

RAPORT



Great Unknown



Zarządzanie ludźmi w dobie
pandemii, nowych modeli pracy
oraz "Great Resignation"

Perspektywa HR i Top Management

Organizator:



Partnerzy:



Polskie
Stowarzyszenie



STOWARZYSZENIE
EMITENTÓW
GIELDOWYCH



#IESE
friends



- 3** Intro | **Romeo Grzębowski**
- 5** **Charakterystyka respondentów**
- 7** Część I | **Wyzwania - co przed nami?**
 - 13** Expert Insight | **Mirosław Kachniewski**
 - 14** Expert Insight | **Andrzej Nitecki**
 - 15** Expert Insight | **Radosław Koszewski**
- 16** Część II | **The Great Resignation vs. The Great Attention**
 - 26** Expert Insight | **Anna Streżyńska**
 - 27** Expert Insight | **Tomek Chaciński**
 - 28** Expert Insight | **Sebastian Drzewiecki**
- 29** Część III | **Kultura dialogu według polskich firm**
 - 33** Expert Insight | **Adam Miecznikowski**
 - 34** Expert Insight | **Małgorzata Bieniaszewska**
- 35** **Priorytety związane z zarządzaniem ludźmi**
 - 38** Expert Insight | **Tomasz Miłosz**
 - 39** Expert Insight | **Artur Skiba**
 - 40** Expert Insight | **Maciej Noga**
- 41** **Inicjatywy i działania propracownicze**
 - 43** Expert Insight | **Katarzyna Turska**
 - 44** Expert Insight | **Tina Sobocińska**
- 45** **Polscy przedsiębiorcy w obliczu wojny w Ukrainie**



Romeo Grzębowski

Chief Inspiration Officer,
Extended Tools Polska

Jak zatrzymać talenty w firmie w dobie zjawiska „Great Resignation”?

Biznes uwielbia „buzzwordy” – co kilka miesięcy pojawia się nowe hasło, które szybko staje się gorące w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Zazwyczaj błyskawicznie temat przejmuje także organizacje – nasi klienci. Hasłem, które ja słyszę ostatnio najczęściej u naszych klientów i partnerów, jest „Great Resignation”. Ale o co chodzi?

Termin „Great Resignation” został zgłoszony po raz pierwszy przez profesora Anthony’ego Klotza z Texas A&M University i odnosił się do trendu na amerykańskim rynku pracy, w którym pracownicy masowo rezygnowali z pracy, m.in. sfrustrowani warunkami w firmach lub tym, jak zostali potraktowani w związku z pandemią i wywołanymi nią obostrzeniami. Czasy lockdownów i poważnego zagrożenia zdrowia stały się także okazją do przeoczekowania swojego życia i kariery oraz podejmowania decyzji o radykalnych zmianach.

Część analityków i komentatorów zaznacza, że dane statystyczne nie potwierdzają występowania tego trendu poza USA, i że jest to tylko chwytlive

hasło, a nie realne zjawisko. Moje obserwacje jako konsultanta pracującego z organizacjami w Polsce i w Europie, dziesiątki wywiadów/sesji coachingowych z liderami skłaniają ku refleksji, by to pojęcie traktować szerzej, nie tylko jako trend ekonomiczny czy dane statystyczne, ale jako pewne zjawisko społeczne i realny problem biznesowy, z którym mierzymy się w naszych organizacjach tu i teraz.

80% uczestników styczniowego śniadania biznesowego absolwentów IESE Business School m.in. właścicieli lub członków zarządu topowych firm w Polsce wymieniło problemy ze znalezieniem i zatrzymaniem ludzi w firmie jako wyzwanie nr 1 na 2022 rok, o wiele ważniejsze niż rosnąca inflacja, nowe przepisy podatkowe czy nawet problemy z ciągłością dostaw.

Ta „wielka rezygnacja” to nie tylko masowe odchodzenie z pracy, ale przede wszystkim wielkie braki pracowników w wielu branżach oraz problemy z obniżonym zaangażowaniem, często zmęczeniem psychicznym i fizycznym pracowników, którzy od kilkunastu miesięcy pracują na zwiększonych obrotach w zupełnie nowych warunkach. Praca zdalna czy hybrydowa spowodowała nowe wyzwania, np. konieczność szybkiego poznania i zastosowania nowych narzędzi pracy, zaburzenia rytmu pracy-dom, często dzielenia przestrzeni do pracy/nauki z rodziną, wyobcowanie wywołane brakiem bezpośrednich kontaktów z zespołem czy przebudowanie wieloma godzinami spotkań online na Zoomie czy Teamsach.

Nasze badanie, z którego raport teraz czytasz, potwierdziło, że zjawisko „Great Resignation” dotyczy także Polski. Zapraszam do analizy wyników, zapoznania się z komentarzami topowych ekspertów oraz dyskusji na ten temat wewnątrz Twojej organizacji.

Do współpracy przy raporcie zaprosiliśmy Partnerów i Liderów Opinii. Dziękujemy za otwartość, wsparcie i cenne komentarze!



Dr Mirosław Kachniewski
Prezes Zarządu,
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych



Tomasz Chaciński
Założyciel i pomysłodawca Worksmile



prof. Radosław Koszewski
Director of Executive Education Center in Warsaw
Director for Central and Eastern Europe
IESE Business School



Adam Miecznikowski
Chief Strategy Officer, Publicis Poland



Sebastian Drzewiecki
Strateg zarządzania, autor podcastu
„Nowoczesny Lider”



Tomasz Miłoś
Founder & CEO GIGLIKE,
ekspert GIGekonomii



Małgorzata Bieniaszewska
Właścicielka MB Pneumatyka, ceniona ekspertka w tematyce mentoringu, przywództwa i zarządzania zespołem, autorka książki „Lider nie idealny – 14 lekcji skutecznego przywództwa”.



Artur Skiba
Prezes Zarządu Antal



Maciej Noga
Współzałożyciel Grupy Pracuj, Przewodniczący Rady Nadzorczej i Partner Zarządzający Funduszu Innowacyjnego Pracuj Ventures



Tina Sobocińska
HR4future Founder
& HR Strategic Advisor



Katarzyna Turska
Dyrektor HR, Sodexo Benefits and Rewards Services Polska



Anna Streżyńska
CEO, MC2 Innovations



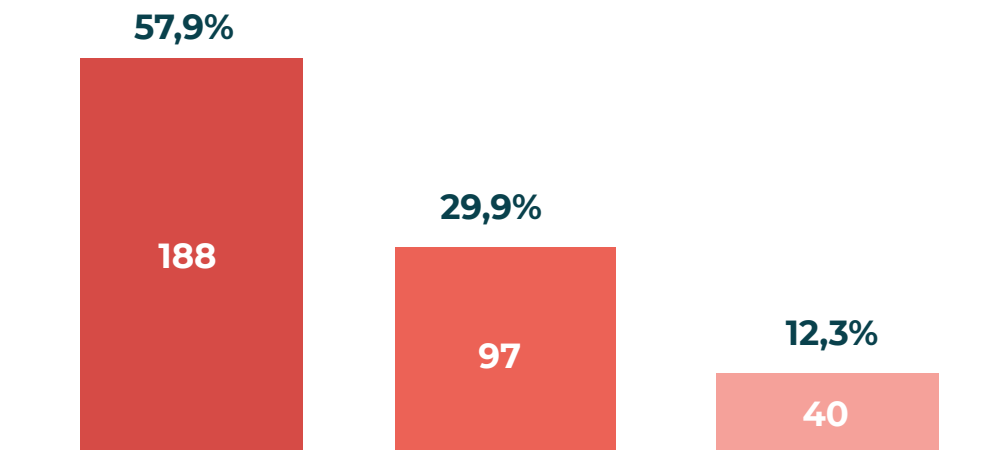
Andrzej Nitecki
Principal CEE Region SpenglerFox

Charakterystyka respondentów



Respondenci według obszaru specjalizacji

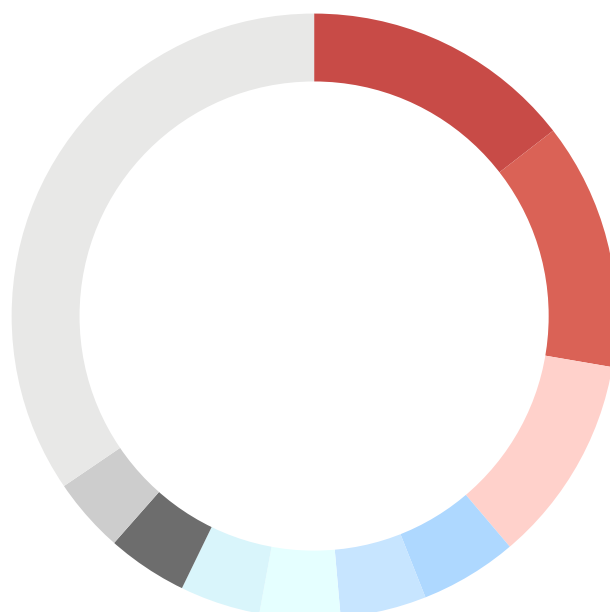
- Human Resources/People & Culture/ obszary związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji
- Zarząd/Wyższa Kadra Menedżerska
- Menedżer/Menedżerka (z wyłączeniem funkcji HR)



W badaniu wzięli udział przedstawiciele 3 obszarów - HR, Zarząd oraz Menedżerowie. Najliczniej reprezentowana była grupa pierwsza - Human Resources/ People & Culture.

Przekrój branż

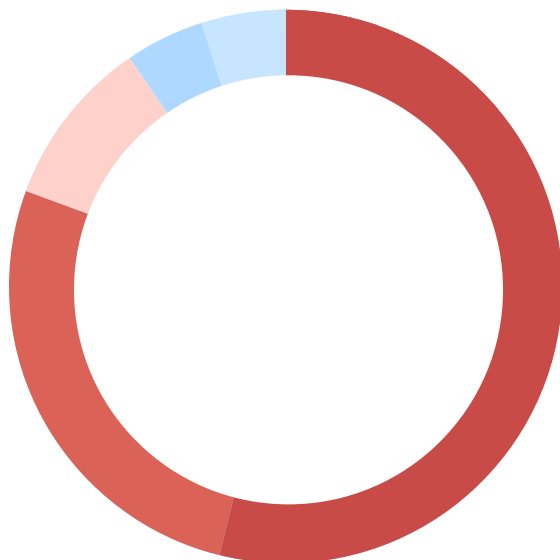
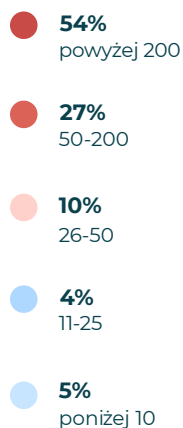
- 14,5% Oprogramowanie/IT
- 13,2% Usługi dla biznesu
- 11,1% Produkcja/inżynieria
- 5,2% Transport/logistyka
- 4,6% Konsulting
- 4,3% Budowlana
- 4,3% FMCG
- 4,3% Usługi dla ludności
- 4,0% Media/reklama
- 34,5% Inne branże



W badaniu wzięli udział przedstawiciele z ponad 10 branż. Najbardziej licznie reprezentowane są branże IT, usługi dla biznesu oraz produkcja/inżynieria.

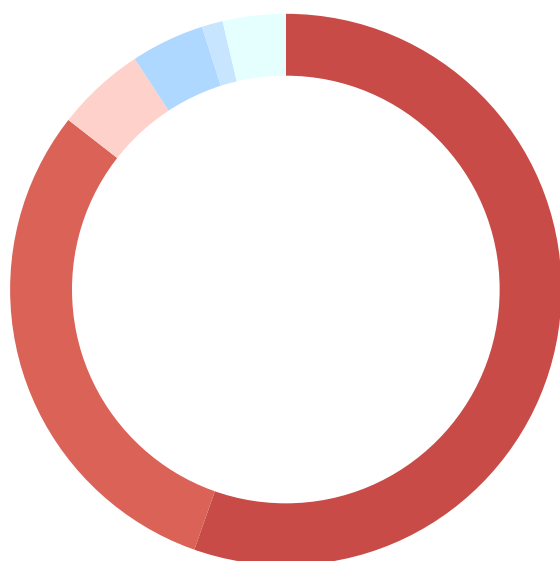
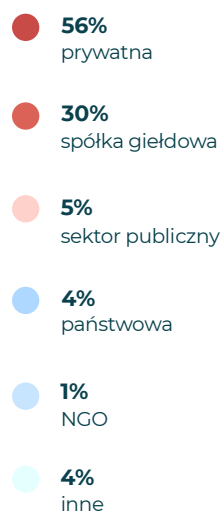
Respondenci według wielkości organizacji

Wśród respondentów przeważali przedstawiciele firm powyżej 200 zatrudnionych.



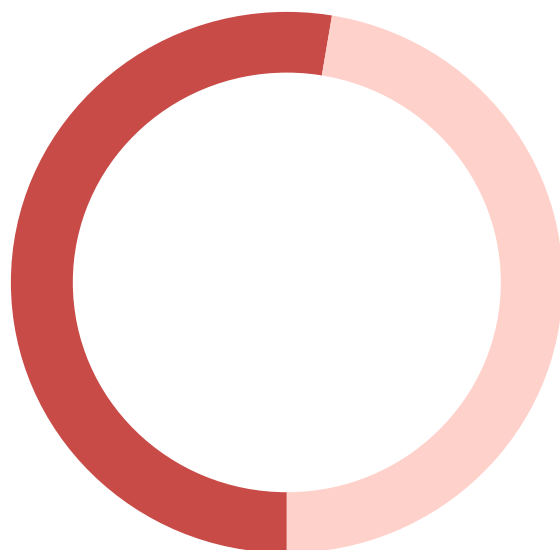
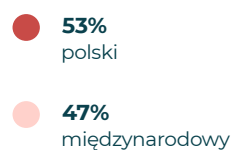
Respondenci według formy własności

Wśród respondentów przeważali przedstawiciele firm z kapitałem prywatnym.



Respondenci według kapitału

Wśród respondentów nieznacznie przeważali przedstawiciele firm z kapitałem polskim.



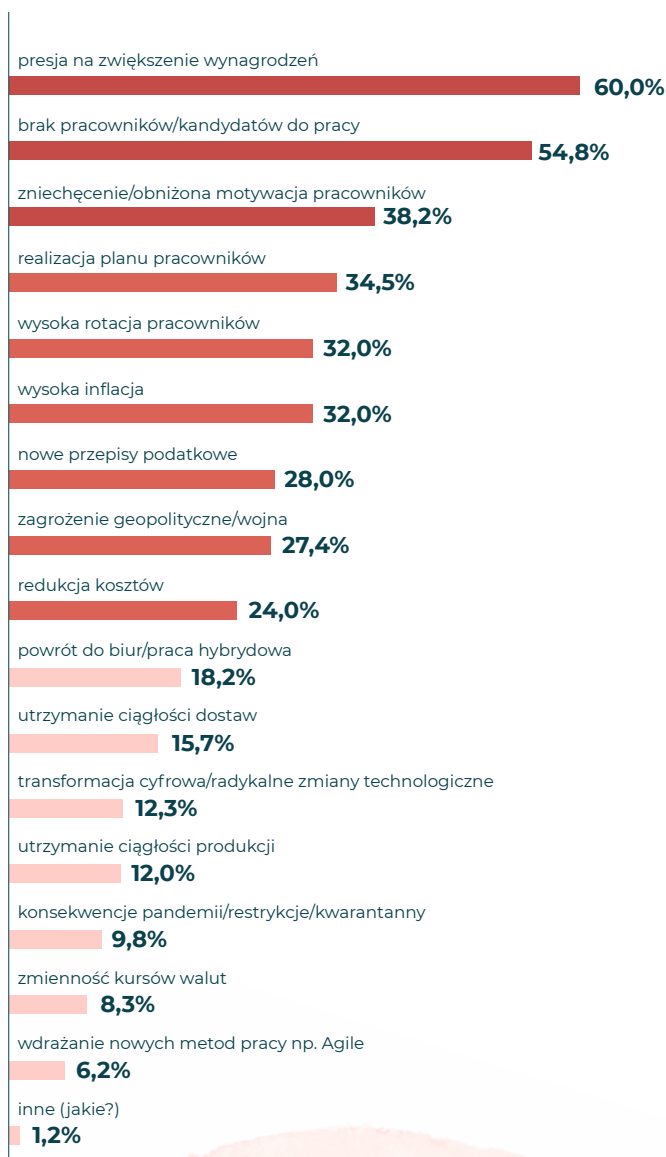
Wyzwania - co przed nami?



Trzeba przyznać, że miniony rok nas nie rozpieszczał. Trwająca pandemia, nowelizacja przepisów podatkowych, konflikt za wschodnią granicą, a do tego szalejąca inflacja. Ręka w górę, kto nie odczuł na własnej skórze emocji towarzyszących tym wszystkim sytuacjom? Znaczenia nabrało powiedzenie “jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”, upewniając nas, że na tym raczej się nie skończy.

W związku z powyższym postanowiliśmy zapytać liderów opinii – osoby odpowiedzialne za wyznaczanie kierunków strategicznych oraz zarządzanie ludźmi w organizacjach – w jaki sposób obecna sytuacja społeczna i polityczna wpływa na ich biznes oraz jakie wyzwania przed nimi stawia. Byliśmy ciekawi, jak rozłożą się głosy w zależności od pełnionej funkcji zawodowej, wielkości prowadzonego biznesu czy reprezentowanej branży oraz co w największym stopniu będzie spędzać pracodawcom sen z powiek.

Wyzwania według 3 grup respondentów



Zacznijmy od zbiorczej perspektywy wszystkich respondentów. Aż 60% badanych wskazało, że kluczowym wyzwaniem, z którym przyjdzie im się zmierzyć w perspektywie najbliższych 12 miesięcy, będzie presja na zwiększanie wynagrodzeń. Z jednej strony to sami pracownicy będą inicjować dyskusję na temat wysokości swojej pensji, co zrozumiałe, biorąc pod uwagę sytuację gospodarczą. Z drugiej zaś świadomi pracodawcy, chcąc zapobiec ruchom kadrowym i wyprzedzić pytania ze strony pracowników, zaplanują w swojej agendzie przegląd wynagrodzeń. Niezależnie od tego, kto pierwszy wypowie słowo "podwyżka", rozmowa o pieniądzach nas nie ominie.

