

07.06.2016

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

CO UPRAWIAMY? HR OPARTY NA FAKTACH CZY HR OPARTY NA INTUICJI?

Od kilku lat jednym ze sztandarowych haseł specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi jest powtarzanie, że „pracownicy to największa wartość firmy”. Równie często zwraca się uwagę, że „budowanie marki pracodawcy to jeden z głównych celów działu HR” a „benchmarking to podstawa dobrych decyzji HR”. Trudno w dzisiejszych czasach znaleźć specjalistę, który nie zgodzi się z tymi opiniami. Zagadnienia te równie często są poruszane w literaturze jak i na konferencjach czy spotkaniach branżowych. W codziennej pracy kierujemy się przeświadczeniem, że są to pryncypia i reguły leżące u podstaw naszej działalności. Dodatkowo większość z nas żyje w przekonaniu, iż stosuje te zasady w swojej codziennej pracy, że w dzisiejszych czasach niemożliwym jest zarządzanie personelem bez ich realizowania. Czy tak faktycznie jest? Czy dysponujemy danymi potwierdzającymi te przekonania?

Na pewno istnieje wiele badań, w których pracownicy działów HR potwierdzają istotność tych kwestii dla działalności swoich firm. Jeżeli jednak bliżej przyjrzymy się dwóm pierwszym pytaniom to zauważymy, że szukając na nie odpowiedzi nie powinniśmy zwracać się do działów HR lecz do wszystkich pracowników, szczególnie do tych z najniższych poziomów struktury organizacyjnej. Czy oni też tak myślą? Czy mają poczucie, że są największą wartością firmy? Czy uważają, że firma w której pracują zasługuje na miano dobrego pracodawcy? Może okazać się, że nasze powszechne przekonania nie znajdą potwierdzenia w opiniach pracowników. Jaki jest więc stan faktyczny?

Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania rozpoczęliśmy od analizy pierwszego stwierdzenia mówiącego, że „pracownicy to największa wartość firmy”. Przyjeliśmy

logiczne założenie, że najważniejsza jest opinia pracowników i aby poznać stan faktyczny po prostu należy ich o to zapytać.

Wychodząc z powyższego założenia w drugiej połowie 2016 roku przeprowadziliśmy dwa duże badania.

W pierwszym poprosiliśmy 10 494 pracowników o odpowiedź na następujące pytanie „Czy masz poczucie, że Twój pracodawca traktuje pracowników jako największą wartość firmy?” Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że tylko 25% pracowników uważa, że firma traktuje ich jako swój najważniejszy zasób. 27% badanych nie ma jednoznacznego zdania na ten temat a najwięcej, bo aż 48% respondentów jest zdania przeciwnego. Z dokładniejszych analiz wynika, że odpowiedzi na to pytanie w dużym stopniu zależą od miejsca pracownika w hierarchii organizacyjnej firmy. Zaledwie 19% pracowników szeregowych i 26% specjalistów zgadza się z powyższym stwierdzeniem. Co ciekawe jedyną grupą, w której było więcej odpowiedzi potwierdzających niż zaprzeczających byli zarządzający, ale też tylko 40% z nich zgodziło się ze stwierdzeniem iż pracodawca traktuje ich jako cenne dobro firmy.

W drugim badaniu „Satysfakcja zawodowa Polaków 2016” uczestniczyło mniej bo tylko 5007 pracowników, ale za to wypełnili oni obszerny, opracowany przez Sedlak & Sedlak kwestionariusz satysfakcji z pracy. Kwestionariusz ten dostępny na platformie badaniaHR.pl składa się z 66 pytań i służy do oceny 14 wymiarów satysfakcji. Z badania wynika, że 26% pracowników deklaruje brak satysfakcji z pracy, 41% ocenia swoją pracę jako „ani dobrą ani złą” a jedynie 33% osób jest z niej zadowolonych. Wyniki są więc w miarę jednoznaczne. Jeżeli tylko co 3 badany jest zadowolony z pracy trudno z przekonaniem twierdzić, że pracownicy są największą wartością firmy. Warto w tym miejscu dodać, że najbardziej niezadowoleni są pracownicy szeregowi (43% niezadowolonych) a najbardziej zadowoleni są członkowie zarządów (jedynie 3% niezadowolonych).

