



pracuj.pl



10
lat
na rynku!

2000

30 klientów.
44 000 odsłon w miesiącu.
30 000 zarejestrowanych
użytkowników.

2003

Ponad 600 klientów.
2 400 000 odsłon w miesiącu.
228 000 zarejestrowanych
użytkowników.

2006

Ponad 5 000 klientów.
18 500 000 odsłon w miesiącu.
665 000 zarejestrowanych
użytkowników.

2010

Ponad 10 000 klientów.
40 000 000 odsłon w miesiącu.
1 500 000 zarejestrowanych
użytkowników.

Solidny partner w rekrutacji

Od 10 lat wspieramy Pracodawców w rekrutacji internetowej,
znajdujemy najlepszych kandydatów na rynku.
Tworzymy innowacyjne narzędzia rekrutacyjne,
dostosowane do bieżących potrzeb naszych Klientów.

www.pracuj.pl



Lepiej późno niż później

W ubiegłym roku, w Vademecum Pracodawcy napisałem, że mentalność polskich pracowników nie sprzyja zmianom. To prawda, wskaźnik rotacji oznaczający częstotliwość zmiany pracodawcy mamy jeden z najniższych w Europie. Większość Polaków pracuje powyżej 5 lat w jednym miejscu pracy. To przywiązanie i niechęć do elastycznych form zatrudnienia, uznawane często za barierę rozwoju kariery wielu polskim pracownikom pozwoliło łatwiej przetrwać burzliwy okres kryzysu i związanych z nim przemian na rynku pracy. To nie wszystko – przedsiębiorstwa posiadające zaangażowanych pracowników mogą obecnie łatwiej konkurować na rynku, ich kadry są trzonem, solidną podstawą na rynku.

Bieżący rok na pewno będzie ciekawy i przyniesie wiele niespodzianek. Optymizmem napawają dodatnie prognozy poziomu zatrudnienia oraz deklarowane w badaniach zapowiedzi podwyżek płac w skali kraju. Naczelną funkcją HR wydaje się być w nadchodzącym roku optymalizacja już posiadanych zasobów, większy nacisk na rozwój pracowników z ukierunkowaniem na realizację celów. Po okresie spowolnienia przedsiębiorcy i pracodawcy będą chcieli odrobić straty, a dla działów HR i właścicieli firm planujących strategię personalną oznacza to działania zmierzające do poprawy efektywności zespołów.

Vademecum Pracodawcy 2010 to zbiór najciekawszych analiz sytuacji na rynku pracy w 2009 roku wraz z pierwszymi prognozami na kolejny rok. To także kompendium wiedzy o narzędziach, które mogą być przydatne w najbliższym czasie. Wiele miejsca poświęcamy rozwojowi pracowników,

optymalizacji szkoleń i uszeregowaniu ich roli jako inwestycji, która w długofalowej perspektywie musi przynieść zysk – mierzalny finansowo.

Vademecum to również przewodnik dla przedsiębiorców i menedżerów działów personalnych, którzy planują procesy rekrutacji na rynku pracy zdominowanym przez pracodawców. Przewodnik, który podpowiada, jak poszukiwać i selekcjonować najlepszych kandydatów spośród dużej liczby ofert, jak korzystać z wyspecjalizowanych usług wspierających działy personalne w ich zadaniach.

Czy to będzie dobry rok dla rynku pracy, branży usług HR oraz samych działów personalnych w korporacjach? Czy polscy pracownicy mogą liczyć na poprawę koniunktury? Trudno, żeby było gorzej niż w ubiegłym roku, ale wszystkim nadmiernym optymistom polecany jest zimny prysznic, mimo to - lepiej późno, niż później.

Rafał Broniarek
redaktor naczelny
„Vademecum”

Rafał Broniarek





VADEMECUM

Spis treści



str. 14-39

Rynek pracy 2009

- **Kryzysowe obawy**
Jak wyglądał kryzys w oczach menedżerów oraz prezesów i właścicieli firm. Czego się spodziewali, a co było niespodzianką?
- **Podwyżki w kryzysie**
Polska stosunkowo łagodnie przeszła okres spowolnienia. Jak wyglądał poziom planowanych i zrealizowanych podwyżek płac w sektorze przedsiębiorstw?
- **Będzie lepiej**
Prognoza poziomu zatrudnienia na pierwsze kwartały 2010 roku nastraja do ostrożnego optymizmu. Czas na odbicie rynku od dna.
- **Regionalny przegląd płac**
Gdzie w Polsce zarabia się najlepiej i dlaczego? Analiza zarobków w regionach w 2009 roku.

REKLAMA

monsterpolska.pl



REKRUTACJA
JEST PRZYJEMNOŚCIĄ



VADEMECUM

str. 40–69

Rekrutacja

- **Gdzie leży pies pogrzebany?**
Błędy w procesach rekrutacji i nie trafna selekcja wprost proporcjonalnie przekłada się na wyniki i koszty bezpośrednie. Jak uniknąć pomyłki?
- **Proces łowienia kandydatów**
Jednym z problemów podczas selekcji jest bazowanie rekrutera w największym stopniu na wyniku interview. Optymalizację i bezstronność selekcji zapewni assessment centre.
- **Innowacje w rekrutacji**
Testy w łatwy i tani sposób mogą podnieść jakość procesów rekrutacyjnych. Kluczem do sukcesu jest jednak wybór właściwej metody.
- **Właściwy człowiek na właściwym miejscu**
Tajniki procedur rekrutacyjnych, wykorzystywanych w profilowanych procesach executive search

str. 70-115

HRM

- **Rynkowy survival**
W sytuacji niepewności zmienia się definicja sukcesu, dlatego tak ważne jest elastyczne zarządzanie zmianą i ciągły monitoring poziomu motywacji pracowników
- **Awanse strategiczne**
Awanse, przeszerzegowania, rozwój zawodowy, to tematy, które poza wynagrodzeniami interesują wszystkich pracowników. Jak zaplanować optymalny model struktury organizacyjnej?
- **Jak cię widzą...**
Świadoma decyzja o rozpoczęciu procesu budowania marki pracodawcy to nadal rzadkość w realiach polskiego rynku pracy. Budowanie marki pracodawcy – konieczność czy fanaberia?
- **Kiedy czas się rozstać**
Konieczność zwalniania pracowników jest najtrudniejszym zadaniem personalnym. Dzięki outplacementowi zarówno firma, jak i pracownicy mogą czuć się bezpieczniej.

Spis treści

DLA OBU STRON



monsterpolska.pl

REKLAMA



VADEMECUM

Spis treści

str. 116-133

Prawo

- **Etaty do lamusa?**
Charakterystycznym dla ostatnich lat zjawiskiem jest upowszechnianie się innych niż pracownicze form zatrudnienia. Obok umowy o pracę, na podstawie której dochodzi do nawiązania stosunku pracy i która rządzona jest przez przepisy prawa pracy, upowszechniły się cywilnoprawne formy zatrudnienia.
- **Rozstanie zgodne z prawem**
Pracodawca podejmując decyzję o sposobie rozwiązania umowy o pracę musi przede wszystkim kierować się faktami i okolicznościami towarzyszącymi woli stron stosunku pracy oraz, co nie mniej ważne, rodzajem umowy o pracę.
- **Przychody poza pensją**
Ponieważ motywacja jest siłą napędową, która nadaje kierunek i wzmacnia działania ludzkie, od skutecznego motywowania w ogromnej mierze zależy realizacja celów organizacji. Trzeba jednak pamiętać o podatkowej stronie motywacji pozapłacowej.

str. 134-167

Edukacja

- **Szkolenia z (prawdziwą) korzyścią**
O efektywność szkoleń pytają wszyscy zleceniodawcy. Trzeba przyznać, że owe częste pytania biorą się stąd, że nie wszyscy w ich efektywność wierzą. Jak zatem dopasować rodzaj szkolenia do posiadanych kadr?
- **Inwestycja o gwarantowanej rentowności**
Oceny efektywności i rentowności procesów edukacyjnych należą do najnowszych trendów, stają się kartą przetargową wielu decyzji podejmowanych w firmach.
- **Coaching – mity i fakty**
Według niektórych, coaching na świecie jest drugą, po nowoczesnych technologiach, najdynamiczniej rozwijającą się branżą gospodarki. Czas zmierzyć się z legendą.
- **Euroinwestycje w pracowników**
Konkurencja wśród firm starających się o dofinansowanie szkoleń z Europejskiego Funduszu Społecznego jest coraz silniejsza. W kolejce do rozdania czekają kolejne miliony euro.

REKLAMA

monsterpolska.pl



EWOLUCJA POSTĘPUJE,
REWOLUCJA NASTĘPUJE



VADEMECUM

str. 168–186

Almanach firm

- **Agencje rekrutacyjne**
Szybka i sprawna pomoc oraz doradztwo w procesach rekrutacji oraz w wypadku procesów executive search.
- **Agencje pracy tymczasowej**
Usługi outsourcingu kadr, pełen wachlarz usług wynajmu pracowników tymczasowych oraz leasingu pracowniczego.
- **Firmy szkoleniowe**
Pełen wachlarz usług szkoleniowych, w tym kursów językowych realizowanych w trybie otwartym i zamkniętym.
- **Consulting**
Doradztwo w zakresie strategii HRM oraz polityki kadrowej w szerokim pojęciu.

Redaktor naczelny:

Rafał Broniarek

Reklama:

Marta Olczak

marta.olczak@topmedia.com.pl

0 22 394 54 30

0 609 903 467

Prenumerata:

prenumerata@topmedia.com.pl

0 22 394 54 32

Skład oraz przygotowanie do druku:

Djpress - Dariusz Dalaszyński

www.djpress.pl

Wydawca:

TOP Media Sp. z o.o. **TOP**media

ul. Gilarska 58, 03-589 Warszawa

NIP: 583-26-86-045, regon: 192060332

kapitał zakładowy 51 000 PLN

0 22 435 70 48, 0 22 435 70 49

wpisana pod numerem 290091 do KRS

prowadzonego przez Sąd Rejonowy

Gdańsk-Północ w Gdańsku, VII Wydział

Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania tekstów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za opinie publikowane na łamach „Vademecum”, które są osobistymi poglądami autorów.

Spis treści

REKLAMA

NOWA JAKOŚĆ
W POSZUKIWANIU
KANDYDATÓW
DO PRACY



monsterpolska.pl

Kryzys gospodarczy w oczach szefów HR

Arkadiusz Hajduk, ICAN Institute

Jak sytuację spowolnienia gospodarczego wykorzystać do przeprowadzenia od dawna planowanych zmian? W jaki sposób efektywnie alokować budżety szkoleń i rozwoju? Jak realizować ambitne cele przy coraz silniejszej presji na redukcję kosztów? Jak na moją organizację wpłynie kryzys? Odpowiedzi na te pytania poszukiwała branża human resources podczas Forum Strategicznego HR organizowanego przez „Harvard Business Review Polska”. Przeprowadzona wśród nich ankieta pokazała, w jakim świetle widzą zarządzanie polityką kadrową w swojej firmie w 2009 r., przygotowanie organizacji do zmian i modyfikację oferty dla personelu. Jest to obraz umiarkowanie pesymistyczny.



REKLAMA

monsterpolska.pl

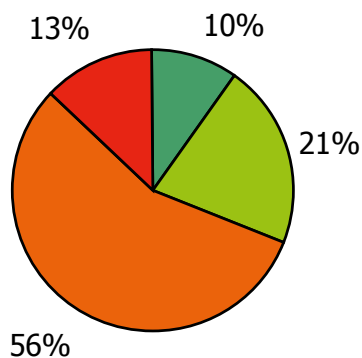
SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

Ponad połowa ankietowanych HR-owców uważa, że w przyszłym roku sytuacja gospodarcza będzie gorsza niż w 2008 r., a 21 proc. spodziewa się, że sytuacja będzie taka sama. Ocena przyszłości jest jednak bardziej krytyczna, jeśli spojrzeć na nią z perspektywy własnej organizacji. Przeważająca większość specjalistów z zakresu human resources (78 proc.) uważa, że kryzys ekonomiczny będzie groźny dla ich firm, a jedynie 20 proc. uważa, że ten wpływ będzie nieistotny. Różnica w postrzeganiu sytuacji wynika z jednej strony ze starej prawdy, zgodnie z którą „bliższa ciału koszula”. Zmiany mogące bezpośrednio dotknąć organizacje, ocenione zostały bardziej negatywnie niż procesy, którym można przyglądać się niejako z dystansu. Z drugiej strony obszar zarządzania zasobami ludzkimi postrzegany jest jako ten, w którym w czasie kryzysu szuka się redukcji kosztów i oszczędności.

Prawie przygotowani

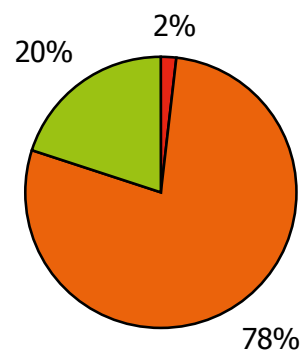
Mimo, że HR-owcy spodziewają się pogorszenia koniunktury, zaledwie 16 proc. przebadanych w ankiecie zadeklarowało, że ich firmy są dobrze przygotowane na przyjęcie trudnych czasów. Większość ankietowanych specjalistów związanych z HR (68 proc.) uważa, że ich firma jest jedynie częściowo przygotowana na czas dekonunktury. Z kolei nieprzygotowanie do kryzysu deklaruje 16 proc. specjalistów. Wśród narzędzi zarządzania personelem, które mogą pomóc w efektywniejszej realizacji celów w przypadku osłabienia gospodarki, HR-owcy wymienili podczas debaty m.in. narzędzia charakterystyczne dla programów typu Employee Value Proposition (oferta wartości dla pracownika), w ramach których należy szczególnie przyrzeć się aspektom polityki personalnej związanym m.in.

Sytuacja gospodarcza w 2009 roku będzie w porównaniu do 2008 roku:



■ lepsza ■ taka sama ■ gorsza ■ znacznie gorsza

Ewentualny kryzys ekonomiczny w 2009 roku dla Państwa firmy



■ bardzo groźny ■ groźny ■ nieistotny

REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl

z tworzeniem efektywnej i innowacyjnej kultury firmowej oraz zapewnieniem długofalowych programów rozwojowych, tzw. talentom. Uczestnicy forum wskazali również konieczność

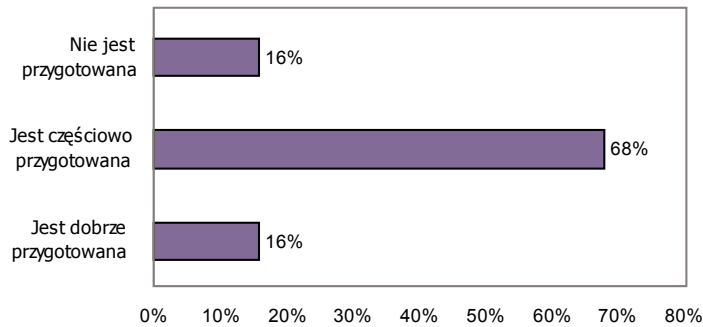
składnikami wynagrodzenia zmiennego.

Szukanie oszczędności

Zanim HR-wcy wskazali obszary, w których spodziewają się cięcia kosztów w swojej firmie, poproszono ich o zdefiniowanie i ocenę poszczególnych elementów oferty, jaką organizacja ma dla pracownika. Prawie jedna trzecia specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi wskazała szkolenia i rozwój jako najważniejszy element oferty ich firmy. Kolejne pozycje zajęła kultura organiza-

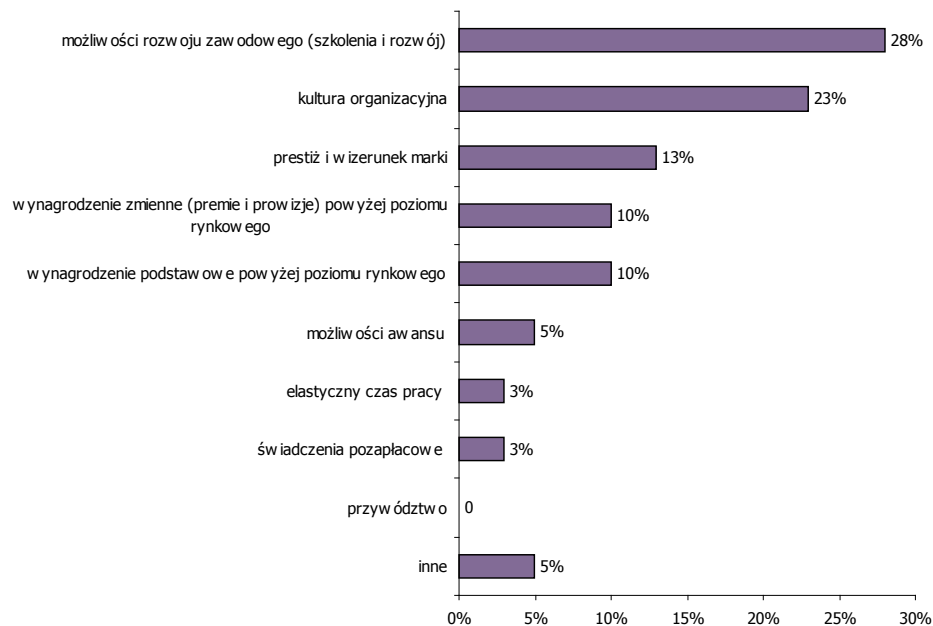
cyjna oraz prestiż i wizerunek marki. Łącznie ok. 20 proc. ankietowanych jako główny element oferty wskazało wynagrodzenie powyżej poziomu rynkowego – zarówno w postaci płacy podstawowej, jak i premii.

W jaki sposób Państwa firma jest przygotowana na kryzys gospodarczy:



wprowadzenia bardzo efektywnych narzędzi komunikacji wewnętrznej, zapewnienia spójnego wizerunku zewnętrznego z wewnętrznym oraz ścisłe powiązanie wyników osiąganych przez daną jednostkę bądź zespół ze

Głównym elementem oferty dla pracownika (EVP) w Państwa firmie jest:



REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

Mimo że obszar rozwoju zawodowego pracownika został uznany za jeden z najważniejszych elementów oferty, specjaliści HR nie wykluczają, że to właśnie tam firma będzie cię wydała. Prawie połowa badanych (45 proc.) bierze pod uwagę zamrożenie wydatków na szkolenia w 2009r. Oszczędności dotkną również wynagrodzenia, które również zostały wysoko uplasowane w strukturze EVP. 46 proc. specjalistów stwierdziło, że ich firma rozważa zamrożenie wynagrodzeń w związku z kryzysem. Przeciwnego zdania jest 37 proc. Co więcej, 53 proc. menedżerów odpowiedzialnych za HR przyznało w ankiecie, że ich przedsiębiorstwo bierze pod uwagę redukcję zatrudnienia. Jednocześnie 45 proc. osób nie spodziewa się, zwolnień w ich organizacji. Co ciekawe, ponad połowa badanych (54 proc.) uważa, że mimo obaw o rozwój rynku nowe rekrutacje nie zostaną wstrzymane, a firma nadal będzie poszukiwać pracowników. Przeciwnego zdania jest 44 proc. osób.

Pracownicy mogą się zatem spodziewać, że oszczędności będą dotyczyły najistotniejszych elementów oferowanych im świadczeń, a więc płacy i szkoleń. Co więcej, w wielu firmach zmniejszy się bezpieczeństwo zatrudnienia

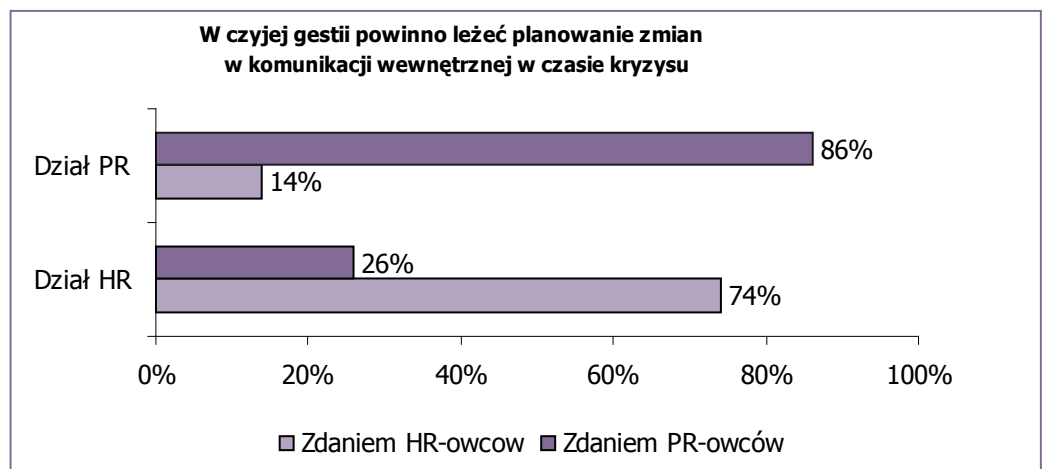
dające poczucie stabilizacji. Poinformowanie kadry o zmianach stanie się zatem dużym wyzwaniem w wielu firmach. Jednak ankietowani HR-

owcy ocenili zagrożenia wynikające z zakomunikowania pracownikom trudnych decyzji jako stosunkowo niewielkie.

Zdecydowana większość pytanych (79 proc.) zadeklarowała, że ich firma jest przygotowana do komunikowania wewnątrz organizacji ewentualnych redukcji kadry. Brak przygotowania przyznało jedynie 14 proc. specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie odpowiednio 85 proc. i 82 proc. specjalistów ds. kadr jest gotowych do przekazywania wewnątrz organizacji informacji o zmniejszeniu wydatków na szkolenia oraz wstrzymaniu nowych rekrutacji. Większym problemem w komunikacji okazało się informowanie o zamrożeniu budżetu wynagrodzeń. W tym przypadku 23 proc. ankietowanych stwierdziło, że nie jest przygotowana do przekazania tych informacji. Jednak 70 proc. jest przeciwnego zdania.

Analiza tych wyników pokazuje, że specjaliści ds. HR spodziewają się

Pracownicy mogą się spodziewać, że oszczędności będą dotyczyły najistotniejszych elementów oferowanych im świadczeń, a więc płacy i szkoleń. Co więcej, w wielu firmach zmniejszy się bezpieczeństwo zatrudnienia dające poczucie stabilizacji.



swego rodzaju przyzwolenia na cięcia wydatków. Obniżające się nastroje społeczne, wzrost obawy o bezpieczeństwo zatrudnienia sprawia, że

Trudne i niepopularne decyzje, szczególnie po okresie bardzo dobrej koniunktury, wymagają większego zaangażowanie w komunikację wewnętrzną. Najbardziej przemyślana i propracownicza polityka firmy może stracić dużo ze swej efektywności, jeśli zawiedzie komunikacja z zespołem

firmom łatwiej będzie wprowadzać zmiany w polityce kadrowej. Część z nich jeszcze w 2008 r., mimo notowania pozytywnych wyników finansowych, zaczyna wdrażać programy oszczędnościowe, licząc na to, że w świetle kryzysu pracownicy spojrzą na nie przychylniej. Perspektywa powrotu do rynku pracodawcy umożliwia powrót do narzędzi, o którym pracodawcy musieli na dwa lata zapomnieć.

Kto im o tym powie?

Trudne i niepopularne decyzje, szczególnie po okresie bardzo dobrej koniunktury, wymagają większego zaangażowanie w komunikację wewnętrzną. Najbardziej przemyślana i propracownicza polityka firmy może stracić dużo ze swej efektywności, jeśli zawiedzie komunikacja z zespołem. HR-owcy są zgodni co do tego, że w okresie dekoniunktury nacisk na komunikację wewnętrzną powinien być większy niż zazwyczaj (91 proc. HR-owców). Podzielają w tym obszarze zdanie specjalistów ds. PR, którzy również przeważająco większością uznali, że rośnie waga relacji z pracownikami w trudnych czasach. Między tymi dwoma grupami nie ma jednak zgody co do tego, kto powinien odpowiadać za te działania. Zarówno specjaliści PR, jak i menedżerowie HR uważają, że

to w ich gestii powinna pozostawać komunikacja wewnętrzna. Obie strony to właśnie swój dział postrzegają jako ten odpowiedzialny za planowanie działań komunikacyjnych związanych z kryzysem. Zamiast jednak postrzegać to nałożenie się kompetencji jako niepotrzebną rywalizację, warto wykorzystać wspólny cel do połączenia wysiłków komunikacyjnych obu departamentów. W przypadku wprowadzenia przez firmę nowej polityki



Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno być w każdej firmie postrzegane jako proces niezbędny do realizacji strategii całego przedsiębiorstwa. Bez wsparcia ze strony odpowiednio wyszkolonych, kompetentnych pracowników niemożliwe jest skuteczne realizowanie zamierzonych celów. W związku z tym, wraz z upływającym czasem zdecydowanie większą wagę firmy przywiązują do budowania kompleksowej strategii zarządzania kwalifikacjami i rozwojem pracowników. Ogromna większość z nich wykorzystuje do tego celu zintegrowane systemy informatyczne. Wsparcie ze strony takich narzędzi można określić na dwa sposoby. Po pierwsze, moduły obsługujące procesy kadrowo-płacowe (tzw. „twardy HR”) pozwalają zautomatyzować szereg działań, które dotąd musiały być wykonywane ręcznie przez pracowników. Pozwala to nie tylko zaoszczędzić koszty administracyjne, ale przede wszystkim oszczędza czas pracowników, który mogą oni przeznaczyć na prace związane z bardziej strategicznymi obszarami zarządzania kapitałem ludzkim. Zintegrowane narzędzia informatyczne mogą jednak także wspierać organizację w obszarze „miękkiego HR”, a więc w procesach rekrutacji, szkoleń, ocen pracowniczych czy zarządzania ścieżkami karier. System SAP posiada np. moduł do organizacji szkoleń z uwzględnieniem różnych sposobów dostarczania wiedzy, wraz z procesem identyfikacji potrzeb i transferem informacji o uzyskanych kwalifikacjach bezpośrednio do indywidualnej kartoteki pracownika. Usprawnienia tego rodzaju nie tylko ułatwiają pracę osobom odpowiedzialnym za kreowanie polityki zarządzania kapitałem ludzkim, lecz także zwiększają skuteczność tych działań przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów.

Grzegorz Rogaliński, Prezes SAP Polska

REKLAMA

monsterpolska.pl


ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

dotyczącej np. premii czy podwyżek, konieczna jest otwarta komunikacja docierająca do wszystkich pracowników w firmie i przedstawiająca decyzje w kontekście całokształtu działań przedsiębiorstwa, jego rozwoju oraz planów biznesowych. Działania w obszarze HR powinny być przedstawione jako integralna część szerszej strategii, a nie jedynie pomysł na znalezienie szybkich oszczędności.

Konkluzją spotkania szefów HR oraz przeprowadzonego wśród nich badania jest stwierdzenie, że nadchodzący okres to sprawdzian dla firm, ludzi i działów HR oraz dobry czas na przeprowadzanie od dawna zmierzonych zmian i porządków. Dla wielu organizacji to szansa na pozyskanie talentów, które w normalnych warunkach rynkowych były poza ich zasięgiem. To nowe możliwości budowania zaangażowania pracowników, a także okazja do przeglądu procesów kształtowania polityki personalnej.

W czasie Forum Strategicznego HR dało się odczuć zdrową równowagę w opiniach na temat potencjalnego kryzysu. Obecna sytuacja to niewątpliwie zagrożenie, ale również ogromna szansa dla firm mądrych, efektywnych i potrafiących wykorzystać trudniejszą sytuację rynkową do wzmocnienia się i przygotowania na lepsze

czasy. A takie na pewno przyjdą, bo zmienność jest nieodłącznym elementem cyklu koniunkturalnego.

*Ankieta wśród specjalistów PR została przeprowadzona 27 listopada 2008 r. podczas Forum PR, a odpowiedzi specjalistów HR zebrano 26 listopada 2008 r. podczas Forum HR. Łącznie na pytania odpowiedziało 125 menedżerów. Partnerem merytorycznym ankiety była agencja Multi Communications. Wykorzystano technologię firmy Neovote. 



Wpływ kryzysu na motywację pracowników (pozytywne i negatywne aspekty)

Jednym z pozytywnych i ważnych dla pracodawcy aspektów wpływu kryzysu na motywację kadr jest z pewnością wzrost motywacji do pozostania w firmie. Trudniejszy stał się bowiem rynek pracy, trudniej też o inną ciekawą posadę i nie gorzej płatne stanowisko. Z drugiej strony, w czasach kryzysu wprowadzane są oszczędności. Jeśli przyjmują one formę redukcji zatrudnienia – to wpływa to na zachwianie poczucia bezpieczeństwa. Zanegowana może więc zostać wspomniana na początku motywacja do pozostania w firmie. Jednocześnie, zachwianie poczucia bezpieczeństwa, wpływać może pozytywnie na motywację do osiągania wysokich wyników. Istotnym jest, aby przekładała się ona na rzeczywiste osiągnięcia a nie tylko „mechaniczną” realizację planów i dbanie o efektywność „na papierze” – jedynie w raportach czy zestawieniach. (Zdarza się wówczas, że główne wysiłki pracowników skierowane są na znalezienie takich aspektów, które zwiększą to poczucie bezpieczeństwa, a to nie zawsze jest zgodne z interesem firmy). Inne oszczędności podejmowane w kryzysie to często redukcje przywilejów pracownicze, ograniczenia szkoleń lub innych, dodatkowych korzyści z pracy w firmie. Tu wszystko zależy od tego, jak takie obostrzenia są komunikowane. Gdy są jasno podane przyczyny, skutki i zasady przywrócenia – to wręcz może to na motywację wpłynąć pozytywnie, w tym zwłaszcza na lojalność wobec pracodawcy. Podsumowując: generalnie kryzys jest wpisany w biznes. To ryzyko każdej działalności. Zatem motywacja w dużym stopniu zależy od polityki informacyjnej i decyzji pracodawcy jak będzie sobie radził z kryzysem, na ile pracownicy będą mogli poczuć się współodpowiedzialni za funkcjonowanie firmy w trudnych czasach. Ważnym jest też jakie będą długofalowe następstwa kryzysu: co będzie potem – jak z kryzysu wyjdziemy? Czy firma zachowa się fair w stosunku do ludzi, którzy zwiększyli swój wysiłek, lub zrezygnowali z pewnych korzyści...?

Dominika Ludwiczak
Dyrektor ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi Sage sp. z o.o.

REKLAMA

STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄŚĆ PRZY KOMPUTERZE!