Nie mniej dotkliwym dla liderów opinii okazuje się być wyzwanie związane z brakiem osób do pracy (54,8% wskazań). Wynik jest o tyle zaskakujący, że szalejąca pandemia zmieniła całkowicie znaczenie słów "miejsce pracy" pokazując, że mieszkając w Chinach mogą pracować dla firmy zlokalizowanej w Paryżu. Skoro więc, jako pracodawca, mam dostęp do kandydatów z całego świata, czy problem związany z brakiem rąk do pracy nie powinien zniknąć? Spójrzmy na to z innej strony – być może największe wyzwanie stanowi dziś nie tyle znalezienie kandydata, ile trafienie na tego właściwego, pasującego do kultury organizacyjnej i firmowego mindsetu. W tym sensie istotną rolę zaczynają grać nie tylko kompetencje i doświadczenie, ale również postawa i motywacja kandydata.

Ponad 38% respondentów obawia się zniechęcenia i obniżonej motywacji pracowników. To pokazuje, że badani mają świadomość, w jaki sposób dotyczące nas zmiany społeczno-gospodarcze mogą wpływać na nastroje ludzi w organizacji. Jednocześnie tak wysoki wynik niepokoi, ponieważ obniżona motywacja i zniechęcenie przekładają się na zmniejszenie gotowości pracowników do mierzenia się z wyzwaniami i odpowiadania na pojawiające się potrzeby organizacji i klientów. Pracodawców czeka więc sprawdzian, który poka-

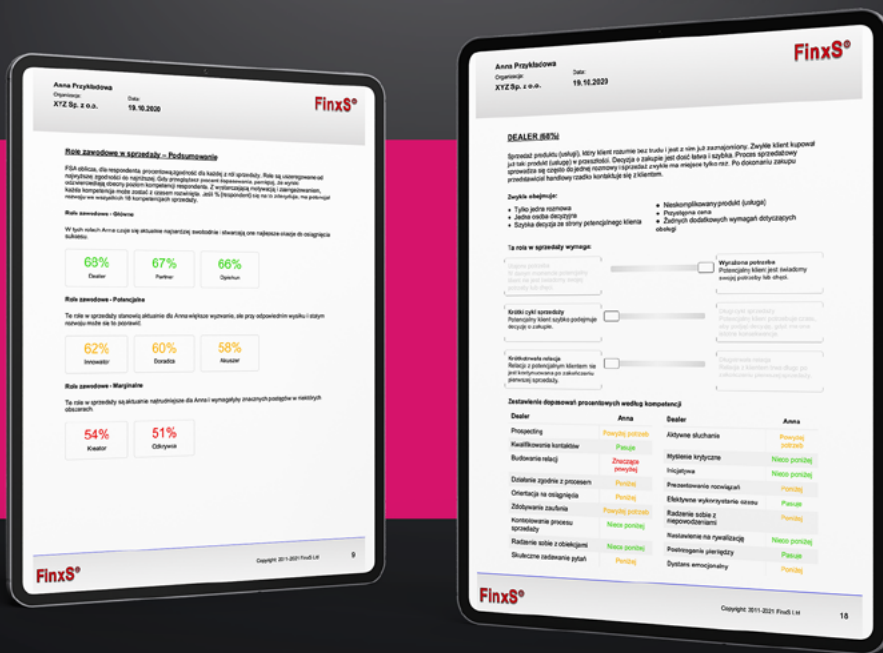
że, na ile potrafią dziś skutecznie budować u ludzi zaangażowanie oraz dopasowywać metody zarządzania do indywidualnych preferencji.

Aż 1/3 uczestników badania wyraziła obawę, że istotnym wyzwaniem może stać się dla nich realizacja planu sprzedażowego. Nabiera ona realnych kształtów, gdy połączymy je z wymienionymi powyżej presją na zwiększenie wynagrodzeń, brakiem pracowników i kandydatów do pracy czy zniechęceniem i obniżoną motywacją. Wszak bez pozytywnie nastawionych i uczciwie wynagradzanych ludzi trudnym może być osiągnięcie zamierzonych celów. Może warto więc zadbać o skuteczne sposoby poradzenia sobie z tymi wyzwaniami, by obawa o wynik w ogóle się nie pojawiła? Tak postawione pytanie powinno zachęcić działy HR, zarządy i menedżerów do pojęcia wspólnej dyskusji o tym, jaką prewencję zastosować, by móc spać spokojnie.

Niemniej, aby ten trójstronny dialog był efektywny, firmy powinny wyposażyć się w narzędzia, które pomogą im zdiagnozować ewentualne problemy z wynikami sprzedażowymi. Działy HR bardzo często stoją przed dylematem rekrutacyjnym – "który z kandydatów sprawdzi się na stanowisku handlowca?". Trudno jest im też określić, które kompetencje warto u handlowców rozwijać i dlaczego. Dzięki narzędziowemu wsparciu, będą w stanie działać zwinnie, skuteczniej i szybciej.

Od pieniędzy zaczęliśmy, na pieniądzach kończymy – ranking top 5 wyzwań zamyka wysoka inflacja, która nie dość, że obniża wartość pieniądza, to jeszcze zwiększa presję na zwiększenie wynagrodzeń. Tym samym koło się zamyka, a my wracamy do pytania, w jaki sposób skutecznie zarządzać oczekiwaniami pracowników co do wysokości pensji?

Aż 34,5% respondentów badania Great Unknown zaznaczyło, że ich największym wyzwaniem na najbliższe 12 miesięcy jest realizacja planu sprzedażowego. Czy Ty też zmagasz się z tym wyzwaniem?



Poznaj narzędzie, które pomaga badać i rozwijać kompetencje sprzedawców oraz rekrutować do zespołu kandydatów najlepiej dopasowanych do biznesu. Zrób krok w kierunku zwiększenia efektywności zespołu sprzedaży!

Stosując badanie FinxS Sales Assessment dowiesz się:

- jakie kompetencje pozytywnie wpływają na sprzedaż w Twojej firmie
- jaki jest poziom pożądanych kompetencji u Twoich sprzedawców
- jakie mają nastawienia do sprzedaży
- czy lubią sprzedawać
- jak wypadają na tle innych sprzedawców w Polsce

Chcesz wypróbować to narzędzie u siebie? Skontaktuj się z nami!



+48 22 866 54 75



info@extended.tools

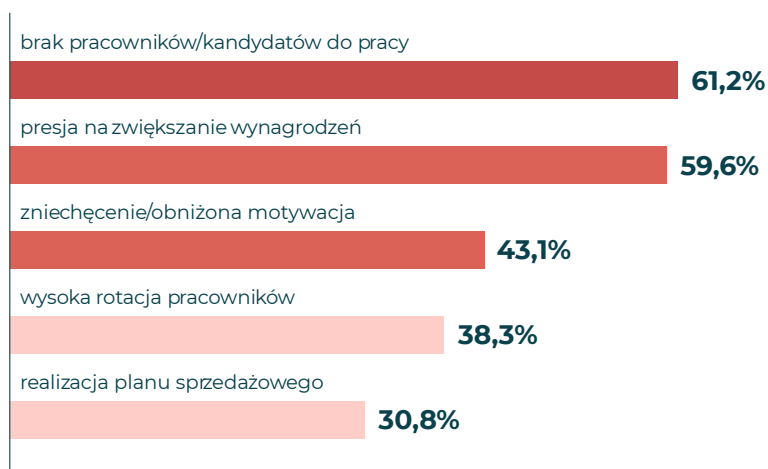
Dowiedz się więcej o FinxS Sales Assessment

A w jaki sposób na czekające pracodawców wyzwania patrzą przedstawiciele różnych obszarów w organizacji?

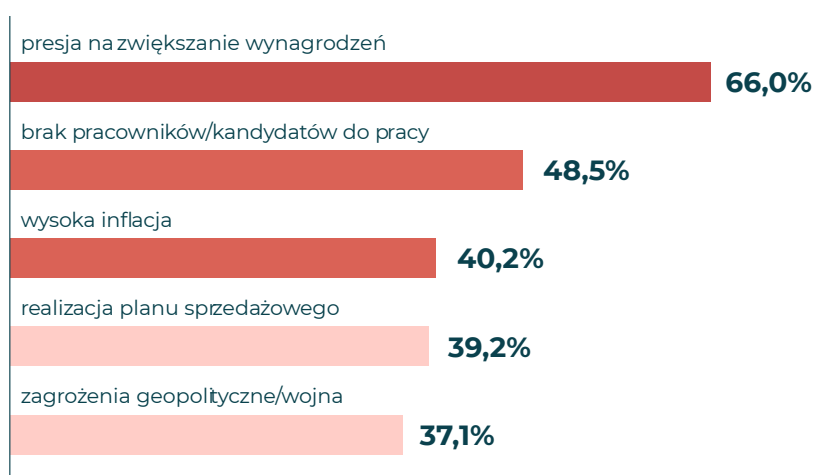
Które z poniższych wyzwań uważasz za najistotniejsze dla Twojej firmy w perspektywie najbliższych 12 miesięcy?



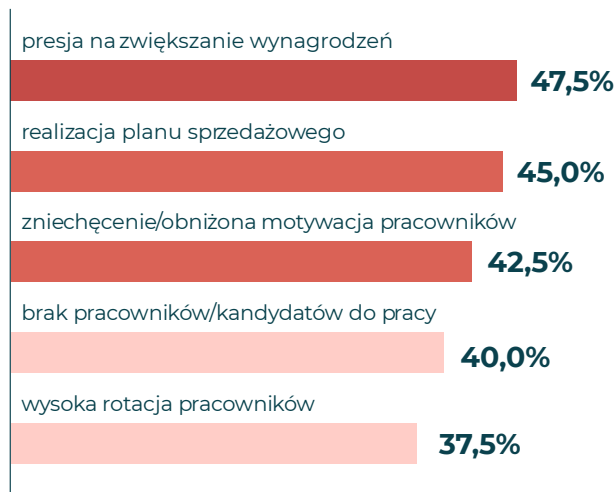
Human Resources/People & Culture/obszary związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji – top 5 wyzwań



Zarząd/Wyższa Kadra Menedżerska - top 5 wyzwań



Menedżer/Menedżerka (z wyłączeniem funkcji HR) - top 5 wyzwań



Ranking top 5 wyzwań według działów HR oraz zarządów i wyższej kadry menedżerskiej otwierają presja na zwiększanie wynagrodzeń oraz brak pracowników i kandydatów do pracy. Jedno wpływa na drugie, bo bez propozycji atrakcyjnego wynagrodzenia nie pozyskamy do organizacji właściwych ludzi i na odwrót, stracimy najlepszych, jeśli nie zadbamy o ich godziwe wynagradzanie. Taka spójność w postrzeganiu przez HR i Zarząd wyzwań czekających organizacje cieszy, bo ułatwia dyskusję o rozwiązaniach i skraca drogę do ich wypracowania.

Działy HR do top 5 wyzwań dodają wysoką rotację pracowników (ponad 38% wskazań). Ten wybór nie zaskakuje, gdyż to właśnie na przedstawicieli działów HR nierzadko spada odpowiedzialność za zaprojektowanie sposobów na powstrzymanie nadmiernej fluktuacji. Zarządy natomiast wskazują na wojnę i zagrożenia geopolityczne jako wyzwanie, z jakim przyjdzie im mierzyć się w najbliższym czasie. Patrzenie przez ten pryzmat na organizację wydaje się zupełnie naturalne biorąc pod uwagę, że wyższa kadra menedżerska wyznacza kierunki rozwoju firmy oraz definiuje strategię, a konflikty zbrojne mogą mieć wpływ na jej realizację.

Równie ciekawe wydają się być wskazania menedżerów i menedżerek (z wyłączeniem funkcji HR). Jako top 5 wyzwań na najbliższy rok wskazują oni tematy łączące się z tym, co im najbliższe – ich

zespołami. Menedżerowie operacyjni otwarcie mówią, że obawiają się rosnących oczekiwań finansowych kandydatów i pracowników oraz tego, czy będą w stanie im sprostać. Podkreślają, że zniechęcenie i obniżona motywacja pracowników, wysoka rotacja i trudność w pozyskaniu nowych ludzi do pracy może w znaczący sposób wpływać na realizowanie przez nich plany sprzedażowe i tym samym bycie skutecznym liderem. To powoduje określone oczekiwania menedżerów wobec działów HR, które jako działy wsparcia muszą dostarczać określone narzędzia do radzenia sobie z tymi wyzwaniami.

Menedżerowie potrzebują wskazówek, w jaki sposób zarządzać oczekiwaniami pracowników, jak reagować na pojawiające się spadki motywacji i lepiej rozumieć różnice pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu oraz to, jak zapobiegać odejściom z pracy poprzez budowanie przywiązania i zindywidualizowane podejście. Jeśli działy HR będą w stanie odpowiedzieć na te potrzeby menedżerów, z pewnością pomoże to im w budowaniu wizerunku odpowiedzialnego partnera biznesowego.

Pojawia się pytanie, czy wielkość organizacji oraz branża mają wpływ na sposób postrzegania kluczowych wyzwań, z jakimi przyjdzie się mierzyć w najbliższym czasie firmom?



mała firma



średnia firma



duża firma

presja na zwiększanie wynagrodzeń

realizacja planu sprzedażowego

wysoka inflacja

presja na zwiększanie wynagrodzeń

brak pracowników/kandydatów do pracy

zniechęcenie/obniżona motywacja pracowników

brak pracowników/kandydatów do pracy

presja na zwiększanie wynagrodzeń

wysoka rotacja pracowników

Okazuje się, że różnice są niewielkie. Nadal wysokie miejsce zajmuje presja na zwiększanie wynagrodzeń oraz brak pracowników i kandydatów do pracy. Rynek pracy zdecydowanie nie rozpieszcza pracodawców, a w wyścigu o talenty "wielkość" przestaje mieć znaczenie. Warto podkreślić, że w przeciwieństwie do większych graczy małe firmy dostrzegają potencjalne trudności w realizacji planu sprzedażowego oraz rosnącą inflację.

Rzeczywiście, dla przysłowiowego "small biznesu", każda, nawet najmniejsza zmiana społeczno-gospodarcza, może w istotny sposób przekładać się na zdolność do osiągnięcia założonych wyników. Tym samym firmy te prawdopodobnie w pierwszej kolejności będą stawiać na działania zmierzające do ustabilizowania kondycji finansowej oraz zabezpieczenia ciągłości operacyjnej, na dalszy plan odkładając działania propracownicze.





Respondenci badania bardzo wyraźnie wskazali, iż największe wyzwania dotyczą presji na zwiększenie wynagrodzeń oraz braku rąk do pracy. Widać, że pozyskanie/ zatrzymanie odpowiednich osób do współpracy staje się coraz trudniejsze i coraz droższe. Oczywiście jedną ze składowych presji na wzrost wynagrodzenia jest wysoka inflacja i najprawdopodobniej musimy się pogodzić z jakąś formą indeksacji płac. Natomiast realne zwiększenie wynagrodzeń, w tym w szczególności różne formy motywacji finansowej, budzą moje obawy dwójakiego rodzaju.

Po pierwsze systemy motywacji finansowej stają się coraz bardziej skomplikowane, coraz droższe i – mam wrażenie – są coraz mniej efektywne. Być może część wysiłku i kosztów związanych z tworzeniem systemu motywacji, KPI-ów, weryfikacji i wreszcie z samą wypłatą powinniśmy przeznaczyć na tworzenie atrakcyjnego miejsca... No właśnie, czego? Pracy? Czy może kreacji? Inspiracji? Wsparcia rozwoju?

Drugi problem to obawa o spowolnienie gospodarcze lub wręcz recesję. Osoby wchodzące na rynek pracy w ostatnich latach są zupełnie nieprzygotowane na ewentualne zwolnienia. Wprawdzie są to osoby ponoszące stosunkowo niskie koszty stałe (pierwsze pokolenie mające realne wsparcie rodziców, ekonomia współdzielenia, świadome ograniczanie konsumpcji), ale emocjonalnie mogą znieść bardzo trudno taką sytuację, że nagle stają się zbędni, bo całe ich życie zawodowe polegało na tym, że ktoś o nich zabiega.

Jako menedżera uderzyło mnie też, że w badaniu nie pojawił się problem dobrostanu samych menedżerów. Czy oni są ze stali i przetrwają wszystko? Czy może właśnie są na skraju wypalenia zawodowego i czeka nas zmiana pokoleniowa? A jeśli tak, to jak będzie wyglądał nowy styl zarządzania? Czekają nas ciekawe czasy!



Dr Mirosław Kachniewski

Prezes Zarządu,
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych



”
Wyniki badania nie są dla mnie zaskoczeniem. Od dłuższego czasu wojna o talenty jest wyzwaniem stojącym przed działami HR. Wyścig o pracownika „poprzez wynagrodzenie” zawsze ktoś wygra, bo podbije stawkę. W dodatku jest bardzo silna presja na podwyżki każdego szczebla organizacji. Niskie bezrobocie powoduje, że możemy w każdej chwili zmienić pracę. Dotyczy to zarówno pracowników wyspecjalizowanych, jak i produkcyjnych.

W naszych realiach kwestia demotywacji w mniejszym stopniu dotyczy osób w wieku powyżej 40 lat, gdyż jest to pokolenie, które wchodziło w życie zawodowe po okresie przemian gospodarczych i jest bardziej nastawione na konsumpcję i zaspokajanie aspiracji materialnych. Z kolei inaczej wygląda kwestia osób dopiero wchodzących na rynek pracy. Mają mniej oczekiwań materialnych i większe wsparcie na starcie od rodziców, nauczeni są łatwości wyboru, w pewien sposób ilość bodźców powoduje, że wciąż stoi przed nimi pokusa doznania czegoś nowego.

