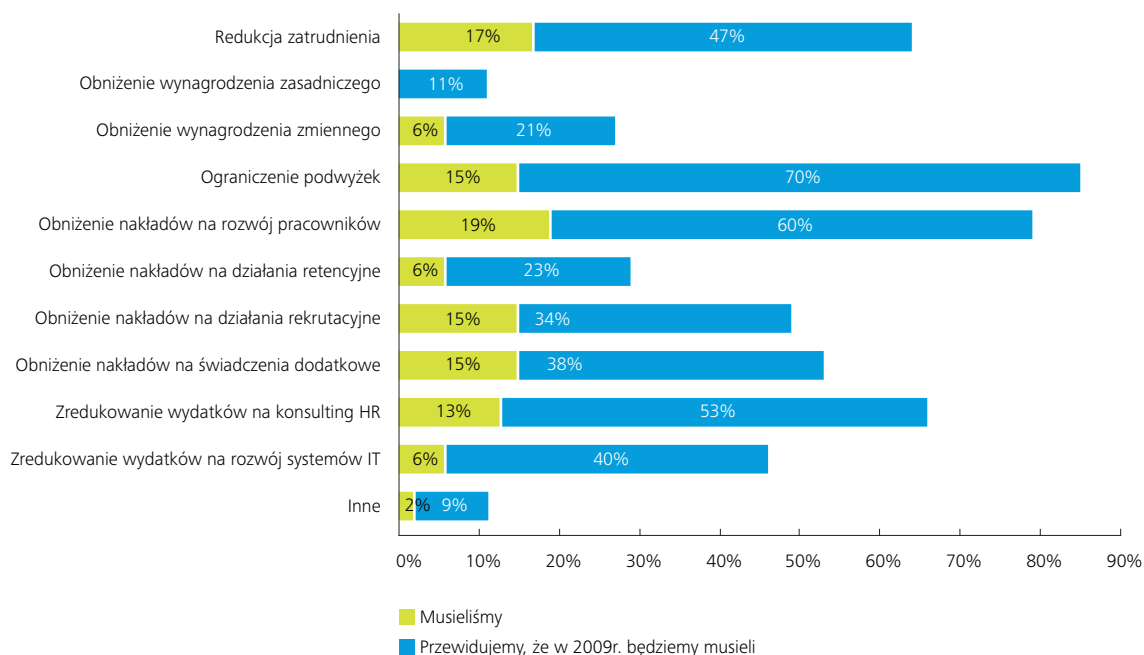
Uderzająca jest różnica pomiędzy już doznanymi i przewidywanymi skutkami kryzysu finansowego w grupie największych przedsiębiorstw w stosunku do wszystkich badanych organizacji.

W 2008 roku **największe firmy niemal trzykrotnie częściej niż grupa wszystkich firm musiały obniżyć nakłady na rozwój pracowników** (19% dużych firm w stosunku do 7% w grupie wszystkich organizacji), **ponad dwukrotnie częściej zredukować zatrudnienie** (17% w stosunku do 7%), **ograniczyć podwyżki** (15% w stosunku do 7%), **obniżyć nakłady na działania rekrutacyjne** (15% w stosunku do 7%), **świadczenia dodatkowe** (15% w stosunku do 6%) **oraz niemal dwukrotnie częściej zredukować wydatki na konsulting HR** (13% w stosunku do 7%).

Wskazuje to na fakt, że duże organizacje zostały mocniej dotknięte kryzysem finansowym lub też, że polityka kadrowa w bardziej bezpośredni sposób jest powiązana z działalnością biznesową w dużych organizacjach a co za tym idzie w szybszy i silniejszy sposób wpływ kryzysu był odczuwalny w obszarze polityki personalnej dużych firm.

Innym wyjaśnieniem – analogicznie do hipotezy dotyczącej partnerów strategicznych - może być znacząco większe inwestowanie w HR w grupie dużych firm w przeszłości, co przekłada się na większą możliwość zaciskania pasa obecnie.