Wśród 14 badanych wymiarów ogólnej satysfakcji z pracy najgorzej oceniano satysfakcję z wynagrodzenia, poczucie docenienia, więź z firmą, rozwój zawodowy i zarządzanie firmą. Najwyżej oceniane były takie wymiary jak relacje ze współpracownikami i wizerunek firmy na rynku konsumenckim. Bardzo ciekawe wyniki uzyskaliśmy w ocenie sposobu zarządzania firmą. Jedyną grupą oceniającą pozytywnie ten wymiar byli członkowie zarządu. Pracownicy z pozostałych szczebli organizacji uważali, że ich firma jest w większym lub mniejszym stopniu źle zarządzana.

Opierając się na omówionych powyżej danych trudno uzasadnić skąd mamy w sobie tyle optymizmu i dlaczego z takim przekonaniem twierdzimy, że „pracownicy to największa wartość naszej firmy”. Wyniki obydwu badań są spójne i pokazują, że tylko niewielka część naszych pracowników ma poczucie, że są ważnym zasobem firmy. Jeżeli więc w sposób odpowiedzialny chcemy używać tego sformułowania to bezwzględnie powinniśmy zacząć od sprawdzenia stanu faktycznego i zebrania wiarygodnych danych liczbowych.

Kolejne powszechne przekonanie związane jest Employer Brandingiem. Z roku na rok przedsiębiorstwa coraz bardziej koncentrują się na budowaniu dobrego wizerunku firmy i często jest to związane z dość dużymi kosztami. Warto jednak zacząć od analizy tego czym faktycznie jest dobry wizerunek firmy. Czy są to dobre opinie o firmie w mediach i na portalach społecznościowych? Czy są to eleganckie i modne strony www? Czy decyduje o tym ilość pieniędzy przekazana na cele charytatywne? Rozsądek podpowiada, że wizerunek oparty na marketingu i budowany przez specjalistyczne agencje to tylko ładna fasada. Najważniejsze jest to co faktycznie dzieje się w firmie, jakie są jej standardy pracy, jak traktuje się w niej pracowników, jak się czują i co myślą, jak oceniają przełożonych, jak oceniają atmosferę w pracy, jak bardzo są zaangażowani w wykonywanie codziennych obowiązków. Z literatury przedmiotu wynika, że marka dobrego pracodawcy to głównie budowanie relacji pracowniczych, troska o bezpieczeństwo i komfort pracy, przestrzeganie przepisów prawa, zapobieganie dyskryminacji, zapewnianie pracownikom poczucia sprawiedliwego traktowania itp. Dobra marka to również niska rotacja, wysoka frekwencja, wysokie nakłady na rozwój pracowników, a przede wszystkim wysoka efektywność nakładów na HR.

Jeżeli zgodnie z istotą znaczenia terminu Employer Branding po raz drugi spojrzymy na wyniki cytowanych wcześniej badań to okaże się, że mało która z firm faktycznie buduje markę dobrego pracodawcy. Jeżeli firmy chcą poważnie myśleć o Employer Brandingu to muszą zacząć uprawiać HR oparty na faktach. Oznacza to konieczność wprowadzenia do standardów zarządzania rozwiązań pozwalających na systematyczne zbieranie informacji zwrotnych od pracowników oraz na porównywanie się firm między sobą pod względem wybranych wskaźników HR. Wbrew pozorom nie jest to trudne bo istnieją wiele gotowych narzędzi ułatwiających łatwe i szybkie poznanie postaw pracowniczych czy też na porównanie się z innymi firmami. Przykładem mogą być platformy badaniaHR.pl i wskaźnikiHR.pl pozwalające nie tylko na pomiar sytuacji w firmie, ale również na