Wyzwania stojące przed HR to przede wszystkim:

- jeszcze wyższy poziom wyczulenia na atmosferę w organizacji, czynniki motywujące i to, co przeszkadza ludziom; HR musi być barometrem i lepiej czuć „puls” zachowań zespołu;
- personalizacja rozwiązań HR – prosta kafeeteria przestaje wystarczać;
- elastyczność rozumiana jako umiejętność pracy z różnymi oczekiwaniami oraz umiejętność wdrożenia tej akceptacji wobec różnorodności oczekiwań jako kompetencji w organizacji;
- zarządzanie zmianą, ale dostosowane do tempa życia organizacji i ludzi. Dzisiaj otoczenie, technologia, oczekiwania interesariuszy wymykają się klasycznym metodom zarządzania zmianą, aktualnym jeszcze kilka lat temu. Umiejętność dotrzymania tego tempa to „być albo nie być” dla HR.



Andrzej Nitecki

Principal CEE Region SpenglerFox



Z badań wynika, że na każdym stopniu zarządczym w firmach widoczne są dwa podstawowe problemy – presja na zwiększenie wynagrodzeń i brak pracowników/kandydatów do pracy. Z oczywistych względów te dwa wyzwania są ze sobą powiązane, gdyż większa podaż pracowników skutkowałaby mniejszą presją na wzrost wynagrodzeń.

A zatem jak zwiększyć liczbę pracowników/kandydatów do pracy? Jednym ze sposobów jest zwiększenie ogólnej liczby aktywnych osób na rynku pracy, czyli np. aktywizacja zawodowa osób przybyłych z Ukrainy. Pamiętajmy, że około 90% z nich to kobiety z dziećmi, a zatem bardzo ważne jest stworzenie dla nich nie tylko programów aktywizacji zawodowej, ale również wsparcia w opiece nad dziećmi.

Drugim rozwiązaniem jest zmiana w strukturze obecnie zatrudnionych. Powinno się stymulować przepływ pracowników z podmiotów charakteryzujących się niewielką wartością dodaną na pra-

cownika (zazwyczaj są to mikro i małe firmy w niedużych miejscowościach) do podmiotów oferujących wysoką wartość dodaną na pracownika (korporacje, firmy technologiczne itp.). Tu z kolei konieczne są programy edukacyjne zmieniające kwalifikacje pracowników.

Trzecim rozwiązaniem – najbardziej dostępnym w krótkim okresie – jest optymalizacja zatrudnienia. Nie chodzi tu bynajmniej o zwalnianie pracowników, ale o uwalnianie (przenoszenie) pracowników w ramach danej firmy ze stanowisk pracy, które nie są firmom niezbędne lub mogą zostać np. zautomatyzowane do tych miejsc pracy, które są najbardziej potrzebne.

Kwestia rekrutacji i utrzymania pracowników jest obecnie niezwykle istotnym wyzwaniem dla każdej firmy. Konieczne stają się inwestycje we wzrost atrakcyjności pracodawców. Co prawda jesteśmy tego świadomi od lat, ale jeszcze nigdy przedsiębiorstwa nie odczuwały tej potrzeby tak bardzo jak teraz.



prof. Radosław Koszewski

Director of Executive Education Center in Warsaw
Director for Central and Eastern Europe
IESE Business School

The Great Resignation vs. The Great Attention



Wyzwania, o których pisaliśmy w poprzednim rozdziale, kierowały uwagę liderów opinii w przyszłość i zapraszały do refleksji na temat tego, co czeka ich organizacje w perspektywie nadchodzących 12 miesięcy. Równie ciekawym wydaje się zrobienie kroku wstecz i sprawdzenie, czy sytuacja panująca od pewnego czasu na rynku pracy odbiła się jakimś echem w firmach.

Nazwijmy rzeczy po imieniu – ostatnie dwa lata to gospodarczy rollercoaster. Jeszcze niedawno eksperci sugerowali odwrócenie trendu rynku pracownika w kierunku rynku pracodawcy. Po-

daż miała przewyższać popyt, a prognozy mówiły że pracownicy, przestraszeni wizją masowych zwolnień, będą obniżać oczekiwania finansowe i rzadziej decydować się na zmiany zawodowe. Rzeczywistość okazała się jednak mniej optymistyczna dla pracodawców i wraz z rozwojem pandemii nastąpiła era “rzucania papierami” określana jako “The Great Resignation”.

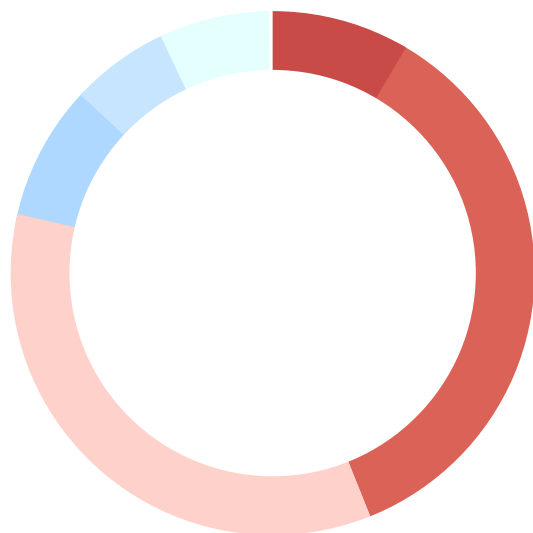
Jednak, czy faktycznie jest się czym martwić? Przecież trend “Wielkiej Rezygnacji” kojarzony jest przede wszystkim z rynkiem pracy w Stanach Zjednoczonych. Jak zatem na zjawiska związane z “The Great Resignation” patrzą nasi respondenci?

Określ, w jakim stopniu w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowałeś/aś wśród współpracowników następujące zjawiska:

Rezygnacje z pracy/odejścia z firmy

Human Resources

- 9% bardzo często
- 35% często
- 32% czasami
- 9% rzadko
- 7% bardzo rzadko
- 8% nigdy

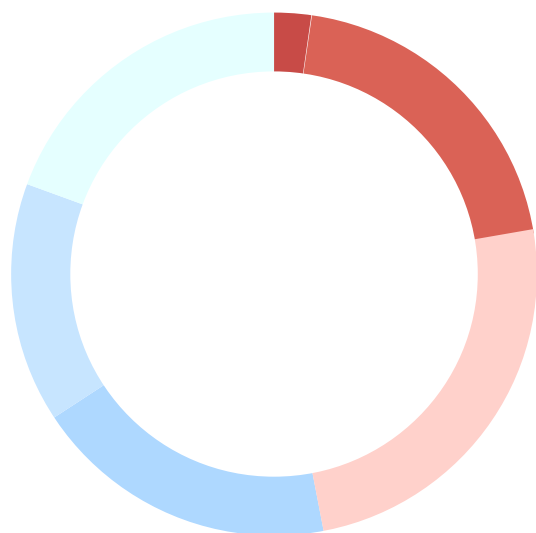


Określ, w jakim stopniu w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowałeś/aś wśród współpracowników następujące zjawiska:

Rezygnacje z pracy/odejścia z firmy

Zarząd

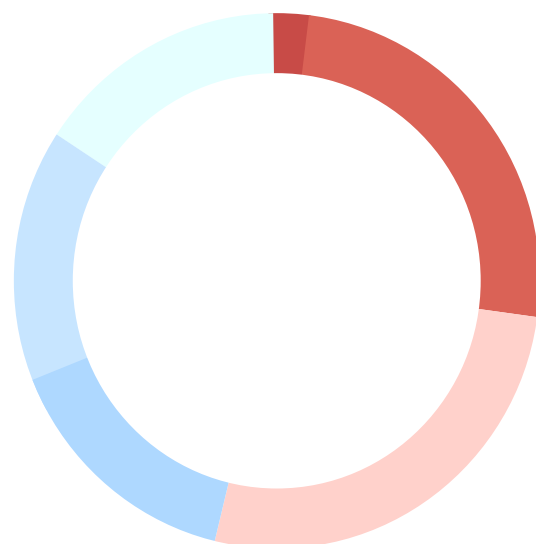
- 2% bardzo często
- 19% często
- 26% czasami
- 17% rzadko
- 15% bardzo rzadko
- 21% nigdy



Rezygnacje z pracy/odejścia z firmy

Menedżer / Menedżerka

- 3% bardzo często
- 25% często
- 27% czasami
- 15% rzadko
- 15% bardzo rzadko
- 15% nigdy



Prawie połowa przedstawicieli działów HR przyznaje, że w ciągu ostatniego roku zaobserwowała wśród pracowników często lub bardzo często zjawisko rezygnacji z pracy. Co ciekawe, w grupie menedżerów taką obserwację potwierdziło 28% osób, a w grupie przedstawicieli zarządów jedynie 21%. Wniosek nasuwa się sam: biznes wysokiego szczebla nie widzi problemu. Czy w takim razie działy HR sztucznie pompują zjawisko "Wielkiej Rezygnacji"? Skąd te różnice w sposobie postrzegania sytuacji na rynku pracy?

Wynikają one prawdopodobnie z tego, że działy HR jako pierwsze w firmie są informowane o ruchach personalnych w zespołach i skupiają dane z całej organizacji. Mają więc szerszy ogląd na to, ile osób wchodzi do firmy, a ile z niej wychodzi. Menedżerowie obserwują sytuację jedynie w najbliższym otoczeniu, natomiast zarząd nie schodzi do poziomu operacyjnych zmian.

Nie powinniśmy jednak traktować tego wyjaśnienia z ulgą, bowiem oznaczać to może, że albo

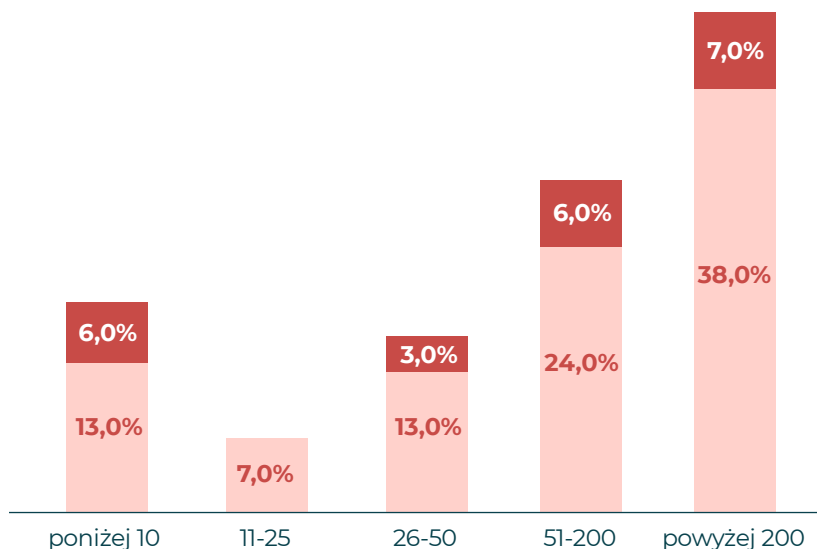
działy HR nie rozmawiają z zarządami o aktualnej sytuacji personalnej i wskaźnikach fluktuacji albo, o zgrozo, zarządy nie są tymi danymi zainteresowane. A przecież kto, jak nie najwyższa kadra menedżerska powinien nieść na sztandarach hasło, że wartość organizacji mierzona jest wartością posiadanego kapitału ludzkiego?

W tym kontekście wyzwaniem stojącym przed działami HR, menedżerami i zarządami jest podejmowanie działań zmierzających do utrzymania pracownika i wspieranie go tak, by jak najdłużej chciał pozostać w organizacji.

„The Great Resignation” według wielkości firm

Jak często obserwujesz rezygnacje / odejścia z firmy?

- bardzo często
- często



A jaki wpływ na dostrzeganie „The Great Resignation” ma wielkość firmy? Okazuje się, że problem rezygnacji z pracy najbardziej dotyka firmy zatrudniające powyżej 200 pracowników. Aż 45% organizacji tej wielkości przyznaje, że zetknęło się często lub bardzo często z opisywanym zjawiskiem. Skala w tym przypadku ma niebagatelne znaczenie, po-

nieważ im więcej pracowników na pokładzie, tym bardziej widoczne są ruchy personalne. W najbardziej komfortowej sytuacji wydają się być małe firmy, zatrudniające między 11 a 25 osób, spośród których zaledwie 7% zauważyło zwiększoną gotowość pracowników do zmiany pracy.

„The Great Resignation” według typu kapitału

44%

firm o kapitale międzynarodowym często lub bardzo często dostrzega zjawisko „The Great Resignation”

27%

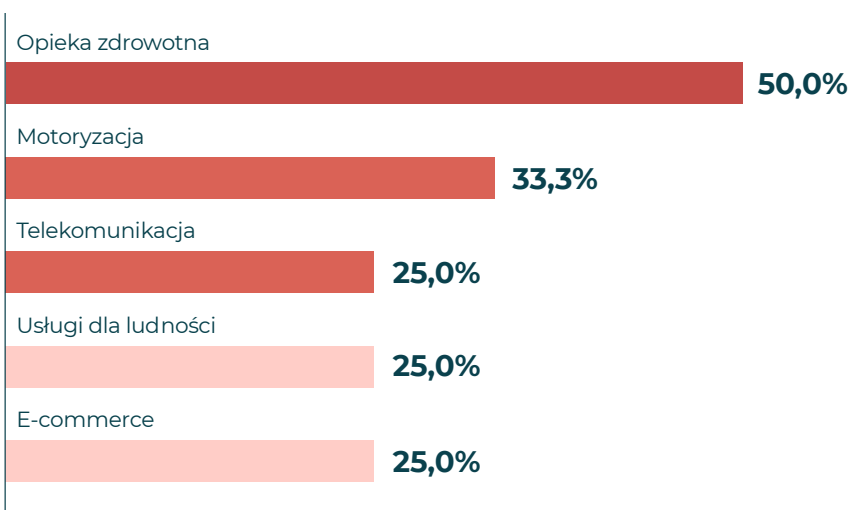
firm o kapitale polskim często lub bardzo często dostrzega zjawisko „The Great Resignation”

Ciekawe, że aż 44% firm z kapitałem zagranicznym często lub bardzo często dostrzega zjawisko „The Great Resignation” wobec 27% firm o kapitale polskim. Być może te pierwsze mają już za sobą

doświadczenia z rynku pracy zza oceanu i są bardziej świadome konsekwencji, które zmierzają do Polski wielkimi krokami.

„The Great Resignation” według branż

Jak często obserwujesz rezygnacje / odejścia z firmy?



Istnieją branże, na których zjawisko „Wielkiej Rezygnacji” odcisnęło wyjątkowo trwałe piętno. Mowa przede wszystkim o opiece zdrowotnej, w której aż połowa respondentów przyznaje, że zauważyła odejścia pracowników z pracy. Jeśli spojrzymy przez pryzmat trwającej ponad dwa lata pandemii, która wymusiła na przedstawicielach tej branży konieczność działania pod wpływem stresu, zmęczenia i rosnących oczekiwań pacjentów, wynik nie zaskakuje, choć wyjątkowo niepokoi. Ponad 30% pracodawców reprezentujących branżę mo-

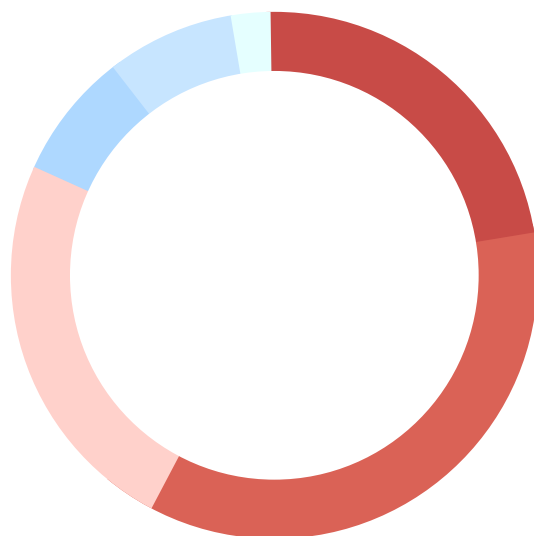
toryzacyjną deklaruje, że „The Great Resignation” dotknęło również ich sektor. Jeśli przypomnimy sobie, jaki wpływ na branżę motoryzacyjną miało zamknięcie części rynków oraz brak dostępności komponentów zaczynamy rozumieć, że kryzys, jaki dotknął branżę, musiał w końcu przynieść konsekwencje w postaci ruchów kadrowych. Wielka Rezygnacja okazała się dotkliwa również dla sektorów telekomunikacyjnego, usług dla ludności i e-commerce, które aż w 25% przyznały, że odejścia z pracy są również ich udziałem.

