



### CZY HR NADAŻA ZA ZMIANAMI NA RYNKU?

#### WYNIKI BADAŃ HUDSON Z PIERWSZEJ POŁOWY 2009R.

Obecne sytuacja utrzymująca się na rynku od końca ubiegłego roku ma wpływ na większość firm, a wzrost bezrobocia do ponad 10% wskazuje, że cała gospodarka, o ile nie jest w recesji, przechodzi okres spowolnienia. Koniec III kwartału to okres kiedy wiele firm zaczyna planować swoje budżety na przyszły rok, a nasze badania wskazują że jest szereg bardzo ważnych zagadnień, które firmy powinny rozważyć w kontekście planowania swoich budżetów, także w obszarze HR.

W pierwszej połowie 2009r., Hudson przeprowadził badanie wśród ponad 500 liderów biznesowych i HR w ponad 30 krajach na całym świecie, by zbadać, jak wyzwania i priorytety HR zmieniły się wskutek zmian ekonomicznych. Badanie przeprowadzone przez Hudson wskazuje, że podczas obecnie trwającego kryzysu ekonomicznego, firmy deklarują skupianie się nie tylko na cięciu kosztów, ale też na angażowaniu i rozwijaniu rozwoju pracowników oraz na zatrzymaniu talentów kluczowych dla sukcesu organizacji.

Światowe badanie pokazało nam perspektywę organizacji, jednak w celu uzyskania pełnego obrazu sytuacji, postanowiliśmy skonfrontować ją z perspektywą pracowników. Hudson zbadał ponad 900 kandydatów w 5 krajach Europy środkowo-wschodniej, w celu poznania ich perspektywy wobec zmian na rynku. Badanie Kandydatów potwierdza częściowo wyniki badania HR, dając jednocześnie interesujący komentarz i wskazując na pewną rozbieżność pomiędzy deklaracjami pracodawców a ich działaniami.

#### Wnioski ogólne z badań

- Ograniczanie zatrudnienia – a właściwie dopasowanie wielkości zatrudnienia do istniejącego nakładu pracy – jest głównym punktem, na którym skupiają się organizacje w skali globalnej. Niemniej jednak, zatrudnianie oraz programy rozwojowe są istotnym elementem strategii HR na wszystkich rynkach.
- Między 2008 a 2009 rokiem nastąpiła wyraźna zmiana w priorytetach w HR, z przyciągania pracowników do angażowania, rozwijania pracowników oraz organizacji.
- Rynek pracy przekształcił się z „rynku pracownika” w „rynek pracodawcy”. W związku z zamrożeniem budżetów rekrutacyjnych oraz redukcjami zatrudnienia, jest większa dostępność kandydatów na rynku i ich pozycja negocjacyjna w dialogu z firmami staje się słabsza.



## 1. PRIORYTET HR: OGRANICZANIE ZATRUDNIENIA PRZY UTRZYMANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Badanie światowe HR pokazuje, że 36% całej próby firm deklaruje, że będzie ograniczać zatrudnienie w ciągu następnego roku. Organizacje we wszystkich regionach obniżają poziom zatrudnienia w celu redukcji kosztów. W wyniku zmian na rynku średnio 79% firm globalnie zamroziło operacyjne decyzje personalne 2009 r., w porównaniu z 22% w roku 2008. Podobnie, w zależności od regionu, od 60% do 81% organizacji donosiło, że ich obecna strategia HR uwzględnia redukcję pracowników. Początkowo, natychmiastową reakcją wielu firm na warunki rynkowe było zrezygnowanie z usług kontraktorów jako sposób na obniżenie kosztów. Stopniowo, działania operacyjne, takie jak nagłe kończenie kontraktów i zamrażanie rekrutacji, były zastępowane przez bardziej kompleksowe strategie cięcia kosztów, prowadzące w rezultacie do redukcji stałego zatrudnienia.