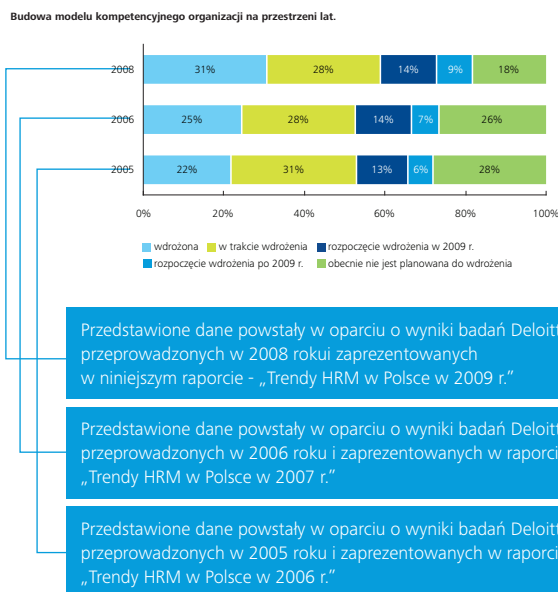
Wpływ kryzysu finansowego w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł.



Kierunek zmian HRM w Polsce

Trzecia edycja badania stanu zaawansowania polskich organizacji w zakresie HRM jest okazją do spojrzenia z perspektywy kilku lat na to, które narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi cieszą się z upływem czasu coraz większym zainteresowaniem, a które tracą na atrakcyjności w oczach decydentów HR.⁴

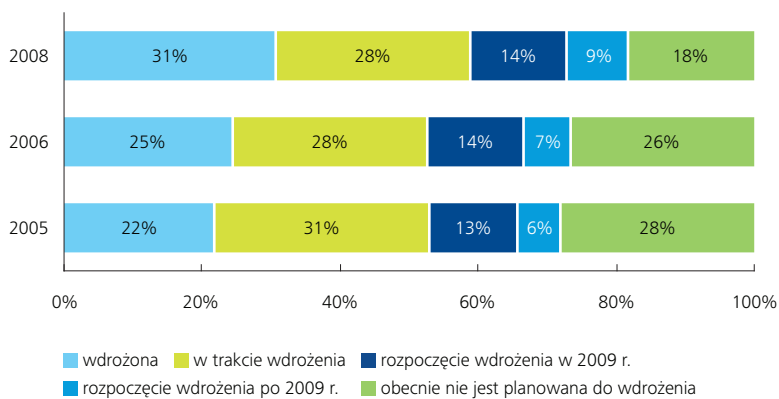
Dane prezentowane są w postaci porównań kolejnych lat, w których przeprowadzono badania. Ich publikacje pojawiały się, odpowiednio, w latach: 2006, 2007 i 2009.



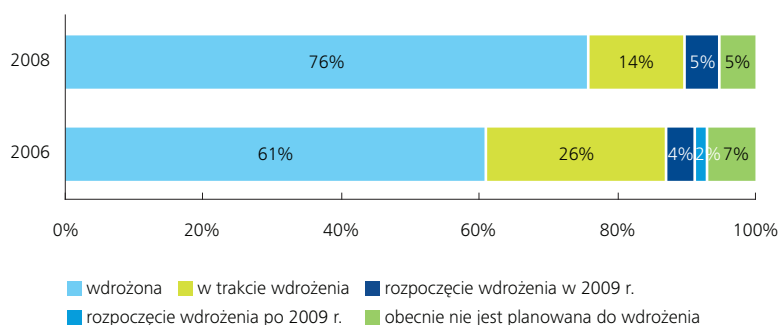
Trendy rosnące

Wzrastająca powszechność inicjatyw HRM dotyczy przede wszystkim narzędzi podstawowych, które stanowią bazę do implementacji pochodnych działań i inicjatyw w różnych obszarach. Zarówno budowa modelu kompetencyjnego, jak i opracowywanie opisów stanowisk pracy oraz wartościowanie stanowisk to narzędzia będące podstawą do stosowania takich działań jak uzależnienie wynagrodzenia od poziomu kompetencji czy formalna polityka płacowa. W tym kontekście należy pozytywnie ocenić tendencje do budowania od podstaw narzędzi HRM. Zwraca jednak uwagę, że gdyby firmy rzeczywiście realizowały swoje zamierzenia z poprzednich lat, stopień rozpowszechnienia tych inicjatyw byłby dzisiaj znacząco większy.