Określ, w jakim stopniu w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowałeś/aś wśród współpracowników następujące zjawiska:

Zniechęcenie/obniżona motywacja

Human Resources

- 23% bardzo często
- 38% często
- 25% czasami
- 6% rzadko
- 6% bardzo rzadko
- 2% nigdy

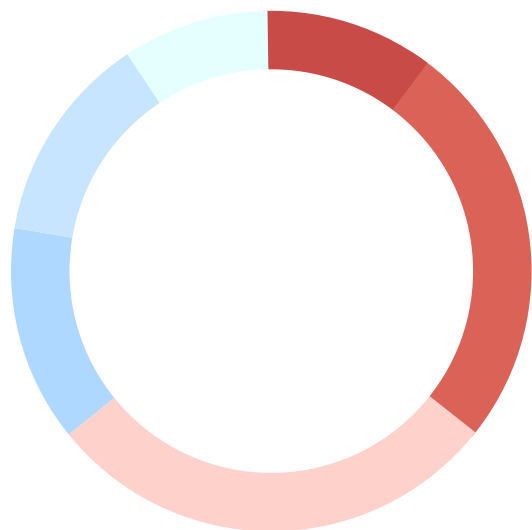


Określ, w jakim stopniu w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowałeś/aś wśród współpracowników następujące zjawiska:

Zniechęcenie/obniżona motywacja

Zarząd

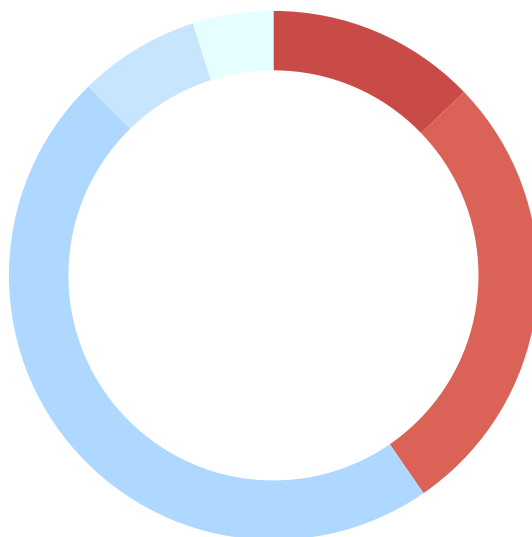
- 10% bardzo często
- 24% często
- 32% czasami
- 13% rzadko
- 13% bardzo rzadko
- 8% nigdy



Zniechęcenie/obniżona motywacja

Menedżer/Menedżerka

- 13% bardzo często
- 28% często
- 47% czasami
- 7% rzadko
- 5% bardzo rzadko



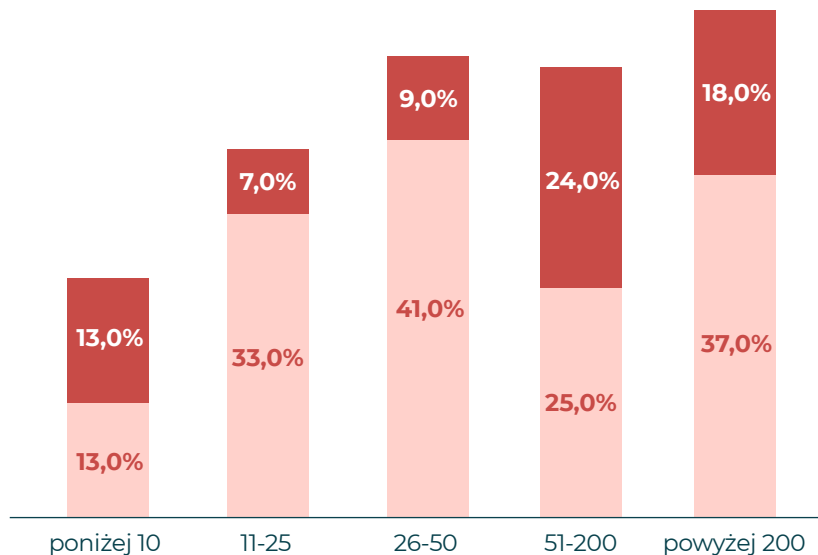
Warto zauważyć, że “The Great Resignation” to nie tylko odejście z firmy, ale również bardziej subtelne sygnały, jak zniechęcenie czy obniżona motywacja. Nasi respondenci przyznali, że są one powszechne – ponad 60% działów HR odpowiedziało, że często lub bardzo często obserwowało w ostatnim czasie zniechęcenie i spadek motywacji wśród współpracowników. Podobne zdanie ma 41% menedżerów i 34% zarządów. Ponownie dział HR częściej dostrzegają opisywane zjawiska i praw-

dopodobnie znów związane jest to ze specyfiką pracy i dostępem do szerszego przekroju danych. To do HR zgłaszają się menedżerowie mierzący się z wyzwaniem obniżonego nastroju w zespole lub pracownicy doświadczający kryzysów. HR powinien więc stanowić pierwszą linię wsparcia, stosując odpowiednie interwencje lub wyposażając menedżerów w narzędzia pozwalające diagnozować w zespole motywatory i indywidualne potrzeby z tym związane.

Zniechęcenie/obniżona motywacja według wielkości firm

Jak często obserwujesz wśród pracowników zniechęcenie/obniżoną motywację?

- bardzo często
- często



Zniechęcenie i obniżona motywacja okazują się być na tyle popularnym zjawiskiem, że często lub bardzo często dostrzegają je u pracowników wszystkie firmy, niezależnie od wielkości. Połowa pracodawców zatrudniających co najmniej 26 osób lub więcej otwarcie przyznaje, że jest to dla nich spory problem. To bardzo niepokojące wyniki. Pracodawcy

z jednej strony muszą radzić sobie z pogłębiającym się kryzysem gospodarczym, z drugiej zaś dbać o budowanie angażującego środowiska pracy. To drugie okazuje się być najważniejszym zadaniem, bo bez zmotywowanego zespołu trudno mówić o wysokiej wydajności, a bez wydajności – o rentowności biznesu.

Zniechęcenie/obniżona motywacja według typu kapitału

50%

firm o kapitale międzynarodowym często lub bardzo często dostrzega zjawisko zniechęcenia/obniżonej motywacji wśród pracowników

51%

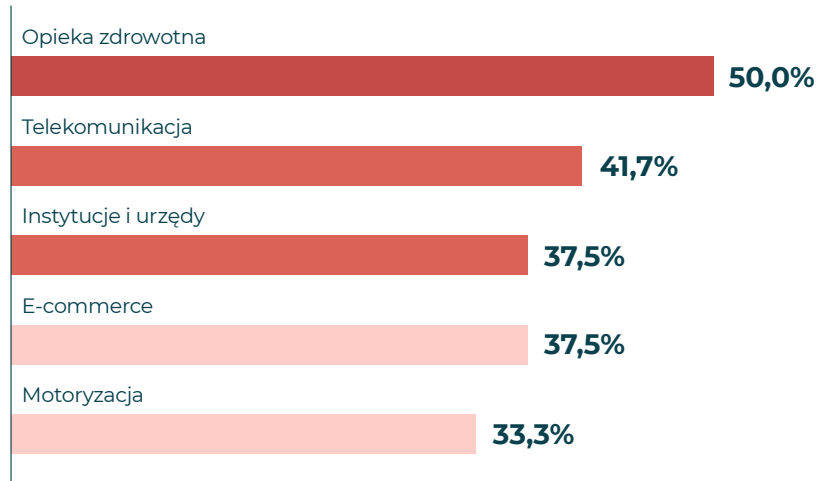
firm o kapitale polskim często lub bardzo często dostrzega zjawisko zniechęcenia/obniżonej motywacji wśród pracowników



Warto podkreślić, że nie ma różnicy w dostrzeganiu wśród pracowników zniechęcenia i obniżonej motywacji w zależności od typu kapitału. Zarówno w polskich (51% wskazań), jak i zagranicznych firmach (50% odpowiedzi) zjawiska te są tak samo

powszechne. Można powiedzieć, że przynajmniej w tym aspekcie nie ma większego znaczenia, jakim pracodawcą jesteś – prędzej czy później problem spadku motywacji wśród pracowników dotknie też Ciebie.

Zniechęcenie/obniżona motywacja według branż



Nie będzie chyba zaskoczeniem fakt, że zniechęcenie i obniżona motywacja w największym stopniu dotyczą opiekę zdrowotną (aż 50% wskazań). Możemy jedynie domyślać się, jaki ma to wpływ na jakość świadczonych usług medycznych i głęboko wierzyć, że nasz lekarz prowadzący należy do tej drugiej połowy, której syndrom wypalenia zawodowego jeszcze nie dotknął. Wysoko w rankingu top 5 branż, w których w najwyższym stopniu występuje zjawisko zniechęcenia i obniżonej motywacji, znalazły się również telekomunikacja, instytucje i urzędy, e-commerce i motoryzacja.



Romeo Grzębowski

Chief Inspiration Officer,
Extended Tools Polska

„Odpowiedzią na #GreatResignation powinno być #GreatAttention lub mantra #LudzieToWiecejNizZasoby – czyli dedykowanie uwagi i czasu liderów i liderek wszystkich funkcji i szczebli w organizacji na ludzi.

Żeby angażować, trzeba poznać i zrozumieć motywacje, aspiracje, predyspozycje, cele osobiste, marzenia, problemy i wyzwania konkretnych osób w zespole. Ale też dzielić się własnymi... do tego potrzebna jest otwartość, zaufanie, poczucie bezpieczeństwa, a tego się nie buduje, wypełniając kalendarze po brzegi spotkaniami o KPIach i targetach...”

**Obserwujesz obniżenie motywacji i zniechęcenie wśród pracowników? A może rezygnacje i odejścia z pracy?
Nie jest to jedynie problem Twojej firmy.**

Z badania „Great Unknown” wynika, że ponad 35% respondentów często obserwuje masowe odejścia z pracy, a ponad połowa ma do czynienia z obniżeniem motywacji i zniechęceniem wśród pracowników. Jak temu przeciwdziałać? To proste! **Zacznij od diagnozy problemu i rozmów z ludźmi.** Pomoże Ci w tym badanie Extended DISC®.

Jakich korzyści dostarcza Extended DISC®?



Analiza i rozwój kompetencji menedżerskich

Inwestując w rozwój menedżerów pomożesz im w pełni zrozumieć i wykorzystać swój potencjał w zarządzaniu i pracy z ludźmi



Indywidualny rozwój zgodny z naturalnym potencjałem

Dobierzesz działania rozwojowe zgodne z talentami i mocnymi stronami pracowników



Informacja o czynnikach motywujących i demotyujących

Poznasz, co demotyduje Twoich ludzi i powoduje zwiększenie zniechęcenia



Profilaktyka stresu i wypalenia zawodowego

Wesprzesz pracowników w poznaniu swoich zachowań i reakcji na sytuacje stresowe poprzez stosowanie dedykowanych raportów

Poznaj narzędzie wdrażane i doceniane na całym świecie!

Dowiedz się więcej o Extended DISC®



+48 22 866 54 75



info@extended.tools



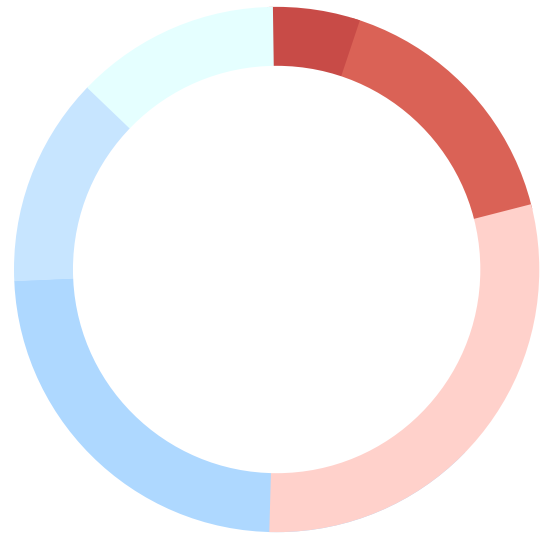
extended.tools

Określ, w jakim stopniu w ostatnich 12 miesiącach zaobserwowałeś/aś wśród współpracowników następujące zjawiska:

Dłuższe nieobecności/przerwy w pracy/ponadstandardowe urlopy

Human Resources

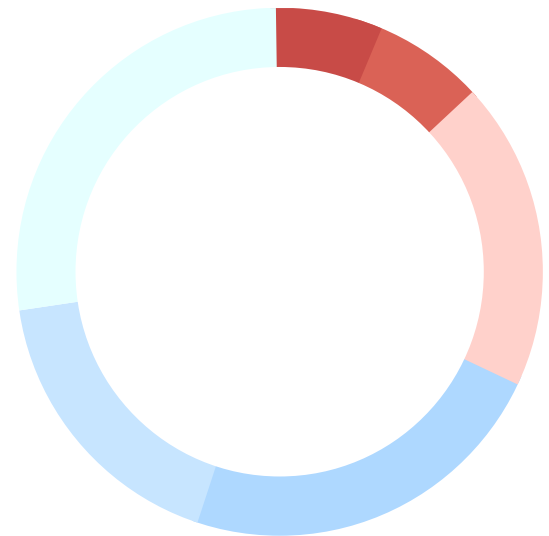
- 5% bardzo często
- 18% często
- 28% czasami
- 24% rzadko
- 13% bardzo rzadko
- 12% nigdy



Dłuższe nieobecności/przerwy w pracy/ponadstandardowe urlopy

Zarząd

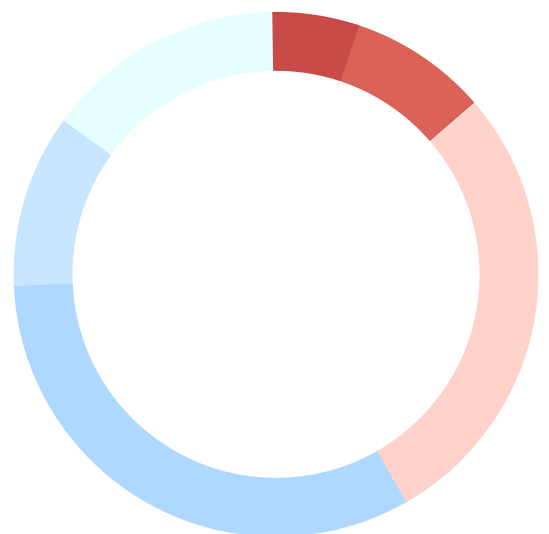
- 7% bardzo często
- 7% często
- 18% czasami
- 24% rzadko
- 18% bardzo rzadko
- 26% nigdy



Dłuższe nieobecności/przerwy w pracy/ponadstandardowe urlopy

Menedżer/Menedżerka

- 5% bardzo często
- 8% często
- 28% czasami
- 32% rzadko
- 10% bardzo rzadko
- 17% nigdy



Ciekawym zjawiskiem jest również wycofywanie się pracowników, czego efektem mogą być dłuższe nieobecności w pracy lub ponadstandardowe urlopy zauważone przez 23% przedstawicieli HR, 13% menedżerów i 14% zarządów. Jak widać, problem ten nie wydaje się być w firmach powszechnym. Nie oznacza jednak, że go nie ma. Być może przejście w tryb pracy zdalnej spowodowało, że nieobecności pracowników przestały być dostrzegane w odróżnieniu od pracy w biurze, gdzie brak chociaż jednego z członków zespołu było widać jak na dłoni.

Zmieniło się też podejście do czasu pracy – pracodawcy umożliwiają wykonywanie zadań w różnych godzinach i dopasowanie ich do aktywności

domowych. Wielu szefów nie jest więc w stanie skontrolować, ile faktycznie trwają przerwy w pracy. Rekruterzy zauważyli pozytywny wpływ home office na gotowość kandydatów do spotkania się w standardowych godzinach pracy – dziś już nie trzeba brać dnia urlopu, by wziąć udział w rekrutacji, wystarczy wylogować się na godzinę i po sprawie. Warto więc być uważnym na sygnały mniej oczywiste, jednak bardziej diagnostyczne, którymi mogą być właśnie nieobecności.

Rolą HR w tej sytuacji jest przekierowywanie uwagi menedżerów z nadmiernego kontrolowania pracowników w stronę dialogu, który nie dość, że jest skutecznym narzędziem, to jeszcze nic nie kosztuje. Wymaga jedynie chęci.





Wyniki dotyczące rezygnacji z pracy i absencji nie potwierdzają wielkiego exitu. Może jest w głowach, ale w rzeczywistości wydaje się utrzymywać na tym samym poziomie od lat. Jak wynika z raportu KPMG pt. „Key Employer Challenges – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?” (2018 r.), dla 35% respondentów nieplanowane odejścia były już wówczas głównym problemem.

W przypadku zniechęcenia i demotywacji jest dokładnie odwrotnie niż w przypadku braku obsady stanowisk pracy! Więcej osób widzi ten problem niż traktuje go jako wyzwanie.

60% HR dostrzega problem w firmowej codzienności, ale tylko 43,1% postrzega go jako wyzwanie. Dla zarządów w ogóle nie ma takiego problemu jako wyzwania, chociaż 1/5 ten problem obserwuje! Konsekwentni są tylko menedżerowie – niemal tyle samo z nich definiuje problem jako istniejący i stanowiący wyzwanie (ok. 40%). To jasne, że problem ten najbardziej się na nich odbija, to oni nie mają „narzędzi” do wypracowania oczekiwanych wyników, jeśli zarządzają zdemotywowanym zespołem. Zarządu nie obchodzi, jak wynik zostanie wypracowany. HR zbyt często nie myśli biznesowo i nie rozumie związku zmotywowanego zespołu z wynikami firmy.

Z raportu wynika, że prawdziwym problemem nie jest Wielki Exit, tylko raczej Wielka Demotywacja, Wielkie ZREZYGNOWANIE (nie rezygnacja, lecz zrezygnowanie), których dopiero przyszłym efektem może być Wielki Exit. To, co jest definiowane

jako dziejący się Exit w obecnej sytuacji, przypisywałabym raczej naturalnym przetasowaniom po pandemii – utracie identyfikacji z firmą, chęci usamodzielnienia, niepłacenia za firmowe wielkie loga, marmury i pośrednictwo oraz chęci zachowania zdalnego status quo w pracy. Zadziwiająca jest jednak licząca się i obserwowalna powszechność demotywacji – czyżby naprawdę przewartościowanie życiowych celów? Dostrzeżenie, że król jest nagi, a pracodawca pięknie mówił w pandemii, ale jego przywództwo okazało się niespójne i populistyczne? Że mieliśmy współzarządzać firmą, uratować ją wspólnie w zagrożeniu, liczyliśmy na uzyskanie statusu rycerskiego, a jesteśmy nadal w feudalnym folwarku? A może tylko przedłużający się stan zagrożenia (pandemia i wojna) powoduje, że czujemy się bezradni i bez wpływu na swój los, więc zdemotywowani?

Zdecydowanie wyniki badania zasługują na pogłębienie badawcze. Główny problem (a nie jest nim Wielki EXIT, lecz Wielkie ZREZYGNOWANIE, brak motywacji wewnętrznej, brak zapału, pasji, poczucia sensu i celu) plasuje się w obszarze psychologii pracowników i tak powinien być diagnozowany.

Drugim naszym problemem wydaje się być brak umiejętności rozróżniania rzeczywistych od pozornych problemów. W obu diagnozowanych tematach realnie istniejący problem nie stanowił uświadomionego wyzwania, za to lęki i obawy wzbudził problem, który się wcale nie zmaterializował. Chyba to nawet nie wymaga podsumowującego komentarza.