### Nasz komentarz:

- Firmy nie powinny myśleć liniowo odnośnie redukcji personelu raczej potrzebują przyjrzeć się bliżej kwestii, którzy pracownicy powinni pozostać. Wyniki naszego badania pokazują wysoką wagę zaangażowania i motywowania pracowników (2. priorytet, wspomniany przez 23% firm w Europie), co może oznaczać, że organizacje rozumieją, że czysto liniowe podejmowanie decyzji nie jest najlepszym sposobem działania.
- Następną fazą kryzysu może zaskoczyć firmy, które kładą mniejszy nacisk na rozwój organizacji (III priorytet, wspomniany przez 18% firm w Europie) i rozwój pracowników (IV priorytet, 17% firm w Europie). Organizacje powinny być świadome faktu, że poprzez zwolnienia tracą istotne zdolności, oraz nadają pozostałym pracownikom nowe role, do których nie są jeszcze oni przygotowani.
- W konsekwencji firmy powinny raczej wcześniej niż później skupić uwagę na pracownikach osiągających najwyższe wyniki (*top performers*), o wysokich potencjałach oraz na pracownikach „niezastąpionych”.
- Niektóre organizacje pozostają przy niezmienionej liczbie personelu, ale wyzwaniem staje się zapewnienie pracownikom wystarczającej ilości pracy. Widzimy, że część firm inwestuje w programy rozwoju kompetencji, by produktywnie wykorzystać nadmiar wolnego czasu pracowników.

### Z perspektywy pracownika

- W lipcu 2009 ponad połowa badanych regionalnie pracowników (57%) spodziewała się zmiany zawodowej w ciągu kwartału z czego na zwolnienie oczekiwało 41 %.



## 2 PRIORYTET HR: IDENTYFIKACJA WEWNĘTRZNA TALENTÓW I STRATEGICZNE ZATRUDNIANIE

Badanie wskazuje, że 61% firm europejskich w 2009 roku kładzie nacisk na wewnętrzną ocenę pracowników, rozwój, oraz strategiczne zatrudnianie. Jednocześnie interesujący jest fakt, że pewien procent respondentów we wszystkich regionach (18% w Europie, 15% w Azji, 9% USA, 17% w Australii) ciągle planuje zwiększanie zatrudnienia. To oznacza, że organizacje przy uwzględnieniu konieczności ograniczenia kosztów, koncentrują się na bardziej trafnych metodach oceny, pozwalających wcześniej identyfikować produktywnych i nieproduktywnych pracowników i w efekcie właściwie planować zatrudnienie nowych, tak aby nie dopuszczać do przerostu zatrudnienia – problemu leżącego u podstaw wielu dramatycznych grupowych zwolnień. Odsetek firm planujących zatrudnienie można tłumaczyć z jednej strony ciągłym, choć już nie tak szybkim, rozwojem niektórych sektorów. Można również przypuszczać, że niektóre firmy bardziej efektywnie planowały swoje strategie zarządzania zasobami ludzkimi i nie mają konieczności nagłych redukcji personelu – jednocześnie wykorzystując większą dostępność kandydatów na rynku.

### Nasz komentarz:

- Na rynku w czasie kryzysu można zaobserwować polowanie organizacji na wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników konkurencji, takich których trudno rekrutować podczas lepszej koniunktury gospodarczej. Firmy muszą zmierzyć się z pytaniem, jak zatrzymać i zaangażować takich pracowników w momencie przyjęcia ich do organizacji.
- Organizacje mogą redukować zatrudnienie, ciągle zachowując wydajność jako organizacje. Pewien poziom rotacji może być korzystny dla firm – wyzwaniem pozostaje oczywiście znalezienie właściwego poziomu. strategia może odnieść przeciwny do zamierzonego skutek, jeśli zostanie źle przeprowadzona.