Budowa modelu kompetencyjnego organizacji na przestrzeni lat

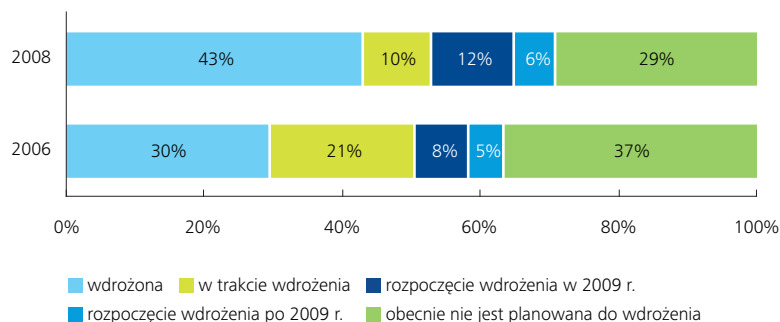


Opracowanie opisów stanowisk pracy na przestrzeni lat



⁴ Oczywiście kolejne edycje różniły się składem badanej próby co należy uwzględnić analizując zmiany na przestrzeni lat. Mogą one bowiem być skutkiem nie tyle rzeczywistej zmiany na rynku, ale wynikać z różnych składów prób badawczych, które nie są i nie były reprezentatywne w sensie statystycznym dla całości populacji firm w Polsce. W przypadku wartości dla lat 2006 i 2005 suma odsetek może nie równać się 100, ze względu na zaokrąglenia wartości dziesiętnych.

Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy na przestrzeni lat



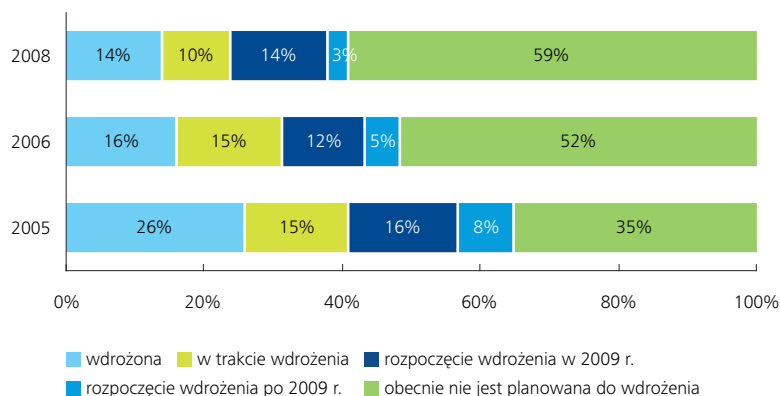
Trendy malejące

Narzędzia indywidualnego rozwoju pracowników: mentoring, coaching oraz rotacja na stanowiskach pracy to narzędzia, które stają się coraz mniej popularne w działach personalnych polskich organizacji.

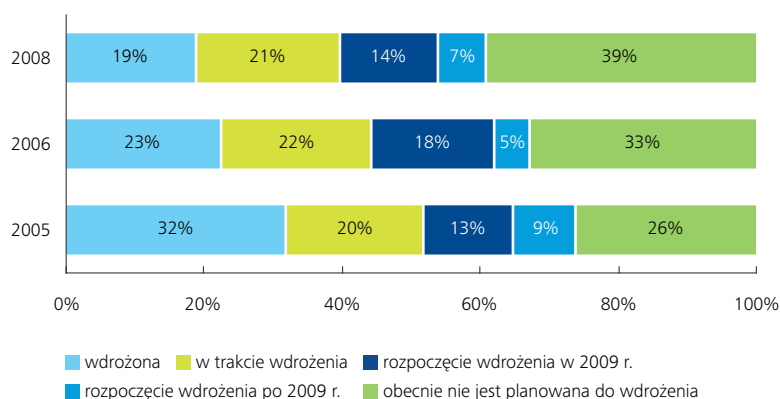
Spadek zainteresowania programami mentoringu może wynikać z przesunięcia odpowiedzialności za rozwijanie pracownika na stanowisku pracy z pozycji formalnego i oficjalnego programu mentoringu w kierunku nieformalnych działań wspierających mniej doświadczonych pracowników przez starszych stażem specjalistów.