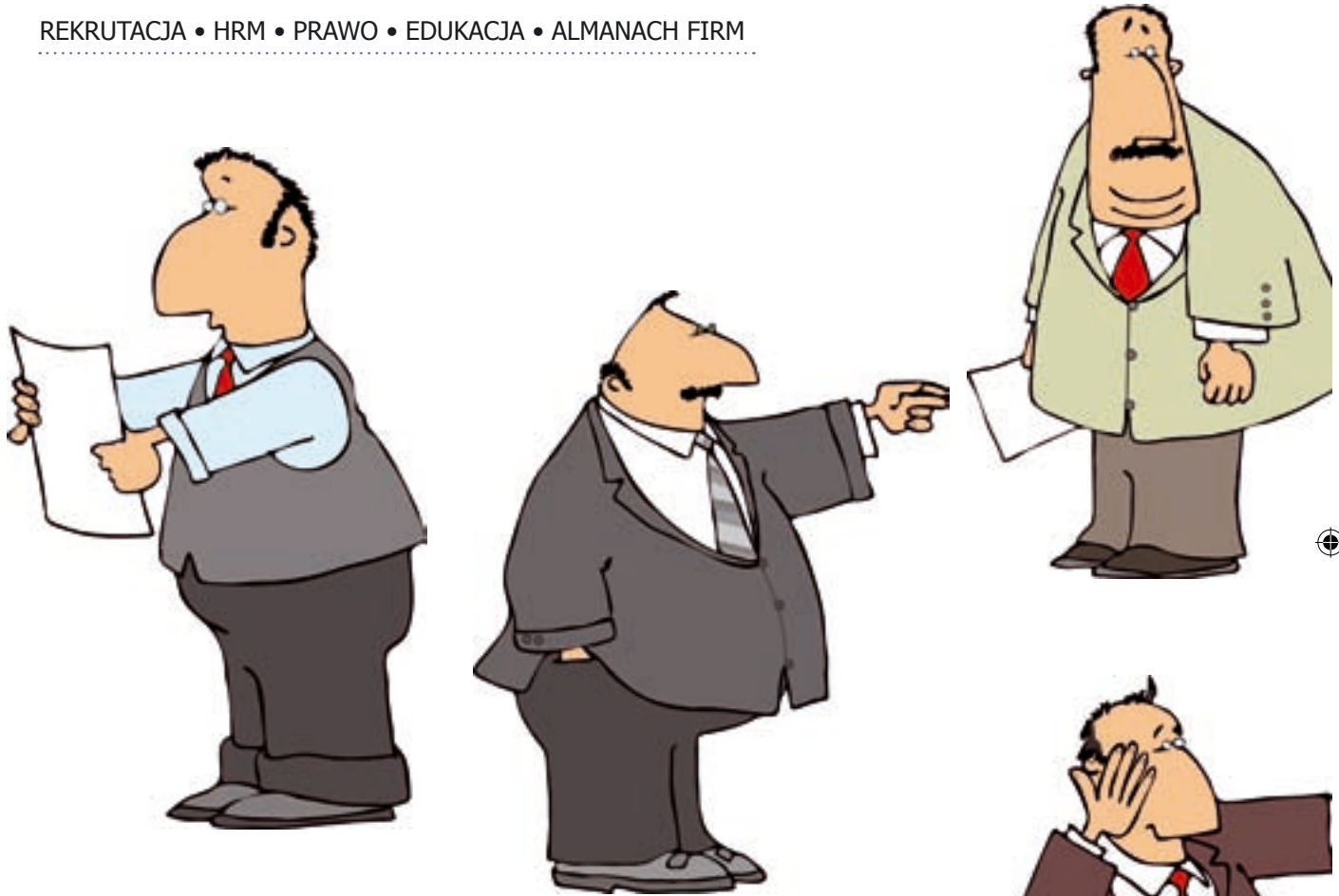
monsterpolska.pl



VADEMECUM

Rynek Pracy 2009

REKRUTACJA • HRM • PRAWO • EDUKACJA • ALMANACH FIRM



Rynek Pracy 2009





VADEMECUM

Rynek Pracy 2009



Ostatni rok był szczególny. Rynek pracy przeszedł transformację z rynku pracownika w rynek pracodawcy. Uczestnicy musieli zmierzyć się ze zwolnieniami grupowymi, spadającymi wskaźnikami zatrudnienia i trudnymi do przewidzenia rokowaniami na przyszłość. W nowy rok rynek wkracza z umiarkowanym optymizmem i ostrożnymi prognozami. Czego można się spodziewać, oprócz dalszego spadku wynagrodzeń, czy powróci koniunktura. Czy może być jeszcze gorzej? ”



Kryzysowe obawy

Andrzej Woźniakowski, Hay Group

Przeprowadzone badanie jest jedną z najdokładniejszych dostępnych obecnie analiz sytuacji firm w okresie spowolnienia gospodarczego. Zebrane dane obejmują informacje o zmianach w wysokości podstaw wynagrodzenia i podwyżek, programach wynagrodzenia uzależnionego od wyników pracy, a także motywatorach długoterminowych i innych zmianach kształtu systemów powiązanych z wynagrodzeniami (takich jak np. nadgodziny, outsourcing, świadczenia pozapłacowe, użytkowanie samochodów służbowych, szkolenia i rozwój).

Kryzys okiem prezesów

Firma konsultingowa Hay Group regularnie bada opinie menedżerów i prezesów firm na temat wpływu koniunktury gospodarczej na ich decyzje dotyczące zatrudnienia i wynagradzania. Badania takie prowadzone są zarówno w skali globalnej, jak i w poszczególnych krajach, w tym Polsce. Dzięki temu możemy porównać reakcje na sygnały pogarszającej się koniunktury w Polsce i w innych krajach. Badanie ogólnoświatowe zrealizowano w 2008 r. dwukrotnie: w marcu i listopadzie. Badanie przeprowadzone w listopadzie 2008 r. objęło 2589 organizacji na sześciu kontynentach, podczas gdy w pierwszym etapie badań Hay Group w marcu 2008 r. uczestniczyły 1003 firmy. Porównanie wyników badania z li-

stopada i marca wskazuje, iż liczba organizacji, które spodziewały się pogorszenia swoich wyników finansowych w porównaniu do założeń na rok 2008, zwiększyła się ponaddwukrotnie. W badaniach, przeprowadzonych również przez Hay Group w marcu 2008 r., jedynie 12 proc. organizacji obawiało się znacznego pogorszenia swoich wyników w stosunku do zakładanego rocznego planu. Osiem miesięcy później odsetek ten zwiększył się aż do 31 proc. Procent organizacji, które uznają osiągnięte dotychczas wyniki za zgodne z planem i tym samym spodziewają się realizacji zakładanych celów na rok 2008, wynosi 62 proc. Nic nie wskazuje, że rychłą zmianę tej tendencji, jako że nastroje w głównych gospodarkach świata, a w tym przede wszystkim w USA, nie poprawiają się jeszcze, można się więc spodziewać kontynu-

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



acji tej tendencji w ciągu następnych miesięcy 2009 r.

Panika w sprzedaży

Analizy wyników nastrojów w skali globalnej pokazują, że sektor sprzedaży ucierpiał najbardziej – 63 proc. firm handlowych prognozowało słabe wyniki, spowodowane obniżonym poziomem wydatków konsumencjki i obostrzeniami kredytowymi. Firmy innych sektorów gospodarki, np. producenci ropy i gazu, znacznie lepiej znoszą gospodarczą zawieruchę – 19 proc. spośród nich spodziewało się, że ich wyniki na koniec roku będą znacznie wyższe niż

zakładano. Niewątpliwie był to jeszcze efekt związany z wysokimi cenami cenami ropy i gazu utrzymujący się do jesieni ubiegłego roku.

Według Nicka Boultera, dyrektora działu Client Development and Reward Services w Hay Group, perspektywy ekonomiczne na przyszły rok nie są stabilne, toteż organizacje ostrożnie zwiększają koszty stałe, a w tym wynagrodzenia podstawowe. Wiele organizacji decyduje się na opóźnianie lub ograniczenie podwyżek, albo nawet na zamrożenie wysokości wynagrodzeń. Starają się jednak dbać o zatrzymanie najlepszych pracowników, bo przecież okres pogorszonej koniunktury musi się kiedyś skończyć i trzeba być przygotowanym na ożywienie gospodarcze i rozwój działalności.

Wynagrodzenia na świecie

W skali globalnej, rekrutacja nowych pracowników zostają wstrzymane lub

ograniczone: blisko połowa (48 proc.) organizacji światowych zmniejsza lub zamraża obecne zasoby pracownicze w porównaniu z badaniem marcowym jest to poziom o 20 proc. wyższy. W przypadku firm europejskich odsetek firm zmniejszających lub zamrażających obecny poziom zatrudnienia jest jeszcze wyższy i wynosi 57 proc. Co bardzo ważne, jedynie 3 proc. światowych firm planuje zwiększenie wysokości zatrudnienia. Obniżenie wysokości podwyżek podstawy wynagrodzenia: zmniejszenie kosztów funkcjonowania firm koncentruje się na ograniczeniu podwyżek podstaw wynagrodzenia – 65 proc. przebadanych firm wprowadza już zmiany (bądź rozważa ich wprowadzenie) do wcześniej ustalonych budżetów wynagrodzeń na rok 2009. 58 proc. spośród tych organizacji decyduje się na obniżenie swoich budżetów, zaś 24 proc. wstrzymuje podwyżki dla wszystkich pracowników (lub rozważa tę decyzję).

Rosną zagrożenia dla działań realizowanych przez działy HR: 16 proc. przebadanych organizacji ogranicza bądź likwiduje swoje projekty szkoleniowe i rozwojowe. Firmy likwidują też nadgodziny (11 proc.) i outsourcing (17 proc.).

- Jednak dla organizacji głównym problemem jest utrzymanie talentów, kluczowych umiejętności i zdolności wypłaty atrakcyjnego wynagrodzenia.

Pracownicy z obawami

Wyniki badań Hay Group pokazały, że rosną obawy pracowników dotyczące utrzymania miejsc pracy oraz zachowania obecnej wysokości

Rosną zagrożenia dla działań realizowanych przez działy HR: 16 proc. przebadanych organizacji ogranicza bądź likwiduje swoje projekty szkoleniowe i rozwojowe.

Potrzebna jest umiejętność prowadzenia dialogu z pracownikami i profesjonalnego przedstawiania różnych wariantów działań dostosowawczych, jakie mogą zastosować firmy – zarówno w odniesieniu do poziomu zatrudnienia, jak i kosztów pracy.

wynagrodzeń zasadniczych i premii. Według Nicka Boultera obaw pracowników nie wolno zignorować. W przeciwnym razie personel może stracić motywację do pracy i przestać się angażować – co z kolei negatywnie wpłynie na wyniki końcowe firm. Organizacje muszą też wystrzegać się pośpiesznych, nieprzemyślanych reakcji – takie działania mogą co prawda pomóc w krótkiej perspektywie, ale w dłuższej okazać się chybotliwe, co zmniejszy przyszłe możliwości rozwojowe firm w czasie, gdy pojawi się ożywienie w gospodarce. Potrzebna jest umiejętność prowadzenia dialogu z pracownikami i profesjonalnego przedstawiania różnych wariantów działań dostosowawczych, jakie mogą zastosować firmy – zarówno w odniesieniu do poziomu zatrudnienia, jak i kosztów pracy.

Colin Evans, odpowiedzialny za konsulting wynagrodzeń w Hay Group UK, komentując wyniki badań, stwierdził, że firmy europejskie będą musiały znacznie bardziej skoncentrować się na dobrym zarządzaniu efektywnością pracy. Organizacje będą musiały jasno określić i skomunikować swoje definicje efektywności, nie zapominając przy tym, że dla skuteczności tego typu zarządzania wszelka efektywność musi zostać zauważona i wynagrodzona. Oznacza to również, że należy zróżnicować wynagrodzenie, uzależniając je od efektywności, a także reagować na wszelkie przypadki niskiej efektywności. Wcale nie musi to oznaczać zwiększenia kosztów wynagrodzeń. Skoro jednak budżety wynagrodzeń są ograniczone, firmy muszą znaleźć odpowiedź na pytanie, co pracowni-

cy ceną w swojej pracy najbardziej, a bez czego mogą się obejść.

Polskie podwórko

Badanie zrealizowane w Polsce objęło ponad 100 firm z różnych sektorów. Generalne wnioski z tego badania wskazują, iż poziom obaw polskich przedsiębiorstw jest znacznie niższy niż w przypadku próby ogólnoswiatowej. Spośród przebadanych 100 organizacji prawie połowa – 49 proc. – deklaruje utrzymanie obecnego stanu zatrudnienia, 25 proc. deklaruje zmniejszenie zatrudnienia, 26 proc. zaś potwierdza plany związane z kontynuacją rekrutacji i zwiększeniem zatrudnienia. Tak wysoki odsetek polskich firm, których plany związane z zatrudnianiem pracowników nie ulegną zmianie, napawa dużym optymizmem, szczególnie jeżeli weźmiemy pod uwagę wyniki badania na poziomie globalnym, według którego jedynie 3 proc. światowych firm planuje zwiększenie wysokości zatrudnienia. Obawy dotyczące spowolnienia gospodarczego są jednak obecne i świadczy o tym to, iż 40 proc. spośród przebadanych polskich organizacji dokonało już redukcji budżetów przeznaczonych na podwyżki w 2009 r., a 17,2 proc. organizacji deklaruje tymczasowe zamrożenie budżetów. Taki sam odsetek organizacji zapowiada odsunięcie podwyżek w czasie. Jedynie co czwarta organizacja przyznała w badaniu, że obecna ogólnoswiatowa sytuacja gospodarcza nie wpłynęła na plany podwyżkowe 2009. Załedwie 1 proc. polskich organizacji zaś planuje zwiększenie puli na podwyżki w 2009. Rozważa-

REKLAMA

monsterpolska.pl


PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



ne podwyżki należy określić mianem tzw. inflacyjnych, ponieważ najwięcej firm deklarujących podniesienie wynagrodzeń mówi o wysokości wzrostu między 3,1 proc. do 6 proc.. Pogorszenie koniunktury gospodarczej ma również widoczny wpływ na firmowe budżety na szkolenia w 2009 r. 39 proc. firm przyznaje, że dokona ograniczenia swoich projektów szkoleniowych, a zaledwie 7 proc. firm deklaruje zwiększenie budżetów. Podobnie jak w globalnym badaniu Hay Group, najbardziej problematyczny obszar dla pracodawców w okresie spowolnienia gospodarczego to utrzymanie zaangażowania i motywacji pracowników, tak stwierdza 58,4 proc. przebadanych organizacji. 12 proc. deklaruje jako swoją największą obawę - zapewnienie konkurencyjnego wynagrodzenia, a 10 proc. - zatrzymanie talentów w organizacji. 68 proc. respondentów przyznaje, że główną przyczyną niepokoju ich pracowników jest ryzyko utraty pracy, a następnie kwestie wiążące się z obniżeniem lub zamrożeniem wynagrodzenia (np. ograniczenie nagród i wstrzymanie podwyżek) - tak twierdzi 17,5 proc. przebadanych w Polsce organizacji. Można się spodziewać, że wiele polskich firm będzie chciało się uważnie przyrzeć swoim systemom wynagrodzeń tak, aby zadbać jednocześnie o utrzymanie i motywacyjnego charakteru, a jednocześnie zapewnić ścisłą kontrolę kosztów płacowych. Jeżeli firma dojdzie do wniosku, że zmiana systemu wynagrodzeń jest niezbędna, to można ją przeprowadzić w kilku obszarach: wynagrodzenie zasadnicze, system premii czy świadczenia dodatkowe. Jak mówi

Mirosława Kowalczyk, kierownik zespołu badań wynagrodzeń Hay Group, należy pamiętać, że system premii powinien być ściśle powiązany ze strategią i celami, jakie stawia sobie firma. Częściowo to za jego pośrednictwem komunikujemy bowiem pracownikom, jakich działań od nich oczekujemy, jakie postawy i zachowania wspiera

organizacja. Przydatne może się też okazać przyjrzenie się pakietowi świadczeń dodatkowych - często mniejsze pakiety świadczeń, ale odpowiednio zakomunikowane i dostosowane do rzeczywistych potrzeb pracowników mają większą wartość motywacyjną niż pakiety rozbudowane o elementy, z których nikt nie korzysta.

Wiele polskich firm będzie musiało w najbliższym czasie podjąć rozmowy ze swoimi pracownikami i związkami zawodowymi na temat wynagrodzeń i będą to znacznie trudniejsze rozmowy niż w ubiegłym roku. Odpowiednia komunikacja i jakość przygotowywanych propozycji będą miały bardzo duże znaczenie dla atmosfery pracy, motywacji pracowników i utrzymania kluczowych kadr, których brak może być boleśnie odczuwany w czasie powrotu dobrej koniunktury. 

Wyniki światowych badań Hay Group

W badaniu Hay Group, przeprowadzonym w listopadzie 2008 r., dotyczącym systemów płacowych i zatrudnienia w ogólnosiwiatowych firmach, wzięło udział 2589 organizacji z 91 krajów. Badanie dobitnie wskazało, że skutki spowolnienia gospodarczego odczuwalne są na całym świecie.

REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl



Podwyżki w kryzysie

Szymon Smoliński, Advisory Group „Test” Human Resources

Niewiele jest wskaźników, które w prosty i przekrojowy sposób pokazywałyby wpływ kryzysu gospodarczego na życie przeciętnego człowieka. Średnia stopa podwyżek dla pracowników na różnych szczeblach zarządzania w 2009 r. opracowana na podstawie Raportu Płacowego Advisory Group „Test” Human Resources może być jednym z nich.

Polska bardzo łagodnie przechodzi kryzys gospodarczy”. „Kryzys gospodarczy zmierza do Polski wielkimi krokami”. „Kryzys gospodarczy do Polski w ogóle nie dotarł, a co więcej – pewnie nie dotrze”. Każdy z nas spotkał się zapewne, z którymś z tych stwierdzeń (a pewnie z wszystkimi), coraz mocniej odczuwając, że coraz mniej rozumie z tego, co podają media. Nie jest zaskoczeniem, iż od początku dekonunktury w światowej gospodarce (II połowa zeszłego roku) temat ten nie schodzi z ust ekspertów, a także coraz większej rzeszy zwykłych ludzi, którzy odczuwają już skutki owego spowolnienia. Dziwić może jednak, że w zalewie wszystkich informacji budowanych na podstawie szczerkowanych danych z rynku (publikacje różnych wskaźników makroekonomicznych) rzadko kiedy mamy do czynienia z publikacjami przedstawiającymi holistyczny obraz naszej rzeczywistości gospodarczej. Jakie informacje – poza wpadającym w oko tytułem („kres kryzysu – PKB będzie rosło”/„kryzys coraz bliżej – produkcja spada”) – niesie za sobą news

o miesięcznej zmianie „wskaźnika nastrojów ekonomicznych” dla każdego z nas? Można zaryzykować stwierdzenie, że niewielkie. Dlatego też artykuł ten poświęcony jest wahaniom wysokości naszych wynagrodzeń – a więc realnemu odzwierciedleniu wpływu kryzysu na nasze portfele.

Z ostatniej edycji Raportu Płacowego wynika, iż połowa badanych firm w Polsce w 2009 r. udzieli swoim pracownikom podwyżek. Mamy tu do czynienia z sytuacją podobną do szklanki w połowie wypełnionej wodą – optymiści powiedzą, że w sytuacji tak wielkiej dekonunktury jest to duża liczba świadcząca o całkiem niezłej kondycji naszych przedsiębiorstw. Pesymiści nie przeoczą jednak tego, iż pozostałe 50 proc. firm w tym roku zamraża podwyżki...

Wykres nr 1 jasno przedstawia, iż w porównaniu do zeszłego roku stopa podwyżek na wszystkich szczeblach firmowej hierarchii znacząco spadła, przy czym im wyżej spojrzymy – tym mocniejszy widać zastój w udzielanych podwyżkach. Na szczeblu zarządu i dyrektorów nieznacznie przekraczają one 1 proc.,

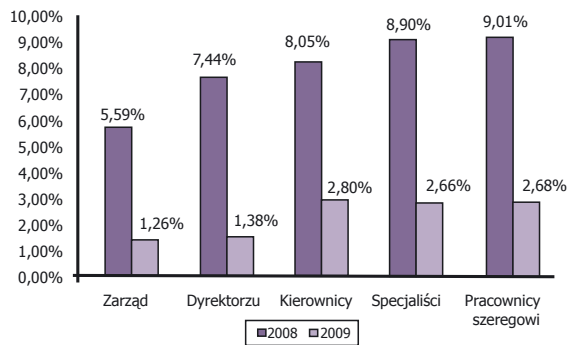
REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

a więc w praktyce nie są odczuwalne. Niżej w hierarchii jest nieco lepiej – średnie podwyżki kierowników, specjalistów i pracowników szeregowych wynoszą ponad 2,5 proc., choć jest to nadal poniżej stopy inflacji, co oznacza, że realnie zarabiamy mniej. Najsilniej spadek stopy podwyżek odczuli pracownicy szeregowi i specjaliści, którzy w 2008 roku mogli się cieszyć wzrostami pensji na poziomie 9 proc., a obecnie jedynie ok. 2,7 proc. Świadczy to dobitnie o końcu rynku pracowników i powrocie do rynku pracodawcy.

Wykres 1. Procent podwyżek w poziomach zarządzania realizowane w latach 2008 i 2009

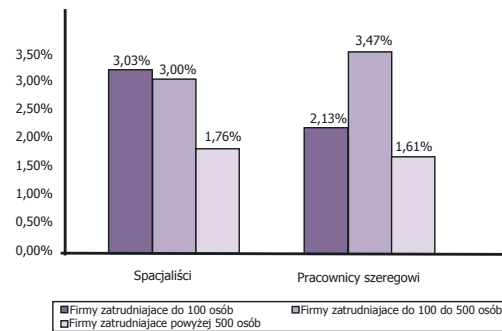


Nieco inaczej przedstawia się wysokość podwyżek w 2009 r., przy analizie firm ze względu na ich wielkość zatrudnienia (wykres 2). Porównując wzrosty pensji specjalistów i pracowników szeregowych, najbardziej rzuca się w oczy to, iż duże firmy (zatrudniające powyżej 500 pracowników) najmocniej zaciskają pasa. Wzrosty wynagrodzeń są w nich symboliczne – 1,76 proc. dla specjalistów i 1,61 proc. dla pracowników szeregowych. Specjalista ds. personalnych zarabia średnio miesięcznie 4680 zł brutto w firmach do 100 pracowników, 4280 zł w tych od 100 do 500 osób i 4730 zł w tych zatrudniających powyżej 500 osób. W najlepszej sytuacji są pracownicy szeregowi firm zatrudniających od 100 do 500 pracowników, w których wysokość podwyżek wy-

nagrodzeń dochodzi do niemal 3,5 proc. W ostatnich latach to właśnie ta grupa pracowników odnotowywała największe wzrosty wynagrodzeń spowodowane koniecznością zatrzymania nadmiernej emigracji zarówno nisko, jak i wysoko wykwalifikowanej kadry pracowników do krajów starej UE, gdzie mogli zarobić na tych samych stanowiskach kilkakrotnie więcej niż w Polsce. Obecnie mimo sporego wyhamowania wzrostów tendencja ta została utrzymana.

Najsilniej spadek stopy podwyżek odczuli pracownicy szeregowi i specjaliści, którzy w 2008 roku mogli się cieszyć wzrostami pensji na poziomie 9 proc

Wykres 2. Procent podwyżek na szczeblu specjalistów i pracowników szeregowych w firmach w 2009r.



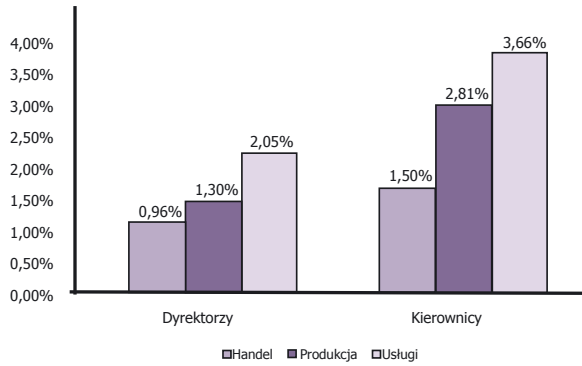
Ciekawe różnice w wysokościach podwyżek na wyższych poziomach zarządzania – dyrektorów i kierowników – widoczne są w analizie firm z podziałem na sektor, w którym działają (wykres 3): we wszystkich sektorach podwyżki kierowników są wyższe niż dyrektorów. Chcąc zatrzymać i lepiej motywować kluczowych menedżerów, firmy nie mogą zamrozić im podwyżek. Na przykładowym stanowisku kierownika działu jakości w firmach handlowych średnie miesięczne wynagrodzenie wynosi ok. 6900 zł brutto, w produkcyjnych 7660 zł, a w firmach usługowych 7640 zł. Najwyższe wzrosty zarówno wśród dyrektorów, jak i kierowników obserwujemy w sektorze usług, który relatywnie słabiej odczuwa spowolnienie, jako że znacznie częściej korzystają z nich odbiorcy indywidualni (których w Polsce kryzys mniej dotknął), a nie

przedsiębiorstwa. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w sektorze handlu, który z racji zmniejszonych budżetów firm odczuwa znaczną dekonjunkturę przekładającą się w praktyce na zamrożenie podwyżek.

30-40 proc. w zależności od segmentu, a te z kolei na kłopoty firm logistycznych z płynnością finansową. Dlatego też zarówno kierownicy, jak i pracownicy szeregowi czy specjaliści w tym roku mogą spodziewać się jedynie obniżek pensji na poziomie 3,75 proc. Największą szansą dla tych firm jest obecnie specjalizacja i zróżnicowanie klientów na tych z branż słabiej odczuwających skutki spowolnienia. Jedną z takich branż jest FMCG. Zapotrzebowanie na produkty szybko zbywalne cechuje słaba podatność na zawirowania związane z koniunkturą, a do tego nasz rynek wewnętrzny jest na tyle chłonny, że nawet w przypadku zmniejszonego eksportu firmy nadal mogą zwiększać sprzedaż krajową. Oba te czynniki powodują, iż wynagrodzenia kierowników, specjalistów i pracowników szeregowych w branży FMCG wzrosną w tym roku o ok. 4,5 proc. Jest to wynik bardzo dobry, mimo sporego spadku w porównaniu do zeszłego roku, gdy średnie podwyżki w branży FMCG wynosiły ok. 7 proc.

Ciekawa sytuacja panuje również w branży informatycznej. Wiele wskazuje na to, iż obecny rok będzie pierwszym, w którym branża zanotuje mniejszą sprzedaż niż rok wcześniej. Wpływ na to mają zmniejszone zamówienia z sektora publicznego oraz bankowości, które zostały zmuszone do znacznych oszczędności, ograniczając się jedynie do kontynuowania niezbędnych i rozpoczętych już projektów IT. Dlaczego więc średnie wynagrodzenia w 2009 r. w tej branży mają wzrosnąć? Największe znaczenie mają tu długofalowe perspektywy dla firm informatycznych: przedsiębiorstwa nie mogą w dłuższym okresie ograniczać wydatków na systemy informatyczne, którą są przecież podstawą ich funkcjonowania. Paradoksalnie przyszłością dla informatyki jest także branża finansowa, która będzie potrzebować coraz

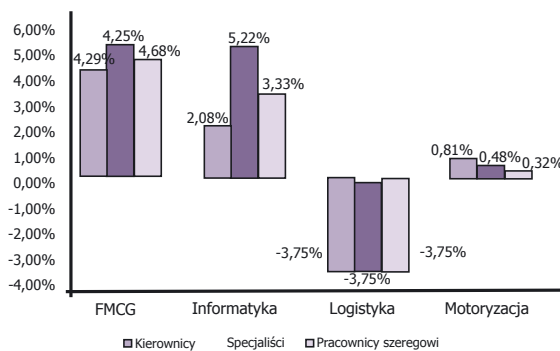
Wykres 3. Procent podwyżek na szczeblu dyrektorów i kierowników w sektorach w 2009 r.



Największe jednak różnice w poziomach podwyżek widoczne są w podziale na branże, co nie jest zaskakujące, ponieważ dekonjunkturę mocno odczuwa zaledwie kilka z nich. Jedną z pierwszych, które najmocniej ją odczuły, była branża motoryzacyjna. Polska produkcja samochodów jest w 95 proc. przeznaczona na eksport, co przy załamaniu zachodnich rynków poskutkowało upadkiem wielu przedsiębiorstw oraz koniecznymi oszczędnościami: zredukowane są etaty, następują przymusowe przestoje w pracy, umowy czasowe nie są przedłużane, a podwyżki zostały niemal całkowicie wstrzymywane – co widać na wykresie 4. Dla pracowników tych przedsiębiorstw dużo ważniejsza od podwyżek jest w tym momencie możliwość utrzymania się na stanowisku pracy, nawet kosztem czasowego zmniejszenia wynagrodzeń. Inną branżą z poważnymi problemami jest obecnie logistyka, która w sytuacji kolejnych spadków produkcji przemysłowej odczuwa zmniejszone zapotrzebowanie na swoje usługi. Przekładają się one na spadki w przewozach dochodzące do

nowocześniejszych platform informacyjnych ułatwiających współpracę między podmiotami różnych grup kapitałowych oraz przygotowanie systemów bankowych przed wejściem do strefy euro. Wszystko to powoduje, iż informatycy mogą spać spokojnie – w szczególności wiedza specjalistów będzie w cenie – ich wynagrodzenia urosną o ponad 5 proc. w tym roku.

Wykres 4. Procent podwyżek na szczeblu kierowników, specjalistów i pracowników szeregowych w branży w 2009 r.

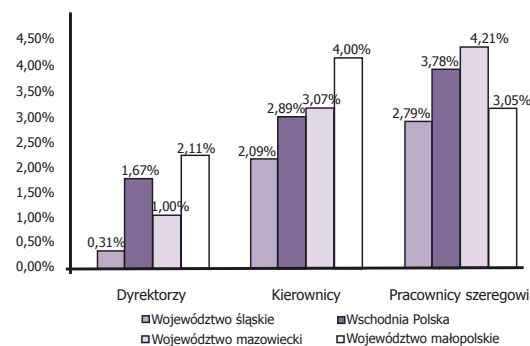


Zarówno na wysokość wynagrodzeń, jak i na wysokość udzielanych podwyżek wpływ ma region, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Wykres 5 pokazuje, iż stopa podwyżek w woj. śląskim jest mniejsza od pozostałych regionów na wyższych i niższych poziomach zarządzania. Ma to zapewne związek ze skumulowaniem się przedsiębiorstw z branż dotkniętych kryzysem właśnie w tym regionie. Dyrektorzy na Śląsku mają praktycznie wstrzymane wszelkie podwyżki w tym roku, choć w sąsiedniej Małopolsce mogą liczyć na ok. dwuprocentowe wzrosty wynagrodzeń.

Na względnie wyższe wzrosty płac na Mazowszu niewątpliwie duży wpływ ma Warszawa, która zawsze zawyża statystyki dla regionu. Wynagrodzenie pracowników szeregowych z tego województwa może w tym roku wzrosnąć nawet o ponad 4 proc., choć – co ciekawe – w wojewódz-

twach Polski Wschodniej podwyżki będą na tylko nieznacznie niższym poziomie – ok. 3,8 proc. Tłumaczyć można to nadrabianiem zaległości słabiej rozwiniętych regionów kraju, w których przedsiębiorstwa muszą wzrostami pensji zachęcać specjalistów z innych regionów do przyjazdu i pracy w firmach. Z kolei wysoką pozycję Małopolski na wykresie 5 można częściowo tłumaczyć obecnością wielu centrów usług wspólnych w tym regionie, których kryzys nie tylko nie dotyka, ale które w nim właśnie poszukują swojej szansy na dalszy rozwój. Dlatego też kierownicy w Małopolsce mogą otrzymać w tym roku wynagrodzenie wyższe o 4 proc., a pracownicy szeregowi o ok. 3 proc. Pensja kierownika działu marketingu w woj. mazowieckim to obecnie średnio 9900 zł brutto, 8200 zł w Małopolsce, 5900 zł we wschodniej Polsce i 8340 zł na Śląsku.