### Z perspektywy pracownika

- Pracownicy jednoznacznie deklarują (70%), że obecnie jest trudniej znaleźć pracę niż w ubiegłym roku. To oznacza, że rynek faktycznie przechodzi transformację z „rynku pracownika” do ponownie „rynku pracodawcy”. Taka sytuacja jest korzystniejsza dla organizacji, które mogą zatrudniać pracowników mniejszym kosztem, jednak wymaga od organizacji zrównoważenia innymi motywatorami swojej oferty.
- Kandydaci i pracownicy utrzymują swoje oczekiwania płacowe na poziomie co najmniej obecnej pensji. 55% pracowników oczekuje wzrostu wynagrodzenia wraz ze zmianą pracy. Wynika to w dużej mierze z zobowiązań finansowych (kredytów etc.), które nakazują poszukiwanie pracy zapewniającej określone warunki życia, ponadto jest to naturalny mechanizm „ubezpieczania się od ryzyka” związanego ze zmianą pracy. 38% oczekuje, że ich wynagrodzenie się nie zmieni i pozostanie na tym samym poziomie co u poprzedniego pracodawcy.



### 3 PRIORYTET HR: ANGAŻOWANIE I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Po dokonaniu redukcji zatrudnienia, menedżerowie znajdują się w dużo trudniejszym środowisku pracy, zarządzając mniejszymi zespołami z większym zakresem funkcji i zadań oraz muszą poradzić sobie z bagażem emocjonalnym, który niosą ze sobą zwolnienia. W rezultacie, deklarują, że starają się być bardziej kreatywne w tworzeniu inicjatyw HR, zarówno mających na celu motywowanie i rozwój pracowników którzy zostali w organizacjach (deklarowane przez 66% organizacji w Europie), jak i wsparcie przy redukcjach zatrudnienia np przez Outplacement (deklarowane przez 81% organizacji w kontynentalnej Europie oraz 50-71% w innych regionach świata, co mogłoby być tłumaczone różnicami w prawie pracy).

#### Nasz komentarz:

- Ważną kwestią do rozważenia jest to, że sposób traktowania odchodzących pracowników podczas zwolnienia bezpośrednio oddziałuje na zaangażowanie i nastawienie tych, którzy pozostają. Jeżeli firma redukuje personel w niewłaściwy sposób, Ci, którzy pozostaną będą czuć dużo większą presję i w momencie poprawy kondycji ekonomicznej, będą pamiętać jak potraktowano ich kolegów.
- W czasie, gdy bezpieczeństwo zatrudnienia jest bardziej istotne niż było przed spadkiem koniunktury, pytanie brzmi jak długo ludzie motywowani głównie przez bezpieczeństwo zatrudnienia zdecydują się pozostać w firmie w momencie wzrostu koniunktury?
- Wśród managerów panuje przekonanie, że pracownicy będą po prostu usatysfakcjonowani samym faktem utrzymania posad w trudnych czasach. Niemniej jednak, bezpieczeństwo zatrudnienia to tylko jeden z aspektów kontraktu psychologicznego, a pracodawcy muszą szczegółowo badać wszystkie aspekty w zależności od specyfiki organizacji i oczekiwań pracowników, by zrozumieć jaki jest najlepszy sposób na zaangażowanie swoich kadr.

#### Z perspektywy pracownika

- Spośród 57% regionalnie badanych pracowników oczekujących zmiany zawodowej w przeciągu najbliższego kwartału, aż 44% w sumie deklaruje chęć zmiany pracy z powodów leżących w motywacji pracownika: 18% z powodu braku inwestycji w rozwój a 26% z powodu braku wyraźnej strategii firmy. To oznacza, że mimo deklaracji, organizacje w dalszym ciągu mogą nie zdążyć z utrzymaniem pracowników, którym zależy na rozwoju, oraz że nawet jeżeli firmy mają strategie przetrwania, to mogą niedostatecznie je komunikować.
- Oferta rozwojowa firmy jest istotnym czynnikiem motywującym pracowników ( regionalnie 25%, w Polsce ponad 40%). Na szczęście dla pracodawców, po dokonaniu analizy porównawczej, ci pracownicy którzy deklarują chęć zmiany pracy z powodu własnej motywacji nie są na tyle rozczarowani, aby akceptować pracę gorzej płatną niż obecnie. Jednak w skali regionu pewien odsetek pracowników (26%, w Polsce 27%) byłoby skłonnych do podjęcie gorzej płatnej pracy jeżeli wiązałaby się ona z innymi elementami w ofercie pracodawcy; dla tych pracowników możliwości rozwojowe są jednym z istotniejszych motywatorów.