Zmniejszającą się popularność coachingu można z kolei tłumaczyć z jednej strony wysokimi kosztami przy stosunkowo mało namacalnych i - w obliczu wzrastającej rotacji – często krótkotrwałych korzyściach. Z drugiej strony możliwe, że jakość coachingu na polskim rynku jest lub była niewspółmierna do oczekiwań decydentów HR, co może zniechęcać firmy do korzystania z tej formy wspierania rozwoju pracowników.

Wprowadzenie programu mentoringu na przestrzeni lat



Wprowadzenie programu coachingu na przestrzeni lat

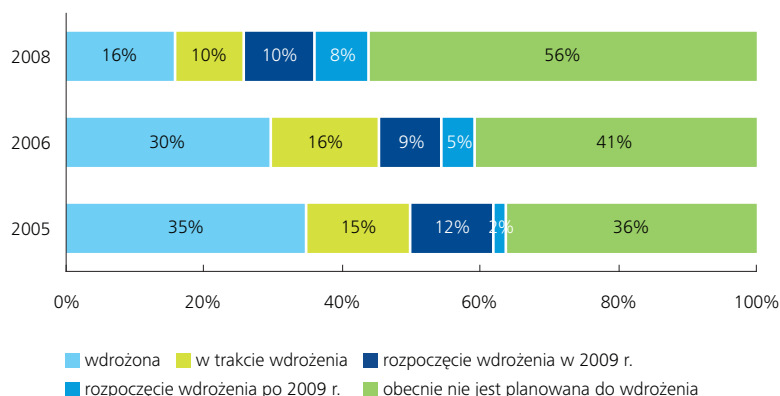


Spadek popularności systemu rotacji na stanowiskach pracy, szczególnie wyraźny, zwłaszcza pomiędzy rokiem 2006 i 2008, można tłumaczyć zmianami na kurczącym się rynku pracy, gdzie znalezienie dobrego pracownika stało się w ostatnich dwóch latach bardzo trudne. W tej sytuacji rotacja na stanowiskach może być traktowana jako przeszkoda dla ciągłości pracy na pewnych stanowiskach.

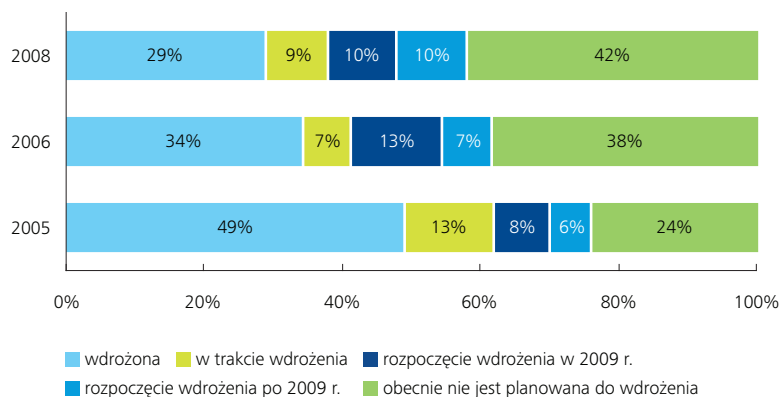
Niezależnie od powodów malejącej popularności, jeżeli tylko w poprzednich latach narzędzia te nie były bezzasadnie szeroko stosowane, to w opinii Deloitte trend ten świadczy o krótkowzroczności polskich firm.

Spada również znaczenie formalnych systemów ocen jak i wpływu jakie ocena ma na wysokość wynagrodzenia. Deloitte nie jest w stanie zaproponować hipotezy wyjaśniającej te trendy.