Wykres 5. Procent podwyżek na szczeblu dyrektorów, kierowników i pracowników szeregowych w województwach w 2009



Przedstawione powyżej dane o podwyżkach wynagrodzeń w firmach w 2009 r. mogą być dobrym miernikiem obecnej sytuacji gospodarczej kraju: należy zdawać sobie sprawę, że mimo panującej dekonjunktury są w Polsce regiony i branże, w których można spodziewać podwyżek płac, choć nie tak wysokich jak w ubiegłym roku. 🌐

Będzie lepiej

Prognozy zatrudnienia na 2010 rok

Iwona Janas, Manpower Polska

Parametr „prognoza netto zatrudnienia” używany w raporcie jest to wyrażona w procentach różnica pomiędzy liczbą pracodawców przewidujących wzrost całkowitego zatrudnienia a liczbą pracodawców szacujących spadek całkowitego zatrudnienia w ich oddziałach w najbliższym kwartale. Uzyskany wynik to prognoza netto zatrudnienia.

Perspektywy zatrudnienia w Polsce w I kwartale 2010 r.

Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia dla I kwartału 2010 roku został opracowany na podstawie wywiadów indywidualnych obejmujących reprezentatywną grupę 750 pracodawców w Polsce. Wszyscy uczestnicy badania odpowiedzieli na pytanie „Jakie są przewidywania dotyczące całkowitego zatrudnienia firmy w Pana/ Pani oddziale w ciągu trzech miesięcy, od początku stycznia do końca marca, w porównaniu do obecnego kwartału?” Mimo że polscy pracodawcy deklarują zwiększanie zatrudnienia w I kwartale 2010r., ich prognozy są najmniej optymistyczne od II kwartału 2008 r., czyli odkąd ba-

danie jest w Polsce przeprowadzane. Jak przedstawia tabela poniżej, 15% pracodawców w Polsce planuje zwiększenie całkowitego zatrudnienia w I kwartale 2010 r. Biorąc pod uwagę, że 11% pracodawców przewiduje zmniejszenie zatrudnienia, a 71% szacuje brak zmian personalnych, prognoza netto zatrudnienia dla Polski osiąga +4%.

Plany pracodawców związane z zatrudnianiem nowych pracowników pozostają na zbliżonym poziomie co w ubiegłym kwartale, jednak w ujęciu rok do roku odnotowano spadek prognozy o 8 punktów procentowych.

	Wzrost	Spadek	Bez zmian	Brak decyzji	Prognoza netto zatrudnienia
	%	%	%	%	%
I kwartał 2010 r.	15	11	71	3	+4
IV kwartał 2009 r.	15	10	72	3	+5
III kwartał 2009 r.	18	9	70	3	+9
II kwartał 2009 r.	16	10	69	5	+6
I kwartał 2009 r.	19	7	71	3	+12

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

Porównanie regionów

Pracodawcy w 4 na 6 badanych regionów Polski oceniają plany wzrostu zatrudnienia w I kwartale

ty procentowe. Prognoza obniża się w 4 regionach. Najwyższy spadek odnotowano dla regionów: Wschodniego, o 6 punktów procentowych, i Północno-Zachodniego, o 5 punktów procentowych.

	Prognoza netto zatrudnienia
Region Centralny	+10
Region Północno-Zachodni	+1
Region Północny	-2
Region Południowo-Zachodni	+1
Region Południowy	+9
Region Wschodni	-4

2010r. z umiarkowanym optymizmem. Największym optymizmem wykazują się pracodawcy z regionu Centralnego (+10%). Dość pozytywnie wyglądają także perspektywy znalezienia pracy w regionie Południowym, dla którego ustalono prognozę netto zatrudnienia na poziomie +9%. Ostrożni w deklaracjach są pracodawcy z regionu Północno-Zachodniego i Południowo-Zachodniego; prognozy netto zatrudnienia dla obu regionów kształtują się na poziomie +1%. Więcej przedsiębiorców z regionu Wschodniego i Północnego zgłasza plany redukcji zatrudnienia niż zatrudniania nowych pracowników. Dla tych regionów ustalono prognozy netto zatrudnienia na poziomie -4% i -2%.

W porównaniu z IV kwartałem 2009 r., prognoza netto zatrudnienia odnotowuje wzrost w jednym regionie – Południowym, gdzie prognoza jest wyższa o 3 punk-

ty procentowe. W ujęciu rocznym we wszystkich 6 regionach widoczny jest spadek optymizmu pracodawców. Największe zmiany są zauważalne w regionie Południowo-Zachodnim i Północno-Zachodnim,

gdzie odnotowano spadek, odpowiednio, o 13 i 12 punktów procentowych.

Porównanie sektorów

W I kwartale 2010 r. większość pracodawców z 7 na 10 badanych sektorów przewiduje zwiększenie liczby

	Prognoza netto zatrudnienia Budownictwo
Budownictwo	+4
Energetyka/ Gazownictwo/ Wodociągi	-4
Finanse/ Ubezpieczenia/ Nieruchomości/ Usługi	+8
Handel detaliczny i hurtowy	+5
Instytucje sektora publicznego	+11
Kopalnie/ Przemysł wydobywczy	+1
Produkcja przemysłowa	-5
Restauracje/ Hotele	+7
Rolnictwo/ Leśnictwo/ Rybołówstwo	-5
Transport/ Logistyka	+10

pracowników niż redukcję etatów. Sektor, w którym najwięcej praco-

Mimo że polscy pracodawcy deklarują zwiększenie zatrudnienia w I kwartale 2010r., ich prognozy są najmniej optymistyczne od II kwartału 2008 r.

Pracodawcy wykazują optymizm co do zatrudniania nowych pracowników to Instytucje sektora publicznego, dla którego prognoza netto zatrudnienia wynosi +11%. Na podstawie deklaracji pracodawców z sektora Transport/ Logistyka ustalono prognozę netto zatrudnienia na poziomie +10%. Finanse/ Ubezpieczenia/ Nieruchomości/ Usługi to trzeci z kolei sektor z najwyższą prognozą netto zatrudnienia na poziomie +8%. W trzech sektorach więcej pracodawców deklaruje plany redukcji etatów niż zatrudniania nowych pracowników. Najniższe prognozy ustalono dla sektorów: Produkcja przemysłowa i Rolnictwo/ Leśnictwo/ Rybołówstwo (po -5%) i Energetyka/ Gazownictwo/ Wodociągi (-4%). W ujęciu kwartalnym, prognoza netto zatrudnienia nieznacznie wzrosła w 5 sektorach. Największy wzrost, o 4 punkty procentowe, odnotowano dla sektora Produkcja przemysłowa. W przypadku 5 sektorów prognoza jest niższa. Najbardziej znaczny spadek prognozy, o 10 punktów procentowych, widoczny jest w sektorze Kopalnie/ Przemysł wydobywczy. Drugi z kolei spadek, o 7 punktów procentowych, nastąpił w sektorze Budownictwo. W zestawieniu rocznym, pracodawcy z 8 na 10 badanych sektorów wykazują znacznie mniejszy optymizm. Największe spadki odnotowano dla sektorów Budownictwo, Kopalnie/ Przemysł wydobywczy oraz Finanse/ Ubezpieczenia/ Nieruchomości/ Usługi. Prognozy są niższe o, odpowiednio, 19, 18 i 13 punktów procentowych. Prognozy netto za-

trudnienia dla sektorów Energetyka/ Gazownictwo/ Wodociągi oraz Produkcja przemysłowa są niższe w obu przypadkach o 11 punktów procentowych.

Perspektywy zatrudnienia na świecie w I kwartale 2010 r.

Prawie 71 000 pracodawców w 35 krajach wzięło udział w badaniu, które miało na celu oszacowanie trendów zatrudnienia na rynku pracy* w okresie od stycznia do marca 2010 r.

Na podstawie odpowiedzi respondentów oczekiwania należy, że wzrost dynamiki zatrudnienia będzie najbardziej widoczny w regionach Azja-Pacyfik oraz Ameryka Północna i Południowa. Plany pracodawców z regionu Europa, Bliski Wschód, Afryka (EMEA) są najbardziej zróżnicowane, jeśli chodzi o zatrudnianie nowych pracowników. Więcej pracodawców w 25 z 35 krajów, w których badanie zostało przeprowadzone przewiduje zwiększenie niż redukcję zatrudnienia w I kwartale 2010 r. W ujęciu kwartalnym, prognoza netto zatrudnienia także jest wyższa w 25 z 35 krajów.

W 19 z 33 krajów, dla których dostępne są dane za analogiczny okres zeszłego roku, prognoza netto zatrudnienia jest wyższa.

Najbardziej optymistyczni, jeśli chodzi o zatrudnianie nowych pracowników są pracodawcy z Indii, Brazylii, Singapuru, Tajwanu, Kostaryki, Australii i Peru. Najmniej optymistyczni są pracodawcy z Irlandii, Rumunii i Hiszpanii.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



Analizując wyniki dla regionów, w przypadku deklaracji pracodawców z Ameryki Północnej i Południowej ustalono dodatnie prognozy netto zatrudnienia dla wszystkich krajów. W ujęciu kwartalnym, we wszystkich krajach z wyjątkiem Kolumbii prognozy są także wyższe. Najwyższe prognozy netto zatrudnienia ustalono dla Brazylii, Kostaryki i Peru. Optymizm pracodawców ze Stanów Zjednoczonych i Meksyku jest najmniejszy spośród wszystkich badanych w regionie krajów, jednak w obu przypadkach większy niż przed kwartałem. Dynamika zatrudniania nowych pracowników w regionie Azja-Pacyfik wydaje się być równie duża, co przed globalnym spowolnieniem gospodarczym. W tym regionie, najwyższą prognozę netto zatrudnienia odnotowano dla Indii. Jest to jednocześnie najwyższa prognoza spośród wszystkich 35 badanych krajów. Wyniki dla regionu EMEA są zróżnicowane, jednak w przypadku 9 krajów wskazują na umiarkowane ożywienie rynku pracy w porównaniu do zeszłego kwartału.

Metodologia

W badaniu Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia wykorzystywana jest sprawdzona metodologia zgodna z najwyższymi standardami. Zespół badawczy obejmujący 35 krajów, w których badanie jest aktualnie prowadzone, składa się z ekspertów Manpower ds. badań oraz przedstawicieli firmy Infocorp Ltd. Badanie Manpower zostało opracowane w taki sposób, aby było reprezenta-

tywne dla badanych krajów. Badanie dla wszystkich 35 krajów było przeprowadzone pomiędzy 15 a 28 października 2009 r.

Badanie Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia dla Polski zrealizowane było na reprezentatywnej próbie 750 pracodawców. Błąd statystyczny dla takiej próby to +/-3,6%. Na potrzeby badania skorzystano z podziału regionów Polski opracowanego przez Eurostat, który wyodrębni następujące regiony: Centralny (łódzkie, mazowieckie), Południowo-Zachodni (dolnośląskie, opolskie), Południowy (małopolskie, śląskie), Północno-Zachodni (wielkopolskie, zachodniopomorskie, lubuskie), Północny (kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie, pomorskie), Wschodni (lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie, podlaskie).

Pytanie użyte w badaniu

Wszyscy uczestnicy badania na całym świecie odpowiedzieli na to samo pytanie: „Jakie są przewidywania dotyczące całkowitego zatrudnienia firmy w Pana/ Pani oddziale w ciągu trzech miesięcy, od początku stycznia do końca marca, w porównaniu do obecnego kwartału?”

STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄŚĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl

REKLAMA

Szczypta optymizmu po kryzysie

Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń 2009

Kazimierz Sedlak, Sedlak&Sedlak

Mediana całkowitego wynagrodzenia miesięcznego brutto wyniosła 3 425 PLN i była o 9,9% mniejsza od mediany za 2008 rok – wynika z danych szóstej edycji Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń, przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak. Spadek ten nie jest spowodowany obniżką wynagrodzeń, lecz wynika ze zmiany struktury grupy. W badaniu za 2009 rok w porównaniu do 2008 roku odsetek pracowników szeregowych wzrósł o 8 punktów procentowych, co wpłynęło na obniżenie wartości mediany.

Wynagrodzenia na poszczególnych szczeblach

50% badanych zarabiali pomiędzy 2 300 PLN a 5 500 PLN, płace 10% wynosiły poniżej 1 620 PLN, a 10% powyżej 9 000 PLN. Podobnie jak na całym świecie, kobiety w Polsce również zarabiały mniej niż mężczyźni. W 2009 roku Polki otrzymywały 3 000 PLN miesięcznie, czyli o 23,1% mniej od mężczyzn, zarobki których wynosiły 3 900 PLN.

Jak w 2009 roku kształtowały się płace na kolejnych szczeblach hierarchii zawodowej? Pracownicy

szeregowi zarabiali 2 300 PLN. 50% z nich otrzymywało wynagrodzenie w wysokości od 1 700 do 3 200 PLN. Mediana płac specjalistów wynosiła 3 500 PLN, a starszych specjalistów 4 700 PLN. Kierownicy małych zespołów zarabiali 4 950 PLN, a dużych zespołów 5 500 PLN. Płace dyrektorów kształtowały się na poziomie 10 000 PLN, wynagrodzenie

Tabela 1. Mediana wynagrodzenia całkowitego osób uczestniczących w badaniu

	wielkość	25% zarabia poniżej	mediana	25% zarabia powyżej
ogół badanych	89 934	2 300	3 425	5 500
kobiety	40 039	2 000	3 000	4 500
mężczyźni	49 895	2 500	3 900	6 300

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

Tabela 2. Mediana wynagrodzenia całkowitego na różnych szczeblach zarządzania

szczebel zarządzania	wielkość	25% zarabia poniżej	mediana	25% zarabia powyżej
pracownik szeregowy	30 224	1 700	2 300	3 200
specjalista	26 792	2 500	3 500	4 900
starszy specjalista	10 541	3 200	4 700	7 000
kierownik małego zespołu (2-10 osób)	12 369	3 272	4 950	7 500
kierownik zespołu (powyżej 11 osób)	5 352	3 800	5 500	8 400
dyrektor	3 478	5 900	10 000	17 200
zarząd	1 178	6 300	12 000	22 500

Tabela 3. Mediana wynagrodzenia całkowitego w wybranych branżach

branża	wielkość	25% zarabia poniżej	mediana	25% zarabia powyżej
technologie informatyczne (IT)	5 661	3 300	5 000	7 500
telekomunikacja	2 491	2 900	4 600	7 700
ubezpieczenia	1 323	2 750	4 500	7 000
bankowość	5 807	2 800	4 200	6 700
energetyka i ciepłownictwo	2 051	2 900	4 000	6 000
przemysł ciężki	7 905	2 650	3 789	5 700
budownictwo	6 080	2 500	3 700	5 950
media, wydawnictwa, reklama, PR	2 783	2 500	3 700	6 000
przemysł lekki	10 938	2 350	3 565	5 800
show business	92	2 100	3 200	5 400
usługi	11 845	2 100	3 150	5 000
logistyka, transport, spedycja i komunikacja	4 582	2 250	3 135	4 800
handel	10 690	1 900	3 000	5 000
ochrona środowiska	660	2 200	3 000	4 383
rolnictwo	518	2 000	3 000	5 190
sektor publiczny	8 317	2 100	2 841	4 047
służba zdrowia	3 451	2 000	2 800	4 400
nauka, szkolnictwo	4 095	1 980	2 600	3 500
kultura i sztuka	645	1 867	2 466	3 600

członków zarządu wyniosło 12 000 PLN. Warto zwrócić uwagę, że 25% dyrektorów zarabiało powyżej 17 200 PLN, a 25% członków zarządu powyżej 22 500 PLN.

Wynagrodzenia w różnych branżach

Podobnie jak w poprzednich latach, wśród najlepiej opłacanych branż czołowe miejsca zajmują technologie informatyczne (5 000 PLN), telekomunikacja (4 600 PLN), ubezpieczenia (4 500 PLN), bankowość (4 200 PLN) oraz energetyka i ciepłownictwo (4 000 PLN). Podobnie jest z ostatnimi miejscami na liście. Od wielu lat zajmują je nauka i szkolnictwo (2 600 PLN) oraz kultura i sztuka (2 466 PLN). Warto zwrócić uwagę, że mediana płacy w branży IT jest ponad dwukrotnie wyższa od mediany dla kultury i sztuki (tabela 3).

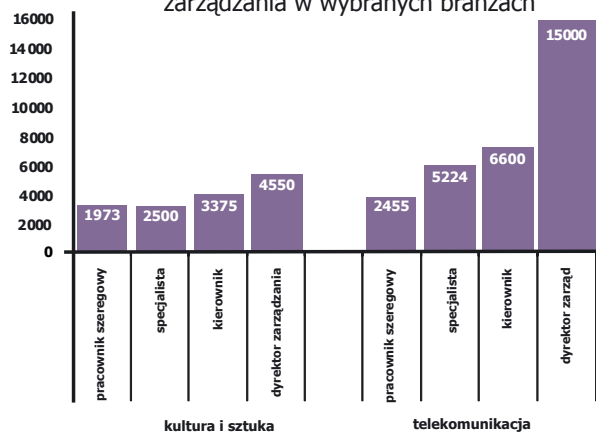
Mediany wynagrodzeń dla branż nie oznaczają podobnych zarobków dla wszystkich osób zatrudnionych w danej gałęzi gospodarki. Aby unaocznic różnicowanie wynagrodzeń, spójrzmy jak kształtowały się płace na kolejnych szczeblach zarządzania w telekomunikacji oraz kulturze i sztuce (tabela 1.).

Przy medianie dla telekomunikacji wynoszącej 4 600 PLN, pracownik szeregowy zarabiał 2 455 PLN, a dyrektor 15 000 PLN (ponad 6 razy więcej). Z kolei w sektorze o zupełnie innej (płaskiej) strukturze płac różnice te są dużo mniejsze. Pracownik szeregowy w kulturze i sztuce (1973 PLN) zarabiał tylko 2,3 razy mniej od dyrektora (4550 PLN).

Tabela 4. Wynagrodzenia osób o różnym stażu pracy

staż pracy (w latach)	wielkość	25% zarabia poniżej	medialna	25% zarabia powyżej
1	7 081	1 600	2 200	3 100
2-3	17 183	2 000	2 900	4 200
4-5	15 410	2 300	3 450	5 200
6-8	12 917	2 500	3 800	6 000
9-10	8 214	2 600	4 000	6 950
11-15	12 152	2 800	4 300	7 400
16+	16 977	2 500	3 700	6 000

Wykres 1. Wynagrodzenia na różnych szczeblach zarządzania w wybranych branżach



Wynagrodzenie a wykształcenie

Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2009 potwierdziło, że wykształcenie jest jednym z najważniejszych czynników kształtujących nasze wynagrodzenia. Mediana wynagrodzenia osób z wykształceniem wyższym (4 000 PLN) była o 66,7% wyższa od osób z wykształceniem podstawowym lub zawodowym (2 400 PLN).

Różnice płac wynikające z wykształcenia rosną wraz z rangą zajmowanego stanowiska. Przykładowo, pracownicy szeregowi z wyższym inżynierskim lub magisterskim (2 600 PLN) zarabiają 26% więcej od swoich kolegów z licencjatem (2 064 PLN). Różnice te rosną do 43% w przypadku kierowników (5 700 PLN i 4 000 PLN). Różnica zaledwie jednego szczebla edukacji w znaczący sposób wpływała na zarobki.

Płace lokalnie

Niezależnie od zmian zachodzących na rynku pracy, w województwie mazowieckim wynagrodzenia zawsze są najwyższe. W 2009 roku płace w mazowieckim (4 720 PLN) były o 85% wyższe niż w ostatnim na liście podkarpackim (2 550 PLN). Różnice między mazowieckim a podkarpackim były zdecydowanie większe na wyższych szczeblach zarządzania. Wynagrodzenia pracowników szeregowych w mazowieckim (2 800 PLN) były

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

o 40% większe niż w podkarpackim (2 000 PLN). W przypadku dyrektorów (15 800 i 6 075 PLN) różnice te wzrosły do 160%.

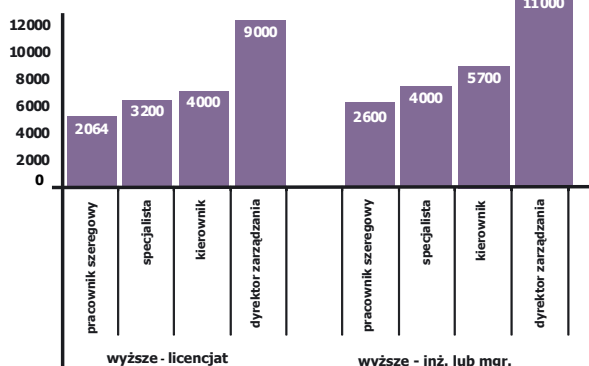
Wynagrodzenie dużych miastach

Ile w 2009 roku wynosiły zarobki mieszkańców największych polskich miast? Najwyższe dochody osiągnęli

Tabela 5. Wynagrodzenia całkowite osób o różnym poziomie wykształcenia

wykształcenie	wielkość	25% zarabia poniżej	medialna	25% zarabia powyżej
podstawowe lub zawodowe	4 398	1 635	2 400	3 600
średnie	19 653	1 820	2 600	3 780
wyższe - licencjat	7 559	1 950	2 750	4 220
niepełne wyższe (absolutorium studiów inż./mgr)	5 694	2 200	3 200	5 000
wyższe - inż. lub mgr	52 630	2 750	4 000	6 500

Wykres 2. Wynagrodzenia na szczeblach zarządzania w zależności od wykształcenia



nice te stają się jeszcze większe w momencie, gdy przy obliczaniu mediany dla województwa nie uwzględną się płac w jego stolicy.

Informacja o badaniu

Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń to największe pozarządowe badanie płac w Polsce, przeprowadzane przez firmę Sedlak & Sedlak. W 2009 roku uczestniczyła w nim rekordowa

mieszkańcy Warszawy (5 200 PLN). liczba 92 785 osób. W obliczeniach

Drugie i trzecie miejsce, z różnicą w wysokości zaledwie 1 PLN, zajęły Gdańsk (3 951 PLN) i Poznań (3 950 PLN). Końcowe miejsca w tabeli przypadły Kielcom i Lublinowi, z wynagrodzeniami w wysokości 2 880 i 2 800 PLN. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wynagrodzenia w miastach są od kilku do kilkunastu procent wyższe od płac w województwach. Róż-

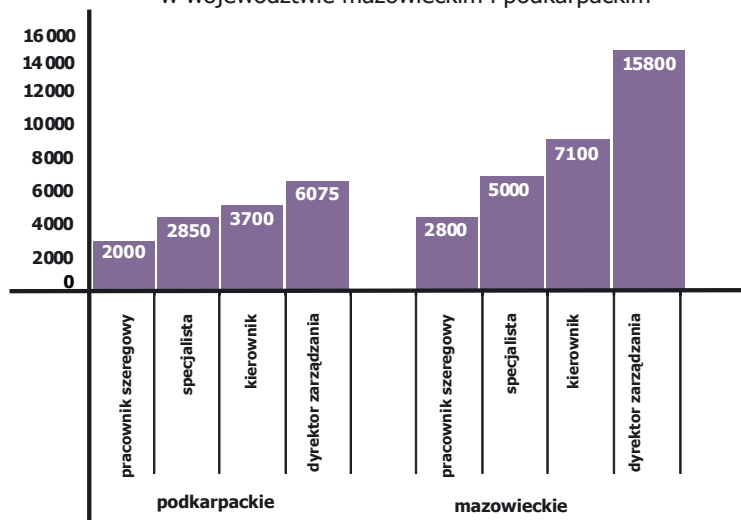
Tabela 6. Wynagrodzenia całkowite w firmach polskich i zagranicznych

kapitał firm	wielkość	25% zarabia poniżej	medialna	25% zarabia powyżej
polski (100%)	54 992	2 073	3 000	4 600
przewaga polskiego (>50%)	9 148	2 180	3 200	5 000
przewaga zagranicznego (>50%)	10 541	2 800	4 000	6 400
zagraniczny (100%)	15 253	3 300	5 000	8 100

REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl

Wykres 3. Wynagrodzenia na kolejnych szczeblach zarządzania w województwie mazowieckim i podkarpackim**Tabela 7.** Wynagrodzenia całkowite w województwach

województwo	wielkość	25% zarabia poniżej	mediana	25% zarabia powyżej
mazowieckie	19 789	3 000	4 720	7 850
pomorskie	5 662	2 400	3 500	5 480
dolnośląskie	8 381	2 400	3 500	5 500
wielkopolskie	6 211	2 425	3 500	5 500
małopolskie	9 539	2 200	3 240	5 000
śląskie	12 331	2 200	3 200	5 000
zachodniopomorskie	3 457	2 100	3 100	4 800
łódzkie	6 660	2 050	3 000	4 500
lubuskie	1 262	2 100	3 000	4 600
kujawsko-pomorskie	2 772	2 050	3 000	4 500
opolskie	1 939	2 100	3 000	4 370
warmińsko-mazurskie	1 500	2 000	2 958	4 350
podlaskie	1 312	2 000	2 850	4 200
świętokrzyskie	2 310	1 800	2 640	4 000
lubelskie	3 034	1 850	2 600	3 905
podkarpackie	3 431	1 800	2 550	3 750

uwzględniono dane 89 934 respondentów. Partnerami badania były największe polskie portale (Onet.pl, GazetaPraca.pl, Interia.pl, WP.pl, Pracuj.pl).

Ze względu na strukturę badanej próby wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń odbiegają od danych dostarczanych przez GUS. W badaniu firmy Sedlak & Sedlak dominują ludzie młodzi (73,8% ma nie więcej niż 35 lat) oraz osoby z wykształceniem wyższym (73,3%). Czynniki te sprawiają, że wynagrodzenia respondentów są wyższe niż typowych przedstawicieli społeczeństwa.

Dane liczbowe prezentowane są głównie za pomocą mediana, gdyż miara ta lepiej niż średnia charakteryzuje badaną populację. Z badań GUS wynika bowiem, iż 2/3 Polaków zarabia poniżej średniej, co może być przyczyną błędów interpretacyjnych. Natomiast mediana jest wartością dzielącą badaną populację na pół. Jeżeli w tekście nie zaznaczono inaczej, to wartości zawarte w tabelach i wykresach należy traktować jako mediany.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

SZUKASZ LEPSZYCH
PRACOWNIKÓW?

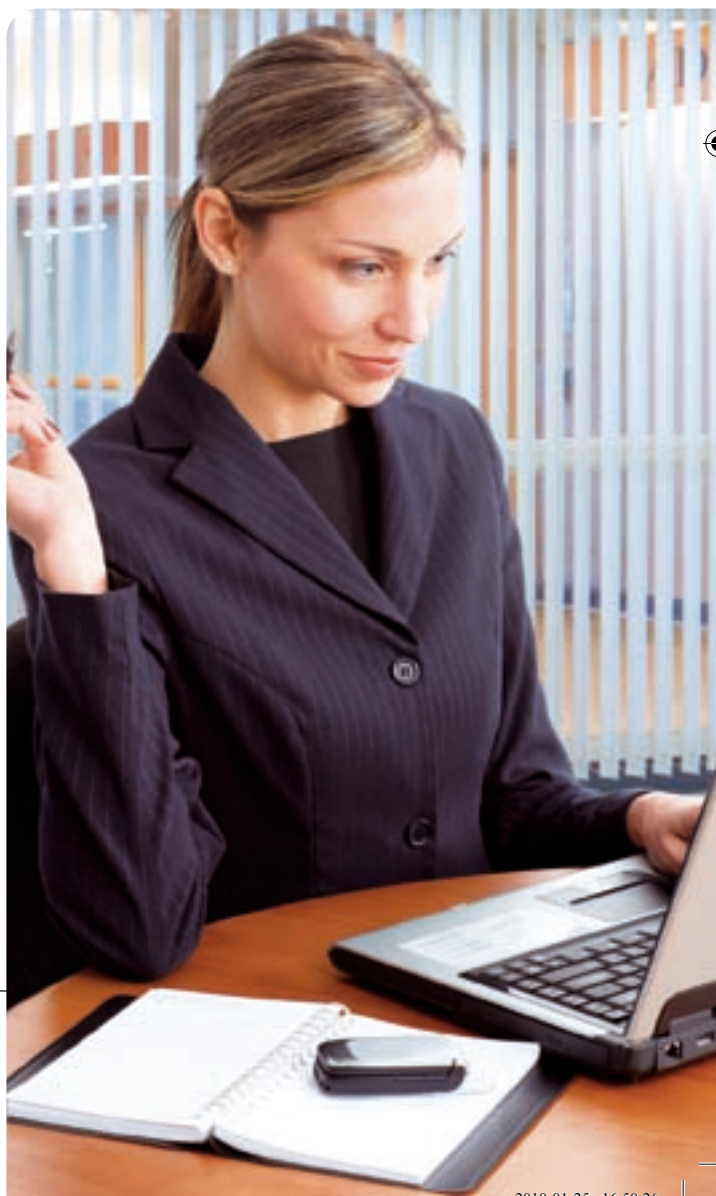
SIĘGNIJ
PO NAJLEPSZYCH
W MONSTERPOLSKA.PL

Przekładanie papierów i prowadzenie rozmów,
które nie prowadzą do celu zostaw tym,
którzy mają na to czas, energię i ochotę.
Skorzystaj z najlepszych rozwiązań Monster!

Więcej pod numerem infolinii:
0 800 MONSTER



monsterpolska.pl



Rynek pracy powoli odrabia straty

Elżbieta Flasińska, Pracuj.pl

Końcówka 2008 roku diametralnie zmieniła oblicze rynku pracy, który z „rynku pracownika” stał się na powrót „rynkiem pracodawcy”. Po bardzo trudnym I kwartale 2009 roku, z liczbą ofert pracy najmniejszą od kilku lat, rozpoczęło się mozolne odrabianie strat. W kolejnych kwartałach roku liczba ofert powoli rosła, a branża finansowa była drugim co do wielkości pracodawcą – to wnioski płynące z raportu „Rynek pracy specjalistów w 2009 roku”, przygotowanego przez Pracuj.pl.

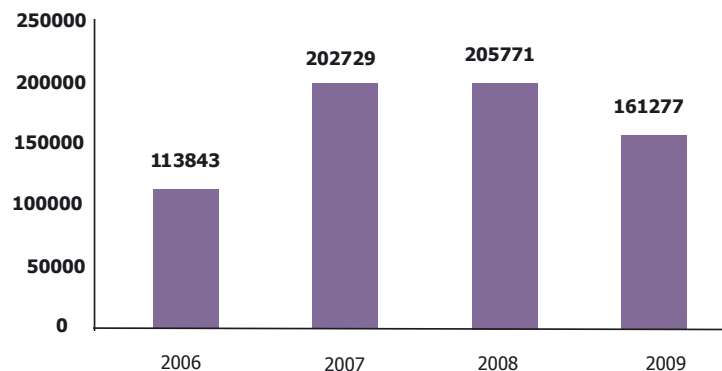
O trudnej sytuacji na rynku pracy w 2009 roku świadczyła przede wszystkim liczba ofert zatrudnienia, które publikowali pracodawcy. Po okresie „rynku pracownika” i stabilnych latach 2007-2008, liczba ogłoszeń spadła aż o 22%. W sumie w ciągu całego ubiegłego roku pracodawcy opublikowali w portalu Pracuj.pl 161 277 propozycji pracy.

Bessa na polskim rynku pracy rozpoczęła się od gwałtownego spadku ofert zatrudnienia w IV kwartale 2008 roku.