Anna Streżyńska
CEO, MC2 Innovations



W ostatnim czasie dużo mówi się o popularnym zjawisku Great Reshuffle, polegającym na podjęciu przez pracowników decyzji o odejściu z pracy, również w sytuacji gdy nie weszli w proces rekrutacyjny w innej organizacji. Trend widać również w wynikach badania, które dowodzą, że w okresie ostatnich 12 miesięcy coraz częściej można zaobserwować obniżenie motywacji, wypalenie zawodowe, a także przesłanki wskazujące na gotowość zmiany miejsca pracy. W największym stopniu zjawiska te obserwują liderzy działów HR, w mniejszym zaś - członkowie zarządów oraz kadra menadżerska, zwłaszcza w dużych korporacjach zatrudniających powyżej 200 osób. **Syndrom znużenia oraz wypalenia zawodowego jest również kluczowym czynnikiem zwiększającym absencję pracowniczą.** Badania dowodzą, że przełożenie samopoczucia pracowników na dłuższą nieobecność w pracy najczęściej dotyczą firm o średniej wielkości. Wciąż częściej decyzje o rezygnacji z pracy podejmują również pracownicy firm międzynarodowych.

By w pełni odpowiedzieć na potrzeby pracowników oraz zapobiegać zjawiskom wypalenia zawodowego, absencji lub zniechęcenia pracodawcy powinni większą uwagę przywiązywać do wdrażania angażującej kultury organizacyjnej. Dzięki dostępnym na rynku narzędziom, zespoły mogą brać czynny udział w zarządzaniu firmą poprzez prosty dostęp do kluczowych informacji, budowaniu silnej komunikacji wewnętrznej lub aktywizacji pracowników poprzez dostęp do benefitów pozapłacowych. Kultura organizacyjna jest więc odpowiedzią na post-pandemiczne zjawiska, które w dużym stopniu dotknęły pracowników, zmieniając ich dotychczasowy stosunek do zatrudnienia. **Zadaniem pracodawców jest przeciwdziałanie wypaleniu oraz budowanie przyjaznego środowiska pracy, wspierającego kreatywność i poczucie przynależności.** To właśnie te działania powinny stać się priorytetem dla świadomych liderów.



Tomasz Chaciński

Założyciel i pomysłodawca Worksmile



Temat „Great Resignation” stał się tematem przewodnim wielu konferencji, na jakich miałem okazję być w ostatnich miesiącach. Ja osobiście wolę go nazywać „Great Prioritization”, ale troska o talent stała się stałą częścią dyskusji biznesowych. Mam wrażenie, że kto się o talent nie troszczy, musi o niego walczyć.

W wynikach badania moją uwagę przykuło kilka kwestii. Działy HR wydają się być bardziej wyczułone na odejścia pracowników z firm (41%) aniżeli zarządy tychże firm (21%). Czy to oznacza, że prezesi nie dostrzegają nadciągającego problemu związanego z fluktuacją? Być może dane nie są prezentowane im dość dobitnie przez HR lub po prostu mają na głowie inne priorytety.

Drugą ciekawą obserwacją jest fakt, iż pracownicy częściej opuszczają firmy większe niż 200 osób

(45%). Każdemu z nas trudniej opuścić organizację, w której mamy szansę poznać i zaprzyjaźnić się z koleżankami i kolegami, a mam wrażenie, że wielkość organizacji do 200 osób nadal daje możliwość poczucia prawdziwej społeczności i nawiązania w niej silniejszych, trwalszych relacji.

Powyższą tezę mogą potwierdzać kolejne dane związane z kapitałem firmy. W firmach o kapitale międzynarodowym, a przez co zakładam większych i bardziej rozproszonych, 44% respondentów wybrało odpowiedź „często” i „bardzo często” w pytaniu o obserwację dotyczącą rezygnacji z pracy.

Czy zaopiekowana społeczność jest receptą na podniesienie retencji w organizacjach?



Sebastian Drzewiecki

Strateg zarządzania, autor podcastu „Nowoczesny Lider”

Kultura dialogu według polskich firm



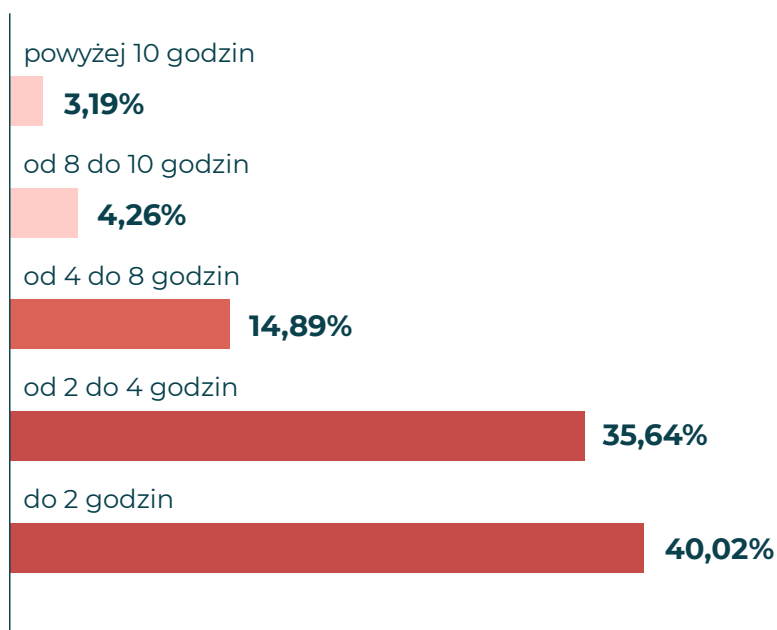
W dawnej Polsce zwykło się mówić, że dlatego dwie uszy jeden język dano, iżby mniej mówiono, a więcej słuchano. Miało to zachęcać do otwartości na drugiego człowieka w miejsce monologu skupionego wyłącznie na sobie. Co prawda wspomniane zdanie to przysłowie z brodą, warto jednak sprawdzić, jaka jest kondycja dialogu w badanych firmach.

Zapytaliśmy naszych respondentów, ile czasu tygodniowo poświęcają menedżerowie w reprezentowanych przez nich organizacjach na rozmowy z pracownikami oraz jaki odsetek tych rozmów dotyczy motywacji, rozwoju czy samopoczucia. Wyniki, w zależności od grupy, są zaskakujące.

Według HR niemal 80% menedżerów poświęca tygodniowo mniej niż 4 godziny na rozmowy z pracownikami.

Kultura dialogu w firmie – perspektywa HR

Ile czasu tygodniowo poświęcają menedżerowie w Twojej firmie na rozmowy z pracownikami?

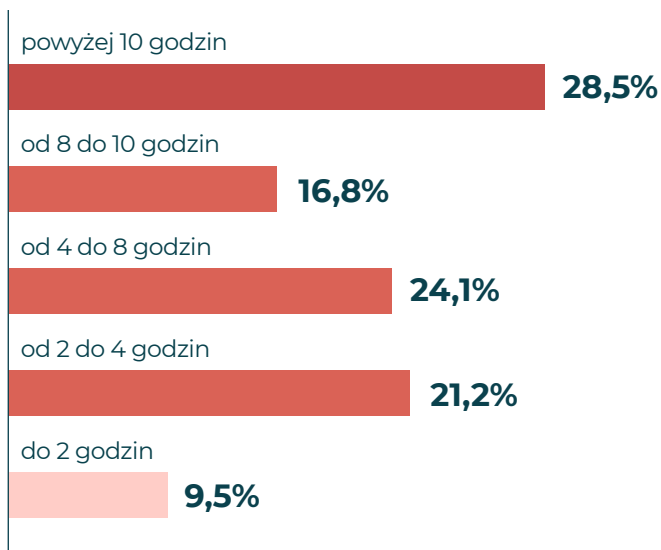


Jednocześnie prawie 70% menedżerów i przedstawicieli zarządów zapytanych o to samo deklaruje, że tygodniowo przeznaczają od 4 do ponad 10 godzin na rozmowy z pracownikami. Różnica w postrzeganiu tego samego zjawiska jest ogromna i zależy od

tego, jaką grupę reprezentują odpowiadający. Czy oznacza to, że działy HR są zbyt krytyczne wobec kadry zarządzającej, a ta zbyt pobłażliwa względem siebie?

Kultura dialogu w firmie – perspektywa Zarządu i Menedżerów

Ile czasu tygodniowo poświęcasz na rozmowy z pracownikami?



Być może diabeł tkwi w szczegółach i chodzi się o to, czego dotyczą te rozmowy. Prawie 90% HR uważa, że menedżerowie poświęcają mniej niż 30% rozmów na tematy związane z rozwojem, motywacją i samopoczuciem.

Kultura dialogu w firmie – perspektywa HR

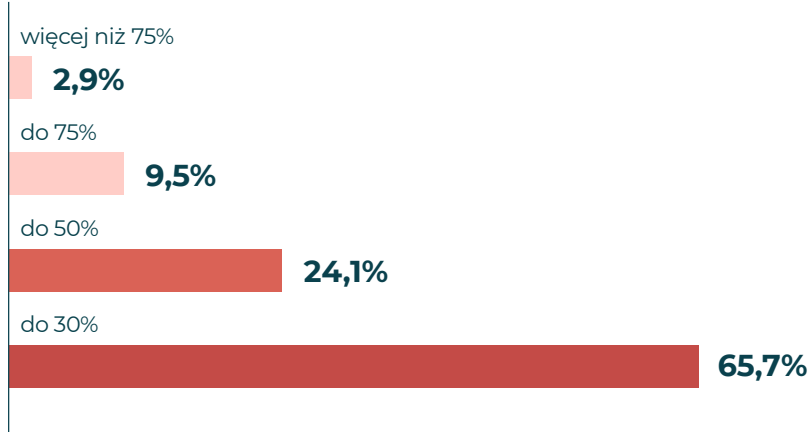
Jaki % tych rozmów poświęcany jest kwestiom motywacji, rozwoju czy samopoczucia?



Przypuszczenia te potwierdzają sami menedżerowie i zarządy, którzy podobnie odpowiadają w ponad 65%.

Kultura dialogu w firmie – perspektywa Zarządu i Menedżerów

Jaki % tych rozmów poświęcany jest kwestiom motywacji, rozwoju czy samopoczucia?



Wróćmy zatem do początku raportu i top 5 wyzwań czekających firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy – prawie 40% badanych obawia się zmniejszenia i obniżonej motywacji pracowników. Połowa badanych natomiast już teraz zauważa symptomy spadku nastroju wśród obecnie zatrudnionych. Dlaczego więc tak mało czasu poświęca się w firmach na rozmowę o tym, co naprawdę ważne?

Pomińmy aspekt braku czasu, który zawsze jest dobrą wymówką, a skupmy się na tym, na co faktycznie możemy wpłynąć. Spora rzesza menedżerów cały czas potrzebuje wsparcia w zakresie tego, w jaki sposób prowadzić dialog z pracownikami. Ich rozmowy mają charakter statusów i skupiają się głównie wokół podsumowania bieżących spraw. Dużo w nich pytań o targety, KPI'e i ryzyka, a mało dyskusji skupionej wokół potrzeb człowieka. Nie bez przyczyny więc o większości firmowych spotkań mówi się "operatywka".

Warto jednak dodać, że skończyły się czasy, kiedy wyniki biznesowe robiło się, biegnąc z kijem w dłoni, od czasu do czasu rzucając zachęty w postaci marchewki. Dziś, chcąc być nowoczesnym menedżerem, trzeba zrozumieć, że każda osoba w zespole to indywidualna jednostka z określo-

nymi potrzebami. Na jednego podziła dyscyplina i musztra, inny skuteczniej działa w atmosferze wsparcia. Mietek sam przyjdzie do szefa i powie, co go boli, Zosia woli, jeśli to szef zapyta, co ją trapi od jakiegoś czasu. Kazik aż skręca się na myśl o pochwałach na forum zespołu, Basia zaś nie może się doczekać, kiedy jej imię padnie podczas firmowej integracji. Tylko że tego, czego potrzebuje dana osoba, menedżerowie mogą dowiedzieć się, będąc w kontakcie ze swoimi ludźmi i rozmawiając o tym, co ich motywuje, inspiruje i drażni.

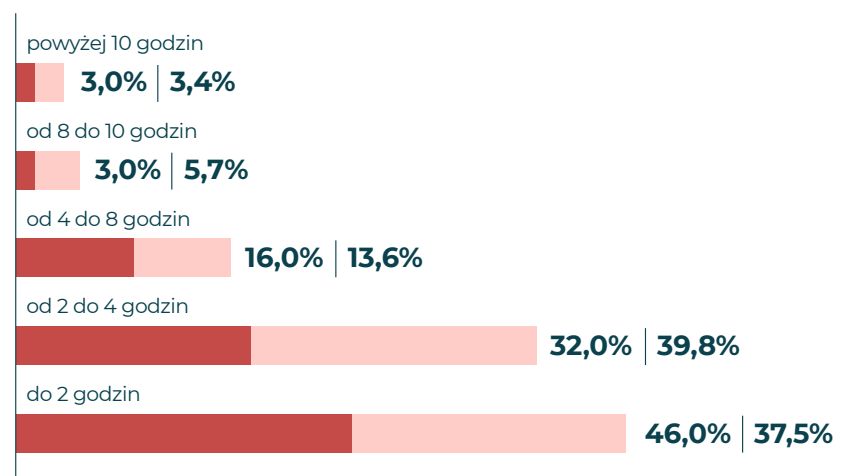
W związku z tym praca działów HR powinna być skupiona wokół transformacji funkcji menedżera w kierunku lidera dialogu. Należy stwarzać kadrze zarządzającej okazję do spotkań z ludźmi oraz dostarczać narzędzia wspierające ich w lepszym poznaniu i zrozumieniu zespołu. Warto uczyć menedżerów rozmowy o wynikach poprzez rozmowę o człowieku. Priorytetem powinno też stać się uświadamianie szefów o ich istotnym wpływie na obniżanie ryzyka wystąpienia przynajmniej części wyzwań, o których wspomnieliśmy na początku raportu. Wszak chociażby problem braku pracowników i kandydatów do pracy można by rozwiązać poprzez zapobieganie odejściom kluczowych pracowników, a w tym przypadku kultura dialogu ma niebagatelne znaczenie.

Kultura dialogu w firmie według typu kapitału

Ile czasu tygodniowo poświęcają menedżerowie w Twojej firmie na rozmowy z pracownikami?

- Kapitał Polski
- Kapitał Międzynarodowy

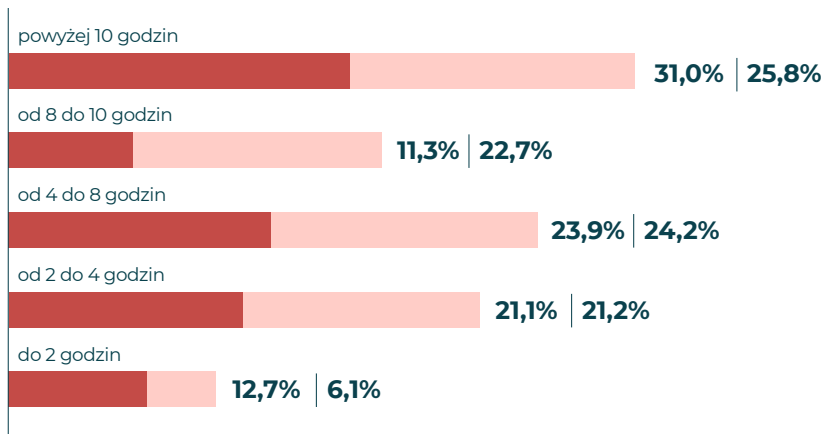
Perspektywa HR



Ile czasu tygodniowo poświęcasz na rozmowy z pracownikami?



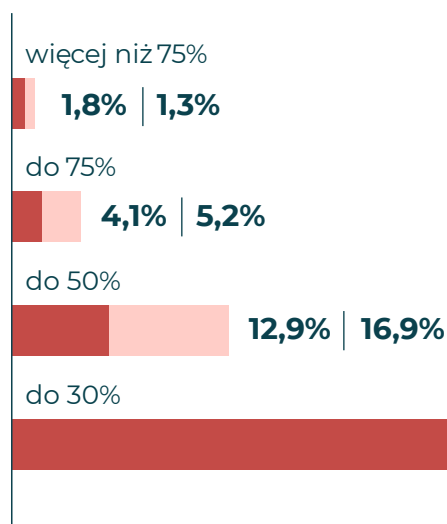
Perspektywa Zarządu i Menedżerów



Zatrzymajmy się na chwilę przy wykresach obrazujących kulturę dialogu według typu kapitału. Okazuje się, że nie ma dużych dysproporcji między odpowiedziami przedstawicieli firm o polskich i międzynarodowych korzeniach. Dysproporcje pojawiają się w kontekście percepcji obu grup - HR twierdzi, że kadra zarządzająca na rozmowy

poświęca mniej niż 4 godziny, a menedżerowie i zarząd deklarują, że jest zgoła inaczej. Okazuje się więc, że zdecydowana większość pracodawców ma dziś do odrobienia zadanie domowe związane z rozwijaniem kultury dialogu i stwarzaniem liderom oraz pracownikom okazji do spotkania się i dyskusji.

Kultura dialogu w firmie według typu kapitału



Jaki % tych rozmów poświęcany jest kwestiom motywacji, rozwoju czy samopoczucia?



Pomimo tego, że w porównaniu do firm z kapitałem polskim firmy z kapitałem międzynarodowym poświęcają nieco więcej czasu na rozmowy związane z motywacją, rozwojem czy samopoczuciem pracowników, różnice w gruncie rzeczy są niewielkie. Oznacza to, że przed działami HR stoi zadanie edukowania liderów z zakresu prowadzenia rozmów rozwojowych oraz wskazywa-

nia, w jaki sposób w codzienne dyskusje wplatać pytania o samopoczucie pracownika, jego nastrój czy satysfakcję z wykonywanej pracy. Do tego dochodzi konieczność uświadamiania menedżerów, że biznes sam się nie zrobi, a to, w jakiej kondycji jest dziś przedsiębiorstwo, w dużej mierze zależy od kondycji kapitału ludzkiego.



”

Wymiana informacji oraz wchodzenie w interakcje z innymi to jedna z podstawowych strategii redukcji niepewności. Im bardziej złożona, nieprzewidywalna, a przez to niepewna rzeczywistość, tym bardziej rośnie nasze zapotrzebowanie na informacje i chęć ich pozyskiwania od innych.