## PODSUMOWANIE

Prognozy ekonomiczne nakazują nam spodziewać się, że skutki sytuacji na rynkach będziemy odczuwać jeszcze przez długi okres. W tym czasie, podejmowanie właściwych decyzji odnośnie pracowników będzie kluczowe dla przetrwania wielu organizacji.

Obecna sytuacja na rynku ma miejsce bezpośrednio po okresie kiedy rynek pracy był zdecydowanie rynkiem kandydatów –firmy odczuwały niedobór pracowników, miał miejsce często przerost zatrudnienia, firmy oraz doradztwa konkurowały między sobą o najlepszych kandydatów. Obecnie takie zjawiska są znacznie rzadsze i dotyczą bardzo wąskich grup, jednak problem „niedoboru pracowników” może mieć nowy wymiar: w związku ze zwolnieniami firmy mogą zmagać się z problemem zbyt dużych odpływów zdemotywowanych pracowników.

Widzimy efekty uczenia się od czasu poprzedniej dekonjunktury: organizacje zdają sobie teraz sprawę, że zaangażowanie pracowników jest kluczowym wyzwaniem, by zatrzymać tych najważniejszych pracowników, przy jednoczesnym właściwym podejściu do redukcji kosztów.

Niektóre organizacje biorą pod uwagę fakt, iż w celu zapewnienia ciągłości organizacji, powinny inwestować czas i energię w zatrzymanie najbardziej kluczowych grup pracowników, a można to osiągnąć także metodami nie obciążającymi budżetów w zbyt dużym stopniu.

Wiele organizacji patrzy na zatrzymanie pracowników jako na pierwsze wyzwanie, przechodząc następnie do narzędzi motywujących. Naszym zdaniem, proces ten powinien być odwrócony. Jeżeli organizacje zainwestują w motywowanie pracowników, ich wyniki wzrosną i zatrzymanie pracowników będzie naturalnym następstwem.

## REKOMENDACJE DLA FIRM

Wierzymy, że poniższe zagadnienia są bardzo istotne dla firm:

### 1) Uwzględnianie potrzeb długoterminowych

Krótkotrwałe problemy łatwo rozpraszają i demotywią. Firmy muszą w dalszym ciągu rozważać długoterminowe strategie dla talentów. Czy Twoja firma jest przygotowana na poprawę sytuacji rynkowej? Rozważając długoterminowe zyski, ważne jest by zatrzymać kluczowych pracowników i mieć miejsce na nowych.

### 2) Uporządkowanie zasobów

Hasło „uniwersalny” nie pasuje już dłużej do strategii HR. HR musi się nauczyć tak konstruować swoje strategie aby wyjść naprzeciw potrzebom różnych pracowników. Wymagania osoby o wysokim potencjale nie muszą być takie same jak te sygnalizowane przez niezastąpionego profesjonalistę. Jednocześnie kluczowe stają się wiarygodne, obiektywne metody oceny pracy, pozwalające na segmentację zasobów i możliwość określenia silnych/słabych stron poszczególnych grup pracowników.