W ciągu 3 miesięcy liczba ofert pracy spadła aż o 1/3 (z 54 858 w III kwartale do 36 582 w ostatnim kwartale roku). Nie był to jeszcze efekt faktycznych zmian w firmach, a raczej atmosfery niepewności i wyczekiwania, która panowała wśród pracodawców i przełożyła się na zamrożenie budżetów rekrutacyjnych.

W styczniu 2009 liczba ofert nieco wzrosła i powróciła do poziomu z listopada ubiegłego roku. Nie powiało jednak optymizmem – pod koniec

Wykres 1. Roczna liczba ofert pracy publikowanych w portalu Pracuj.pl w latach 2006-2009.



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

miesiąca zaczęły pojawiać się pierwsze doniesienia o restrukturyzacjach w przedsiębiorstwach dotkniętych kryzysem i redukcjach kadry. W lutym firmy raczej zwalniały niż zatrudniały – w tym miesiącu opublikowano najmniej, bo tylko nieco ponad 11 tys. ofert pracy. Na kandydatów czekało więc prawie 40% mniej propozycji zatrudnienia niż rok wcześniej.

Zapowiedzią odwilży był lipiec (liczba ogłoszeń przekroczyła 14 tysięcy), ale ofert zdecydowanie przybyło jesienią – we wrześniu opublikowano już o 15% więcej ofert niż w styczniu, a w październiku odnotowano największą liczbę ofert w całym roku.

Listopad i grudzień przyniosły spadek liczby ofert – była to jednak naturalna zmiana związana z okresem świątecznym, a nie powtórka sytuacji z kryzysowej zimy 2008 roku. O tendencji wzrostowej na rynku pracy świadczą także dane kwartalne. W 2009 roku najlepszy był ostatni, IV kwartał. Pracodawcy od października do grudnia zamieścili na Pracuj.pl 43828 ofert – o ponad 4 % ofert więcej niż III kwartał.

Branże barometrem rynku pracy

Ostatni rok dotkliwie odbił się na sytuacji w większości branż, choć były i takie, które oparły się kryzysowi. Najczęściej zatrudniały: handel i sprzedaż, finanse i bankowość oraz budownictwo i nieruchomości – łącznie aż 60% ofert pracy opublikowanych w ciągu całego roku pochodziło z tych 3 branż. Dla większości sektorów najlepszy okazał się IV kwartał.

Branża handel i sprzedaż utrzymała w 2009 roku niezmiennie miejsce lidera pod względem prowadzonych rekrutacji. Łącznie pochodziła z tej branży 1/3 publikowanych ofert pracy. Od I kwartału 2009 procentowy udział ofert w ogólnej liczbie rósł, nieznaczny spadek odnotowano jedynie w ostatnim kwartale.

Branża finansowa, od której zaczął się światowy kryzys, zajęła w 2009 roku drugie miejsce w zestawieniu według liczby prowadzonych rekrutacji. Firmy z tego sektora najdotkliwiej odczuły skutki kryzysu na przełomie III i IV kwartału 2008 roku, jednak już

Wykres 2. Miesięczna liczba ofert pracy publikowanych w portalu Pracuj.pl w latach 2008-2009.



ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl

Branża finansowa, od której zaczął się światowy kryzys, zajęła w 2009 roku drugie miejsce w zestawieniu według

od początku 2009 procentowy udział ofert z tego sektora w ogólnej liczbie propozycji zatrudnienia zaczął się zwiększać: od 12,8% w styczniu 2009 roku do 16,1% w rekordowym październiku.

Na kondycję gospodarki krajowej znacząco wpływa sytuacja w przemyśle. Przemysł ciężki, po trudnym początku 2009 roku, w ostatnim kwartale prowadził więcej rekrutacji. W styczniu 2009 z przemysłu ciężkiego pochodziło tylko nieco ponad 9% wszystkich propozycji zatrudnienia, w listopadzie – już 11%. To dobry prognostyk nie tylko dla rynku pracy, ale i całej gospodarki. Historia kryzysu w branży IT miała inny przebieg niż w przypadku całego rynku pracy. Branża IT długo broniła się przed skutkami kryzysu – szczególnie dobry był dla niej I kwartał 2009, kiedy pracodawcy z tego sektora zamieścili ponad 2,2 tys. ofert pracy. Załamanie nastąpiło w III kwartale, kiedy to liczba ofert spadła o 18% w stosunku do poprzedniego kwartału. W styczniu 2009 roku ofert pracy w IT stanowiły 6% wszystkich ofert, we wrześniu już tylko 3,9%.

W czasie kryzysu świetnie radziła sobie branża farmaceutyczna. To jedyny sektor, w którym popyt na pracowników w całym 2009 roku rósł z kwartału na kwartał, nawet w końcówce roku. Choć udział w całkowitej liczbie ofert pracy jest stosunkowo niewielki (3,7%), warto zwrócić uwagę na ten odwrotny w stosunku do całego rynku trend.

Branża edukacyjna, po bardzo słabej pierwszej połowie roku, w III kwartale odnotowała ponad 57% przyrost ofert w stosunku do II kwartału. Liczba

ofert pracy nadal była stosunkowo niewielka (nie więcej niż 1000 ofert pracy kwartalnie), jednak tendencja wzrostowa w końcówce roku świadczy o pewnym ożywieniu na tym rynku.

W kryzysie handlowcy górą

W trudnych czasach, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, o być albo nie być wielu przedsiębiorstw decydowała siła dotarcia do nowych klientów i zbudowania z nimi trwałej relacji.

W minionym roku firmy skupiły się więc na pozyskiwaniu pracowników działu sprzedaży i obsługi klienta. Do pierwszej grupy skierowano w ciągu całego roku ponad 77 tys. ofert, do drugiej – ponad 32 tys. propozycji.

Propozycje dla pracowników sprzedaży i obsługi klienta stanowiły łącznie aż 68% wszystkich ogłoszeń opublikowanych w serwisie Pracuj.pl. Wskaźnik ten wzrósł we wrześniu 2009 roku aż do 75%!

Począwszy od II kwartału 2009 roku pracodawcy coraz częściej mówili nie tyle o konieczności pozyskania nowych pracowników do działu sprzedaży, ile o wymianie tych pracowników, którzy nie poradzili sobie w trudnych warunkach kryzysu. Intensywniej niż wcześniej zaczęto poszukiwania menedżerów i dyrektorów sprzedaży, którzy byliby w stanie dostosować strategię sprzedaży do coraz trudniejszych warunków rynkowych.

Na brak ofert nie mogły narzekać również osoby szukające pracy w dziale technologicznym, IT oraz finansowym. Do każdej z tych grup skierowanych było 14-15% ofert pracy. Na prze-

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

strzeni całego roku wzmocniła się pozycja tego ostatniego – w pierwszym półroczu działy finansowe zajmowały 5. miejsce zestawienia, w drugim półroczu – już 3.

W całym 2009 roku, w stosunku do 2008 roku, więcej ofert skierowanych było do menedżerów najwyższego szczebla – dyrektorów i prezesów.

IV kwartał dobry dla hr

W 2009 roku na osoby chcące pracować w działach HR czekało w sumie 3625 ofert pracy, co stanowiło nieco

ponad 2% wszystkich ofert umieszczonych w ubiegłym roku w serwisie Pracuj.pl. Mimo widocznych już oznak spowolnienia gospodarczego, I kwartał był jeszcze całkiem dobrym okresem na szukanie pracy w działach personalnych. Co ciekawe, szczególnie obfity w propozycje pracy dla HR-owców był luty, który był najgorszym miesiącem w serwisie Pracuj.pl pod względem całkowitej liczby opublikowanych ogłoszeń.

Zdecydowanie gorszy na szukanie pracy był za to II kwartał, kiedy to liczba propozycji z działów HR spadła

o prawie 16% względem

I kwartału, szczególnie mało było ich w czerwcu. III kwartał przyniósł nadzieję na poprawę sytuacji, liczba ofert wzrosła w stosunku do poprzedniego kwartału o nieco ponad 9%, ale najlepsza okazała się końcówka roku. W IV kwartale 2009 dla specjalistów HR zamieszczono najwięcej, bo prawie 1000 ogłoszeń (prawie 13% wzrost względem III kwartału). Najlepszy pod tym względem, podobnie z resztą jak w innych kategoriach, okazał się październik.

W ubiegłym roku HR-owcom najłatwiej było znaleźć pracę w woj. mazowieckim, mimo, że jak wynika z danych Pracuj.pl, najbardziej dotkliwie odczuło ono skutki dekonunktury. Z Mazowsza

Począwszy od II kwartału 2009 roku pracodawcy coraz częściej mówili nie tyle o konieczności pozyskania nowych pracowników do działu sprzedaży, ile o wymianie tych pracowników, którzy nie poradzili sobie w trudnych warunkach kryzysu

Tabela 1. Oferty pracy w 2009 roku według branż.

BRANŻA	LICZBA OFERT W 2009	% OFERT W 2009
handel i sprzedaż	53 948	33,45%
bankowość, finanse, ubezpieczenia	23 130	14,34%
budownictwo i nieruchomości	18 841	11,68%
telekomunikacja i zaawansowane technologie	16 265	10,09%
przemysł ciężki	15 506	9,61%
przemysł lekki	13 671	8,48%
produkcja dóbr szybkobieżnych - FMCG	9 931	6,16%
IT	8 508	5,28%
marketing, media, reklama	5 960	3,70%
przemysł farmaceutyczny	5 926	3,67%
transport i logistyka	5 858	3,63%
edukacja, kształcenie, szkolenia	3 329	2,06%
przemysł chemiczny	2 409	1,49%
turystyka, hotelarstwo, gastronomia	2 216	1,37%
prawo, obsługa prawna	1 728	1,07%

Tabela 2. Oferty pracy w 2009 roku według działów w firmach.

DZIAŁY W FIRMACH	LICZBA OFERT W 2009	% OFERT W 2009
dział handlowy	77 168	47,85%
dział obsługi klienta, call center	32 201	19,97%
dział technologiczny	24 356	15,10%
dział finansowy	23 956	14,85%
dział IT	23 713	14,70%
dział marketingu, PR, reklamy	7 932	4,92%
dział księgowości	7 327	4,54%
dział logistyki, spedycji, transportu	7 289	4,52%
dział produkcji	5 262	3,26%
dział personalny	3 625	2,25%
dział prawny	1 829	1,13%
dział kontroli jakości	1 463	0,91%
dział tłumaczeń	442	0,27%

pochodziła co czwarta oferta pracy. Na drugim miejscu w zestawieniu uplasowało się woj. małopolskie z 15% udziałem, a na trzecim woj. śląskie z 10% udziałem.

Aktywnymi rekruterami w 2009 roku były firmy z branży handel i sprzedaż oraz finansowej. Najwięcej ofert dotyczyło pracy na stanowisku specjalisty, stanowiły one prawie 3/4 wszystkich propozycji. Drugą najbardziej poszukiwaną grupą byli kierownicy, takie oferty stanowiły niespełna 14% wszystkich ogłoszeń. Wśród kompetencji wskazywanych przez pracodawców, oprócz stosownego doświadczenia zawodowego, często wymieniano znajomość konkretnego języka obcego, w tym często mało popularnych, jak grecki, turecki, litewski czy węgierski.

Tabela 3. Oferty pracy w 2009 roku według województw.

WOJEWÓDZTWA	LICZBA OFERT W 2009 r.	% OFERT W 2009 r.	SPADEK W STOSUNKU DO 2008 r.
mazowieckie	33 229	20,60%	-33,88%
śląskie	15 578	9,66%	-19,40%
dolnośląskie	15 291	9,48%	-26,06%
wielkopolskie	13 670	8,48%	-20,96%
małopolskie	12 484	7,74%	-16,56%
pomorskie	11 342	7,03%	-22,12%
łódzkie	9 787	6,07%	-17,46%
kujawsko-pomorskie	7 508	4,66%	-8,81%
zachodniopomorskie	6 831	4,24%	-9,55%
lubelskie	5 360	3,32%	-7,97%
podkarpackie	5 099	3,16%	-10,76%
opolskie	4 966	3,08%	-3,80%
lubuskie	4 703	2,92%	-15,29%
warmińsko-mazurskie	4 595	2,85%	-9,10%
świętokrzyskie	4 385	2,72%	-8,72%
podlaskie	4 084	2,53%	-8,14%

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



Kryzys najdotkliwszy dla mazowsza

Skutki spowolnienia gospodarczego najszybciej odczuły regiony, w których zlokalizowane są największe przedsiębiorstwa. To one w pierwszej kolejności podejmowały decyzje o redukcjach i restrukturyzacjach, co natychmiast przekładało się na lokalny rynek pracy.

Kryzys dotkliwie odczuło województwo mazowieckie. Choć odsetek bezrobocia jest tu najniższy w Polsce, właśnie tu odnotowano największy spadek liczby ogłoszeń w stosunku do 2008 roku (aż o 34%!).

Odwrotnie było w przypadku województwa warmińsko-mazurskiego,

któremu najwyższa w Polsce stopa bezrobocia (na poziomie 19%) nie przeszkodziła w odrabianiu strat. Liczba ofert pracy zamieszczonych przez pracodawców z tego regionu w serwisie Pracuj.pl rosła z kwartału na kwartał i pod koniec roku była już bliska tej z III kwartału 2008 roku.

Najmniejszy spadek liczby ofert dotyczył woj. opolskiego, firmy z tego regionu opublikowały w zeszłym roku na portalu Pracuj.pl tylko o niecałe 4% mniej ogłoszeń.

Największy spadek liczby ogłoszeń odnotowano w przypadku ofert pracy z zagranicy, których z miesiąca na miesiąc ubywało, a w całym minionym roku było ich blisko o połowę mniej niż rok wcześniej. ❶

House of Skills to przestrzeń dla osób, które wierzą, że przewagę konkurencyjną w biznesie tworzą ludzie i ich talenty, których pozyskanie i rozwój sprawia, że firma odnosi sukcesy.

W swojej ofercie łączymy dwa pozornie wykluczające się atuty: kompleksowość i specjalizację. Wyróżnia nas zdolność skutecznego łączenia wąskich dziedzin wiedzy w kompleksową i komplementarną ofertę. Dedykowane do specjalistycznych rozwiązań zespoły ekspertów, trenerów i konsultantów łączą swoje działania w wieloetapowy, złożony proces, obejmujący różne poziomy i pionowy organizacji.

Nasz know-how budujemy w oparciu o współpracę z wieloma światowymi liderami w branży szkoleniowo-doradczej. Wiele uwagi poświęcamy rozwojowi własnych, unikalnych narzędzi i rozwiązań. Łączymy doświadczenia i innowacje w skuteczne rozwiązania.

doświadczenia
i innowacje

House of Skills

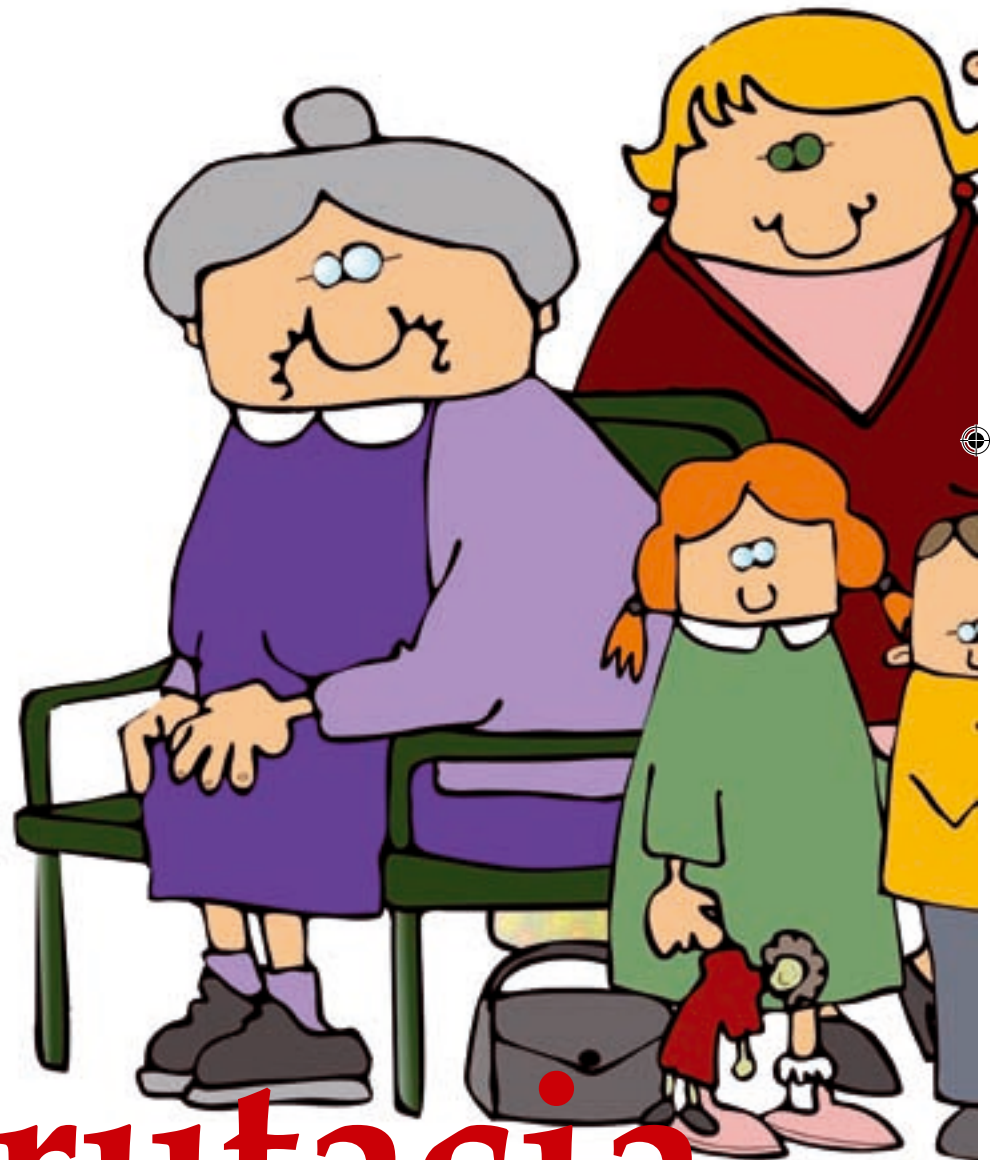


VADEMECUM



Rekrutacja

RYNEK PRACY 2008 • HRM • PRAWO • EDUKACJA • ALMANACH FIRM



Rekrutacja





VADEMECUM

Rekrutacja



Rekrutacja to poszukiwanie najcenniejszych dla firmy zasobów – kadr. Ten pozornie łatwy proces niesie ze sobą jednak wiele pułapek, które mogą sprawić, że zamiast utalentowanego kluczowego dla rozwoju firmy zatrudniony zostanie niewłaściwy człowiek. Proces rekrutacji to miejsce szczególnego rodzaju interakcji pomiędzy osobą, a instytucją, której efektem jest możliwość rozwoju zawodowego, satysfakcji, ale niekiedy też ryzyko porażki. Dużej sztuki wymaga takie zaplanowanie procedury, które zakończy się sukcesem dla obu stron.



Gdzie leży pies pogrzebany?

Błędy popełniane w procesach rekrutacyjnych

Małgorzata Sitkowska, Select One

Każda firma, nawet ta najmniejsza przynajmniej raz w życiu musiała znaleźć odpowiedniego pracownika na wybrane stanowisko. I niestety każda firma, przynajmniej raz w życiu dokonała złego wyboru. I zamiast zatrudnić najlepszego z najlepszych zatrudniła miernotę, z którą nikt nie potrafił się porozumieć, a efekty pracy były takie, że wszyscy przełożeni woleliby raz na zawsze o nich zapomnieć.

Oczywiście możemy sobie zadać pytanie, po czyjej stronie leży wina? Czy po stronie kandydata, który z premedytacją oszukał nas na rozmowie rekrutacyjnej, udając kogoś zupełnie innego, w tym przypadku znacznie lepszego? Czy może wina leży po stronie rekruterów, którzy nie potrafili prawidłowo przeprowadzić spotkania i sprecyzować potrzeb oraz oczekiwań wymaganych na to stanowisko?

I jak zwykle się mówi, że wina zawsze leży po środku, tak w tym przypadku dużo bardziej surowym okiem popatrzyłabym w stronę rekruterów. Bo czy za wybranie nieodpowiedniej osoby na dane stanowisko możemy winić samego kandydata? To normalne, że ci poszukujący pracy zawsze chcą przedstawić siebie w jak najlepszym świetle,

sami o tym wiemy bo też kiedyś, przynajmniej raz w życiu ubiegaliśmy się o nową posadę. Natomiast podstawowym zadaniem rekruterów jest trafna ocena ubiegającego się o nową posadę kandydata i umiejętne weryfikacja jego możliwości.

Proces rekrutacji jest procesem złożonym, zarówno dla kandydatów jak i rekruterów. Wymaga zaplanowania wszystkich działań, dlatego należy do niego podejść etapowo i odpowiedni się do niego przygotować.

Kto szuka ten znajdzie

Należałoby zacząć od podjęcia decyzji czy poszukiwanie nowego pracownika chcemy zlecić firmie zewnętrznej czy też tym zadaniem zajmiemy się zupełnie sami. Niezależnie jednak

Bez względu na to czy poszukujemy nowego pracownika sami czy przy wsparciu firmy zewnętrznej musimy być zaangażowani w projekt i realizować go z taką samą sumiennością jak byśmy realizowali go bez niczyjej pomocy.

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



od podjętej decyzji musimy wskazać osobę po stronie firmy, która będzie nadzorowała pracę agencji rekrutacyjnej i będzie odpowiedzialna za współpracę, tym samym również za wynik poszukiwań. Jednak niezależnie czy skorzystamy z usług takiej firmy, zawsze należy wybrać jedną osobę, która będzie zarządzała całym tym procesem. Do zadań wskazanej osoby będzie należał szereg różnych obowiązków związanych z rekrutacją pomimo, że projekt może zostać zlecony na zewnątrz. Warto o tym wspomnieć ponieważ bardzo często zdarza się, że firmy zlecające wykonanie rekrutacji agencjom zominają jak ważną rolę same mają do spełnienia przy realizacji procesu poszukiwań. Nie wystarczy bowiem tylko wypełnić i przesłać formularz opisu stanowiska. Aby współpraca miała sens i mogła zakończyć się pozytywnym wynikiem zlecający powinien być w stałym kontakcie z podwykonawcą. Powinien sprawnie i aktywnie wydawać opinie na temat przedstawianych kandydatów, podejmować szybkie decyzje co do spotkań i ewentualnego zatrudnienia oraz wydawać jasne komunikaty co do przyczyn rezygnacji z danego kandydata. Nigdy nie powinien przekazywać sprzecznych informacji kandydatom na spotkaniach do informacji jakich udzielił agencji, chyba, że poinformuje o tym wcześniej agencję i uprzedzi ją o zmianach, które nastąpiły. W innym przypadku jakakolwiek rozbieżność i wprowadzanie pracownika w błąd stawia w bardzo złym świetle zarówno przyszłego pracodawcę jak i agencję, kładąc duży cień na wiary-

godność obydwu podmiotów. Zatem bez względu na to czy poszukujemy nowego pracownika sami czy przy wsparciu firmy zewnętrznej musimy być zaangażowani w projekt i realizować go z taką samą sumiennością jak byśmy realizowali go bez niczyjej pomocy. W innym razie efekt współpracy może nie być tak zadowalający jak byśmy sobie tego życzyli. Jest to błąd bardzo często popełniany przez firmy zlecające poszukiwania nowych pracowników. Pomimo największych starań, wysiłku, siatki kontaktów ze strony agencji, nie uda nam się znaleźć odpowiedniego kandydata, jeżeli nie będziemy w sposób aktywny, rzetelny i sprawny współpracować z wybraną agencją.

Kolejnym pytaniem, na które musimy sobie odpowiedzieć, aby proces przebiegał prawidłowo bez popełniania zbędnych błędów przy doborze kadry to:

Kogo szukamy?

Powinniśmy zacząć od zebrania wszystkich potrzebnych informacji na temat jakiej osoby i o jaki profilu szukamy, aby móc odpowiedzieć sobie na to pytanie. Informacje te powinny dotyczyć nie tylko jakiej wiedzy poszukujemy u przyszłych kandydatów, ale również wszystkich innych dodatkowych cech, które mogą mieć wpływ na powodzenie i sukces przyszłego pracownika. Zatem informacje jakie nas interesują to nie tylko wykształcenie i dotychczasowe doświadczenie, ale i umiejętności, zdolności, predyspozycje i inne pożądane cechy. Każde stanowisko stawia różne wymagania, >



- > nie tylko wobec zdobytej wiedzy, ale i profilu osobowego kandydata. Przy precyzowaniu kogo szukamy, musimy też wziąć pod uwagę w jakim środowisku dana osoba będzie pracowała, kto będzie jej przełożonym, jaki charakter ma praca związana z wakatem. Kto wcześniej zajmował to stanowisko i jakie miał problemy lub jakie cechy tej osoby stanowiły problem przy wykonywaniu pracy, a jakie z kolei wpływały pozytywnie. Aby zapobiec sytuacji i nie tracić czasu na rozmowy z kandydatami, którzy w żaden sposób nie spełnią naszych oczekiwań, warto bardzo rzetelnie podejść do budowy poszukiwanego profilu, opisu stanowiska. Dzięki temu możemy liczyć na lepszej jakości życiorysy, tym samym ułatwimy sobie pracę i skrócimy czas przeglądania otrzymanych cv. Poza tym im bardziej dokładnie przeanalizujemy kogo szukamy i na tej podstawie zbudujemy nasz profil, tym większa szansa, że nie popełnimy błędu przy wyborze kandydata. Wiedząc kogo dokładnie szukamy, dużo łatwiej będzie nam zbudować ogłoszenie i zamieścić je w odpowiednim nośniku mediowym.

Gdzie szukamy?

Bardzo często chcąc zamieścić ogłoszenie rekrutacyjne nie zastanawiamy się, który z nośników mediowych powinniśmy wybrać lub jaki rodzaj narzędzi powinniśmy zastosować przy doborze. Najczęściej korzystamy z tych najbardziej popularnych, co nie zawsze gwarantuje dobry jakościowo i satysfakcjonujący zwrot życiorysów. Dokonując wyboru powinniśmy

rozważyć do jakiej grupy docelowej skierowane będzie ogłoszenie i czy poszukujemy kogoś o wąskiej specjalizacji. Warto wziąć pod uwagę czy ma być to ogłoszenie zamieszczone w internecie czy tylko w prasie. Być może nasza grupa docelowa do której zamierzamy dotrzeć ma ograniczony dostęp do Internetu, tym samym nasze ogłoszenie będzie miało małą szansę oglądalności. Jest to oczywiście wąska grupa i do niej zalicza się najczęściej pracowników fizycznych i osoby starsze wiekiem i w tym wypadku lepiej jest polegać na ogłoszeniach prasowych. Niemniej jednak ogłoszenia prasowe cieszą się coraz mniejszą skutecznością ponieważ coraz więcej osób poszukujących zatrudnienia szuka go właśnie poprzez Internet ponieważ jest to dużo łatwiejszy sposób przejrzania ofert i wysłania swojego dossier. Poza tym w Internecie można znaleźć dużo większą liczbę ofert ze względu na korzystniejsze warunki cenowe dla pracodawców. Z ogłoszenia prasowego możemy skorzystać wtedy, kiedy osoba przez nas poszukiwana ma posiadać wąską specjalizację lub zajmować min. stanowisko managerskie. Warto też korzystać z czasopism branżowych i w nich jeżeli jest taka możliwość zamieszczać ogłoszenia. W ostatnim czasie bardzo popularne stały się również portale społecznościowe, gdzie możemy bezpośrednio poszukać odpowiedniego kandydata lub też pozostawić ogłoszenie. Metod i narzędzi jest bardzo wiele. Nie należy bagatelizować tej części procesu ponieważ od niej zależy jakich kandydatów umówimy na spotkania i jakiej jakości one będą.

Warto wziąć pod uwagę czy ogłoszenie zamieszczone będzie w internecie czy tylko w prasie. Być może nasza grupa docelowa, do której zamierzamy dotrzeć ma ograniczony dostęp do Internetu, tym samym nasze ogłoszenie będzie miało małą szansę oglądalności



Przygotowanie do spotkania

Spotkanie rekrutacyjne, nawet jeżeli trwa godzinę jest bardzo krótkim czasem, podczas którego mamy szansę poznać drugą osobę. Bardzo często osoby rekrutujące nie przygotowują się do spotkania ani pod względem pytań, które chcą zadać, ani pod względem różnego rodzaju zadań, które miałyby sprawdzić wiedzę merytoryczną kandydatów. Przeprowadzone wywiady są często chaotyczne i niewiele mówią o osobie zaproszonej na spotkanie przez co opinia o nich budowana jest na podstawie ogólnego wrażenia. Oczywiście jest to również istotne w jaki sposób odbieramy drugą osobę, niemniej jednak przez nieumiejętnie przeprowadzoną rozmowę możemy przeoczyć naprawdę dobrego kandydata. Przed spotkaniem powinniśmy przemyśleć czego chcielibyśmy dowiedzieć się o kandydacie i w jaki sposób możemy się tego dowiedzieć, czyli w jaki sposób postawić pytania, aby kandydat mógł odpowiedzieć na nie w najbardziej dla nas satysfakcjonujący sposób. Częstym błędem popełnianym podczas przeprowadzania rozmowy jest zadawanie pytań zamkniętych lub wręcz sugerowanie kandydatowi odpowiedzi. Zdarza się również, że odpowiedzi kandydatów są nadinterpretowane, słyszymy więcej niż rzeczywiście zostało powiedziane przez co prawdopodobnie wnioski wyniesione z rozmowy nie będą prawdziwe. Dlatego nigdy nie powinno się kończyć zdania lub dopowiadać za kandydata. Aby spotkanie było jak najbardziej profesjonalne

i rzetelne, nie można polegać tylko na przeprowadzonym wywiadzie. Tym bardziej, że bardzo łatwo jest popaść w rutynę i polegać zawsze na tych samych pytaniach podczas każdej rozmowy. Błąd jest tym większy o ile chodzi o różne stanowiska, ponieważ używając tych samych pytań nie zbadamy przygotowania pracownika. Dlatego należy skorzystać z jak największej ilości dostępnych narzędzi po to, aby przeprowadzane rozmowy dawały nam jak najwięcej konkretnych informacji na temat danej osoby. Nawet jeżeli wydawałoby się szukamy kogoś na nieskomplikowane stanowisko nie dajmy się zwieść pozorom, że wystarczy zwykła rozmowa. Należy pamiętać, że każdy pracownik jest wartością firmy samej w sobie i każdy z pracowników może przyczynić się zarówno do sukcesów firmy jak i jej porażki. Dlatego warto na spotkaniach korzystać z testów psychologicznych, które pozwolą na poznanie jakie zdolności, umiejętności, jaką pamięć i kreatywność posiada kandydat. Nie należy pomijać również testów badających osobowość, temperament, zdolności adaptacyjne, umiejętność pracy zespołowej lub samodzielnie, odporność na stres, motywację, zdolności przywódcze, umiejętności rozwiązywania konfliktów. Tego wszystkiego zwykła rozmowa na pewno nam nie powie. Im więcej zadań i odpowiedzialności związanej ze stanowiskiem, tym lepiej kiedy poprosimy osoby ubiegające się o posadę o rozwiązanie również testów merytorycznych, które sprawdzą wiedzę potrzebną do wykonania określonej pracy.