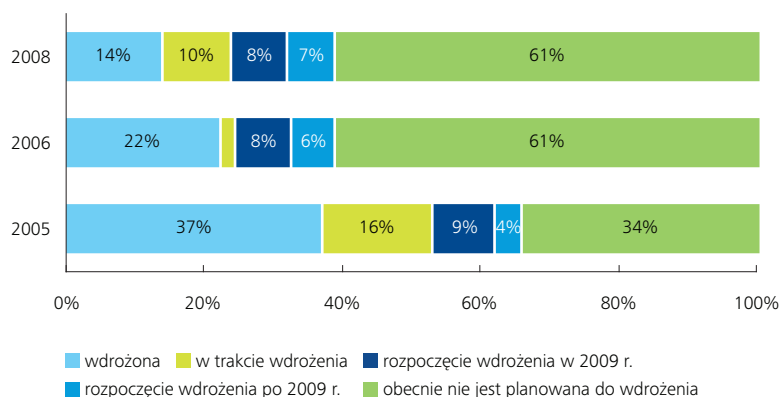
Wprowadzenie systemu rotacji na stanowiskach pracy na przestrzeni lat



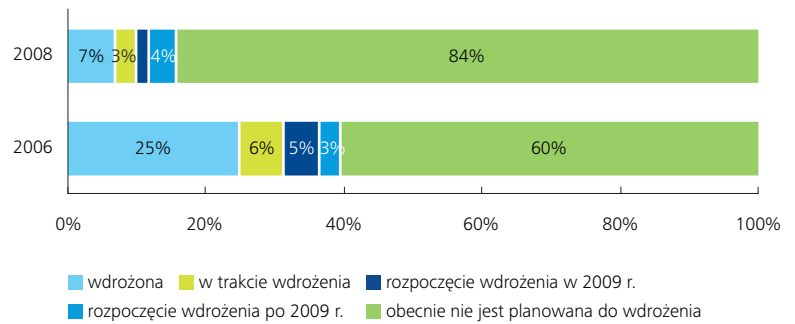
Formalny proces oceny wystawianej menedżerom przez podwładnych na przestrzeni lat



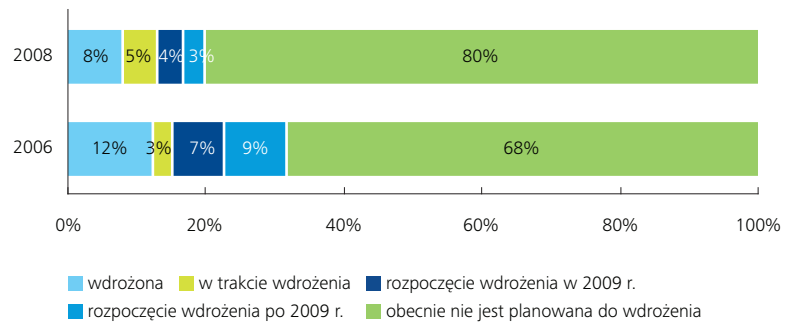
Formalny proces oceny wystawianej przez klientów na przestrzeni lat



Ocena podwładnych decyduje o wysokości wynagrodzenia najważniejszych grup pracowników



Ocena klienta decyduje o wysokości wynagrodzenia najważniejszych grup pracowników



O autorach

Artur Kaźmierczak,

Artur Kaźmierczak kieruje w Deloitte grupą doradztwa Human Capital. Ma ponad 14 lat doświadczenia zawodowego, głównie w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim i reorganizacji, ze szczególnym naciskiem na zarządzanie zmianą i systemy wynagrodzeń. Można się z nim skontaktować pod adresem: akazmierczak@deloitteCE.pl.

Mateusz Kocur

Mateusz Kocur specjalizuje się w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, w szczególności w zakresie systemów motywacyjnych. Można się z nim skontaktować pod adresem: mkocur@deloitteCE.pl.

Autorzy pragną podziękować Katarzynie Sowińskiej-Bonder, która jest współpomysłodawcą badania i współautorem poprzednich dwóch edycji.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 165 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do Deloitte Touche Tohmatsu, podmiotu prawa szwajcarskiego i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2009 Deloitte Polska