odniesienie go do norm ogólnopolskich lub do dowolnie wybranej grupy benchmarkowej. Dopiero, gdy będziemy dysponować wynikami badań czyli konkretnymi danymi i porównamy je z wynikami innych firm, będziemy mogli z czystym sumieniem twierdzić, że jesteśmy dobrym pracodawcą. Same działania zewnętrzne nie zapobiegają utracie dobrych pracowników i nie sprawiają, że inni będą zabiegali o pracę w naszej firmie. Zręczny PR nie rozwiąże naszych problemów na coraz trudniejszym i coraz bardziej wymagającym rynku pracy. Jeżeli chcemy znać prawdę to musimy na bieżąco monitorować sytuację w firmie i wskaźniki rynku pracy. Aby to zrobić musimy najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie jakie dane, jakie wskaźniki są istotne dla naszej firmy. Czy naszym problemem jest absencja czy fluktuacja, a może jest to kwestia organizacji pracy. Kolejna rzecz to odpowiedź na pytanie jak zbierać opinie pracowników, o co ich pytać, jak często ich pytać aby mieć poczucie, że odpowiedzi w sposób trafny i rzetelny wyjaśnią czy jesteśmy dobrym pracodawcą.

Trzecie powszechne przekonanie odnosi się do idei benchmarkingu. Wszyscy wiemy jak ważne jest porównywanie się z rynkiem. Praktycznie na okrągło porównujemy ceny, koszty, jakość itp. Ale na ile porównujemy dane HR? Na pewno dzięki propagowaniu wiedzy przez takie witryny jak wynagrodzenia.pl w ostatnich latach wzrasta zainteresowanie porównywaniem płac, ale czy to wystarczy? Czy uczestnictwo w badaniach płacowych wyczerpuje nasze zapotrzebowanie na rynkowe dane porównawcze? Na pewno nie i była to kolejna kwestia, którą zdecydowaliśmy się zweryfikować empirycznie.

W maju 2016 roku w trakcie XI Krakowskiego Forum Wynagrodzeń pracownikom działów HR zadaliśmy dwa pytania. Pierwsze „Czy uważają, że benchmarking jest im potrzebny w pracy?”. Z ponad 180 osób uczestniczących w konferencji praktycznie wszyscy odpowiedzieli „TAK”. W przypadku drugiego pytania „Kto jest gotów uczestniczyć w benchmarku podstawowych wskaźników HR” zgłosiły się zaledwie 3 osoby. Sytuacja ta idealnie pokazuje nasze faktyczne podejście do benchmarkingu. Generalnie wszyscy uważamy, że jest potrzebny a nawet niezbędny w naszej codziennej pracy i zapewne tracimy dużo czasu na poszukiwanie rynkowych danych porównawczych. Jednak w momencie gdy sami musimy przygotować i opracować dane do porównań zwykle odmawiamy współpracy. Czy to ma sens? Dlaczego tak się zachowujemy? Jakie są w tym zakresie światowe praktyki?

Benchmarking to z jednej strony konieczność a z drugiej codzienność współczesnej gospodarki i na świecie nie trzeba nikogo przekonywać do udostępniania swoich

danych. Oto kilka przykładów tylko z obszaru HR. Society for Human Resource Management czy WorldatWork organizują po kilkanaście badań benchmarkowych rocznie i rzadko uczestniczy w nich mniej niż kilkaset firm. Dlaczego więc w Polsce mamy takie opory z udostępnianiem danych? Na pewno jest to efektem niskiego poziomu zaufania społecznego. Na pewno nie jesteśmy jeszcze gotowi do kooperacji i współpracy biznesowej. Ale czy musi być tak dalej? Na pewno nie bo tylko od nas zależy czy zarządzając personelem dalej będziemy opierać się na intuicji czy też zaczniemy uprawiać HR oparty na faktach.

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wskaznikiHR.pl, badaniaHR.pl czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.