W zależności od tego jak zaprojektowa-



➤ wany jest proces poszukiwań możemy rozważyć kilka rozwiązań. Jeżeli planujemy kilku etapowe spotkania- dwu lub trzy etapowe wówczas na pierwszym spotkaniu wystarczy tylko osoba, która od początku nadzoruje proces i jest za niego odpowiedzialna, dopiero podczas drugiego spotkania może dołączyć osoba, która będzie bezpośrednim przełożonym wybranego pracownika. Dzięki takiemu rozwiązaniu będziemy mogli poznać wrażenia drugiej osoby, co pozwoli na lepsze poznanie kandydata. Trzecie spotkanie jest już etapem ostatecznym, które ma nas utwierdzić w przekonaniu, że dokonaliśmy właściwego wyboru oraz możliwością na omówienie kwestii technicznych związanych z umową, wynagrodzeniem i innymi ustaleniami niezbędnymi do podjęcia współpracy. Ostatnią wskazówką na tym etapie, jednakże bardzo ważną jest sprawdzenie referencji u byłego pracodawcy. Zawsze należy sprawdzić co sądzą o kandydacie osoby, które z nim współpracowały. Taki wywiad udostępni nam informacje, których nigdy nie dowiedzielibyśmy się od kandydata. Niestety bardzo rzadko praktykuje się tę możliwość, co w wielu przypadkach mogłoby uchronić pracodawcę przed popełnieniem pomyłki.

Jak nas widzą tak nas piszą

Przesłuchanie kandydata podczas rozmowy i sprawdzenie jego możliwości nie jest jedynym zadaniem jakie musi być spełnione. Na każdej rozmowie rekrutacyjnej pomimo tego, że kandydat czytał ogłoszenie i zna nazwę stano-

wiska należy przedstawić dokładnie firmę oraz zadania jakich miałby się podjąć. Jest to również czas, który należy wykorzystać do tego, aby przedstawić oczekiwania firmy, pracodawcy czy też bezpośredniego przełożonego wobec nowej osoby i jej pracy. Bardzo często pomija się te informacje lub precyzuje się je w sposób niejasny. Jest to również błąd najczęściej spowodowany rutyną zadań, gdzie pewne rzeczy wydają się nam być tak oczywiste, że przez to nie warte wspomnienia. Spotkanie musi wyzwolić w kandydacie chęć pracy dla tej konkretnej firmy, a może być to osiągnięte tylko poprzez ciekawe przedstawienie organizacji, jej misji, wartości oraz ludzi, którzy dla niej pracują. Dużym błędem jest myślenie, że tylko pracownik musi nas przekonać do siebie. W tym przypadku obie strony muszą się przekonać do siebie nawzajem, tak, aby mogła powstać pasja i chęć budowania czegoś wspólnego. Dobrze wybrany pracownik stwarza dodatkowe szanse rozwoju dla organizacji, a w świetle kryzysu jest to tym bardziej ważne. Rekrutacja nawet jeżeli przeprowadzona jest bez pomocy firmy zewnętrznej zawsze stanowi koszt. I chociaż koszt nie zawsze musi być związany bezpośrednio z finansami to kosztem w tym przypadku będzie strata czasu, którą możemy już pośrednio przełożyć na finanse. Poza tym wykonywanie tej samej czynności kolejny raz nie jest żadnym, satysfakcjonującym wyzwaniem, dlatego też warto jest się przyłożyć do tego zadania najlepiej jak potrafimy. Zatem zamknij oczy i pomyśl kim powinna być osoba na tym stanowisku. ❶

Na każdej rozmowie rekrutacyjnej pomimo tego, że kandydat czytał ogłoszenie i zna nazwę stanowiska należy przedstawić dokładnie firmę oraz zadania jakich miałby się podjąć. Jest to również czas, który należy wykorzystać do tego, aby przedstawić oczekiwania firmy, pracodawcy czy też bezpośredniego przełożonego wobec nowej osoby i jej pracy.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



REKRUTACJA

47 **VADEMECLUM**
PRACODAWCY • 2010



STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl



Proces łowienia kandydatów

Assessment Center: kilka uwag na temat szans metody oceny zintegrowanej w praktyce selekcji i rekrutacji personelu

Roman Kraczkla, SMG KRC

Jednym z największych problemów rekrutacji jest to, że w procesie oceny kandydatów konsultanci bazują w dużej mierze na informacjach przekazywanych werbalnie przez kandydatów. Niesie to ze sobą wiele niebezpieczeństw i oczywistych ograniczeń. Kwestią otwartą pozostaje prawdziwość wypowiedzi.



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



Wielu kandydatów jest doskonale świadomych oczekiwań co do swojej osoby i udziela nie tyle odpowiedzi prawdziwych, ile stawiających ich w dobrym świetle i wychodzących naprzeciw oczekiwaniom stanowiska i osób rekrutujących. Różne udoskonalenia w prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych – rozmowy nakierowane na kompetencje, bazowanie na doświadczeniach rozmówcy, zadawanie nawet najbardziej diagnostycznych pytań itp. – niewiele tu zmieniają, o czym może świadczyć ciągle niewysoka trafność rekrutacji opartych wyłącznie na rozmowie. Dzieje się tak być może dlatego, że specjalista przeprowadzający rozmowę zawsze w swoich ocenach uzależniony będzie od subiektywizmu w ocenie odbieranych reakcji kandydata.

Czyny, a nie słowa

Jeśli więc nie interview, to co w zamian? Co dałoby większą szansę na trafną ocenę innych ludzi? W jaki sposób moglibyśmy z większą pewnością wnioskować, kim nasi rozmówcy są naprawdę, jakie kompetencje mają rozwinięte faktycznie, a tylko o których mówią, że mają?

Te pytania legły u podstaw konstatacji, że o tym, jacy ludzie są naprawdę, najlepiej sądzić po obserwacji ich zachowań. Innymi słowy, to zachowania najlepiej nam pozwalają wnioskować o ich kompetencjach, czyli predyspozycjach i umiejętnościach w określonych obszarach. Oczywiście i to założenie teoretyczne samo w sobie nie jest takie pewne. Od dawna w literaturze można bowiem znaleźć informacje świadczące o tym, iż uzasadnione jest twierdzenie, że zachowania ludzi nie wynikają

w największym stopniu z uwarunkowań wewnętrznych, ich osobowości czy predyspozycji, ale raczej z różnorodnych uwarunkowań sytuacyjnych, zewnętrznych względem działającej osoby. Pomijając jednak ten dylemat, czyli jeśli zgodzimy się, że to zachowania trafniej opisują kompetencje człowieka niż jego słowa, pozostaje pytanie, jak to wykorzystać w procesie oceniania innych. Jest to szczególnie ważne pytanie w aspekcie selekcji ludzi do pracy, ale ma także swoje konsekwencje w innych procesach np. badania potrzeb szkoleniowych czy efektów procedur rozwojowych.

Procedury AC są właśnie próbą wykorzystania wnioskowania o predyspozycjach kandydatów na podstawie znajomości ich zachowań. Choć w sesjach AC wykorzystuje się także inne metody diagnostyczne, jak interview czy testy, to jednak punkt ciężkości wnioskowania jest przesunięty właśnie na obserwację zachowań w różnego rodzaju kontrolowanych sytuacjach w jakich stawia się badane osoby. Założeniem jest, że jeśli wnioski z obserwacji się powtórzą (zachowania się powtórzą lub będą spójne) w różnego rodzaju sytuacjach, to można powiedzieć, że dany człowiek taki jest lub faktycznie posiada daną kompetencję. Trudno oprzeć się urokowi prostoty i oczywistości tej konstatacji. Nie wszystko w praktyce sesji AC wygląda jednak tak różowo. Wynika to chociażby z charakteru percepcji interpersonalnej, której niewątpliwie podlega także zbiór procedur AC. Spostrzeganie społeczne, bo o nim w tym przypadku tutaj mowa, polega nie tylko na odzwierciedlaniu cech, obserwowaniu innych ludzi, lecz także na in-

Specjalista przeprowadzający rozmowę zawsze w swoich ocenach uzależniony będzie od subiektywizmu w ocenie odbieranych reakcji kandydata.

>

terpretowaniu, przetwarzaniu oraz integrowaniu informacji. Procesy atrybucyjne są, najprościej mówiąc, przypisywaniem do obserwowalnych zachowań ludzi – uwarunkowań i związków przyczynowo-skutkowych. Mówiąc inaczej, klasyczne teorie atrybucji wiążą wnioskowanie o stanach wewnętrznych osoby działającej na podstawie przesłanek zewnętrznych. Zatem wydawałoby się, że w przeprowadzaniu wiarygodnych metodologicznie procedurach AC wystarczy znajomość logiki, wyobraźnia metodologiczna i nieco empatii. Powstaje więc pytanie, czy AC gwarantuje uwolnienie procesu rekrutacji i selekcji od groźnego w istocie zestawu błędów atrybucyjnych.

Jak uniknąć pomyłki?

Innym podstawowym zagrożeniem – podobnie jak w przypadku interview – jest to, że kandydaci mogą wiedzieć, jakie kompetencje są badane i zachowywać się (a nie tylko mówić) zgodnie z oczekiwaniami badaczy. To wbrew pozorom dość częsta sytuacja w przypadku osób, które uczestniczyły w kilku sesjach AC/DC, po których otrzymały informacje zwrotne, czyli wiedziały, które zachowania świadczyły o określonych ich kompetencjach lub ich braku. Do anegdot assessmentowych można już zaliczyć rywalizację uczestników, o to kto będzie „trzymał czas”, czyli informował grupę o tym, ile czasu zostało do zakończenia zadania (oczywiście, o ile zadanie jest na czas). Uczestnicy wiedzą bowiem, że zazwyczaj, niezależnie od stanowiska, assessorzy pozytywnie oceniają osoby kontrolujące przebieg zadania i wpływ czasu, przypisując

im takie kompetencje jak zorganizowanie czy planowanie. Oczywiście choć nie ma 100-proc. pewności, że czyjeś zachowania są autentyczne, to jednak to, że obserwacje dokonywane są w różnych sytuacjach, w różnych sceneriach, podczas różnych zadań, znacznie zmniejsza możliwość perfekcyjnego, czyli niemożliwego do zaobserwowania przez profesjonalnych assessorów, zakłamywania zachowań. Inna sprawa, że „kłamać” i ciałem, i słowem jest znacznie trudniej niż tylko słowem, z czym wszak mamy do czynienia podczas klasycznego interview. Ponadto istotne jest tu również to, że sesje AC trwają zazwyczaj dłuższy czas – powiedzmy minimum osiem godzin, a bywa, że i kilka dni. To jest także znaczne utrudnienie dla nienaturalnych zachowań, bo o ile kontrola zachowań jest możliwa, powiedzmy ostrożnie, przez kilka godzin, o tyle odgrywanie sztucznych zachowań przez dłuższy czas jest zazwyczaj niemożliwe dla nawet najbardziej uzdolnionych aktorów.

W sesjach AC kandydaci poddawani są obserwacji w różnego rodzaju sytuacjach. Zazwyczaj wyróżnia się w tym aspekcie tzw. zadania indywidualne i grupowe. W założeniach, te pierwsze mają służyć poznaniu funkcjonowania kandydatów w sytuacjach samodzielnego działania czy podejmowania decyzji, te drugie mają dostarczyć wiedzy na temat jego funkcjonowania w grupie i na tle innych w odniesieniu do ustalonego wzorca. Można oczywiście w tym miejscu przypomnieć, że ludzie w różnych sytuacjach przyjmują rozmaite strategie maskujące prawdziwe intencje i motywy działań. Jedni są w tym lepsi, inni gorsi, ale samo zjawisko niewątpliwie istnieje.

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



Wiele opinii – lepszy obraz kandydata

Inną przewagą AC nad interview jest wielość osób oceniających. Zazwyczaj sesje AC organizowane są w ten sposób, że uczestniczy w nich wielu assessorów, którzy obserwują podczas sesji różne osoby. Dzieje się tak, aby uniknąć błędów oceny kandydata leżących po stronie osób oceniających – jego uprzedzeń, efektu halo, stereotypów itp., z jakimi niestety dość często mamy do czynienia, gdy proces selekcyjny prowadzi jedna osoba. Oczywiście ta zaleta AC ma także swój drugi koniec. Bywa niejednokrotnie, a im mniejsze przygotowanie i doświadczenie oceniających, tym większe prawdopodobieństwo, że opinie osób obserwujących danego kandydata różnią się, nawet jeśli oceny dotyczą tego samego zadania. Stąd niezwykle ważna dyskusja assessorów, po zakończeniu sesji AC lub po jej pewnym fragmencie. Istotne jest, by dyskusja taka była właściwie moderowana, by na jej przebieg nie wpływały aspekty pozamerytoryczne (np. często się zdarza, że oprócz zawodowych assessorów w sesjach uczestniczą osoby z firmy, często z działów innych niż HR, np. z produkcji. Jako osoby niezbyt pewnie czujące się w tematyce oceny ludzi, bardzo często nie dość aktywnie w dyskusji, jako ludzie „nie z branży”). Choć bywa oczywiście i odwrotnie, co jest jeszcze większym zagrożeniem.

Taktyka równych szans

Innym zagrożeniem związanym z wiarygodnością badań typu AC jest charakter proponowanych zadań i ćwiczeń. Chodzi

o to, by wszyscy biorący udział w sesji mieli taką samą szansę na pokazanie swoich predyspozycji, potencjału, możliwości. Dylemat polega na tym, czy zadania i ćwiczenia mają być związane stricte ze specyfiką stanowiska, czy też raczej mają badać ogólny potencjał kandydata. Tu rozstrzygnięcie zależy oczywiście w dużym stopniu od charakteru projektu rekrutacyjnego – czy jest on zgodny raczej z tzw. modelem sita, czy też nastawiony jest na rozwój zasobów ludzkich w firmie.

W praktyce specyfika zadań wynika w dużej mierze z celu projektu i – oczywiście – preferencji klienta. Bywa więc tak, że wszystkie zadania obligatoryjnie muszą się odnosić do realiów danej firmy czy nawet stanowiska. Wykorzystują specyficzne branżowe nazewnictwo, charakterystyczne procesy, procedury itp. Bywa jednak tak, że zdecydowana większość zadań abstrahuje od realiów stanowiska czy firmy. Zwiększa to oczywiście szanse kandydatów z potencjałem, lecz bez doświadczeń na danym stanowisku czy nawet w branży. I jedno i drugie podejście ma swoje zalety, a wybór koncepcji musi być szczegółowo uzasadniony celem procedury.

Mylić się jest rzeczą ludzką

Assessorzy są oczywiście absolutnie krytycznym elementem całego procesu. Świetnie przygotowana i przeprowadzona sesja może doprowadzić do fatalnych błędów i pomyłek, jeśli assessorzy nie będą właściwie przygotowani do pełnienia tej roli. Co to jednak znaczy? Czy oznacza to, że assessorami powinni być wyłącznie psychologowie i/lub osoby o du-

Podstawowym zagrożeniem – podobnie jak w przypadku interview – jest to, że kandydaci mogą wiedzieć, jakie kompetencje są badane i zachowywać się (a nie tylko mówić) zgodnie z oczekiwaniami badaczy.

zym doświadczeniu w obserwowaniu i ocenianiu ludzi? Bez wątplenia w gronie assessorów osoby takie powinny stanowić zdecydowana większość, dają bowiem gwarancję poprawności oceny. Czy jednak warto włączać w to grono ludzi spoza firmowego działu HR czy firmy konsultingowej? Wiele doświadczeń wskazuje, że raczej tak, pod warunkiem wcześniejszego rzetelnego ich przygotowania do nowej dla nich funkcji. Warto więc np. szefa produkcji przeszkolić w zakresie obserwowalnych wskaźników, zapoznać z arkuszami obserwacyjnymi, przestrzec przed błędami związanymi z ocenami. Choć oczywiście trudno oczekiwać, że po takim – nawet kilkudniowym – szkoleniu pan inżynier będzie profesjonalnym, w pełni kompetentnym assessorem. Dlaczego więc warto? Przede wszystkim z powodu lepszego rozeznania w imponderabiliach danego stanowiska, wykonywanej pracy, czy grupy pracowniczej. Pozwalają więc spojrzeć na kandydatów z innej strony, co niejednokrotnie bywa niezbędne, w trafnej decyzji końcowej. Bardzo często niuanse te są trudne do uchwycenia i zdiagnozowania na etapie planowania sesji AC, są natomiast dostrzegalne na etapie dyskusji assessorów. Ponadto włączenie w projekt AC ważnych osób z firmy jest bezcenne dla PR wewnętrznego całej procedury oraz jej efektów.

Cele Assessment Center

Celem stosowania procedur AC była chęć ograniczenia subiektywności we wnioskowaniu w procesie selekcyjnym. Chodziło o to, by po zakończeniu procesu można było „zmierzyć” przydatność po-

szczególnych kandydatów na dane stanowisko i by nie było to sakramentalne „bo tak mi się wydaje” (w takiej lub innej formie). A niestety często w procesach selekcyjnych opartych wyłącznie na rozmowie kwalifikacyjnej tyle osoby oceniające były w stanie powiedzieć. Szczególnie jeśli chodzi o kompetencje i predyspozycje, bo z kwalifikacjami jest oczywiście zazwyczaj znacznie lepiej.

Z procedurami AC wiązano – i nadal się wiąże – ogromne w tym zakresie nadzieje. Wydaje się, że poprawna operacjonalizacja kompetencji, czyli przełożenie ich na konkretne, obserwowalne zachowania, pozwoli rzetelnie, a co najważniejszy, w sposób policzalny ocenić kandydatów. Jeśli bowiem przyjmujemy, że wskaźnikiem komunikatywności jest – powiedzmy – ilość uśmiechów skierowanych do innych, to wystarczy policzyć ilość tych uśmiechów w danej sytuacji u poszczególnych osób i możemy obiektywnie stwierdzić, że dana osoba jest bardziej komunikatywna niż inna.

W praktyce prowadzenia projektów AC nie wygląda to już tak prosto. Zazwyczaj o danej kompetencji świadczą nie jeden, nie kilka a bardzo wiele zachowań. Zła, np. zbyt uproszczona operacjonalizacja, może spowodować zupełnie nieprawdziwe wnioski. Zbyt wiele wskaźników opisujących denotujących daną kompetencję z kolei, uniemożliwia ich rzetelne odnotowywanie w arkuszu obserwacyjnym, czy choćby spostrzeżenie. Oczywiście, jak w przypadku wielu takich dylematów, złoty środek wydaje się być najbardziej tutaj korzystny. Warto także w tym miejscu wskazać na przydatność nagrań wideo przebiegu sesji – szczególnie zadań grupowych. Ich ponowne przejrzanie, możliwość

Wielką zaletą sesji AC jest możliwość operacjonalizacji kompetencji, czyli przełożenia ich na konkretne, obserwowalne zachowania, co pozwala na rzetelną, a co najważniejsze, policzalną ocenę kandydatów.



wyłapania kontekstów zachowań, rzetelna obserwacja zachowań bez presji czasu, powoduje niejednokrotnie konieczność zmiany ocen wynikających wyłącznie z obserwacji na „żywo”. Wszystko to pozwoli na uniknięcie „produkowania” w procedurach AC artefaktów, czyli błędnych wniosków sformułowanych w wyniku zastosowania określonych metod badawczych.

Innym jeszcze aspektem organizacji sesji AC jest forma uczestniczenia w nich assessorów. Generalnie stosuje się dwa rozwiązania. W pierwszym assessorzy są obecni na sali i stąd obserwują zachowania uczestników.

W drugim assessorzy znajdują się poza salą i zza lustra weneckiego lub na monitorach obserwują sesję. Pierwsze rozwiązanie ma tę zaletę, że będąc na sali, assessorzy mają faktycznie doskonałe możliwości dokładnej obserwacji zachowań uczestników. Wadą natomiast tego rozwiązania jest to, że obecność ich istotnie wpływa na zachowania uczestników, robienie przez nich nawet pobieżnych notatek, istotnie wpływa na przebieg zadań i zachowań uczestników, ciągle przypomina uczestnikom, że są obserwowani, że są oceniani. Wykorzystanie lustra weneckiego lub kamery eliminuje te mankamenty. Co prawda faktycznie obserwacja bywa utrudniona – szczególnie gdy sesja przeprowadzana jest w pomieszczeniu do tego nieprzystosowanym – to jednak może być prowadzona bardzo rzetelnie. Zwłaszcza jeśli grupa siedzi przy tzw. stole fokusowym. Natomiast prawie zupełnie wyeliminowany zostaje efekt wpływu świadomości bycia obserwowanym przez badanych. Bo choć oczywiście są oni poinformowani, że są obserwowani, to brak możliwości

kontaktu wzrokowego z assessorem powoduje, iż badani dość szybko o tym zapominają i zachowują się bardziej spontanicznie.

Nic nie jest doskonałe

Decydując się na procedurę AC trzeba pamiętać, że proces ten ma wiele mankamentów i ograniczeń. Nie należy też zapominać, że na organizatorów procedur AC czyha wiele niebezpieczeństw i pułapek metodologicznych. Trochę tak jak z demokracją – nie jest doskonała, ale nikt nie wymyślił nic lepszego. Wykorzystywanie AC w praktyce rekrutacji i selekcji kadr wymaga świadomego podejścia do zobiektywizowanych cech tej metody. Korzyści wynikające z zastosowania AC powinny być określone np. poprzez odwołanie się do sposobu myślenia preferowanego w analizie SWOT. Każda metoda selekcji i rekrutacji kadr posiada jednocześnie zarówno silne, jak i słabe strony. Stwarza równoległe szanse i generuje zagrożenia. Dopiero analiza w tych zakresach, w konkretnym kontekście określonej sytuacji pozwala na ostateczne podjęcie decyzji o zastosowaniu mechanizmów AC.

I nie sposób jest nie zauważyć, że znajomość ograniczeń metodologii AC prowadzi do sytuacji zwiększenia atrakcyjności samej metody, ponieważ łatwiej znaleźć środki zaradcze, które pozwolą na przezwycięzenie przeszkód. A pamiętajmy, że widoczne i dobrze poznane przeszkody można szybko i skutecznie neutralizować, podczas gdy bezkrytyczny optymizm niekoniecznie prowadzi do sukcesu. ❶



Mierniki efektywności

W jaki sposób zwiększyć efektywność procesów rekrutacyjnych?

Jakub Szczerbuk, Prime Assessment

Wiele osób zgodzi się z tezą, iż dobry proces rekrutacji nowego pracownika powinien przebiegać szybko oraz jednocześnie efektywnie. Te dwie charakterystyki są niezwykle pożądane w środowisku biznesowym z oczywistych względów – wyniki wielu działań w biznesie są determinowane, jak również oceniane w kontekście tych dwóch aspektów. W rzeczywistości często jednak zdarza się, że efekty prowadzonego procesu nie są satysfakcjonujące ani w kontekście czasu jego trwania, ani efektów końcowych.

Oczywiście problem efektywności dotyczy również procesów selekcji i rekrutacji. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań, które pokazują w jaki sposób można zwiększyć efektywność procesów rekrutacyjnych, poprzez zastosowanie metod dających najlepsze rezultaty. Na początek warto uściślić czym jest efektywność narzędzi rekrutacyjnych. Otóż wiele osób definiuje ją jako stopień, w jakim dane narzędzie pozwala na trafną ocenę danego kandydata w kontekście przewidywania jakości jego pracy na określonym stanowisku. Efektywność metod rekrutacyjnych



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



Zdolności poznawcze pozwalają szacować potencjał danej jednostki związanej z uczeniem się, adaptacją do zmieniających się warunków otoczenia czy też umiejętnością kojarzenia faktów.

jest niezwykle ważna, gdyż dzięki niej jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo tego, czy rekrutowana osoba będzie odnosić sukcesy w miejscu pracy, a tym samym będzie wartością dodaną dla organizacji. Rzeczą kluczową jest tutaj prognoza – na podstawie danych zebranych przy pomocy narzędzia rekrutacyjnego rekruter powinien mieć możliwość przewidywania zachowania kandydata w przyszłości. Psychologowie społeczni zgodzą się ze stwierdzeniem, iż prognozowanie zachowań jednostki w życiu codziennym jest rzeczą trudną – w sytuacji ubiegania się o miejsce pracy jest ono jeszcze trudniejsze. Wyniki prognozowania w takiej sytuacji są dodatkowo zniekształcane przez motywację kandydata, aby przedstawić się w jak najbardziej korzystnym świetle.

Najbardziej efektywne narzędzia

Biorąc pod uwagę wymagania organizacji oraz niesprzyjające warunki (ograniczenia czasowe, logistyczne oraz budżetowe i dodatkowo czynniki związane z autoprezentacją kandydatów) rekruter musi stosować narzędzia maksymalizujące szansę trafnej prognozy potencjału osób ubiegających się o pracę. Przedłużające się poszukiwania odpowiedniego pracownika lub też zatrudnienie osoby, która okazuje się być nieefektywna pociąga za sobą przede wszystkim straty finansowe. Każdy proces rekrutacyjny ma przecież swój koszt, zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Jest on związany z zakupem określonych usług rekrutacyjnych, metod czy też narzędzi rekrutacyjnych. Dodatkowo, przez swoją niską efektywność taki pracownik pośrednio wpływa również na wyniki samej organizacji. Zminimalizowanie szansy wystąpienia takiej sytuacji jest możliwe jeśli w procesie rekrutacyjnym stosuje się

narzędzia charakteryzujące się możliwie najwyższą efektywnością. Poniżej zostaną omówione wyniki badań prowadzonych przez psychologów pracy, opisujące możliwość prognozowania potencjału pracowników przy użyciu różnych narzędzi rekrutacyjnych.

Podejście badacza

Pionierami badań nad efektywnością narzędzi rekrutacyjnych byli naukowcy amerykańscy – pierwsze tego typu analizy miały miejsce około 90 lat temu. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych przeprowadzono setki badań mających na celu określenie efektywności poszczególnych metod. Tak obszerny materiał empiryczny został zagregowany i podsumowany przez dwóch badaczy amerykańskich – Franka Schmidt'a oraz Johna Hunter'a. Dokonali oni tak zwanej metaanalizy – podsumowania wyników wielu badań w celu zwiększenia ich wiarygodności. Wspólnym mianownikiem opisywanych badań był ich cel: określenie trafności prognostycznej poszczególnych narzędzi rekrutacyjnych, a tym samym wskazanie tych najbardziej efektywnych w kontekście przydatności w procesach selekcji i rekrutacji. W analizie uwzględniono wiele powszechnie stosowanych metod takich jak: kwestionariusze (głównie testy osobowości), analiza CV (lub coraz powszechniejszych formularzy aplikacyjnych), wywiady rekrutacyjne, doświadczenie zawodowe liczone w latach, referencje, ocena współpracowników czy też testy zdolności poznawczych. Analiza wspomnianej trafności prognostycznej dotyczyła dwóch wskaźników: (a) wyników pracy danej osoby oraz (b) zdolności i szybkości nabywania nowych umiejętności w miejscu pracy. Uzyskiwany współczynnik trafności prognostycznej mógł zawierać się w przedziale od „0” do „1”. W przypadku trafności równej „0” możemy mówić o całko-



▶ witym braku użyteczności danego narzędzia – wyniki w nim uzyskane nie przekładają się w ogóle na późniejszy poziom wykonywania zadań w pracy (w takiej sytuacji występuje pełna losowość – rekruter nigdy nie jest w stanie przewidzieć wyników danego kandydata w miejscu pracy). Na drugim biegunie efektywności znalazłyby się narzędzia posiadające współczynnik równy „1” – dzięki nim możliwe byłoby bezbłędne prognozowanie potencjału danego kandydata w kontekście jego przyszłych wyników pracy oraz nabywania nowych umiejętności w miejscu pracy.

Kwestionariusze osobowościowe

Obecnie dość powszechnie wykorzystywaną metodą wspierającą procesy selekcyjne są kwestionariusze osobowości. Jak pokazują jednak badania, nie są one zbyt dobrą metodą jeśli chodzi o prognozowanie sukcesu zawodowego. Niestety nie można również dzięki nim przewidzieć, jak szybko dana osoba będzie nabywać nowe umiejętności związane z pracą na danym stanowisku. Najlepszym pod tym względem czynnikiem osobowościowym jest skala zwana sumiennością, będąca jednym z czynników tak zwanej Wielkiej Piątki (Big Five). Współczynnik trafności predykcyjnej tej metody oscyluje wokół wartości 0,3 – jest to zatem wartość umiarkowana. Pozostałe czynniki osobowościowe takie jak ekstrawersja, ugodowość czy też otwartość na doświadczenia posiadają istotnie niższą efektywność prognozowania (żadna z wyżej wymienionych skal nie osiąga współczynników wyższych niż 0,2). Wniosek, jaki można wyciągnąć z takich wyników jest jeden – testy osobowości nie są ani dobrym wskaźnikiem wyników pracy danej osoby, ani dobrym predyktorem zdolności i szybkości nabywania nowych umiejętności w miejscu pracy.

Należy przede wszystkim podkreślić fakt, iż osoby rekrutowane właśnie w kwestionariuszach osobowości bardzo często ujawniają tendencję do pokazywania się w lepszym świetle niż wskazywałaby na to rzeczywistość.

Wywiad rekrutacyjny

Metodą dającą często lepsze efekty niż kwestionariusze osobowości jest stosowanie wywiadów rekrutacyjnych. Wartość współczynnika trafności predykcyjnej może wówczas nieznacznie przekraczać 0,4. Sytuacja taka może mieć miejsce w przypadku stosowania wywiadu posiadającego wystandaryzowaną strukturę. Jest to spowodowane tym, że wystandaryzowanie procedury rozmowy kwalifikacyjnej prowadzi do sytuacji, w której każdy kandydat poddawany jest ocenie w podobny sposób – bazuje ona na zbliżonych próbkach zachowań, które osoba rekrutowana ujawnia podczas spotkania. Stosowanie rozmów rekrutacyjnych nieposiadających struktury obniża trafność predykcyjną do wartości bliskiej 0,3, a więc podobnej jak w przypadku kwestionariusza badającego sumiennosc. Niewątpliwą wadą rozmów rekrutacyjnych jest ich czasochłonność oraz kosztochłonność, co w efekcie prowadzi do sytuacji, w której rekruter może się spotkać z bardzo ograniczoną liczbą kandydatów. Efekty zbliżone do tych, które daje stosowanie wywiadów rekrutacyjnych bez struktury daje analiza CV lub coraz popularniejszych formularzy aplikacyjnych. Współczynniki oscylujące w granicach wartości 0,2 są osiągane z kolei przez metody/wskaźniki takie jak: (a) sprawdzanie referencji, (b) liczba lat edukacji oraz (c) zainteresowania.