Rozmowa w pracy nie jest jedynym sposobem, aby takie informacje zdobywać i w ten sposób poprawiać nasze funkcjonowanie w tym środowisku. Jednak kulturowo rozmowa ma ogromne znaczenie i jesteśmy skłonni przypisywać jej dużą wartość. Wielu z nas zdarzyło się powiedzieć „cieszę się, że porozmawialiśmy” albo „potrzebowałam tej rozmowy”. Dzieje się tak dlatego, że rozmowa to nie tylko wymiana informacji, ale również wsparcie, jakie możemy uzyskać od drugiej osoby. Okazana nam empatia i zrozumienie znacząco wpływają na nasze samopoczucie i sprawiają, że łatwiej sobie radzić z codziennością i jej problemami. Rozmowa zatem działa na płaszczyźnie kognitywnej, poznawczej, jak i na poziomie afektywnym, dotyczącym uczuć i stanów emocjonalnych. W polskich firmach w czasach Great Unknown rozmawiamy stosunkowo mało. Według przedstawicieli HR 80% menedżerów średnio przeznaczają na rozmowy z pracownikami do 4 godzin tygodniowo. To mniej

niż godzina dziennie. O ile funkcje kognitywne rozmowy, czyli przekazywanie informacji, może zastąpić inny rodzaj komunikacji, na przykład mailowa, to trudno sobie wyobrazić, czym zastąpić rozmowę o samopoczuciu czy poziomie motywacji. Z danych wynika, że są to tematy w rozmowach menadżerskich marginalne, bo według przedstawicieli HR prawie 90% menedżerów poświęca im tylko 30% czasu, który spędzają na rozmowach z pracownikami. Samoocena menedżerów wypada nieco lepiej, ale w dalszym ciągu blisko 70% z nich przyznaje, że tylko 1/3 rozmów dotyczy tej tematyki. Powodów takiej sytuacji może być wiele i bariery, aby rozmawiać więcej na temat motywacji i samopoczucia, mogą leżeć po obu stronach, zarówno menedżerów, jak i pracowników. Obie strony cierpią na brak czasu, zawsze wydaje się, że są pilniejsze sprawy. Jednak podstawową barierą może być to, że nie potrafimy o tym rozmawiać. Nie jest nam łatwo mówić o emocjach, jak się czujemy, przyznać się do przeżywania trudności czy poprosić o pomoc. Nie wiemy również, jak zareagować, gdy na pytanie „jak się czujesz?” usłyszymy „źle”.

Ludzie chcą rozmawiać. To naturalna ludzka potrzeba. Ale w tych trudnych czasach trzeba ich wesprzeć w tym, jak to robić.

”



Adam Miecznikowski

Chief Strategy Officer
Publicis Poland



Według teorii Johna C. Maxwella rolą lidera na czwartym poziomie przywództwa – z pięciu zdefiniowanych – jest przeznaczać 80% czasu na coaching i mentoring współpracowników, a jedynie 20% czasu na menedżerską pracę operacyjną. Patrząc na wyniki badania „Extended Tools”, wyraźnie jednak widać, że 80% menedżerów tygodniowo poświęca średnio niespełna 4 godziny na rozmowy z pracownikami. Można zatem dojść do wniosku, że jeszcze długa droga przed nimi jako liderami.

Sęk w tym, że jako menedżerowie nie rozumiemy, jakie są nasze główne zadania, a co gorsza, skupiamy się na pracy operacyjnej, zapominając, że rozwój zespołu i nasz własny to jedyna słuszna droga także do rozwoju firmy. Co więcej, gdy już menedżerowie rozmawiają z pracownikami, to jedynie niespełna 30% tych rozmów jest poświęcane na tematy związane z rozwojem. Dramatyczną „kropkę nad i” stanowi wynik badania, gdzie wśród menedżerów jakkolwiek rozmawiających z pracownikami, przeważającą liczbę stanowią HR-owcy (66%). Spodziewałabym się, że jest jednak większa świadomość grupy osób zarządzających... Jeszcze bardziej uderzającym jest fakt, że im

mniejsza firma – tym mniej rozmów z pracownikami. Jednym słowem korporacje, które mają ułożone proces komunikacji odgórnie, rozmawiają więcej. A tam, gdzie struktury są mniejsze, koleżeńsko-rodzinne, tam nie ma czasu na rozmowy. Jest to pewien paradoks, ponieważ wydawałoby się, że mniejsze organizacje są ze sobą lepiej skomunikowane, bo przecież im mniej osób, tym lepiej się wszyscy znają. Być może tak jest, jednak etos pracy wygrywa tu z kulturą dialogu, wypaczając kulturę organizacji.

Niestety smutny obraz menedżerów wyłania się z tego badania. Nie mamy świadomości, że to od nas i naszego nastawienia zależy rozwój firmy. Nie rozumiemy, że działania operacyjne powinny być oddelegowane, a naszym głównym zadaniem powinno być wspieranie, rozwijanie i motywowanie zespołów. Że feedback udzielany na bieżąco jest skuteczny i sprzyja zmianom postaw, ale wymaga też poświęcenia czasu. To dzięki rozmowom możemy jako firma korygować nasze ścieżki, osiągać więcej, rozwijać się, a także budować społeczność, która jest zaangażowana i zmotywowana, by osiągać cele.



Małgorzata Bieniaszewska

Właścicielka MB Pneumatyka,
autorka książki „Lider nie idealny –
14 lekcji skutecznego przywództwa”.

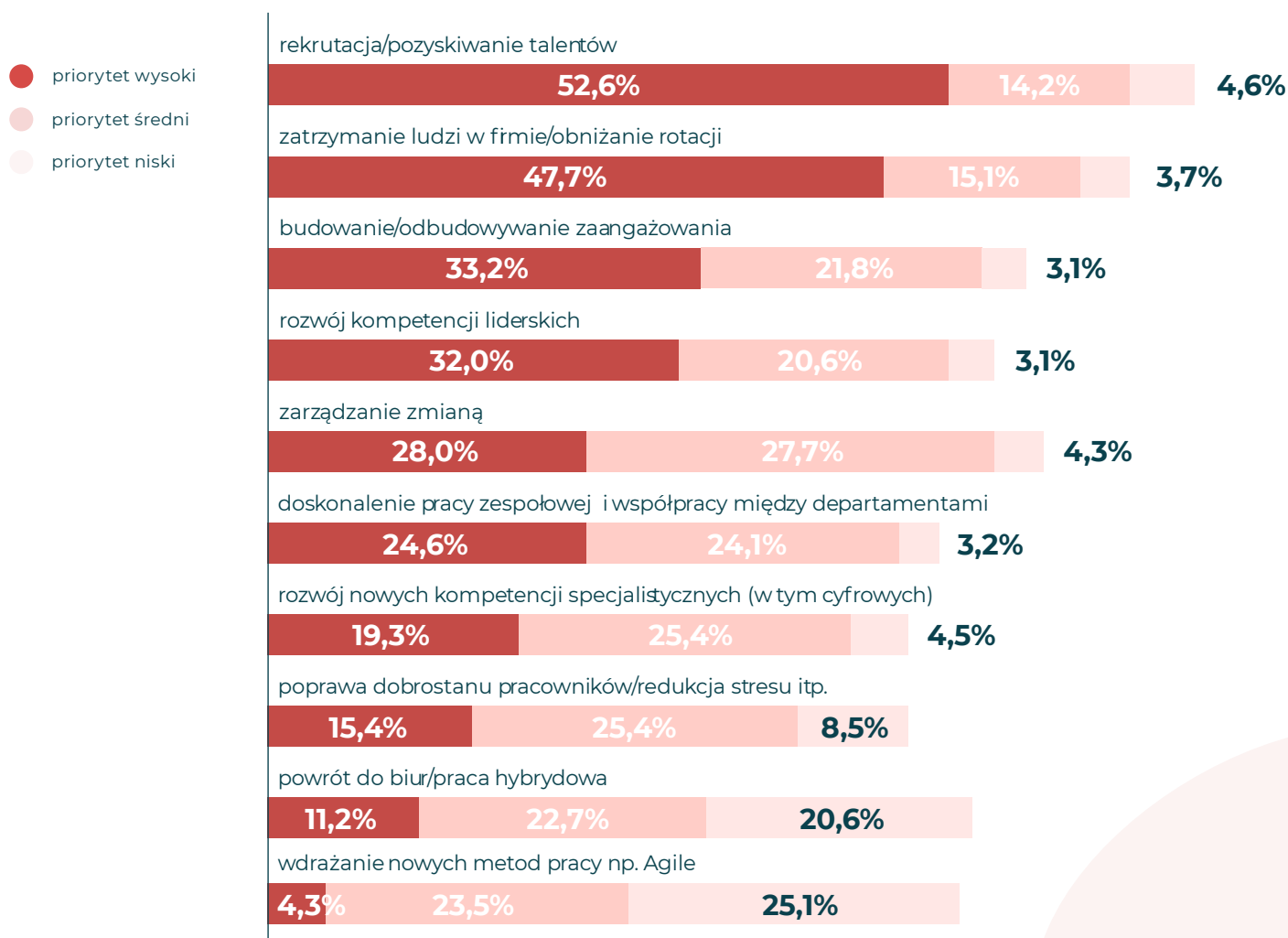
Priorytety związane z zarządzaniem ludźmi



Wyzwania, z którymi przyjdzie zmierzyć się organizacjom w ciągu najbliższych 12 miesięcy w bezpośredni sposób przekładają się na priorytety strategiczne związane z zarządzaniem ludźmi. Tu sprawdza się złota zasada – lepiej zapobiegać niż

leczyć, co w praktyce oznacza skupienie uwagi na takich działaniach, które na wypadek wystąpienia trudności, pomogą szybko zareagować. Sprawdźmy więc, jakie inicjatywy związane z HR znajdują się w orbicie zainteresowań badanych firm.

Oceń ważność poniższych obszarów strategicznych związanych z HR/zarządzaniem i rozwojem ludzi w Twojej firmie w perspektywie najbliższych 12 miesięcy



Zacznijmy od tego, że zarówno przedstawiciele HR, jak i menedżerowie oraz zarządy wskazali podobne priorytety. To dobry punkt wyjścia do dalszych rozmów, dzięki któremu można od razu przejść do wypracowywania rozwiązań w miejsce spierania się, co jest dla firmy ważniejsze i kto w tym zakresie ma rację. Ponad połowa respondentów przyznaje, że w ciągu najbliższych miesięcy ich uwaga będzie skupiona wokół rekrutacji oraz pozyskiwania talentów.

Ograniczona liczba kandydatów na rynku oraz duża konkurencja pomiędzy pracodawcami wymusi na firmach konieczność działania w inny niż do tej pory sposób. Na znaczeniu może zyskać słowo "talent", które nie będzie już tylko synonimem kandydata. Firmy będą musiały wyspecjalizować się w diagnozowaniu i rozwijaniu mocnych stron ludzi oraz dopasowywaniu ich do projektów, zamiast szukać w nieskończoność rekrutacyjnych perełek. Co ważne, stanie się to kluczową kompetencją nie tylko rekruterów, ale i liderów.

Nie mniej istotne od pozyskiwania talentów okazuje się podejmowanie działań zmierzających do zatrzymania ludzi w firmie i obniżających rotację (prawie 50% wskazań). Świadome organizacje

skupiać będą maksimum wysiłków na tworzeniu angażujących miejsc pracy, w których ludzie są gotowi dawać z siebie więcej, niż oczekuje od nich zakres obowiązków. Doskonale łączy się to z kolejnym obszarem, wskazanym przez prawie 1/3 badanych, czyli budowaniem, a w zasadzie odbudowywaniem zaangażowania pracowników. Jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę fakt, że symptomami zjawiska "The Great Resignation" są stopniowe wycofywanie się ludzi i pogłębiające zniechęcenie, które niekoniecznie prowadzą do masowych odejść, ale znacząco wpływają na efektywność organizacji. Nie uda się to jednak bez silnych liderów znających potencjał swojego zespołu, potrafiących wskazywać ludziom głębszy sens w pracy i stale pracujących nad rozwojem ich talentów. Tym samym budowanie kompetencji liderkich w ponad 30% firm będzie jednym z kluczowych priorytetów wpisanych w agendę HR.

Nie zapomnijmy o rozwijaniu kultury dialogu, o której pisaliśmy w poprzednim rozdziale. Umiejętność rozmawiania i bycia w kontakcie z pracownikiem może stać się w tym kontekście istotną przewagą konkurencyjną przyciągającą ludzi do określonej firmy.

Top 3 najważniejsze obszary strategiczne związane z HR/zarządzaniem i rozwojem ludzi w perspektywie najbliższych 12 miesięcy według wielkości firmy



mała firma



średnia firma



duża firma

zatrzymanie ludzi w firmie/obniżanie rotacji

budowanie/odbudowywanie zaangażowania

rekrutacja/pozyskiwanie talentów

rozwój nowych kompetencji specjalistycznych (w tym cyfrowych)

zatrzymanie ludzi w firmie/obniżanie rotacji

zatrzymanie ludzi w firmie/obniżanie rotacji

doskonalenie pracy zespołowej i współpracy między departamentami

rekrutacja/pozyskiwanie talentów

rozwój kompetencji liderkich

W jaki sposób rozkładają się priorytety w zależności od wielkości przedsiębiorstwa? Zatrzymywanie ludzi w firmie i obniżanie rotacji to klucz do sukcesu według małych, średnich i dużych graczy. To pokazuje, że nie ma miejsc idealnych, a fluktuacja w mniejszym lub większym stopniu dotyka dziś każdego.

Co ciekawe, małe firmy planują postawić na rozwój kompetencji specjalistycznych (w tym cyfro-

wych) oraz doskonalenie pracy zespołowej i współpracy między departamentami. Pokazuje to, że trend automatyzacji i digitalizacja są nadal żywe, a współpraca szczególnie w czasie kryzysu pomaga osiągać lepsze efekty. Średnie firmy stawiają na budowanie angażującego środowiska pracy, duże natomiast rozwijają kompetencje liderские. Jedno i drugie ma zapobiegać odejściom, widać więc, że firmy będą dążyć do stabilizacji sytuacji personalnej.





Great Resignation czy Recalibration?

Zaskoczenia nie ma – pozyskanie pracowników i ich utrzymanie w organizacji to dwa strategiczne obszary związane z HR/zarządzaniem i rozwojem ludźmi w firmach w perspektywie najbliższych 12 miesięcy. W zgodnej ocenie ok. 50% zarządów, menedżerów i HR jest to najważniejszy priorytet na najbliższy czas. Rozwój technologii, a w szczególności platformizacja oraz praca hybrydowa sprawiają, że coraz częściej rynek kandydatów do pracy nie ogranicza się już tylko do osób mieszkających w miejscowości siedziby czy kraju pracodawcy, ale pracowników można pozyskiwać na całym świecie. Tym bardziej ciekawi mnie, dlaczego polskie firmy traktują ten obszar jako aż o 30% mniej ważny niż firmy międzynarodowe!

Zrekrutowanie nowych pracowników to tylko połowiczny sukces. Wyzwaniem okazuje się zatrzymanie ich w organizacji. W wielu branżach obserwujemy wysoki poziom rotacji. Motywatorów może być wiele, np. poszukiwanie bardziej elastycznego i rozwojowego środowiska pracy czy brak niezależności. Zastanawia mnie fakt, dlaczego dużo bardziej na zatrzymaniu pracowników zależy HRowi (51%) niż menedżerom liniowym (tylko 40%). I to w czasie,

gdy na rynku padają kolejne rekordy liczby publikowanych w internecie ogłoszeń o pracę, a stopa bezrobocia w Polsce jest jedną z najniższych w UE. Nie dziwi więc, nie tylko wyższy poziom rotacji, ale i wzrastające zainteresowanie elastycznymi modelami współpracy, np. GIGekonomią.

To, co osobiście martwi mnie najbardziej, to niski priorytet związany z wdrażaniem nowych metod pracy. Tylko mniej niż jedna czwarta respondentów uznała to za ważny obszar strategiczny. A przecież przy ogromnym i ciągle powiększającym się deficycie talentów (nie tylko w IT) i rozgrzanym do czerwoności rynku pracownika, utrzymanie tradycyjnego modelu pracy opartego na umowie o pracę staje się coraz trudniejsze.

Uważam, że w szczególności w burzliwych czasach, w jakich żyjemy, wdrożenie elastycznych form współpracy to tylko kwestia czasu. Dużo stracić mogą ci, którzy biernie przyglądają się temu trendowi, zamiast go tworzyć i rozwijać. Rozwiązania oferowane przez GIGekonomię wdrażane są dziś przez międzynarodowe korporacje i spółki skarbu państwa, a GIGerzy (niezależni profesjonalści) są obecni nie tylko w bardzo popularnych sektorach IT, konsultingu czy jako inżynierowie.



Tomasz Miłoś

Founder & CEO GIGLIKE,
ekspert GIGekonomii



”
Dla zarządów, menedżerów i działów HR cel strategiczny na przestrzeni najbliższego roku jest spójny – pozyskanie talentów i zatrzymanie ich w organizacji. Zatrudnienie nowych pracowników jest tak trudne, że utrata ich po kilku miesiącach staje się w obecnym czasie jeszcze bardziej kosztowna. Firmy będą musiały zastanowić się nad sposobem zarządzania w ramach organizacji, a na piedestale postawić wartość, którą jest doświadczenie kandydata. W rzeczywistości będzie to priorytet numer jeden dla kadry kierowniczej.

Dziś, aby wygrać w igrzyskach rekrutacji i pozyskać najlepszych specjalistów, trzeba podążać za potrzebami pracowników, nie zapominając jednak o tym, że na ostateczną decyzję o podjęciu pracy ma wpływ wiele czynników. Należą do nich nie tylko wysokość wynagrodzenia, zakres obowiązków czy benefity pozapłacowe, ale i wizerunek przyszłego pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Jak przyciągnąć uwagę potencjalnego pracownika? Dla kandydatów ważne są: stabilność biznesowa firmy, możliwość rozwoju zawodowego i przyjazne środowisko pracy. Firmom nie powinien być obcy termin „employee experience (EX)”, czyli doświadczenie pracownika. Każda organizacja powinna umieścić go na piedestale, gdyż to kluczowy element utrzymania zaangażowania i motywacji swoich pracowników i zapobiegania rotacji. Skupić warto się także na integracji zespołów zdalnych i stworzeniu poczucia utożsamiania się z kulturą organizacji przynależną do niej.