### 3) Jasna i wiarygodna komunikacja

Najbardziej istotną kwestią jest to, by pracownicy raczej wcześniej niż później, dowiedzieli się, czy firma wiąże z nimi plany na przyszłość oraz jak organizacja zamierza wesprzeć ich w procesie zmiany. Firmy powinny być szczerze i wiarygodne w komunikacji, a także zachęcać pracowników do zadawania pytań i zgłaszania pomysłów. Szczególnie ważne jest, żeby pracownicy czuli się bezpieczni poruszając pewne kwestie i sugerując wprowadzenie czegoś nowego. Istotne jest też właściwe planowanie komunikacji w operacyjnym wymiarze, właściwe planowanie. Kolejnym istotnym zagadnieniem jest pokazywanie rzeczywistych inwestycji w rozwój – nie muszą to być inwestycje finansowe, tylko np. programy wewnętrzne. Pracownicy często nie są świadomi polityki własnej firmy oraz istniejących programów a to wpływa negatywnie na ich motywację do pracy i w efekcie – produktywność.



#### 4) Identyfikacja najważniejszych pracowników i planowanie ich rozwoju

Idealnie, pracownicy z największym potencjałem powinni zajmować się rolami wywierającymi duży wpływ, a wysoko cenieni specjaliści wypełniać najbardziej skomplikowane zadania. Najważniejsze pytanie brzmi: czy tak dzieje się teraz oraz czy firmy wiedzą gdzie w ich organizacji leżą najważniejsze role?

#### 5) Projektowanie stanowisk pracy

Redukcja zatrudnienia często skutkuje spadkiem motywacji pozostałych pracowników. Redukcja kosztów jest idealną okazją by ewaluować i określić na nowo opisy stanowisk tak, by były nie tylko bardziej interesujące i angażujące dla pracowników, ale także zapewniały większą skuteczność, produktywność i przewagę konkurencyjną dla organizacji.

#### 6) Niestandardowe metody oraz właściwe cięcia kosztów

Redukcja zatrudnienia to nie jedyny sposób na cięcie kosztów. Część organizacji np. pozwala pracownikom głosować czy wolą wziąć jeden dzień bezpłatnego urlopu w miesiącu czy zmierzyć się z perspektywą zwolnień. Zazwyczaj, pracownicy decydują się na bezpłatne urlopy lub wykorzystują możliwość wzięcia dłuższych, bezpłatnych urlopów. Takie rozwiązanie może być formą cięcia kosztów, a jednocześnie nie demotywuje w takim stopniu jak zwolnienia. Jednocześnie, biorąc pod uwagę rezultaty badania pracowników, firmy mogą w pierwszej kolejności rezygnować z budżetów przeznaczanych na rozwój, podczas gdy ograniczenie budżetów rozwojowych wcale nie musi oznaczać zaniechania działań rozwojowych. Rotacja stanowisk, awanse poziome, niestandardowe projekty są bardzo cenionymi narzędziami rozwojowymi i właściwe ich stosowanie może zarówno rozwijać jak i motywować pracowników.

#### 7) Wsparcie przy restrukturyzacji

Organizacje zdają sobie sprawę, że zwolnienia mogą mieć ogromny wpływ na zaangażowanie pozostałych pracowników, w zależności od tego, w jaki sposób firma przeprowadzi ten proces. Ważne, by organizacje planowały restrukturyzację tak aby pozostawały one w zgodzie z wartościami korporacji, uwzględniały ryzyko związane ze zmianami oraz chroniły markę firmy.

#### Opracowanie:

**Rafał Osiński**

Marketing Manager CEE

Hudson

ul. Wspólna 47/49

Poland, Warsaw, 00-684

t: +48 22 33 76 121

f: +48 22 621 20 19

m: +48 606 790 806

[rafal.osinski@hudson.com](mailto:rafal.osinski@hudson.com)

#### O Hudson

Hudson to jedna z wiodących firm na światowym rynku doradztwa personalnego, usług rekrutacyjnych oraz rozwiązań z zakresu zarządzania talentami. Od pojedynczych stanowisk do wielkich projektów, pomagamy naszym klientom w osiaganiu lepszych wyników przez rekrutację, ocenę i rozwój najlepszych i najzdolniejszych pracowników. Zatrudniamy około 3,000 pracowników w ponad 20 krajach. Więcej informacji jest dostępnych na stronie [www.hudson.com](http://www.hudson.com).