Kwestionariusze osobowości, jak pokazują badania, nie są zbyt dobrą metodą jeśli chodzi o prognozowanie sukcesu zawodowego

Testy i rekrutacja

Analizy prowadzone na materiale zgromadzonym zarówno w Stanach

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



Dobre testy zdolności poznawczych mają wysokie wskaźniki trafności prognostycznej między innymi dlatego, że uniemożliwiają kandydaci autoprezentację – nie można w nich uzyskać wyniku lepszego niż rzeczywisty poziom zdolności

Zjednoczonych jak i w wymienionych wcześniej krajach Unii Europejskiej dowodzą, że najlepszą stosowaną pojedynczą metodą wspierającą procesy rekrutacyjne są testy zdolności poznawczych (GMA – General Mental Ability) zwane również testami badającymi potencjał intelektualny. Szacowana wartość trafności prognostycznej testów zdolności poznawczych oscyluje w granicach 0,51 (Stany Zjednoczone) – 0,62 (Unia Europejska) dla wyników pracy danej osoby. W przypadku prognozowania zdolności i szybkości nabywania nowych umiejętności w miejscu pracy współczynniki trafności wyglądają następująco: 0,54 dla Unii Europejskiej oraz 0,56 dla Stanów Zjednoczonych. Powyższe wyniki pokazują, że testy zdolności poznawczych są znacznie efektywniejszymi narzędziami od opisanych wcześniej metod. Przytaczane badania opisują dodatkowo kilka interesujących zależności. Okazuje się na przykład, że trafność prognostyczna testów zdolności poznawczych rośnie w raz z kompleksowością stanowiska, na które rekrutowany jest pracownik. Współczynniki trafności są zatem znacznie wyższe w przypadku kadry menedżerskiej niż w przypadku pracowników technicznych. Kompleksowości stanowiska nie należy mylić z poziomem stanowiska – niski poziom stanowiska nie oznacza wcale niskich współczynników trafności. Przykładem takiej sytuacji może być rekrutacja na programy stażowe czy tak zwane Management Trainee Programs. Mimo iż stanowiska w takich programach są niskie, to jednak współczynniki trafności prognozy są wysokie. Dzieje się tak dlatego, gdyż osoby rekrutowane do tego typu programów w przyszłości mają stać się kadrą menadżerską i już na wczesnym etapie pracy powinny charakteryzować się wysokim potencjałem, który umożliwi im piastowanie odpowiedzialnych funkcji w przyszłości.

Oczywiście testy zdolności poznawczych nie są metodą doskonałą, są raczej efektywnymi narzędziami, które na pewnych etapach procesu (np. w rekrutacjach masowych lub jako narzędzie screeningowe w początkowych etapach selekcji) pozwalają wyselekcjonować kandydatów o największym potencjale. Dzięki nim rekruter spotykając się z wąską grupą wybranych osób będzie mógł dokonać wyboru między kandydatami dobrymi a najlepszymi. ♥

Bibliografia:

- Bertua, C., Anderson, N. i Salgado, J. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409.
- Salgado, J.F. i Anderson, N. (2003). Validity Generalization of GMA Tests across Countries in the European Community. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1-17.
- Schmidt, F., Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Testy psychologiczne w rekrutacji

Agnieszka Zielińska / Antal International

Testy psychologiczne przeszły długą drogę od zwykłych łamigłówek do skomplikowanych macierzy i arkuszy osobowościowych. Dziś są szeroko wykorzystywane w procesach rekrutacyjnych. Ale kiedy i czy w ogóle są przydatne? Co tak naprawdę badają?

Testy po raz pierwszy zostały użyte ponad 3000 lat temu, kiedy za ich pomocą Chińczycy rekrutowali kandydatów na stanowiska urzędnicze. Były to proste łamigłówki, ale pomagały wyselekcjonować osoby z odpowiednimi umiejętnościami intelektualnymi i analitycznymi. Testy podobne do tych, których używamy dziś, powstały dopiero na początku XX w., gdy w 1905 r. Alfred Binet wraz z Teodorem Simonem stworzyli pierwszy zestaw testów na pomiar inteligencji, a Robert S. Woodworth w 1917 r. zaprezentował kwestionariusz osobowości do mierzenia neurotyczności tzw. Arkusz Danych Osobistych, wykorzystany później przy poborach do amerykańskiej armii. Przed II wojną światową i w jej trakcie powstawały kolejne testy inteligencji (Test Matrycy Progresywnych Ravena, Skala Wechslera) i osobowości (MMPI Hathaway i McKinleya, 16-czynnikowy Kwe-

stionariusz Osobowościowy Cattella), jednak najwięcej zostało stworzonych tuż po wojnie. Szeroko wykorzystane zostały nie tylko w diagnostyce klinicznej, ale także podczas przeprowadzania rekrutacji na konkretne stanowiska. Już wtedy posługiwanie się testami było powszechne i miało duży wpływ na decyzję o zatrudnieniu.

Chleb powszedni

Dziś testy psychologiczne są nagminnie wykorzystywane zarówno przez komórki HR, zewnętrzne firmy świadczące usługi rekrutacyjne, jak i specjalnie stworzone agencje, oferujące przede wszystkim doradztwo w zakresie przeprowadzania i analizowania testów.

Z usług tych ostatnich korzystają zarówno pracodawcy (jako narzędzie wsparcia procesu rekrutacyjnego), jak i kandydaci

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



(szukający nowej pracy bądź tylko myślący o zmianie ścieżki kariery). Wielu aplikantów uważa, iż dobre wyniki testów dołączone do CV i listu motywacyjnego zagwarantują im pracę lub przynajmniej rozmowę rekrutacyjną. Niestety, rzadko kiedy dobry wynik sam w sobie jest przepustką do wymarzonej posady. Dlaczego? Jeśli osoba z działu HR firmy X dostaje w dokumentach aplikacyjnych wyniki testu autorskiego firmy Z dotyczącego umiejętności pracy w zespole i nie posiada wiedzy na temat tego testu czy informacji na temat metodologii i standaryzacji (przebieg badania powinien spełniać określone zasady), trudno będzie potraktować wyniki testu serio i kierować się nimi przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Ta sama prawidłowość dotyczy również agencji rekrutacyjnych, ponieważ pozyskiwanie dodatkowych informacji o teście jest bardzo czasochłonne, a wyniki często mają się nijak do wymagań na konkretne stanowisko. Niedawno jeden z kandydatów aplikujących na stanowisko samodzielnego analityka finansowego do firmy naszego klienta zaprezentował oprócz wymaganych dokumentów również wyniki testów psychologicznych. Analiza była dość ciekawa pod względem merytorycznym, lecz niestety nie miała w ogóle związku z samym zawodem, gdyż test ten dotyczył predyspozycji na stanowisko przedstawiciela handlowego. Kandydat wydał niemalą kwotę na przeprowadzenie testu, który pod kątem charakteru wykonywanej przez niego pracy nie miał żadnej wartości. Warto także pamiętać o ogromnej liczbie i różnorodności testów dostępnych na rynku oraz firm, które je przeprowadzają, co niestety nie zawsze przekłada się na jakość. Zanim zdecydujemy się na pomoc mało znanej

firmy bez referencji, która przeprowadzi „ogólny” test psychologiczny, zastanówmy się, czy w stosunku do poniesionych kosztów i poświęconego czasu jego przydatność będzie równie wysoka.

Jaki test dla mnie

Wybierając konkretny test, powinniśmy zwrócić uwagę na wiele czynników: metodologię testu, przydatność w danym procesie rekrutacyjnym (dopasowanie do kultury organizacyjnej firmy, specyfiki stanowiska itp.), koszty i czas potrzebny na przygotowanie, przeprowadzenie i zanalizowanie testu. Proces ten jest pracochłonny zarówno dla kandydata, jak i osoby rekrutującej. Profesjonalne testy zawierają mnóstwo pytań i zadań, ich struktura bywa skomplikowana, dlatego idealna sytuacja do przeprowadzenia testu wymaga od kandydata dużego skupienia i świeżości umysłu. Niestety, rozmowy kwalifikacyjne najczęściej odbywają się albo po pracy, kiedy kandydaci są zmęczeni po całym dniu, albo w biegu podczas przerwy na lunch. Takie warunki na pewno nie sprzyjają rzetelnemu rozwiązywaniu testu przez kandydata. Wówczas pojawia się ryzyko zakłamania wyników i w rezultacie cały proces traci swoją wartość. Zatem zanim podejmiemy decyzję o wsparciu rekrutacji taką metodą, zastanówmy się nad jej rzeczywistą przydatnością. Decydując się na wykorzystanie testu podczas procesu rekrutacji nawet przy uwzględnieniu wszystkich możliwych zmiennych i tak nie mamy gwarancji, czy ta metoda okaże się sukcesem i efektywnie wesprze nasze decyzje. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: dla czego chcielibyśmy skorzystać z takiej

Wybierając konkretny test, powinniśmy zwrócić uwagę na wiele czynników: metodologię testu, przydatność w danym procesie rekrutacyjnym, koszty i czas potrzebny na przygotowanie, przeprowadzenie i zanalizowanie wyników

metody rekrutacyjnej, jakie plusy i minusy wiążą się z zastosowaniem testu?

Plusy i minusy

Po stronie wad i zagrożeń znajduje się także wiele elementów. Kandydaci mogą celowo udzielać odpowiedzi społecznie aprobowanych lub pożądaných na stanowisku, o które się ubiegają. Tendencja do zgadywania najlepszych odpowiedzi jest ogromnym zagrożeniem dla wartości dodatniej wykorzystywania testów. Im kandydat ma większe doświadczenie zawodowe i większą wiedzę na temat danego zawodu, tym większe ryzyko, że domyśli się, którą odpowiedź powinien zaznaczyć. Dobrym przykładem ilustrującym łatwość zakłamania wyników może być zastosowanie testu psychologicznego opartego na opisie (kandydat sam ocenia siebie w poszczególnych pytaniach testowych). Istnieje realne zagrożenie, że kandydat poprzez świadomy dobór najlepszych odpowiedzi uzyska bardzo dobre wyniki, które w rezultacie nie będą odzwierciedleniem jego umiejętności lub zdolności. Kolejny problem może wynikać z samego podejścia kandydata do takiej metody. Jeżeli osoba z góry jest uprzedzona do testów lub nie akceptuje takiego rodzaju weryfikacji, nie tylko uzyskamy niemiernodajne wyniki, ale po prostu możemy stracić dobrego kandydata posiadającego cenne dla nas umiejętności. Oprócz wspomnianych wyżej wad pojawia się szereg innych ograniczeń wynikających np. z uwarunkowań kulturowych (rekrutując obcokrajowców, nie będziemy mogli użyć testu z polskimi standardami) lub z trudności w znalezieniu dobrych profesjonalistów analizujących wyniki testów (często popełniany

Kiedy warto przeprowadzić test?

Są sytuacje, kiedy warto zdecydować się na wykorzystanie testów psychologicznych podczas procesu rekrutacyjnego. Trzeba jednak pamiętać o dodatkowych warunkach.

- Test jest dopasowany do konkretnej rekrutacji: kluczowe wymagania stanowiska dotyczą nie tylko posiadanej wiedzy i kwalifikacji, ale też miękkich umiejętności i pewnych cech osobowości, jak np. umiejętność pracy pod presją czasu, zdolności analityczne.
- Inne metody rekrutacji nie zmierzają potrzebnych wymagań: CV, rozmowa kwalifikacyjna i referencje nie będą wystarczające do weryfikacji posiadanych cech, zdolności lub umiejętności.
- Kandydat zostanie uprzedzony o tym, że dodatkowym elementem procesu rekrutacji będzie test psychologiczny; test zostanie zaplanowany w czasie, gdy kandydat nie będzie zmęczony i będzie miał wystarczająco dużo czasu na jego rozwiązanie.
- Zachowana zostanie odpowiednia procedura: kandydat powinien zostać właściwie poinstruowany i poinformowany o zasadach i celach testu, jednak w taki sposób, aby nie był do końca świadomy, co będzie mierzone poszczególnymi pytaniami (odpowiedzi powinny być spontaniczne, a nie przemyślane).
- Wybranie zostanie profesjonalny test, który będzie minimalizował wystąpienie błędów, np. zmniejszając prawdopodobieństwo pozytywnej autoprezentacji (do tego celu służą pytania na tzw. skalę kłamstwa).
- Osoba testująca ma odpowiednie przygotowanie psychologiczne lub jest przeszkolona do wykonywania takich czynności. Istnieją testy, których wyniki mogą być analizowane tylko i wyłącznie przez psychologów, ponieważ zakładają znajomość wybranych teorii osobowości (np. Inwentarz Osobowości NEO-FFI, P.T. Costa, R.R. McCrae).

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



➤ błąd wynika z tzw. kreatywnej psychologii, czyli nadinterpretacji wyników). Ze względu na to, iż metody zastosowania testów psychologicznych nie są idealne, czasami lepiej zrezygnować z ich przeprowadzenia i zaoszczędzony czas przeznaczyć na doskonalenie metod zbierania referencji czy podwyższenie jakości rozmów kwalifikacyjnych. Podczas rozmowy warto zastosować wywiad kompetencyjny, który opiera się na weryfikacji konkretnych umiejętności lub zdolności na podstawie pytań zadawanych nie wprost, np. „Jak Pan/Pani poradził/a sobie z ostatnią sytuacją konfliktową w pracy?” zamiast „Czy umie Pan/Pani poradzić sobie w sytuacji kryzysowej?”. Istotna jest także kolejność pytań i przekazywanych informacji. Im większa motywacja kandydata do przyjęcia konkretnej oferty, tym większe ryzyko wystąpienia pozytywnej autoprezentacji. Im kandydatowi będzie bardziej zależało na danej ofercie pracy, tym lepiej będzie chciał się przedstawić osobie rekrutującej. Poinformowanie kandydata o szczegółach oferowanego stanowiska na samym końcu rozmowy zminimalizuje ryzyko podania przez niego nieprawdziwych lub oczekiwanych odpowiedzi. Pozycja w hierarchii i kolejność osób przeprowadzających rozmowę jest również kluczowym czynnikiem. Nasze skłonności do pozytywnej autoprezentacji wzrastają wraz z wyższym statusem społecznym osoby, z którą rozmawiamy. Skuteczny jest zatem proces rekrutacji, podczas którego spotkania z dyrektorami lub prezesami odbywają dopiero na ostatnim etapie. Podsumowując, zanim podejmie się decyzję o użyciu testów psychologicznych w procesie rekrutacji, warto pamiętać o wszystkich obwarowaniach efektywne-

go przeprowadzenie testów oraz ich zaletach, wadach i przydatności. Może wówczas okazać się, że poświęcony czas i zaangażowanie mogą zostać wykorzystane z większym pożytkiem. W sytuacji, gdy trudno jest zweryfikować konkretne cechy, zdolności lub umiejętności kandydatów, wybór testu psychologicznego wydaje się najłatwiejszym rozwiązaniem, jednak nie zawsze jest ono najefektywniejsze i ułatwi znalezienie najlepszego kandydata.❶

Zalety stosowania testów psychologicznych

Głównymi argumentami przemawiającymi za użytecznością stosowania testów są:

- zmniejszenie ryzyka wystąpienia tzw. efektu pierwszego wrażenia,
- redukcja subiektywnej oceny (często oceniamy innych przez pryzmat własnego doświadczenia),
- eliminacja „efektu halo” (na podstawie jednej pozytywnej cechy wnioskujemy o innych, np. kandydat wydał nam się na rozmowie osobą skrupulatną i na postawie tej cechy wnioskujemy o jego dobrej organizacji pracy lub w ogóle o dużej pracowitości) oraz „efektu Horna” (adekwatnie do poprzedniego przykładu, ale dotyczy cech o zabarwieniu negatywnym),
- minimalizacja wpływu technik autoreprezentacyjnych: kandydaci mogą być wyćwiczeni w rozmowach kwalifikacyjnych poprzez wielokrotny udział w projektach rekrutacyjnych, mogą posiadać wiedzę na ten temat (ułatwiony dostęp do informacji poprzez liczne publikacje chociażby w internecie) lub po prostu mogą być przeszkoleni przez profesjonalistę w tej dziedzinie; w związku tym podczas rozmowy kwalifikacyjnej poznajemy tylko część postawy – aspekt jawny, który przejawia się w odpowiedziach przemyślanych,
- weryfikacja cech osobowościowych lub specyficznych umiejętności lub zdolności.

Właściwy człowiek na właściwym miejscu

Rekrutacja executive search

Lukasz Radzikowski, Reed

Procesy rekrutacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwach różnią się od siebie między innymi ze względu na stanowiska, na które są przeprowadzane. Większość procesów dotyczy kadry niższego i średniego szczebla. Wynika to z tego, że tych stanowisk jest po prostu w firmach najwięcej. Kadra najwyższa stanowi małą część wszystkich zatrudnionych pracowników. Jest jednocześnie kadrą z najwyższymi kompetencjami i doświadczeniem. Trudność rekrutacji na takie stanowiska polega zarówno na dostępności odpowiednich kandydatów jak i trafności oceny ich oceny w procesie rekrutacyjnym. Wymagają one zastosowania odpowiednich metod i narzędzi rekrutacyjnych. Takie rekrutacje w języku HR określa się jako executive search.

Niedookreślone rozumienie

Termin „executive search” znany jest praktycznie każdej osobie związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie doczekał się on jednak polskiego tłumaczenia. Dlatego też pojęcie „executive search” sprawia czasem kłopoty w rozumieniu. Sam termin nie jest nazwą typu rekrutacji, ale metody, którą się podczas niej wykorzystuje. Executive search jest metodą bezpośredniego dotarcia do osób na najwyższych szczeblach w strukturach przedsiębiorstw. Pod tym względem jest to metoda podobna do search&selection, którą stosuje się do rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i managerskie średniego szczebla. Ta druga wspierana jest przez metody pomocnicze takie jak ogłoszenia z ofertą

pracy. Executive search bazuje na zbudowanych bazach danych i kontaktach osoby rekrutującej. Zazwyczaj też metoda ta wiąże się ze ścisłą poufnością procesu rekrutacyjnego, podczas gdy rekrutacje search&selection najczęściej nie są utajniane. Executive search wiąże się również z większym niż w zwykłych rekrutacjach stopniem skomplikowania narzędzi do oceny kandydatów. Poza wywiadem najczęściej stosowane są też odpowiednie testy oraz assessment center. Tym samym rekrutacje executive search są procesami droższymi niż search&selection.

Polskie executive search

Początki rekrutacji executive search w Polsce sięgają lat dziewięćdziesiątych

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



Metoda executive search związana jest nierzadko z wyższym zaangażowaniem działów personalnych niż zwykle. W przypadku międzynarodowych korporacji często dzieje się to na poziomie struktury globalnej.

ubiegłego wieku. Wówczas powstawały i kształtowały się na rynku polskim międzynarodowe korporacje. Wymagały one odpowiedniego doboru kadr zarządzających. Termin executive odnoszony jest zarówno do samej rekrutacji jak i firm, które także prowadzą. Niestety błędne rozumienie pojęcia executive search spowodowało, że praktycznie każda firma rekrutacyjna twierdzi, że specjalizuje się w rekrutacjach tego typu. Wystarczy wrzucić w wyszukiwarkę internetową pojęcie „executive search”, a pojawią się nazwy mniej lub bardziej polarnych firm doradztwa personalnego. Tymczasem zazwyczaj firmy tę prowadzą rekrutacje na stanowiska niższe niż te które wymagają executive search. Jednocześnie, z operacyjnego punktu widzenia, rekrutacje fachowca specjalizującego się w wąskiej dziedzinie niejednokrotnie bywają trudniejsze niż rekrutacje na stanowiska managerskie. W procesy rekrutacyjne na stanowiska średniego szczebla niejednokrotnie włącza się metody poszukiwania podobne do tych stosowanych przy executive. Te jednak znacznie bardziej bazują na networkingu i wypracowanych już kontaktach osoby rekrutującej.

Kto rekrutuje w sposób executive

Niezmiernie ważnym elementem rekrutacji typu executive search jest osoba prowadząca rekrutację. Warto pamiętać, że właściwie przeprowadzony proces rekrutacyjny wymaga należytego zrozumienia ze strony konsultanta. Tym samym, powinien on być osobą z co najmniej kilkuletnim doświadczeniem w obszarze rekrutacji na wysokie stanowiska, posiadać znajomość

określonej branży oraz odpowiednie wykształcenie i umiejętność posługiwania się językiem obcym. Pamiętać należy, że poszukując pracownika metodą executive search współpracować będziemy nie tyle z abstrakcyjnym pojęciem firmy executive search, ale z jej pracownikiem. Nie jest więc aż tak istotne czy dana firma ma pięć czy dziesięć lat doświadczenia, ale to jak bardzo doświadczeni są jej pracownicy. Dobierając konsultanta do prowadzenia projektu rekrutacyjnego ważne jest aby sprawdzić nie tylko referencje firmy, ale również jej pracownika - w tym również sprzed okresu pracy w danej firmie. Poprzednie doświadczenia zawodowe konsultanta mogą być bardzo istotne. Warto również sprawdzić poziom komunikacji z konsultantem. Poprawna i szczerza komunikacja będzie podstawą sprawnie prowadzonej rekrutacji executive. Bywa tak, że firma prowadzi wiele procesów rekrutacyjnych przy współpracy z konkretną agencją doradztwa personalnego. Koniecznie też należy sprawdzić jakimi metodami poszukiwań kandydatów posługuje się konsultant. Często przez bezpośrednie dotarcie konsultanci rozumieją tylko przeszukiwanie portalów społecznościowych, a nie rynkową identyfikację potencjalnych kandydatów - czyli w praktyce telefoniczny direct search.

Kwestią dyskusyjną jest czy konsultant powinien posiadać wiedzę merytoryczną na temat obszaru biznesu, z którego pochodzą kandydaci. Z jednej strony byłoby to wskazane - w ten sposób konsultant mógłby sprawdzić rzetelność i poziom wiedzy kandydata. Z drugiej strony wiedzę taką powinien sprawdzać właściciel biznesowy projektu rekruta-

- > cyjnego czyli firma zlecająca rekrutację. Przedstawiciele tej firmy znacznie lepiej przecież znają swój biznes i jego potrzeby. Konsultant nawet z odpowiednim merytorycznym doświadczeniem czy wykształceniem nie będzie w stanie precyzyjnie zweryfikować wiedzy kandydatów.

Kogo rekrutować?

Rekrutacje executive search przekazywane są do firm zewnętrznych w kilku przypadkach. Po pierwsze wtedy, gdy rekrutacja musi być poufna. Bardzo często bywa tak, że firma musi rozwiązać stosunek pracy z jednym z kluczowych pracowników. Stanowisko to jest jednak na tyle istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. dyrektor finansowy czy członek zarządu. Tym samym poszukiwanie osoby, która zastąpi dotychczasowego pracownika musi być prowadzona jeszcze podczas pracy poprzednika. Dlatego też taki projekt musi być prowadzony tajnie i przez rzetelną, wyspecjalizowaną w tym celu firmę. Po drugie często rekrutacja osoby na topowe stanowisko wiąże się z dużą wrażliwością polityczną i etyczną. Poszukiwanie osoby na takie stanowiska obarczone są dużą dozą domysłów, spekulacji, a wręcz plotek na temat nowego członka zarządu czy prezesa. Trzeba pamiętać, że polska kultura, w tym kultura biznesu cechuje się dużą dozą niepewności i nieufności. Wynika to z polskiej historii – zwłaszcza z lat powojennych, kiedy to stanowiska managerskie obsadzone były z klucza politycznego czy odpowiedniego wsparcia „właściwych przyjaciół” czy rodziny.

Taki brak zaufania do przejrzystości procedur rekrutacyjnych panuje do dzisiaj i dlatego też stanowiska najwyższe powinny być obsadzone w wyniku bardzo transparentnych zasad rekrutacyjnych. Przekazanie takiej rekrutacji do firmy executive search z pewnością pozwoli zachować odpowiednią poprawność polityczną. Ponadto pozwoli na porównanie kilku kandydatów z rynku. Zachowanie odpowiednich zasad etycznych szczególnie ważne jest zwłaszcza w firmach o niezbyt dobrej reputacji rynkowej – często dotyczy to spółek z udziałem skarbu państwa, spółek prywatyzowanych czy wręcz całkowicie państwowych przedsiębiorstw.

Czy tylko członków zarządu?

Jakie stanowiska obsadzone są w wyniku rekrutacji executive search? Początkowo ten typ rekrutacji zarezerwowany był jedynie do stanowisk zarządczych i prezesów zarządów. Później rozszerzył się na stanowiska dyrektorskie lub managerskie – ale wysokie jeżeli chodzi o tzw. managing level w strukturach firm. Obecnie rekrutacja executive prowadzona jest również na bardzo wyspecjalizowane stanowiska np. główny technolog. Często są to tak rzadkie specjalizacje, że dostępnych jest tylko kilku kandydatów w kraju, a nawet w Europie. Wówczas konieczne jest włączenie w rekrutację firmy executive. Ważne jest aby pamiętać, że powodzenie rekrutacji nie zależy wyłącznie od firmy executive search. Istotna jest sama oferta jaką posiadamy na danym stanowisku. Nie można oczekiwać, że na stanowisko prezesa zarządu dostanie się kandydata,

Zachowanie odpowiednich zasad etycznych szczególnie ważne jest zwłaszcza w firmach o niezbyt dobrej reputacji rynkowej – często dotyczy to spółek z udziałem skarbu państwa lub spółek prywatyzowanych.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



który obecnie jestem prezesem zarządu w dwa razy większej spółce z trzykrotnie wyższym uposażeniem. Każdy kandydat jest do zdobycia, ale musi on dostać odpowiednio atrakcyjną propozycję.

I to nie tylko pod względem finansowym. Bardzo istotnym elementem jest ustalenie co konsultant firmy executive może „sprzedać” kandydatowi aby zainteresował się ofertą i zmotywował do pracy. Trzeba pamiętać, że kandydaci executive nie poszukują czynnie pracy i w związku z tym muszą zostać do tego odpowiednio zachęceni. Oprócz wymagań wobec kandydatów zatem koniecznie trzeba przedstawić konsultantowi zakres odpowiedzialności i zadań, ofertę, ale i informacje o firmie – tak aby nie zdradzić kto jest klientem, ale i wzbudzić zainteresowanie. Nieodpowiednie przekazanie oferty spowoduje, że można stracić potencjalnych dobrych kandydatów.

Którą firmę wybrać?

Dane szacunkowe mówią, że co piąty top manager przechodzi przez ręce firmy executive search. Ciekawe zatem jest, że poza ludźmi związanymi z działami personalnymi większość managerów i dyrektorów nie potrafi wymienić ani jednej nazwy liczącej się firmy executive. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że firmy executive wcale poszukują rozgłosu. Po pierwsze ich działania są niszowe. Firmy executive są małe. Liczą najwyżej kilkanaście osób. Ich pracownicy znają większość „wielkich biznesu” naszego kraju. Podstawą działania jest więc daleko posunięta dyskrecja. I to zarówno w stosunku do kandydatów jak i firm, które obsługują. Sama firma warta jest

tyle, ile wari są jego konsultanci i ich kontakty. Wiadomo – dobre kontakty oznaczają dobry i szybki biznes. Prawdą jest, że klienci podążają za konsultantem, a nie za firmą executive. Dlatego też nie istnieje rzetelny ranking firm executive search. Ciężko jest bowiem oceniać która firma jest lepsza – te która obsadzała stanowisko prezesa Orlenu czy ta która obsadzała stanowisko Lotosu? Pewne wielkości po prostu ciężko jest porównywać. Marka firmy to po prostu marka jego pracowników. Inną sprawą jest cena usługi rekrutacyjnej. Wysokość ceny sięga wartości czterech pensji. Najczęściej cena liczona jest w euro lub dolarach i w związku z tym, że za pomocą executive search obsadza się najwyższe stanowiska to wartości faktur sięgają kilkudziesięciu tysięcy euro. Nie każda firmę zatem stać na taką rekrutację. Liczy się również trzeba, że płatność jest na zasadach tzw. „retained” czyli w transzach płatnych w momencie rozpoczęcia zlecenia, prezentacji kandydatów i finalizacji rekrutacji. Rok 2008 pokazał, że ilość projektów executive spadła. Różne dane pokazują regres nawet o 30 proc. Kryzys ekonomiczny spowodował jednocześnie konieczność restrukturyzacji przedsiębiorstw – często na poziomie globalnym. Stosunkowo dobra sytuacja ekonomiczna Polski spowodowała przyciągnięcie szeregu inwestorów z nowym biznesem lub przeniesionym z innych krajów. Planowane prywatyzacje np. w sektorze energetyki wiązać się będą z zmianą kadr zarządzających. Tym samym co raz więcej będzie projektów executive. Tym bardziej, że rekrutowanie przez renomowane agencje executive znacznie podnosi prestiż zarówno firmy jak i kandydatów. 📍



STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl

REKLAMA



Headhunter po kryzysie... czyli role przyszłości

*Arkadiusz Świdorski i Konrad Zabłocki
Morgan Brown Group, eksperci programu Talent Club*

Termin „headhunting” funkcjonujący na rynku już od lat w coraz mniejszym stopniu odpowiada faktycznemu charakterowi pracy konsultanta ds. poszukiwań bezpośrednich (executive / direct search). „Polowanie na głowy” najlepszych kandydatów nie przypomina myśliwskiej pogoni z nabłą dwururką i sforą szczekających psów. Jest to bardziej – w naszym rozumieniu – „poławianie pereł” lub „przesadzanie drzew”. Więcej w nich humanistycznego piękna i sztuki oraz przede wszystkim – procesu kreowania wartości dla wszystkich zaangażowanych stron.

Profesjonalny „headhunting” wstrząs związany ze spadkiem popytu na ten rodzaj usług. Mimo to warto zastanowić się, co takiego czeka nas po kryzysie? Jak może ewoluować zakres i rodzaj świadczonych usług, co takiego headhunterzy powinni zrobić, aby z sukcesem funkcjonować w swojej – także zmieniającej się – roli? Puśćmy wodze wyobraźni i pomyślimy, jak może wyglądać przyszłość headhuntera...

Ocena efektywności działań headhuntera

Tak naprawdę istota roli headhuntera się nie zmienia. Jest potrzebny organizacjom po to, aby w profesjonalny i dyskretny sposób przeprowadzić identyfikację osób czynnych zawo-



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



dowo na rynku pracy i wyselekcjonować tych, którzy posiadają najwyższe poszukiwane kompetencje. Obszar, w którym pojawia się zmiana, to sposób mierzenia efektywności pracy headhuntera. Kiedyś wystarczające było dostarczenie rekomendacji odpowiednich i dobrze zmotywowanych do zmiany miejsca pracy kandydatów, tak aby klient wybrał spośród nich właściwą osobę. W przyszłości takie działanie może być już niewystarczające. Efektywności zewnętrznego rekrutera nie mierzy się jedynie liczbą zatrudnień, lecz efektami pracy zatrudnianych z jego rekomendacji kandydatów. Dla zewnętrznego rekrutera może to oznaczać np. ekstra premię za to, że po roku, dwóch od czasu zatrudnienia kandydat z pozycji dyrektora sprzedaży został prezesem. Dla klienta oznacza to, że jego partnerstwo z headhunterem działa i przynosi ponadprzeciętne korzyści organizacji. Co musi się stać, aby taka forma działania i współpracy mogła być wcielona w życie?

Warunkami współpracy

Systemowe przygotowanie organizacji do definiowania, realizowania i pomiaru realizacji celów oraz wykształcenie efektywnych mechanizmów nagradzania pracowników najbardziej zaangażowanych w proces ich osiągania.

Z perspektywy części firm oraz części menedżerów, założenie to jest „oczywistą oczywistością”. Jeśli jednak zastanowimy się, jak niewielki jest odsetek organizacji, które są w stanie faktycznie systemowo działać w opisanych powyżej obszarach, uświadomimy sobie, że dla sporej grupy firm nadal jest to ob-

szar, w którym muszą wykonać dużo pracy.