”
Nie można zapominać także o ciągłej optymalizacji procesów rekrutacyjnych. Aby zwiększyć ich produktywność powinno się postawić na automatyzację procesów. Technologia redefiniuje obraz pozyskiwania kandydatów, a automatyzacja znajduje się na szczycie listy, która rewolucjonizuje proces zatrudniania.



Artur Skiba

Prezes Zarządu Antal



Przyglądając się wynikom badań, długo zastanawiałem się, czy rzeczywiście jest tak dobrze, czy może raczej jeszcze nie docierają do nas sygnały ostrzegawcze płynące tak naprawdę zewsząd? A może jesteśmy na nie głusi, pozostając ignorancami? Dwucyfrowa inflacja, która w najbliższej perspektywie wcale nie wyhamuje. Spadki większości indeksów na globalnych giełdach oraz pikujące wyceny spółek, które wcale nie osiągnęły jeszcze dna, by się odbić. Wielu graczy rynkowych raczej mówi dziś „sprawdzam”, niż inwestuje. Co zresztą widać. Amerykańskie firmy wstrzymały rekrutacje, coraz śmielej sygnalizują zwolnienia, a wśród priorytetów pojawia się tzw. unit economy, czyli zyskowność każdego obszaru biznesowego, nie zaś generalne wyniki. To sprawia, że priorytetami stają się ponownie transformacje lean, szukanie oszczędności oraz optymalizacja. Świat wokół szykuje się na głębokie nurkowanie i kumuluje kapitał niczym tlen, by dłużej wytrzymać pod powierzchnią.

Tymczasem dane z powyższego badania pokazują nieco inną perspektywę. Wynika z nich, że priorytety organizacji wcale się nie zmieniły. Mimo dwuletniej pandemii – która być może wcale nie powiedziała jeszcze ostatniego słowa – a której konsekwencje, choćby w przerwanych łańcuchach dostaw, odczuwane są globalnie oraz mimo wojny w Ukrainie, która ma ogromny wpływ na destabilizację sytuacji nie tylko w naszym regionie, ale też na świecie, nadal dla firm największym wyzwaniem pozostaje rekrutacja, pozyskanie kluczowych talentów oraz utrzymanie zaangażowania zespołów.

Wprawdzie polski rynek pokazuje, że nadal tak jest – patrząc choćby na rosnącą liczbę ogłoszeń o pracę – to jednak w moim odczuciu ważniejszym priorytetem jest doskonalenie pracy zespołowej, pracy w środowisku hybrydowym, ale również patrzeć na długofalową rentowność i efektywność biznesową. To dziś powinno być priorytetem nr 1 nie tylko dla inwestorów czy zarządów, ale również dla menedżerów i HR-owców.



Maciej Noga

Współzałożyciel Grupy Pracuj, Przewodniczący Rady Nadzorczej i Partner Zarządzający Funduszu Innowacyjnego Pracuj Ventures

Inicjatywy i działania propracownicze



Zwrot “angażujące miejsce pracy” pojawił się w poprzednim rozdziale co najmniej kilkukrotnie i to nie bez przyczyny. Zaangażowanie pracowników jest silnie powiązane z otoczeniem, w którym przyszło im pracować. Chcąc więc mieć ludzi, którym się chce, pracodawcy muszą nieustannie dbać o zwiększanie dobrostanu pracowników. Jakie inicjatywy HR mają według respondentów największe przełożenie na odczuwanie radości z pracy?

Na prowadzenie wysuwa się konieczność wdrożenia standardów związanych z pracą zdalną i hybrydową, i to zarówno w opinii przedstawicieli HR,

jak i menedżerów oraz zarządów. Czy tego chcemy, czy nie, praca zdalna zostanie z nami na zawsze. Co prawda wielu pracodawców podejmuje próby przekonania pracowników do powrotu do biura, jednak trudno oczekiwać, że praca stacjonarna wróci do łask. Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się w tej sytuacji praca hybrydowa, jednak powodzenie jej wdrożenia jest zależne od dostępnych w firmach narzędzi i zasad ją sankcjonujących. Działy HR powinny więc być w ciągłym dialogu z menedżerami i pracownikami, by organizować pracę hybrydową w sposób z jednej strony pozwalający realizować cele biznesowe, a z drugiej dbający o spójność i integralność zespołów.

Jakie projekty HR przyniosły Twojej firmie najwięcej wartości dodanej?

Perspektywa Zarządu i Menedżerów



Zarządy i menedżerowie w drugiej kolejności stawiają na budowanie kultury doceniania i feedbacku, co świetnie łączy się ze wspomnianą wcześniej kulturą dialogu. Kadra zarządzająca przyznała w naszym badaniu, że na rozmowy o rozwoju i samopoczuciu ludzi przeznaczają niewiele czasu, skupienie się więc na dostrzeganiu mocnych stron i udzielaniu konstruktywnej informacji zwrotnej może ten negatywny trend odwrócić.

Warto też sprawdzić, w jaki sposób zmieniły się potrzeby pracowników na przestrzeni ostatnich kilku miesięcy oraz jak możemy lepiej na nie odpowiadać w nowych, post-pandemicznych warunkach. Niektóre zespoły będą wymagały redefinicji zasad

współpracy, inne będą musiały uczyć się tej współpracy od nowa. Dlatego ponad 30% przedstawicieli zarządów i menedżerów podkreśla znaczenie wdrożenia usprawnień związanych z komunikacją wewnętrzną.

Dostęp do bieżących informacji jest szczególnie ważny w organizacjach o strukturze rozproszonej, choć w dobie zmian i konfliktów zbrojnych każda firma, niezależnie od sposobu funkcjonowania, powinna komunikować pracownikom misję, wizję oraz wynikające z nich cele biznesowe i sposoby ich realizacji. Ma to zapewnić poczucie stabilizacji i dać pracownikom jasny sygnał, że niezależnie od okoliczności wiemy, dokąd zmierzamy.

Jakie projekty wspierające zaangażowanie i zwiększające dobrostan pracowników zostały uruchomione w Twojej firmie w ostatnich 12 miesiącach?

Perspektywa HR



Wśród przedstawicieli działów HR wysoko w rankingu znalazła się automatyzacja procesów HR. Działy personalne coraz częściej zdają sobie sprawę, że automatyzacja pozwala uwolnić ich czas, który wyższą stopę zwrotu zyska zainwestowany w pracę z ludźmi niż pilnowanie procesów. Wszyst-

ko, co może być zrobione przez maszynę, powinno czym prędzej zostać zdigitalizowane, a czas, który do tej pory działy HR spędzały na ręcznym wykonywaniu zadań, lepiej przeznaczyć na bycie bliżej pracowników i wsparcie menedżerów. A tego nigdy nie za wiele.



Wyniki dotyczące projektów wspierających zaangażowanie i dobrostan pracowników, zarówno z perspektywy HR, jak i kadry zarządzającej, w mojej ocenie kształtują dwa główne trendy, z którymi musimy się obecnie zmierzyć. Po pierwsze, popularność pracy zdalnej i hybrydowej. Choć możemy już wrócić do biurowej rzeczywistości, to okazuje się, że pracownicy pokochali pracę na odległość. A przedstawiciele zarządów i menedżerowie potwierdzają, że w home office siła – dla 54% przyniosła najwięcej wartości dodanej. Możemy zatem walczyć o przymusowe powroty albo... dopasować się do nowej rzeczywistości, oferując pracownikom elastyczność oraz nowe udogodnienia, np. w postaci benefitów. Potrzebne są rozwiązania, które będą wspierające zarówno podczas pracy stacjonarnej, jak i zdalnej, a dzięki cyfrowej formie będą dostępne “od ręki” i w każdym możliwym miejscu. Takie, które zacieśnią relacje i wzmocnią kulturę organizacji.

Drugi wiodący trend to budowanie kultury docenienia i feedbacku, do czego tak mocno jako Sodexo zachęcamy. 47,6% respondentów z kadry zarządzającej wskazuje, że przynosi to pozytywne efekty. To bardzo dobra wiadomość! Poza wsparciem finansowym potrzebna jest codzienna życzliwa komunikacja, oparta na empatii i uważności. Pracownicy oczekują, że ich wysiłek zostanie dostrzeżony i usłyszą „dziękuję” za wykonaną pracę, co również działa motywująco. Jeśli otrzymają krytykę, to konstruktywną i z odpowiednim wsparciem, zachęcającym do dalszego działania. Wzmacniając codzienne gesty przemyślaną polityką benefitową, dostosowaną do faktycznych potrzeb pracowników, możemy stworzyć przyjazną, otwartą na ludzi organizację.



Katarzyna Turska

Dyrektor HR, Sodexo Benefits and Rewards Services Polska



Zespoły HR od czasu pandemii mają w firmach swoje wielkie 5 minut i jak wskazują wyniki badania “Great Unknown”, bardzo dobrze spełniają swoją rolę. Wybór właściwych priorytetów – zgodnie z trendami oraz przynoszących wartość dodaną – jest tego potwierdzeniem. Czy może być jeszcze lepiej? Może, gdy dodamy do tego 3 elementy. **Priorytety przede wszystkim.** Dobre wdrożenie pracy hybrydowej, budowanie digital employee experience, w tym digital HR experience, praca nad kulturą i komunikacją w firmie przy rynku bezprecedensowej walki o talenty, doskonalenie procesu rekrutacji i onboardingu to słuszne priorytety. Potwierdzają je megatrendy i aktualne raporty rynkowe. Właściwy dobór priorytetów i rozwiązań do kontekstu i sytuacji konkretnej organizacji jest równie ważny jak odpowiedź na megatrendy rynkowe. Priorytety to kluczowe słowo, które powinno budować strategiczną agendę HR. Drugim jest – podkreślona w badaniu – wartość dodana. Na tym powinny opierać się wybory, w co zainwestować nasze kompetencje, czas, energię, pieniądze, zarówno w HR, jak i w organizacji.

1. Mindset – kryzys jest naszą szansą

Jestem zwolenniczką tego, żeby każdy kryzys traktować jako szansę. Great Resignation na rynku czy w niektórych działach w firmie? Wyprzedźmy to zjawisko w sposób kreatywny, proaktywny, wyjdźmy z propozycją działań po zebraniu feedbacku z różnych poziomów organizacji (pulse checks, NPS,

exit interviews). Przestańmy “gonić króliczka” (zajmować się gaszeniem pożarów głównie rekrutacyjnych), zróbmy nowe otwarcie, nową agendę HR, z konkretnymi mierzalnymi efektami.

2. Dbajmy o siebie

Jako tak odpowiedzialne i zaangażowane zespoły, serce firmy, HR ma obowiązek dbać także o siebie, o swoje zasoby – czas, energię, odporność. Chociaż słowo “obowiązek” brzmi kuriozalnie w kontekście troski o kogokolwiek jako HR owcy mamy tendencję do dbania o innych i zapominania o sobie. Tymczasem instrukcja samolotowa mówiąca “najpierw załóż maskę sobie, potem osobie, którą się opiekujesz”, ma głęboki sens. Zespoły HR od dwóch lat przeprowadzają organizacje przez potężne kryzysy i turbulencje – pandemia, wojna w Ukrainie, dostosowywanie regulacji prawnych, podatkowych, systemów HR, walka o talenty. To wymaga mówienia “STOP” sobie i innym – umiejętności odpoczywania i ładowania baterii.

3. Dbajmy o przyszłość

Wśród priorytetów w agendzie HR warto jeden przeznaczyć na działania dłuższe niż rok. To może być reskilling, który często wymaga kompleksowego podejścia, zmiany kultury i mindsetu nie tylko liderów, ale także samych pracowników, których motywacja do inwestycji w nową rolę, zestaw kompetencji, zmianę zawodową często polegającą na zmianie zawodu w tej samej organizacji, jest kluczowym czynnikiem sukcesu.



Tina Sobocińska

HR4future Founder
& HR Strategic Advisor

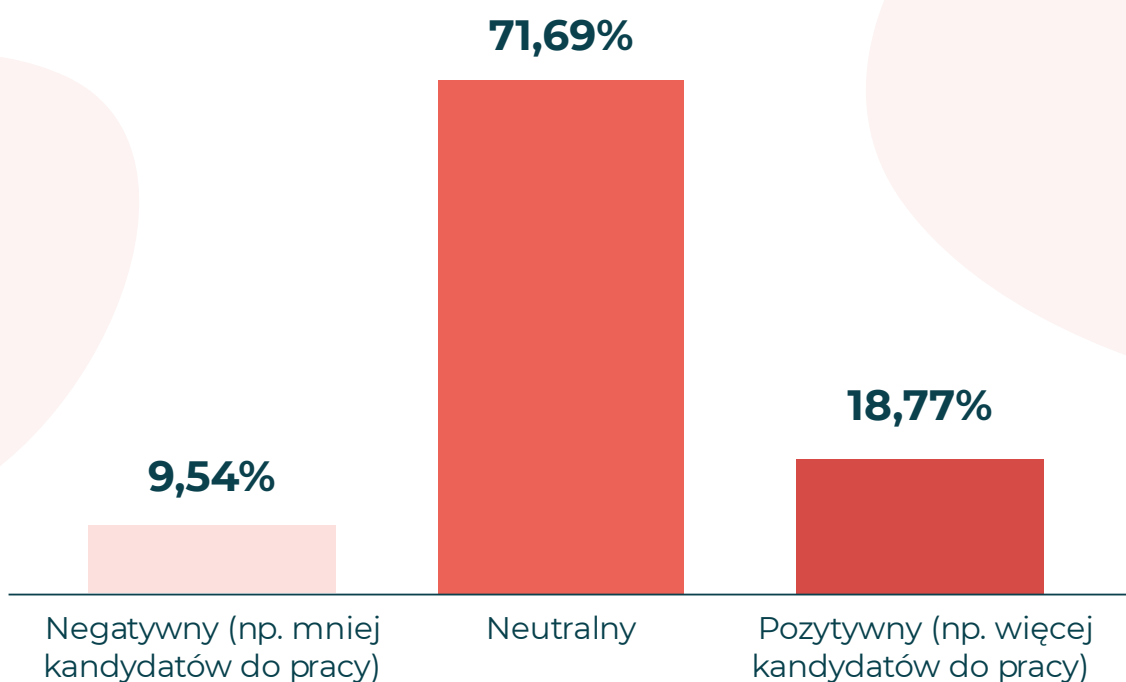
Polscy przedsiębiorcy _____ w obliczu wojny w Ukrainie



Nie sposób mówić o wyzwaniach czekających dziś pracodawców w oderwaniu od sytuacji geopolitycznej związanej z wojną trwającą za naszą wschodnią granicą. Prawie 20% respondentów przyznaje, że konflikt w Ukrainie w znaczący sposób wpłynie na strategię ich organizacji, przy

czym najbardziej odczują go małe firmy oraz firmy o kapitale międzynarodowym. Trudno wyrokować, czego ten wpływ będzie dotyczyć i możemy się jedynie domyślać, że niektóre biznesy zyskają, inne zaś odczują negatywne skutki wojny.

Jaki wpływ na rynek pracy w Twojej branży ma sytuacja w Ukrainie, m. in. napływ uchodźców?

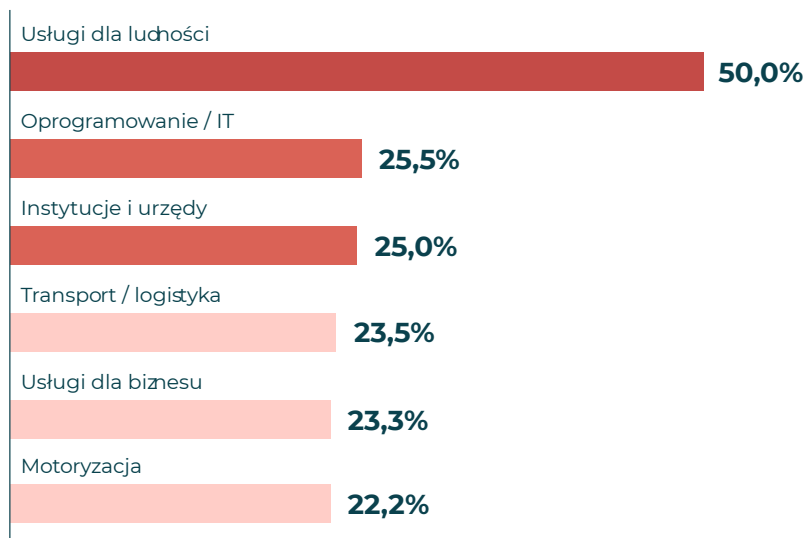


Ponad 70% badanych przyznaje, że w tym momencie wojna ukraińsko-rosyjska w neutralny sposób oddziałuje na rynek pracy w ich branży, a jedynie niecałe 20% odczuwa pozytywne skutki w postaci np. większej liczby kandydatów. Być może potrzebujemy jeszcze poczekać na ustabilizowanie się

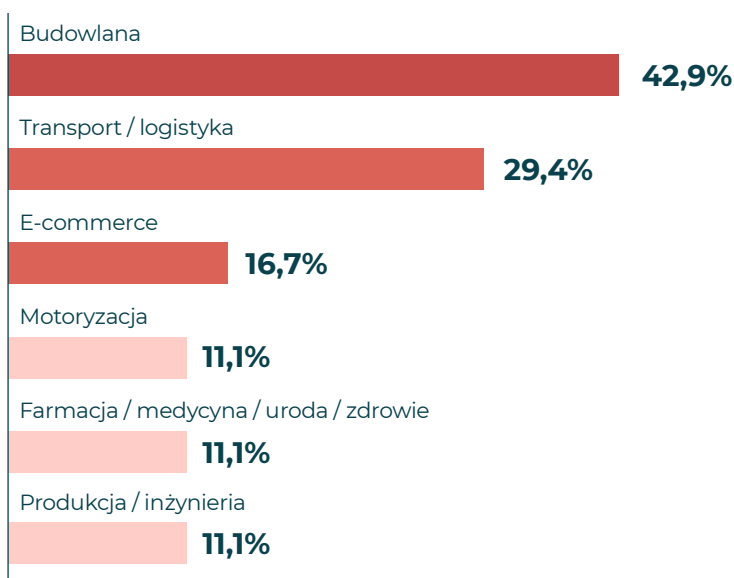
sytuacji związanej z napływem uchodźców, aby mieć pewność, że ich obecność w Polsce rozwiązuje problemy, z którymi do tej pory przyszło się mierzyć, jak np. brak rąk do pracy czy zwiększona rotacja.