Gotowość organizacji do powiązania honorarium headhuntera z długofalowymi, mierzalnymi rezultatami pracy kandydata. Wyobraźmy sobie, że wypłata części wynagrodzenia headhuntera będzie związana z osiągnięciem konkretnych celów przez rekomendowaną do zatrudnienia osobę. Niemożliwe? Pomyślmy... Fundusz venture capital obejmuje udziały w spółce, do której headhunter poszukuje dyrektora generalnego. Strategicznym celem zatrudnienia takiej osoby jest doprowadzenie do maksymalnego podniesienia wartości spółki, aby w konsekwencji właściciel mógł sprzedać spółkę z założonym zyskiem. Znając cel finansowy nowego właściciela i jego inne oczekiwania w tym względzie, headhunter podpisze umowę określającą swoje honorarium nie jako określony procent rocznych zarobków kandydata – jak ma to miejsce obecnie – ale na wskaźniku związanym z przyszłą wartością spółki. Nagrodą za ostateczny efekt będzie honorarium opiewające nie na kilkadziesiąt tysięcy złotych tylko kilkakrotnie wyższe, bo naliczone od wartości powstałej dzięki zdolnościom i umiejętnościom osoby właściwie zarządzającej firmą. Naszym zdaniem, obopólne korzyści z takiego modelu są oczywiste.

Rola headhuntera jako profesjonalnego doradcy biznesowego i konsultanta. Aby móc wpisać się w proces kreowania ekonomicznej wartości organizacji, headhunter nie może być jedynie „handlarzem papierem”. Są obecne na rynku firmy, które nieproszone przez klientów przesyłają do działów perso- ➤

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl

REKLAMA



➤ nalnych dokumenty nieświadomych niczego kandydatów, których konsultant czasami nawet nie spotkał, nie ocenił i nie opisał w postaci wartościowego raportu. Bo nie mógł – nie mając ku temu czasu, umiejętności lub doświadczenia. W ramach gospodarki rynkowej można zarabiać pieniądze na różne sposoby – handlując złomem, pietruszką lub papierem. Można także zrobić trochę więcej niż tylko wysłać blindy – można postarać się o przygotowanie dogłębnej biznesowej diagnozy czynników wpływających na biznes klienta – na jakim działa rynku, jakie następują na nim zmiany, jak mogą one wpływać na firmę, jakie firma ma cele, jakich potrzebuje kompetencji, aby je zrealizować, itp. – aby wymienić zaledwie kilka z nich. Rolą profesjonalnego headhuntera nie jest przesłać CV. Jest nią zrozumienie, jakiego typu kompetencji potrzebuje klient, aby odnieść sukces i zrealizować cele biznesowe, oraz efektywne wyszukanie tychże kompetencji na rynku kandydatów. Tylko tyle i aż tyle. Wierzymy, że przyszła zmiana na rynku usług rekrutacyjnych będzie związana – w pewnym stopniu – ze zmieniającą się rolą konsultantów. Spodziewamy się, że klienci podwyższą swoje oczekiwania względem konsultantów, kładąc większy nacisk na ich umiejętności diagnostyczne oraz realizacyjne połączone z odwagą do zadawania pytań. Zwłaszcza tych trudnych.

Zaangażowanie headhuntera/konsultanta w proces wdrożenia kandydata w nowe środowisko pracy. Aby nowo zatrudniona osoba odniosła sukces, potrzeba jest wsparcia wielu osób – przełożonego, podwładnych, kolegów, pracowników działu HR. Czy jest

w tym układzie miejsce jeszcze dla headhuntera? Zdaje się, że tak. W wyniku wcześniej przeprowadzonej diagnozy oraz skutecznego procesu selekcji headhunter wie, jak działa organizacja, czym charakteryzuje się jej kultura, jakie cele stawiane są przed kandydatem, itp. Może zatem przyjąć nową dla siebie rolę – rolę wdrożeniowca. W dużych organizacjach działy HR mają przygotowane programy wprowadzania nowych pracowników do firmy, zapoznawania się z nią i całym środowiskiem pracy. Czasem jednak nowa osoba zostaje rzucona na głęboką wodę i jeśli przeżyje... odniesie sukces. Jeśli nie... cóż. Proces trzeba będzie powtórzyć – z tym, że jego koszty (finansowe i pozafinansowe) poniosą wszystkie zaangażowane strony. Aby tego uniknąć, warto rozważyć rolę konsultanta jako osoby współpracującej z triadą – przełożony, kandydat, HR-owiec – pod kątem optymalizacji działań wdrożeniowych oraz planu działań wspierających adaptację nowo zatrudnionej osoby w firmie. Każda z wymienionych osób będzie mieć inne role i spojrzenie na proces wdrożenia, ale ich cele będą te same – sukces kandydata w nowym miejscu pracy oraz realizacja założonych zadań.

Zmiana świadomości

Aktualnie często głównym czynnikiem decydującym o współpracy jest deklarowana niska cena za wykonanie usługi, rzadko związana z efektywnością etapów procesu rekrutacji nie wspominając o efektywności za wynik biznesowy. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogą być problemy budżetowe firm,

Zmiana percepcji tego, co może być rezultatem pracy headhuntera/konsultanta, sprawia, że między stronami procesu – klientem a doradcą może pojawić się prawdziwe partnerstwo.




Myśląc o długofalowej, strategicznej współpracy między organizacją klienta a firmą doradczą, warto zastanowić się nad kolejną rolą headhuntera: headhuntera-zwiadowcy

lecz także dość krótkowzroczne myślenie działów HR i zarządów oraz ostra, wzajemna walka o przetrwanie pośród firm rekrutacyjnych. Myśląc o długofalowej, strategicznej współpracy między organizacją klienta a firmą doradczą, warto zastanowić się nad kolejną rolą headhuntera: headhuntera-zwiadowcy. Jest to pojęcie bardziej wykreowane na potrzeby niniejszego tekstu, ale dość dobrze opisuje ono znaczenie headhuntera w procesie identyfikacji PRZYSZŁYCH kompetencji, które mogą być wymagane w ramach organizacji i zmieniających się potrzeb. Jak powiedział kiedyś Pelé: „Nie należy biec za piłką, należy biec tam, gdzie piłka będzie”. Tak samo headhunter znający i przewidyujący przyszłe potrzeby swojego klienta powinien zwracać uwagę na osoby, które mogą wnieść do organizacji to, co sprawi, że wraz z ich przyjściem do firmy pojawi się dodatkowa wartość. Zastanawiając się nad przyszłością roli headhuntera, warto wspomnieć o roli coacha kariery. Lata doświadczeń doradcy w poszukiwaniu najlepszych kandydatów skutkują dużą liczbą relacji i nawiązanych kontaktów. Lecz to nie ich liczba jest ważna, ale jakość. To jakość, decyduje o potencjale oraz głębokości relacji. Headhunter w procesie selekcji dokonuje oceny kompetencji kandydatów, poznaje ich mocne i słabe strony, określa ich motywatory, cele, zawodowe aspiracje i dążenia. Poznając wszystkie tego typu aspekty związane z osobą i planami kandydata, doradca ma możliwość pomóc mu w ich realizacji. Często staje się zatem coachem kariery. Wyobrażamy sobie że niebawem, przy sprzyjających warunkach prawnych, możliwe będzie, aby headhun-

ter prowadził grupę kandydatów na zasadach wyłączności i za ich zgodą. Korzyść dla kandydata ogromna, ponieważ będzie miał jedną osobę doskonale znającą jego cele, słabe i mocne strony, warunki, jakie muszą być spełnione, aby kroczył dalej drogą zaplanowanego rozwoju. Czy taki scenariusz jest możliwy? Wierzymy, że tak.

Nadzieje headhuntera

Ostatnie dobre lata w gospodarce przed kryzysem wzmocniły tylko rosnący popyt na usługi rekrutacyjne. Dla wielu firm borykających się z brakami kadrowymi koniecznością było korzystanie z tego typu usług. To z kolei dało możliwość powstania wielu nowym organizacjom w przeżywającej rozkwit branży.

W naszym odczuciu profesjonalny headhunter to biznesowy doradca klienta. To – jak pisaliśmy na początku niniejszego artykułu – specjalista od „przesadzania drzew”. Tak jak ogrodnik headhunter pracuje z żywą tkanką. Headhunter powinien dbać o organizację swojego klienta, wspierać jej rozwój poprzez umiejętne i mądre rekomendowanie właściwych kandydatów, których umiejętności, kreatywność i motywacja sprawią, że najważniejsze cele organizacji zostaną osiągnięte. Pamiętajmy, że to ludzie – pracownicy każdej firmy stanowią o jej sile, charakterze i przyszłości. Ich kompetencje, zdolności i talenty należą do grupy bardzo cennych zasobów organizacji. Headhunter poza sferą biznesową zawsze musi również widzieć tę drugą – sferę ludzką i efektywnie działać na ich styku. 





VADEMECUM



HRM

RYNEK PRACY 2009 • REKRUTACJA • PRAWO • EDUKACJA • ALMANACH FIRM





VADEMECUM

HRM



Jak zapewniają teoretycy zarządzania – dobre narzędzia są uniwersalne. Procesy wnikliwie zanalizowane i rozłożone na czynniki pierwsze po nieznacznej adaptacji można zaimplementować do firm o zbliżonej strukturze. Na ile jednak narzędzia mogą zastąpić interpersonalne interakcje w tak delikatnej materii jak zarządzanie personelem, na ile będą idealnym uzupełnieniem dla sprawnego menedżera? Polski HR nadal goni rozwiązania stosowane na zachodzie, nie brakuje jednak i naszym kraju ciekawych rozwiązań.



Dylematy HRowca

Kryzys. Masowe zwolnienia. Outplacement

Beata Kapcewicz, Architektki Kariery

Spadek sprzedaży, mała rentowność, cięcie kosztów, kryzys – to jak mantra powtarzane w firmie hasła, a rynek właśnie bezlitośnie zaczyna „dziesiątkować” te przedsiębiorstwa, które są mało skuteczne. W mediach pojawiają się informacje o kolejnych pracownikach, którzy dostali bądź zaraz dostaną wypowiedzenie. A ty jako HR-owiec już wiesz, że zaraz będziesz następnym menedżerem, który musi podjąć decyzję, co z tym zrobić.

Z jednej strony, masz poważne argumenty ze strony zarządu - trzeba ratować sytuację, zaczynając od drastycznych cięć kosztów, a na pierwszy rzut idą koszty pracownicze. Z drugiej strony, widzisz pracowników, którzy od tygodni chodzą spłoszeni po korytarzach z pytaniami w oczach: jak ich firma zareaguje na kryzys? Czy w firmie będą zwolnienia? I przede wszystkim: czy zwolnienia będą dotyczyć także ich?

Patrzysz też na menedżerów, którzy płynąc na fali sukcesów ostatnich lat, byli genialnymi szefami, pewnymi siebie osobami, żądnymi sukcesu pracownikami, a dziś stoją przed nowym, wyzwaniem - kryzys wiąże im ręce, podcina skrzydła, zmniejsza motywację i samoocenę.

W momencie, gdy Polskę dotykał kryzys lat 90. (nieporównywalny z obecnym), większość z nich właśnie kończyła studia. Nikt nie uczył ich radzić sobie z kryzysem, zarządzać zmianą, wprowadzać procesy

restrukturyzacyjne. A teraz będą musieli nie tylko poradzić sobie ze zwolnieniami pracowników, ale staną przed nowym wyzwaniem: pracować z tymi, którzy zostaną.

Nie musisz wiele robić. Teoretycznie...

Ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązki w przypadku zwolnień grupowych, które stanowią 10 proc. całości zatrudnionej załogi (jeśli pracodawca zatrudnia co najmniej 20 pracowników) lub kiedy zwalniasz przynajmniej 100 pracowników w przeciągu trzech miesięcy.

Poza tymi przypadkami w zasadzie firma nie jest zobligowana do innych świadczeń na rzecz pracowników, poza odprawami.

Dodatkowo w sytuacji, kiedy prawie wszyscy zwalniają, rynek stał się bardziej wyrozumiały: teoretycznie nie zacznie firmy oskarżać o nie rzetelność, nie zbuduje wizerunku

Liderzy biznesu wiedzą, że na dłuższą metę nie można działać efektywnie i skutecznie, gdy brakuje zaufania zaangażowania. Nie można realizować żadnej strategii bez najsilniejszych podstaw biznesu - zaangażowanych pracowników



nieodpowiedzialnego pracodawcy. Bo jeśli robią to prawie wszyscy, to przyczyna musi leżeć gdzieś indziej. Teoretycznie....

Praktycznie - liderzy biznesu wiedzą, że na dłuższą metę nie można działać efektywnie i skutecznie, gdy brakuje zaufania i zaangażowania. Nie można realizować żadnej strategii bez **najsilniejszych podstaw biznesu - zaangażowanych pracowników**, którzy czują odpowiedzialność za firmę w dobrych i złych czasach. Aby zbudować to zaufanie, trzeba przestrzegać wartości i zasad, przejrzystych procedur, a polityka HR-owa musi je odzwierciedlać. Co więcej, trudne czasy dla firmy stanowią poważną próbę dla wszystkich deklaracji spisanych w misjach, wizjach i kodeksach postępowania.

„Prawdziwe oblicze poznaje się w biedzie...”, dlatego o dobrych pracowników i ich zaufanie, o dobrą reputację i wiarygodność trzeba walczyć codziennie, bez przerwy, bez względu na sytuację na rynku - bo buduje się je mozolnie, krok po kroku, a stracić można bardzo szybko.

Grupowo i indywidualne

Odpowiedzią na sytuację, w której pracodawca musi rozstać się z pracownikiem i chce to zrobić w sposób odpowiedzialny, jest **outplacement**, czyli program zwolnień monitorowanych, który skierowany jest zarówno do zwalnianych, jak i do pracowników, którzy w firmie zostają. Jako HR-owiec możesz wybierać w propozycjach rodzinnych i zachod-

nich programów, zastanawiając się, które kwestie będą odpowiedzią na potrzeby Twojej firmy.

Programy dla zwalnianych pracowników można realizować indywidualnie lub grupowo.

Bez względu na to, jakie rozwiązania będą potrzebne i możliwe do przeprowadzenia w firmie, nie można zapomnieć o tym, że w biznesie i w tym programie liczy się **skuteczność**.

Jak wynika z praktyki i doświadczeń firm oferujących serwis outplacementowy, jego skuteczność może być rozumiana i mierzona na wiele sposobów. O położeniu nacisku od-

Odpowiedzią na sytuację, w której pracodawca musi rozstać się z pracownikiem i chce to zrobić w sposób odpowiedzialny, jest outplacement, czyli program zwolnień monitorowanych,

Wsparcie dla pracowników

Firmy prowadzące programy outplacementowe oferują szereg rozwiązań grupowych:

- **szkolenia** – jedno- lub dwudniowe, dedykowane określonym grupom: pracownikom liniowym, sprzedawcom, specjalistom. Z jednej strony, pozwalają poznać obecny rynek pracy i oczekiwania pracodawców. Z drugiej strony pomagają zdefiniować silne strony, zastanowić się nad możliwościami rozwoju i przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, napisać dokumenty aplikacyjne;
- **badania rynku i ofert pracy** – firmy doradcze na zlecenie pracodawcy robią analizę rynku, pracodawców i planowanych inwestycji. Dzięki takiemu badaniu pojawiają się konkretne oferty pracy dla danych grup pracowniczych oraz wiedza na temat tego, jak dany rynek funkcjonuje. Zazwyczaj taka analiza zawężona jest do jednego województwa;
- **konsultant grupowy** – czasem firma wykupuje czas konsultanta, który pozostaje do dyspozycji zwalnianych pracowników (zazwyczaj przez telefon bądź internet). Z nim można skonsultować dokumenty aplikacyjne, przedyskutować własną sytuację zawodową, możliwości rozwoju zawodowego i skutecznych sposobów poszukiwania pracy.

powiednio na wsparcie psychologiczne, uczenie samodzielności, budowanie motywacji czy też dostarczanie informacji o rynku powinny decydować indywidualne potrzeby zwalnianych pracowników oraz potrzeby firmy i pracowników, którzy zostają.

Nowa świadomość na rynku

Kryzys na rynku pracy wprowadził nową jakość i nowy aspekt w relacjach pracodawca – pracownik. Dziś kandydaci na rynku zyskali nową świadomość – **zachowań pracodawcy w kryzysie**. Do tej pory nikt o tym nawet nie pomyślał, bo nie miał do czego się odwołać. W okresie prosperity wykwalifikowani specjaliści i menedżerowie kuszeni lepszymi ofertami wynagrodzeń przez headhunterów szybko odchodzili od dotychczasowych pracodawców. Niewielu wówczas myślało, żeby zabezpieczyć swoje interesy w kontraktach menedżerskich i umowach. Dziś mają tak wysokie pensje, że są dla pracodawców zwyczajnie za drodzy. Owszem, jako wybitni specjaliści i skuteczni menedżerowie nie będą długo szukać pracy. Ale jedno jest pewne. Zanim podpiszą kolejną umowę czy kontrakt, padnie pytanie: „Jaką ofertę będzie miała dla mnie firma, jeśli będą konieczne zwolnienia?” lub „Jak rozstają się państwo z kluczowymi pracownikami”? HR-owcy, którzy będą chcieli mieć „perełki” w swoich szeregach, będą musieli być na to przygotowani. Warto pomyśleć o tym już dziś.

Wsparcie dla menedżerów

Nie ulega wątpliwości, że to właśnie menedżerowie jako bezpośredni przełożeni będą musieli przekazać pracownikom swoich działów złe wiadomości. To oni będą także musieli pracować z tymi, którzy zostają, zmagając się z ich słabym poczuciem bezpieczeństwa, malejącą motywacją i zwyczajnym strachem. Warto się upewnić, czy kadra menedżerska jest przygotowana do przeprowadzenia takich procesów. W ramach wsparcia można zaproponować:

- **szkolenia** – o tematyce związanej głównie z zarządzaniem zmianą, pracą ze zwalnianymi pracownikami, komunikacją trudnych wiadomości oraz budowaniem motywacji i efektywności w kryzysowych sytuacjach;
- **coaching** – indywidualne sesje, nastawione głównie na budowanie poczucia siły i motywacji oraz dobór metod, które mają być skuteczne w trudnych czasach;
- **wspólna strategia** – spotkanie robocze/warsztaty, które pozwolą zdefiniować/ przypomnieć zasady postępowania oraz na bieżąco wymieniać się wiedzą i doświadczeniami dotyczącymi sposobów skutecznego radzenia sobie w nowej sytuacji oraz dawać wzajemnie wsparcie.

Wsparcie dla całej organizacji

Dla całej organizacji nagle i szybkie zmiany to trudny moment. Najważniejszymi wydają się:

- **rzetelna komunikacja** – strategia, która na bieżąco i regularnie informuje pracowników o sytuacji firmy, decyzjach zarządu i działaniach, jakie podejmuje w stosunku do zwalnianych pracowników;
- **nowa strategia** – pokaże pracownikom, w którym kierunku chce podążać w danej sytuacji firma i zmobilizuje ich do skutecznego działania.



Outplacement indywidualny

Outplacement indywidualny świadczy o trosce pracodawcy o pracowników, dzięki czemu ci, którzy pozostają w firmie, nabierają większego zaufania do swojego kierownictwa. Dodatkowo kształtuje i wzmacnia pozytywny wizerunek pracodawcy na rynku. Firma staje się atrakcyjniejszym, troszczącym się o ludzi pracodawcą. Z drugiej strony, taki program, który pomoże znaleźć pracownikowi nowe miejsce zatrudnienia, jest swojego rodzaju podziękowaniem dla odchodzących kluczowych pracowników za zaangażowanie w rozwój firmy.

Firmy mają wiele możliwości:

- **audyt kariery** – odbywa się w ramach spotkania z doradcą i polega na analizie dotychczasowego przebiegu kariery, przeanalizowaniu mapy kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenia i postawy), które jednocześnie stanowią ofertę dla potencjalnego pracodawcy, oraz określeniu możliwych kierunków rozwoju;
- **indywidualny plan działania** – stworzenie komunikacji adekwatnej do celu zawodowego i wymagań rekruterów, określenie planu działania, który skutecznie pozwoli zaistnieć na rynku pracy, korzystać z najnowszych rozwiązań w internecie, dotrzeć do pracodawców, zaistnieć w bazach danych, współpracować z agencjami pracy, itp.;
- **skuteczne dokumenty aplikacyjne** – CV i list motywacyjny, które będą wizytówką, materiałem reklamowym, zachowując standardy obowiązujące w nowoczesnej rekrutacji;
- **marketing osobisty**: stworzenie listy potencjalnych pracodawców, przygotowanie strategii komunikacji z użyciem dostępnych narzędzi internetowych. To także rola agenta kariery, który przedstawia kandydaturę pracodawcom i agencjom pracy;
- **baza ofert pracy**: analiza rynku pracy i zestawienie ofert pracy dostosowanych do profilu kandydata.

Powrót rynku pracodawcy

Jesteśmy świadkami sporych turbulencji w gospodarce. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja ekonomiczna w sposób naturalny wywołała również zmiany i dostosowania na rynku pracy, sprawiając, że początkowo nieśmiałe głosy o powrocie rynku pracodawcy stają się coraz bardziej uzasadnione. Wskazuje na to szereg sygnałów takich jak lawinowo (nawet kilkunastokrotnie) zwiększająca się liczba aplikacji na wolne stanowiska, mniejsza presja na wynagrodzenia czy wzrastająca obawa pracowników o utratę miejsca pracy. Czy powinniśmy zatem obawiać się, że rynek pracy przeżyje głęboką zapaść porównywalną do tej sprzed kilku lat? Wiele zależy od tego, jak długo będzie utrzymywać się niekorzystna sytuacja w gospodarce oraz jak zareagują na nią pracodawcy. Te organizacje, które wyciągnęły wnioski z sytuacji ostatnich dwóch lat rynku pracownika, wprowadzać będą różne elastyczne rozwiązania pozwalające utrzymać pracowników do okresu powrotu koniunktury, tak, aby czas wzrostu przywitać z pełną gotowością. Wydaje się jednak, że poziom oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy nie wróci tak łatwo do poprzedniego stanu. Wykorzystując doświadczenie minionego okresu, organizacje powinny teraz - bez ogromnej presji chwili związanej z pozyskiwaniem i retencją pracowników - wykorzystać czas na rozsądne uporządkowanie swoich praktyk wewnętrznych i strategii personalnej tak, aby dzisiejsze zawirowania przekuć na szanse stania się jeszcze lepszym pracodawcą. ①

Kryzys na rynku pracy wprowadził nową jakość i nowy aspekt w relacjach pracodawca – pracownik. Dziś kandydaci na rynku zyskali nową świadomość – zachowań pracodawcy w kryzysie.

Rynkowy Survival

Jak zarządzać pracownikami w sytuacji niepewności

Krzysztof Pilarczyk, Door Poland

W sytuacji niepewności sama definicja sukcesu się zmienia. Za sukces może być uznane zminimalizowanie strat lub wręcz przetrwanie firmy. Przypomina to nieco klasyczny survival, gdzie umiejętność radzenia sobie w trudnych i nieprzewidywalnych sytuacjach stanowi niezbędny warunek sukcesu. Podobnie jak podczas survivalu sytuacja niepewności w firmie weryfikuje zdolności menedżerów do przewodzenia ludziom.

W ostatnich miesiącach wiele mówi się i pisze o spowolnieniu gospodarczym, kryzysie (realnym lub wirtualnym), pesymizmie na rynkach, wzroście bezrobocia etc. Te wszystkie informacje sprawiają, że w wielu polskich firmach coraz częściej zauważalna jest atmosfera niepewności. Podczas formalnych spotkań i nieoficjalnych bufetowych pogawędek pracownicy, menedżerowie i zarządy dyskutują o najbliższej przyszłości, planują działania zapobiegawcze bądź po prostu dzielą się swoimi obawami. Te dyskusje często wynikają z prostej przyczyny: czasy nie są zbyt pewne. Sytuacja niepewności to z definicji sytuacja nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna. Trudno jest analizować, przewidywać i planować. Dotychczasowe działania firmy nie pasują do płynnej sytuacji. Wczorajsze pomysły na biznes dzisiaj nie dają gwarancji sukcesu. Cele są ruchome i wymuszają szybką reorientację działań. W sytuacji niepewności wymagania stawiane menedżerom się zwiększają. Spadek

morale ludzi, zwiększony stres, zniechęcenie, bierność i strach przed przyszłością – to są problemy, z którymi menedżerowie muszą sobie umieć poradzić.

Reakcje pracowników

Sytuacja niepewności powoduje, że u większości pracowników pojawia się stres wywołany brakiem poczucia bezpieczeństwa. Typową i podstawową reakcją większości pracowników w sytuacji zagrożenia jest koncentracja na sobie. „Co się ze mną stanie, jak sobie poradzę, co mnie czeka?” – takie pytania towarzyszą ludziom, gdy znajdują się w niepewnej sytuacji. I na te pytania nie znajdują żadnej odpowiedzi. Mało tego, wokół pojawiać się może cały szereg różnorodnych i sprzecznych ze sobą informacji, co powoduje tylko pogłębienie poczucia niepewności. Silny stres wywołany brakiem poczucia bezpieczeństwa może objawiać się w bardzo różny sposób w zależności od indywidualnych zdolności pracow-

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



ników do radzenia sobie w trudnej sytuacji. Kluczowymi zadaniami menedżerów w sytuacji niepewności jest zapewnienie pracownikom warunków, w których będzie rosło ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Ludzie czują się bezpieczniej, gdy mają oparcie w przywódcy, mają poczucie, że nie są osamotnieni w trudnej sytuacji, mają wpływ na kształtowanie rzeczywistości poprzez aktywne działanie oraz rozumieją sytuację, w jakiej się znajdują. Z tego wynika, że zarządzanie w sytuacji niepewności opierać się powinno na czterech filarach:

1. silne przywództwo,
2. praca zespołowa,
3. aktywizacja ludzi,
4. komunikacja aż do bólu.

Silne przywództwo

Sytuacja niepewności jest ważnym testem na zdolności przywódcze menedżerów. Gdy jest bezpiecznie i przewidywalnie, gdy produkty same się sprzedają, a słupki zysków na wykresach pną się w górę, łatwo przewodzić, bo łatwo zachować spokój, gdy nic nie zagraża. Wszystko się zmienia, gdy sprzedaż nagle staje, obroty spadają, klienci zawieszają decyzje zakupu na bliżej nieokreślony czas, a z firmy znika atmosfera sielskości i beztraski. Wówczas pracownicy zwracają wzrok w kierunku lidera z nadzieją, że dostrzegą w nim siłę i pomysł na to, co robić w tej sytuacji, w którym kierunku iść. Jednocześnie ludzie pilnie obserwują reakcje swojego szefa. A jak mogą reagować szefowie? Być może pracownicy zobaczą lęk, spięcie, drażliwość, zamykanie się

w sobie lub agresję. Takie zachowania lidera są natychmiast dostrzegane przez pracowników i odczytywane jako wyraz jego słabości, co tylko zwiększa poczucie niepewności.

Racjonalne z pozoru poglądy menedżerów słyszane przez pracowników w rodzaju: „Trzeba to jakoś przetrzymać, nic z tym nie można zrobić, takie jest życie, że raz na wozie, raz pod wozem, fortuna kołem się toczy etc.” są odczytywane przez pracowników jako wyraz bezsilności swojego oficjalnego lidera. To tylko utwierdza ludzi w przekonaniu, że ich szef reprezentuje partię białej flagi, w której oddanie meczu walkowerem jest traktowane jako przejaw zdrowego rozsądku.

W rzeczywistości jest to dowód na impotencję przywódczą i brak charyzmy oficjalnego lidera.

Silne przywództwo w sytuacji niepewności opiera się nie tyle na rządach silnej ręki, ile na rządach silnego charakteru. W trudnej sytuacji pojawia się potrzeba posiadania silnego przewodnika, autorytetu, któremu uwierzymy i zdamy się na jego wskazówki. Silne przywództwo nie oznacza wcale autokratyzmu czy wywierania presji. Silny przywódca to przede wszystkim ktoś, kto jest w stanie dać ludziom poczucie bezpieczeństwa, a więc ktoś, kto potrafi oddziaływać na emocje ludzi. Daniel Goleman, autor m.in. książek „Inteligencja emocjonalna” i „Inteligencja społeczna”, nazywa to przywództwem emocjonalnym.

Skuteczny i silny przywódca to przede wszystkim ktoś, kto jest w stanie kształtować emocje ludzi. Spoglądając na historię, we wszystkich kulturach liderami byli ci, którzy dawali lu-

Sytuacja niepewności powoduje, że u większości pracowników pojawia się stres wywołany brakiem poczucia bezpieczeństwa. Typową i podstawową reakcją większości pracowników w sytuacji zagrożenia jest koncentracja na sobie.

Zachowania pracowników w stanie niepewności

- apatia,
- zamykanie się w sobie,
- lęk,
- wycofanie,
- zwiększona drażliwość spowodowana stałym napięciem,
- konfliktowość,
- poczucie niezadowolenia, narzekanie,
- czarnowidztwo i negatywizm lub wesołkowatość i przesadny „hura- optymizm”,
- obniżenie sprawności w wykonywaniu prostych, codziennych zadań,
- poczucie bezradności,
- bierność i wyczekiwanie lub wzmożona i nerwowa hiperaktywność,
- tendencja do wyolbrzymiania zagrożeń lub całkowitego ich ignorowania.

Poczucie bezsilności towarzyszące wyuczonej bezradności prowadzi do wycofania, rezygnacji i obniżenia poczucia własnej wartości. W rezultacie ludzie ogarnięci strachem z jednej i biernością z drugiej strony zapadają w stan przypominający owładniętą katatonią

>

dziom poczucie pewności. W zasadzie przywódca w sytuacji niepewności to emocjonalny przewodnik. W kulturze współczesnego biznesu stawia się na racjonalizm, obiektywizm, chłodne i analityczne podejście. To są oczywiście cechy bardzo pożądane, ale w obliczu niepewności takie podejście nie daje gwarancji skuteczności. Bo cóż można analizować, gdy dane są zmienne i sprzeczne ze sobą, jak można racjonalnie planować, kiedy wiele prognoz opartych na racjonalnych przesłankach po prostu się nie sprawdza. Niepewność to stan emocjonalny, a nie racjonalna decyzja ludzi. Wynika z tego, że ogromną rolę w przewodzeniu w czasach niepewnych odgrywają emocje. Oddziałując na emocje ludzi, przywódca może zamienić zniechęcenie w chęć do działania, strach w odwagę, a wycofanie w aktywność. Podwładni szukają kogoś, kto jest w stanie przemienić negatywne emocje w konstruktywne odczucia, ponie-

waż w sytuacji niepewności ludzie szukają czegoś lub kogoś, kto da im poczucie pewności, a przynajmniej zredukuje nieprzyjemne uczucie strachu.

Jakie zatem kompetencje powinien mieć lider, aby wpływać na emocje podwładnych? Pierwszą i najważniejszą kompetencją jest umiejętność radzenia sobie z samym sobą i własnymi emocjami. Brak zdolności radzenia sobie z własnym stresem uniemożliwia redukcję stresu u innych, a nawet przyczynia się do zwiększenia poczucia zagrożenia u ludzi.