Jaki wpływ na rynek pracy w Twojej branży ma sytuacja w Ukrainie, m. in. napływ uchodźców? - podział na branże

Pozytywny wpływ



Negatywny wpływ

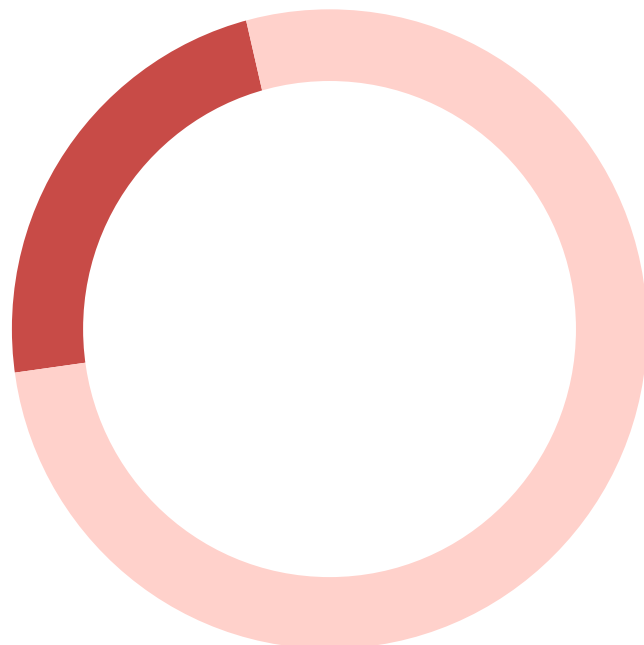
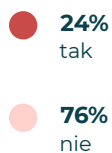


Wystarczy jednak spojrzeć na wyniki przez pryzmat branż, aby okazało się, że są wielcy wygrani i wielcy przegrani całej tej sytuacji. Reprezentanci branży budowlanej w prawie 43% przyznają, że sytuacja w Ukrainie ma negatywny wpływ na rynek pracy w ich branży. Podobnie sądzi około 30% przedstawicieli sektora transportu i logistyki. Jeśli założyć, że w obydwu tych branżach większość pracowników stanowią mężczyźni, w tym sporą część obywatele Ukrainy, którzy po wybuchu wojny musieli lub chcieli wrócić do ojczyzny, zaczynamy rozumieć, skąd bierze się trudna sytuacja związana np. z odejściami z pracy w tych firmach.

Problemy pogłębia dodatkowo fakt, że większość uchodźców stanowią kobiety, a ich udział w zatrudnieniu w tych branżach jest niewielki.

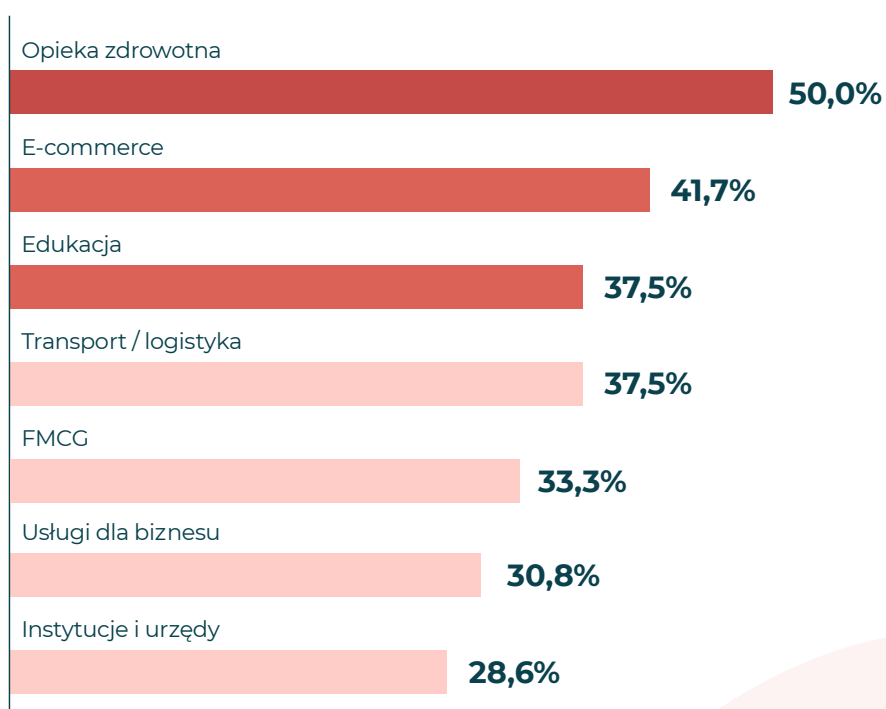
Zupełnie inaczej tę sytuację widzą reprezentanci sektora usług dla ludności, oprogramowania IT czy instytucji i urzędów. Ci pierwsi aż w 50% uważają, że sytuacja w Ukrainie w pozytywny sposób wpływa na rynek pracy w ich branży. Trzeba przyznać, że gastronomia, hotelarstwo czy handel po raz pierwszy od dłuższego czasu zyskały silny zastrzyk w postaci tak dużej liczby kandydatów do pracy.

Czy sytuacja w Ukrainie wpłynie na zmianę strategii HR/ polityki personalnej w Twojej organizacji?



Co ciekawe, tylko ¼ respondentów zaznaczyła, że sytuacja w Ukrainie wpłynie na zmianę strategii HR w ich organizacjach.

Branże, na które najbardziej wpłynie wojna pod kątem zmiany strategii HR



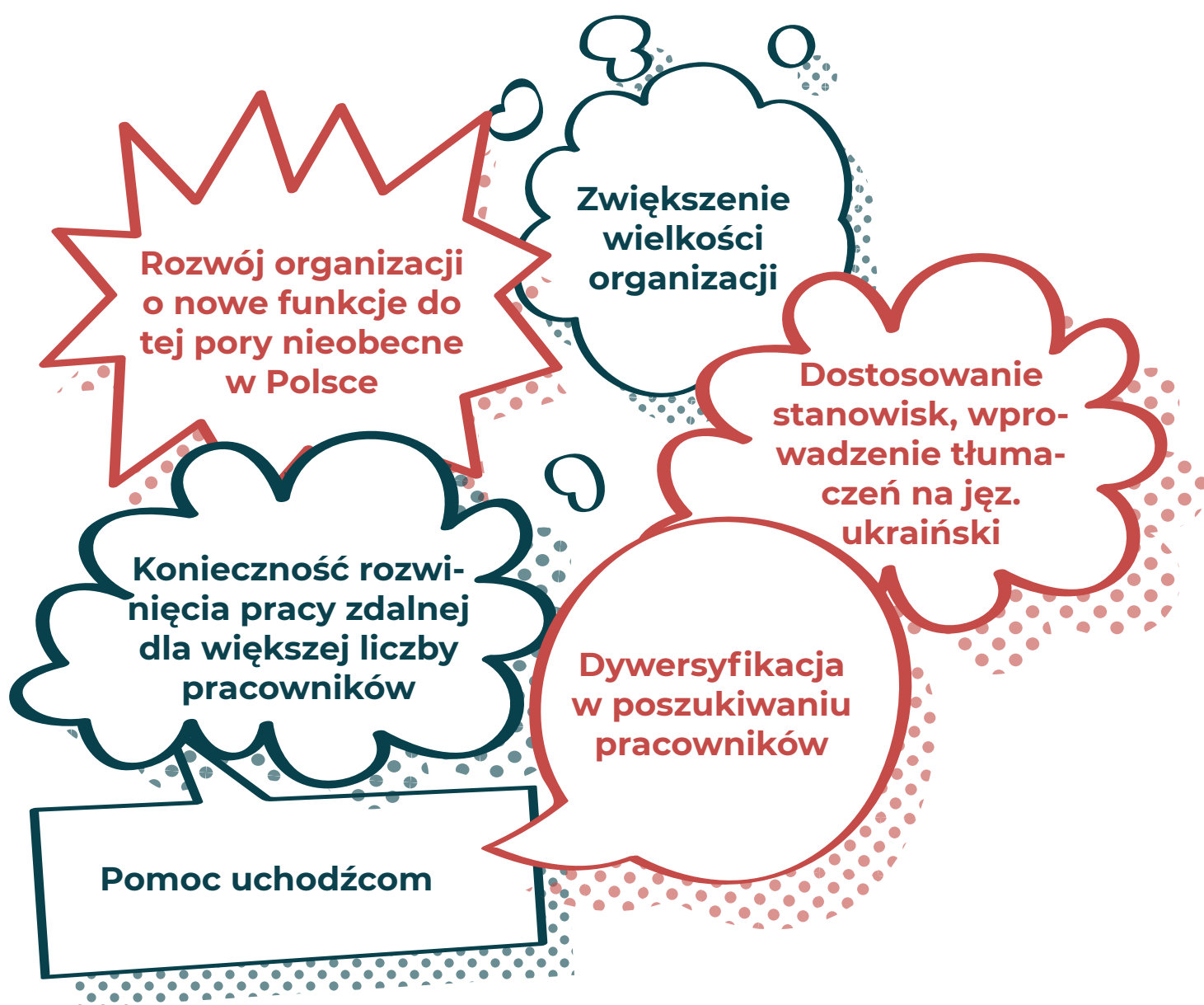
Wśród odpowiadających w ten sposób znaleźli się reprezentanci sektora opieki zdrowotnej, e-commerce, edukacji, transportu/logistyki czy FMCG.

Wojna w Ukrainie - _____ perspektywa Zarządu



Co w związku z tym zmieni się w strategicznym podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim? W opinii zarządów kluczowym stanie się udzielanie pomocy uchodźcom poprzez np. otwarcie się na zatrudnianie obywateli Ukrainy, tworzenie nowych miejsc pracy i przygotowywanie uchodźców do warunków pracy w Polsce. Nie mniej istot-

nym będzie konieczność rozwinięcia pracy zdalnej w jeszcze większym stopniu, niż nastąpiło to w warunkach pandemii oraz adaptacja kulturowa różnych narodowości. Bardzo cieszy fakt podkreślania przez kadre zarządzającą konieczności zadbania o ludzi w sytuacji zmiany.



Wojna w Ukrainie - perspektywa HR

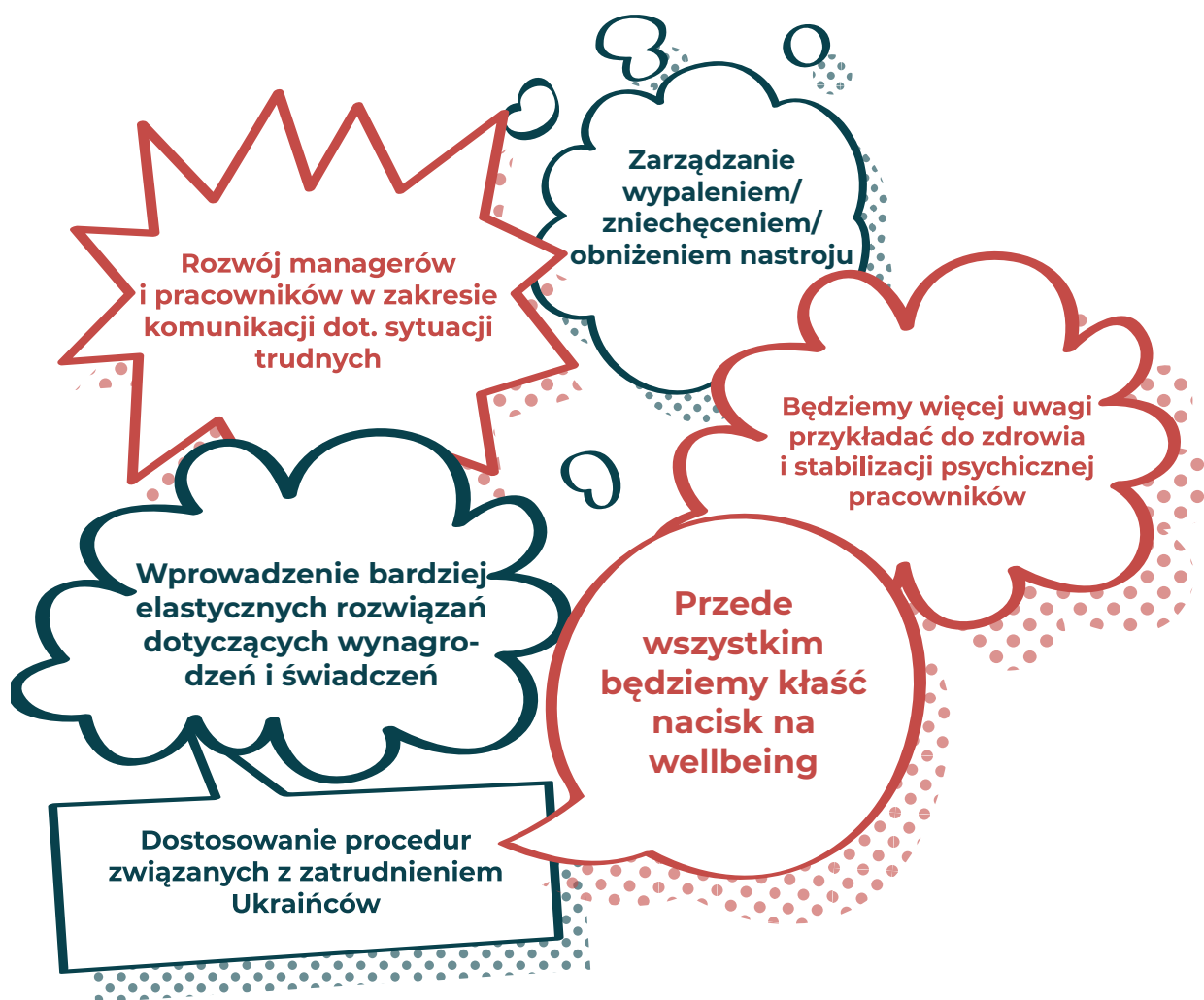


Perspektywa HR jest w tym zakresie bardzo podobna do punktu widzenia zarządów i uzupełnia go o akcent postawiony na zapewnienie zarówno polskim, jak i ukraińskim pracownikom, odpowiedniego wsparcia psychologicznego. Niepewność i brak poczucia bezpieczeństwa obciążają pracowników psychicznie, powodując trudności w koncentracji na pracy, dlatego tak ważnym staje się dbanie o wellbeing, rozwijanie umiejętności zarządzania wypaleniem zawodowym, zniechęceniem czy obniżonym nastrojem.

Działy HR podkreślają istotną rolę liderów w trosce o dobrostan pracowników. W końcu to przełożeni

są najbliższymi zespołami, powinni więc być wyposażeni w odpowiednie narzędzia umożliwiające interwencje kryzysowe i ułatwiające rozmowy o sytuacjach trudnych.

Perspektywa HR krąży również wokół optymalizacji kosztów, które ze względu na ryzyko pogorszenia się wyników powinny zostać zredukowane. Na szczęście w tym wszystkim człowiek nadal znajduje się w centrum uwagi, bo nawet zwiększanie zakresu obowiązków ze względu na trudną sytuację ma być neutralizowane poprzez wdrażanie narzędzi ułatwiających i przyspieszających pracę.



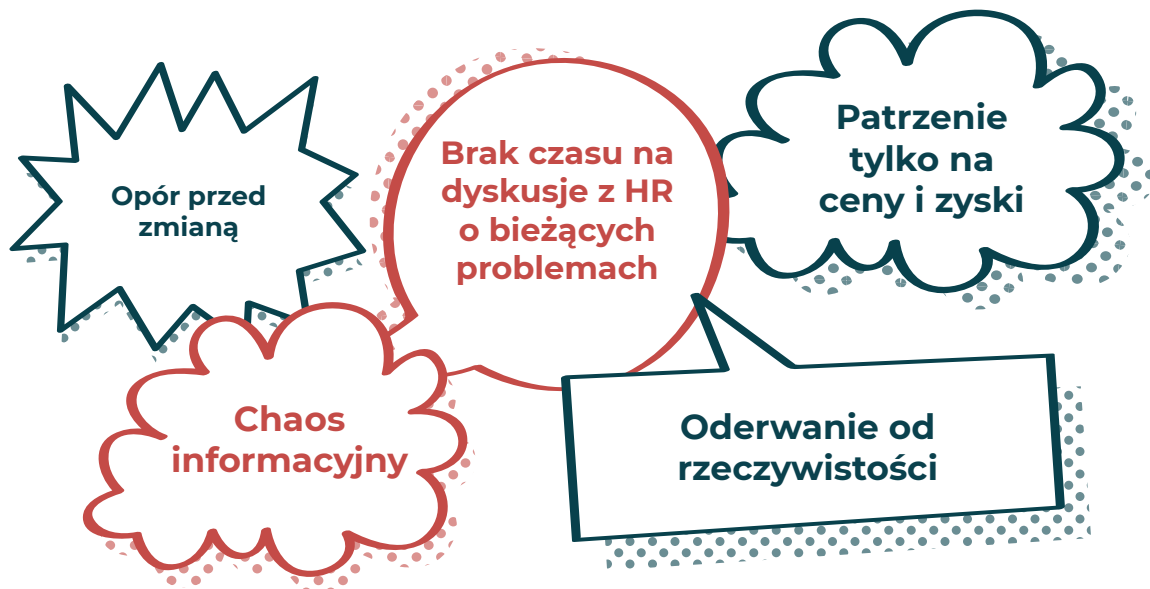
#ComingSoon



Najbardziej w zachowaniu i postawach Liderów HR /
Liderek HR przeszkadza mi...



Najbardziej w zachowaniu i postawach Członków/
Członkiń Zarządu przeszkadza mi...



Już niedługo druga część raportu poświęcona relacjom HR-Zarządu!

Pozostańmy w kontakcie! Zespół Extended Tools