Postawa lidera wpływa na klimat emocjonalny w firmie. Nawet w sytuacji, kiedy podczas spotkania firmowego przywódca nic nie mówi, jego reakcje emocjonalne są obserwowane przez podwładnych. Emocje u lidera wyrażają się w wyrazie jego twarzy, sposobie mówienia i tonie głosu, gestach czy sposobie siedzenia. Zdarzyć się może, że dotychczasowy oficjalny lider nie spełnia oczekiwań zespołu, jego zachowania i reakcje nie budzą zaufania ludzi. Wówczas ludzie poszukują innego lidera, kogoś, kto poprzez swoje zachowania wyzwoli u nich poczucie siły i przekonanie, że można sobie poradzić nawet w sytuacji bardzo trudnej. Dobrym przykładem roli przywództwa emocjonalnego w niepewnej sytuacji jest sukces Baracka Obamy ostatnich wyborach prezydenckich w USA. Wezwanie do zmiany i zarażenie obywateli pewnością, że poradzą sobie w trudnych czasach, że są w stanie sprostać obecnym i przyszłym barierom doprowadziło

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



do eksplozji entuzjazmu, wiary i poczucia siły wśród przeciętnych Amerykanów. Obama dał ludziom takie odczucia, jakich poszukują w sytuacji zagrożenia, co sprowadza się do znane- go z tej kampanii sloganu „Yes, we can!”.

Praca w zespole

Istnieje wiele dowodów na to, że człowiek pozostawiony sam sobie (bez wsparcia i obecności innych) dużo gorzej radzi sobie w trudnych emocjonalnie sytuacjach. Stwierdzono np., że sytuacje silnego stresu, takie jak poważne kłopoty finansowe, utrata pracy, zwolnienie mają trzykrotnie większy wpływ na śmiertelność mężczyzn w średnim wieku niż wśród mężczyzn utrzymujących bliskie relacje z innymi ludźmi. To pokazuje jak istotny wpływ na radzenie sobie w sytuacji niepewności ma obecność innych ludzi. Osamotnienie w obliczu dużego stresu zabija emocjonalnie. Stąd dosyć powszechne zjawisko tworzenia skupisk wśród emigrantów z tej samej grupy etnicznej. Przebywanie z innymi ludźmi pozwala na skuteczniejsze radzenie sobie w z problemami w nowej i nieznannej sytuacji. To zjawisko warto wykorzystać zarządzając ludźmi w niepewności. Podejście lidera sprowadzało by się do tworzenia warunków, aby ludzie mogli częściej ze sobą przebywać i wspólnie pracować.

Na przykład w momencie pojawiania się problemów, z którymi wcześniej firma się nie stykała, można tworzyć zespoły zadaniowe typu „blitzkrieg”, które miałyby szybko wypracować i zaproponować liderowi możliwe roz-

wiązania. Uczestnictwo powinno być dobrowolne. Należy unikać formalizowania pracy takiego zespołu przez ograniczenia do minimum wszelkiego rodzaju raportów sprawozdań, zestawień itp. Dzięki uczestniczeniu w takim zespole pracownicy mają poczucie wpływu na sytuację, czują, że pracują razem i nie zostają z problemem w pojedynkę.

Aktywizacja

Uczestniczenie w zespołach typu „blitzkrieg” ma jeszcze jedną bardzo ważną zaletę: wyrzywa ludzi z bierności i zachęca do działania. Jak wcześniej wspomniano, stres wywołany poczuciem niepewności u wielu ludzi może wywołać reakcję wycofania, bierności i zamykania się w sobie.

Odpowiedzią lidera powinno być zachęcanie ludzi do aktywności.

Zniechęcenie i bierność w trudnej sytuacji jest często spotykaną reakcją w pewnych kulturach. Według niektórych socjologów jedną z bardzo widocznych cech polskiego społeczeństwa jest wyuczona bezradność.

Jest to utrwalone przekonanie o braku związku między własnym działaniem a jego konsekwencjami. Innymi słowy jest to przekonanie, że na nic się nie ma wpływu, że nic nie zależy ode mnie, że cokolwiek zrobię, jest pozbawione sensu, bo i tak decyzje zapadają gdzie indziej i tym światem rządzą siły na które ja – zwykły człowiek – nie mam żadnego wpływu (politycy, bankierzy, mafiosi, masoni, Żydzi itp.). Skutkiem wyuczonej bezradności jest:

- brak zdolności do rozumienia, co się dzieje w danej sytuacji,

Dobrym przykładem roli przywództwa emocjonalnego w niepewnej sytuacji jest sukces Baracka Obamy ostatnich wyborach prezydenckich w USA. Wezwanie do zmiany i zarażenie obywateli pewnością, że poradzą sobie w trudnych czasach, że są w stanie sprostać obecnym i przyszłym barrierom

- > - brak zdolności przewidywania skutków swoich działań,
- brak motywacji do działania,
- niska odporność na niepowodzenie,
- niska wytrwałość w dążeniu do realizacji celu.

Bezradność nie jest cechą charakteru. Jest to wyuczony sposób reagowania na problemy. Ludzie uczą się bezradności od innych, np. od swoich liderów. Bezradnością można się zarazić od innych. Pracownicy zarażeni bezradnością biernie oczekują na decyzję i opiekę „wyższej instancji” (kierowników, zarządu itp.). Od ludzi z wyuczoną bezradnością można usłyszeć poglądy typu: „Zwykły pracownik nie może mieć wpływu na decyzje podejmowane przez kierownictwo” lub „Tym światem kieruje grupa osób posiadających władzę i zwykli ludzie mają tu niewiele do powiedzenia”. Poczucie bezsilności towarzyszące wyuczonej bezradności prowadzi do wycofania, rezygnacji i obniżenia poczucia własnej wartości. W rezultacie ludzie ogarnięci strachem z jednej i biernością z drugiej strony zapadają w stan przypominający owcę owładniętą katatonią (wielkie przerażone oczy wpatrzone w siebie i sparaliżowane w bezruchu ciała).

Rolą lidera jest stworzenie swoistej szczepionki na chorobę bezradności wśród ludzi. Pomocna w tym zadaniu może się okazać wykorzystanie zaleceń amerykańskiego socjologa Aarona Antonovsky'ego. Zgodnie z jego koncepcją lider powinien skupić się na trzech obszarach:

1. wyjaśnianie i tłumaczenie pracownikom wszelkich kwestii, które są niejasne,

2. uświadamianie i wskazywanie pracownikom dostępnych zasobów, które pozwolą im na sprostanie stawianym przed nimi wyzwaniom,

3. nadawanie sensu działaniom podejmowanym przez pracowników.

Dzięki tego typu działaniom pracownicy powinni posiadać zdolność do zrozumienia wydarzeń i rzeczywistości ich otaczającej, mieć poczucie zaradności („Yes, we can!”) oraz poczucie sensowności swoich wysiłków oraz aktywnego kreowania rzeczywistości.

Ostatnie wskazówki

Trudne czasy wcześniej czy później miną. Warto jednak, aby przejściowy okres niepewności firmy przeszły z możliwie małymi stratami. Dlatego zadbanie o silne przywództwo emocjonalne, aktywizowanie ludzi, wspieranie współpracy oraz przejrzysta i szczerza komunikacja pozwolą na uniknięcie niepotrzebnych konfliktów i emocji, a także uczynią firmę i jej liderów bardziej przygotowanymi, a przez to wzmocnionymi, gdy nadejdą czasy prosperity. 📌

Cechy silnego przywódcy

Podsumowując, silny przywódca

- emanuje pewnością, spokojem i odwagą,
- kontroluje własne emocje,
- rozumie odczucia pracowników w niepewnej sytuacji,
- budzi wśród ludzi nadzieję,
- wzmaga w ludziach poczucie siły,
- angażuje do działania,
- tworzy atmosferę „Yes, we can”,
- wyzwala energię,
- zaraża optymizmem.

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



Awanse strategiczne

Dział, pion, przedsiębiorstwo – metodyka i strategia

Jarosław Marciniak

Awanse, przeseregowania, rozwój zawodowy to tematy, oprócz samych wynagrodzeń, najbardziej istotny praktycznie dla wszystkich zatrudnionych. Takie są realia – każdy chce się rozwijać, każdy chce szybko awansować i zarabiać jak najwięcej (są oczywiście wyjątki). Czy jest to możliwe, czy z punktu widzenia poszczególnych szczebli zarządzania da się to ująć w jakiś system? Czy można zapanować nad tym procesem z korzyścią dla organizacji i pracowników? Czy wszyscy rzeczywiście muszą awansować?

Aspiracje, aspiracje

Rozwój zawodowy umożliwia urzeczywistnianie indywidualnych aspiracji i dążeń pracowników. Jest to oczywiście kwestia istotna, bardzo pozytywna, ale z punktu widzenia praktyki zarządzania jednak drugoplanowa. Organizacja określa i stawia na pierwszym miejscu nie życzenia zatrudnionych, ale swoje cele, plany i preferencje. Pracownik może jedynie dopasowywać swoje dążenia i oczekiwania z tym, co oferuje mu i na co zezwala dana organizacja. W przedsiębiorstwie wskazane jest zapewnienie warunków dla takiego rozwoju pracowników, który będzie uporządkowanym, racjonalnym i precyzyjnie

określonym proceduralnie systemem, uwzględniającym zróżnicowanie poziomów umiejętności, wiedzy oraz sprawności poszczególnych pracowników. Celem takiego systemu jest pełne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich. Dobrze przygotowany i wdrożony system rozwoju ma na celu przede wszystkim optymalizację zatrudnienia pod względem kwalifikacji i liczby pracowników z uwzględnieniem istniejących ograniczeń finansowych i organizacyjnych.

Czy kierownicy zawsze muszą decydować?

Co to wszystko oznacza w praktyce? Jeżeli pracownicy chcą rozwijać się

W przedsiębiorstwie wskazane jest zapewnienie warunków dla takiego rozwoju pracowników, który będzie uporządkowanym, racjonalnym i precyzyjnie określonym proceduralnie systemem

REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl



i awansować, zajmować coraz wyższe stanowiska, mieć większą odpowiedzialność, to firma musi odpowiednio politykę awansową odgórnie i na najwyższym szczeblu zaplanować i wdrożyć. To nie wola kierownika działu czy nawet pionu, ale interesy i cele całej organizacji powinny determinować awanse stanowiskowe i przeszerogowania. Oczywiście można powiedzieć, że na najwyższym szczeblu decyzyjnym „niewiele widać” i to kierownicy liniowi wiedzą najlepiej kogo i kiedy awansować, komu umożliwić rozwój, a kogo przesunąć na porównywalne stanowisko, aby nabrał jeszcze doświadczeń.

W obszarze indywidualnego rozwoju to zazwyczaj bezpośredni przełożeni określają czas, możliwości i sposób realizacji dążeń pracowników – w powiązaniu z oceną dotychczasowej pracy i postawy.

Można więc powiedzieć, że w rozwoju pracowników kierownik liniowy odgrywa kluczową rolę. To on jest najbardziej odpowiedzialny za określanie potrzeb szkoleniowych, planowanie rozwoju swoich pracowników, sprawdzanie rezultatów i wzmacnianie efektów szkoleń. W niektórych sytuacjach menedżer może indywidualnie przejmować także funkcje szkoleniowe, trenerskie. Odnosi się to do szkoleń na stanowiskach pracy, coachingu, a także szkoleń poza miejscem pracy – w czasie różnego rodzaju zebrań i spotkań, w których uczestniczą podwładni.

Kierownicy znają swoich ludzi, dokonują oceny, mają często wobec nich konkretne plany, a co ważne – znają specyfikę ich pracy i pracy swojego

Profesjonalne podejście awansowania pracowników powinno zakładać:

- Kompleksowość (planowanie rozwoju kariery przeznaczone powinno być dla wszelkich grup pracowniczych, przynajmniej formalnie, pozostawienie „z góry” pewnych zespołów i grup pracowników poza tym systemem spowoduje prędzej czy później spowoduje ujemne skutki dla całego przedsiębiorstwa).
- Systemowość (rozwój karier powinien być ujęty w ramy pewnego systemu, który zakłada aktywną współpracę firmy i pracowników w określaniu i wdrażaniu ścieżek karier).
- Powiązanie (system karier uwzględniać powinien misję wypełnianą przez firmę, jej kulturę organizacyjną oraz tradycje funkcjonowania).
- Elastyczność (planowanie i wdrażanie ścieżek karier powiązane z monitoringiem otoczenia, powinno uwzględniać wszelkie zmiany i tendencje dotyczące nowych zawodów i specjalności, zakresów obowiązków oraz metod i technik podwyższania kwalifikacji i umiejętności).

działu. To prawda, ale zarządzający muszą mieć nad tym procesem kontrolę, właściwy obieg informacji, dane z działu HR o poszczególnych pracownikach i ich osiągnięciach powinny docierać na jak najwyższy szczebel zarządzania. Oznacza to, że każda indywidualna decyzja o awansie danego pracownika powinna być obejrzana „pod lupą” przez dział personalny i ostatecznie zatwierdzona przez osobę z wyższego lub wręcz najwyższego szczebla zarządzania. Jak pokazuje praktyka chybione decyzje dotyczące awansowania pracowników, szczególnie na stanowiska samodzielne i kierownicze mogą przynosić negatywne skutki przez lata.

Można więc podsumować to tak: kie-

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



rownik liniowy typuje pracownika do awansu, szef pionu zatwierdza, sprawdzając jednocześnie informacje dotyczące pracownika i docelowego stanowiska, a członek najwyższego kierownictwa akceptuje – bazując na informacji HR i „szerszej perspektywie” związanej z planowaniem zatrudnienia.

Awanse, rozwój zawodowy a ścieżki karier pracowników

Bardzo pożądanym przez pracowników (oprócz podwyżek wynagrodzenia) urzeczywistnieniem systemu rozwoju zawodowego w organizacjach są zazwyczaj ścieżki karier. Ścieżki karier – w „czystej” postaci są symulacją zakresów możliwości zawodowych i rozwojowych pracownika w organizacji. Jednakże, jak pokazuje praktyka, bardzo trudno zastosować to rozwiązanie dla wszystkich zatrudnionych. Tak więc wadą wielu istniejących programów ścieżek karier jest to, iż często dotyczą one główne kadr specjalistycznych i kierowniczych oraz części nowo zatrudnionych pracowników. Nie zawsze umożliwiają zmianę pozycji pracownikom szeregowym, o dłuższym stażu i mniejszej sile przebicia.

Racjonalizacja systemu awansowania

Racjonalny system rozwoju zawodowego uwzględnia czynniki związane ze specyfiką firmy, całej branży oraz możliwości organizacji w tym zakresie. W związku z tym warto próbo-

wać odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań:

- 1. Jakie są specyficzne oczekiwania w danej branży i w jakim kierunku one mogą pójść?**
- 2. Jaki to może wywrzeć wpływ na wymagany poziom umiejętności i kwalifikacji pracowników?**
- 3. Czy przedsiębiorstwo potrzebuje faktycznie pracowników o zwiększonym potencjale umiejętnościowym i kwalifikacyjnym na danych (dotychczasowych) stanowiskach pracy?**
- 4. Czy przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić miejsca pracy dla pracowników objętych systemem rozwoju zawodowego na innych (nowych) stanowiskach, biorąc pod uwagę ograniczenia rozwoju struktury i zatrudnienia wynikające z sytuacji na rynku?**
- 5. Czy przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić miejsca pracy dla pracowników objętych systemem rozwoju zawodowego na innych (nowych) stanowiskach, biorąc pod uwagę ograniczenia kosztowe?**

Struktura organizacyjna instytucji wymaga bowiem obsadzenia wszystkich stanowisk jak najwłaściwszymi ludźmi, możliwie jak najlepiej przygotowanymi do wykonywania

Praktyka awansowania pracowników musi uwzględniać podstawowy, racjonalny czynnik: w każdej organizacji liczba poszczególnych stanowisk jest ograniczona, a tworzenie nowych musi być uzasadnione merytorycznie poprzez związek z rozwojem działalności przedsiębiorstwa. Podobne ograniczenia dotyczą ciągłego podwyższania wynagrodzeń i stwarzania coraz lepszych warunków pracy.

Mobilność pozioma polega ona na tym, że pracownicy są przenoszeni na miejsca w organizacji równorzędne pod względem szczebla w hierarchii stanowisk, poziomu wynagrodzenia, zbliżone

stawianych im zadań, co nie zawsze może spełnić nawet najbardziej profesjonalnie prowadzona rekrutacja wewnętrzna (szczególnie w sytuacji, w której przedsiębiorstwo musi bardzo szybko zareagować na zmiany na rynku – wtedy nierzadko nie ma po prostu czasu na zwiększanie umiejętności i kwalifikacji osób już zatrudnionych). Utrudnia to wdrożenie systemu rozwoju zawodowego i kariery pracowników, szczególnie że otoczenie organizacji zmienia nieustannie potrzeby, co do obsady stanowisk w przedsiębiorstwa, a to z kolei niekoniecznie zgodne jest z oczekiwaniami i aspiracjami zatrudnionych.

Alternatywa dla awansów

Funkcjonują dwa podstawowe rodzaje mobilności.

1. Mobilność pionowa związana z „tradycyjnym” awansowaniem pracownika. Zajmuje on inne, wyższe stanowisko w dotychczasowej strukturze o większym stopniu trudności i odpowiedzialności, często wiąże się to ze wzrostem wynagrodzenia (system ścieżek karier realizowany przez rekrutację wewnętrzną).

2. Mobilność pozioma polega ona na tym, że pracownicy są przenoszeni na miejsca w organizacji równorzędne pod względem szczebla w hierarchii stanowisk, poziomu wynagrodzenia, zbliżone, jeżeli chodzi o poziom odpowiedzialności i uprawnień, inne natomiast pod względem zakresu pracy i rodzaju wykonywanych zadań. Przeniesienia te oznaczają pracę w innym zespole, pod innym kie-

rownictwem niż dotychczas. Przedsiębiorstwa w większym stopniu uwzględniają wymogi otoczenia zewnętrznego. Otoczenie to w coraz większym stopniu wymusza zmiany w organizacji, zakresie oferowanych produktów i usług, sposobie pracy, a to z kolei wymaga ciągłych zmian kwalifikacji i umiejętności pracowników. Programy awansowania rozwoju zawodowego w organizacji powinny być w związku z tym nastawione na adaptowanie i ułatwianie pracownikom wchodzenia w proces zmian. Częściej i szybciej niż kiedyś prowadzone są działania restrukturyzujące. Zmniejsza się poziom zatrudnienia i przygotowuje plany przegrupowań pracowników, często radykalne pod względem lokalizacji.

Oczekiwania pracowników a mobilność

Mobilność pozioma, chociaż nie zastępuje w pełni awansu pionowego, może częściowo zaspokoić oczekiwania pracowników związane z indywidualnym rozwojem zawodowym, przede wszystkim w obszarze poznawczym i zaspokojenia naturalnego dążenia części na przykład młodszych pracowników do zmian. Należy jednak pamiętać, że może ona być zarezerwowana tylko dla części stanowisk, w których praca nie jest bardzo specyficzna lub wyjątkowa. Dlatego też przesunięcia poziome mogą być szczególnie rekomendowane dla firm „otwartych”, takich które działają stosunkowo krótko, na rynkach nowych technologii, które posiadają pracowników z bardzo różnym po-



tencjałem kwalifikacji i doświadczeń. Tam mobilność pozioma może przynieść ciekawe rezultaty, a pracownicy mogą ujawnić swój ukryty potencjał. Te przeniesienia i zmiany zakresów obowiązków mogą obejmować niekoniecznie całe zespoły – można takim programem objąć zarówno chętnych jak i wytypowanych poszczególnych pracowników. Także w tym wypadku program mobilności poziomej może przysłużyć się zarówno zatrudnionym, jak i organizacji. Jego wprowadzanie oznacza w efekcie:

- różnorodne wykorzystanie potencjału zawodowego,
- różnorodne ukierunkowanie zainteresowań zawodowych pracowników,
- wszechstronność i uzupełnianie się pracowników w pracy zespołowej,
- wzrost wymiany doświadczeń profesjonalnych w skali przedsiębiorstwa,
- stopniowe przechodzenie w kierunku nowych zawodów, bardziej atrakcyjnych na wewnętrznym rynku pracy.

Wdrożenie systemu mobilności pracowników

Punktem wyjścia w pracy związanej z wdrażaniem kompleksowego systemu mobilności zawodowej może być przygotowanie zbiorczych kart rozwojowych dla poszczególnych grup stanowisk (grup zawodowych). Dokumenty te wskazują jednostki i komórki organizacyjne, w których występują dane stanowiska oraz grupują pracowników według kwalifikacji, stażu zawodowego, doświadczenia

dla celów programu. Ważne są także informacje w jaki sposób pracownicy objęli dane stanowisko oraz jakie odbyli szkolenia w trakcie pracy na nim i wcześniej. Po ustaleniu kluczowych wspólnych elementów zakresów obowiązków następować może najważniejsze, czyli określenie możliwego zakresu mobilności. Chodzi o znalezienie alternatywnych miejsc w organizacji – możliwych dla osób z danym kwalifikacjami, doświadczeniami i aspiracjami. Trzeba jeszcze raz podkreślić – mobilność pozioma nie oznacza rezygnacji z indywidualnych aspiracji dotyczących awansowania i rozwoju – chodzi raczej o dłuższą i czasami alternatywną drogę dojścia. Wskazanie dotyczyć może zarówno mobilności poziomej, jak i pionowej (nazwy działów, pionów, nazwy stanowisk, warunki i kryteria dojścia). Warto zwrócić uwagę, że system mobilności poziomej niejako „wymusza” lepszą współpracę między działami i pionami. Potrzeby kadrowe w różnych działach mogą być zaspokajane przez przeniesienia wewnętrzne, a kierownicy powinni się wzajemnie informować o osobach objętych programem. 📍

System mobilności umożliwia ograniczenie tradycyjnych awansowych ścieżek rozwoju zatrudnionych. Mogą one zostać przeznaczone dla pracowników bardzo wydajnych, wysoko ocenianych i mających największe znaczenie dla przedsiębiorstwa. W związku z tym rozwiązaniem racjonalne wydaje się wdrożenie systemu dwutorowego rozwoju zawodowego (kariery) pracownika jako podstawy przesunięć poziomych, dróg awansowania oraz podwyżek wynagrodzeń

Rola

skutecznego twardego HR w realizacji celów miękkiego HR

Przemysław Budzbon / ADP Polska Sp. z o.o.

Określenie zakresu kompetencji i struktury działu HR jest jednym z największych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwem pragnącym skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi. Na przestrzeni lat rozumienie tego aspektu kierowania organizacją uległo diametralnej zmianie. Coraz większą uwagę poświęca się jej tzw. miękkim aspektom (zwanym HRM – Human Resources Management). Nie mniej istotna jest rola twardego HR (zwanego HRA – Human Resources Administration), czyli administracji kadrowo-płacowej. Również te konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy czynności znacznie ewoluowały, gdyż nowoczesne przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z jego roli w realizacji strategicznych celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Czym jest skuteczna administracja kadrowo-płacowa i dlaczego jest ona tak istotna?

Efektywna administracja kadrowo-płacowa dla pracownika oznacza terminowo wypłacone wynagrodzenie

Prawidłowe naliczanie i terminowe wypłacanie wynagrodzeń oraz poprawna i zgodna z obowiązującym prawem administracja dokumentacją pracowniczą jest obowiązkiem każdego pracodawcy. Efektywna administracja kadrowo-płacowa dla pracownika oznacza terminowo wypłacone wynagrodzenie, brak zaległości w niezbędnych formalnościach względem urzędów administracji państwowej i przejrzyste zasady, jakie kształtują jego stosunek cywilnoprawny z firmą. Zadając sobie pytanie, na ile istotna

jest wydajna administracja kadrowo-płacowa dla realizacji zadań stojących przed dyrektorem personalnym i jego współpracownikami, należy rozpatrzyć je z punktu widzenia następujących obowiązków pracodawcy: budowy uczciwych relacji między pracownikiem i pracodawcą, sprawnej komunikacji oraz kosztów realizacji tych zadań.

Pracownik ma prawo oczekiwać od firmy prawidłowo naliczonego i terminowo wypłaconego wynagrodzenia, a także sprawnego zarządzania przez firmę jego wnioskami urlopowymi, zwolnieniami chorobowymi etc. Są to elementy gwarantujące zatrudnionemu podstawowe uczucie stabilizacji, a zatem stanowiące podstawy do po-

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



głębień relacji między nim a firmą. Tak jak dobry dom oparty jest na solidnych fundamentach, tak określanie strategicznych celów związanych z kształtowaniem postaw pracowniczych wymaga solidnego oparcia w rzeczywistości. Administracja dostarcza merytorycznych informacji o kwalifikacjach i umiejętnościach pracowników. Obejmują one m.in. ewidencję czasu pracy, nadgodzin i absencji, wykorzystanych urlopów i ustalanie prawa do nich, a także prowadzenie terminarza szkoleń.

Są to dane kluczowe z punktu widzenia menadżera planującego rekrutację, prowadzącego cykliczne oceny pracownicze czy budującego harmonogram szkoleń i ścieżki rozwoju zawodowego. Umożliwiają optymalne wykorzystanie potencjału pracowników. Należy mieć świadomość, iż działalność operacyjna, a zatem fizyczne nadzorowanie agregacji niezbędnych danych, powinno leżeć poza strefą odpowiedzialności menedżera ds. zasobów ludzkich. Jego obowiązkiem jest skuteczne wykorzystanie ich do realizacji celów miękkiego HR. Standardyzacja dokumentów, archiwizacja i zarządzanie informacjami są domenami specjalistów od twardego HR, merytorycznie lepiej przygotowanych do tego zadania, a w przypadku specjalistów zewnętrznych – wyposażonych w specjalistyczne narzędzia informatyczne.

Trudny i pracochłonny obowiązek

Administracja kadrowo-płacowa wymaga specjalistycznej wiedzy i dużej

dokładności. Niezbędna jest trafna interpretacja prawa pracy oraz znajomość zagadnień dotyczących ubezpieczeń społecznych i podatków. Przepisy podlegają ciągłym zmianom, co pociąga za sobą konieczność systematycznego ich śledzenia i aktualizacji wewnętrznych procedur w firmie.

W obiegu znajduje się duża liczba dokumentów i sprawozdań. Ich skompletowanie wymaga dużej staranności, gdyż pomyłki mogą grozić odpowiedzialnością prawną i finansową. W ostatecznym rozrachunku to firma zostaje obciążona błędami wynikłymi z błędnego naliczania płac czy nieterminowego przekazania dokumentów stosownym instytucjom przez jej dział wewnętrzny.

Błędy organizacyjne i ryzyko, jakie ze sobą niosą

Z powodów wymienionych powyżej nakłady pracy przeznaczane w praktyce na ten obszar przez przedsiębiorstwa są niewspółmierne do korzyści. Z racji występowania odpowiedzialności przed zewnętrznymi organami kontrolnymi oraz konsekwencjami wynikającymi z popełnionych pomyłek monitorowanie poprawności dokumentów i dokonanych obliczeń staje się priorytetowym obowiązkiem działu HR.

Powszechnie spotykany model działu HR, funkcjonującego jako jednostka odpowiedzialna jedynie za administrację personelem, odchodzi w przeszłość. Zakres jego obowiązków oraz miejsce w firmie zmiernają w kierunku strategicznego wsparcia z zakresu po-

działalność operacyjna, a zatem fizyczne nadzorowanie agregacji niezbędnych danych, powinno leżeć poza strefą odpowiedzialności menedżera ds. zasobów ludzkich.



➤

lityki personalnej. Oznacza to większy nacisk na miękkie aspekty HR, czyli czynności takie jak opisy stanowisk, cykliczne oceny pracowników, organizacja szkoleń oraz ścieżek kariery, czy wreszcie opracowywanie kompleksowych systemów motywacyjnych.

W praktyce pogodzenie skutecznej realizacji obydwu tych obszarów jest niezmiernie trudne. Pracownicy działu HR poświęcają swój czas na pracochłonną administrację kosztem realizacji celów miękkich. Dodatkowo zespoły HR niejednokrotnie cierpią z powodu zbyt małej liczby pracowników, względem oczekiwanych od nich efektów. Usprawnieniu administracji nie jest poświęcana należyta uwaga i środki. Dla przykładu - zarządzanie obiegiem dokumentów niejednokrotnie prowadzone musi być ręcznie, co biorąc pod uwagę rygorystyczne i duże wymagania formalne, stanowi duże obciążenie dla pracowników.

Istnieje także inny problem z poszerzaniem kompetencji działu HR. Przedsiębiorcy poszukują specjalistów o niezwykle szerokim spektrum kompetencji, tak by oprócz realizacji obowiązków związanych z administracją kadrowo-płacową mogli realizować strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Można jednakże kwestionować słuszność takiego podejścia. Twardy i miękki HR to dziedziny o licznych punktach styku, jednakże wymagających diametralnie różnych kompetencji i kwalifikacji. Administracja kadrowo-płacowa ze względu na swój charakter i uniwersalizm może być realizowana przez osobną jednostkę (np. dział księgowości) lub też podmiot zewnętrzny. Zamknięcie tych funkcji w jednym

dziale może skutkować obniżeniem jakości realizacji tych działań.

W kierunku skutecznej administracji kadrowo-płacowej

Skuteczna administracja kadrowo-płacowa to taka, która zwalnia pracowników stopnia menedżerskiego ze żmudnych i rutynowych czynności związanych z merytoryczną kontrolą prowadzonej dokumentacji i naliczania płac, tak aby docelowo mogli oni swoje siły poświęcić na zadania, do których są przeznaczeni.

Kosztem administracji kadrowo-płacowej prowadzonej wewnątrz firmy nie są tylko wynagrodzenia specjalistów, także na stanowiskach menedżerskich. To także koszty utraconych korzyści, możliwych do zrealizowania, które dział HR mógłby osiągnąć, gdyby był odciążony od rutynowych czynności administracyjnych, np. przez zewnętrzną firmę.

Kluczem do znalezienia odpowiedniego rozwiązania jest zrozumienie, iż dział HR nie musi być w żadnym stopniu odpowiedzialny za administrację kadrowo-płacową i merytorycznie uzasadnione może być oddelegowanie tych czynności do innego działu (np. księgowości) albo całkowicie poza firmę. Jest to coraz częściej spotykane rozwiązanie. W Polsce, wyłączając firmy kilkuosobowe (gdzie outsourcing jest zazwyczaj regułą), z outsourcingu kadrowo-płacowego korzysta obecnie ok. 5 proc. firm. Nawiązanie współpracy z firmą outsourcingową oznacza korzyści w trzech głównych obszarach: ograniczenie kosztów (w Polsce ta oszczędność prze-

Powszechnie spotykany model działu HR, funkcjonującego jako jednostka odpowiedzialna jedynie za administrację personelem, odchodzi w przeszłość.

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



ciętnie kształtuje się na poziomie 15–25 proc.), usprawnienie obsługi pracowników oraz transfer ryzyka związanego z popełnianiem błędów w sprawozdawczości i rozliczeniach. Poprzez specjalizację firmy trudniące się outsourcingiem kadrowo-płacowym inwestują w nowoczesne systemy informatyczne, które umożliwiają im przejęcie wszystkich czynności związanych z naliczaniem płac i zarządzaniem dokumentacją kadrową. Administracja kadrowo-płacowa może być oddelegowana poza firmę całkowicie. W tym przypadku rolę osoby przyjmującej wnioski urlopowe, zwolnienia chorobowe, wydającej dokumenty także może pełnić przedstawiciel outsourcingera, operujący systematycznie w siedzibie klienta. Usługa taka nosi nazwę frontoffice ADP. Istotnym aspektem rozpoczęcia współpracy z outsourcingerem jest transfer na niego ryzyka wynikającego z błędów w dokumentacji i naliczaniu płac. Powierzenie czynności administracyjnych outsourcingerowi podyktowane bywa także chęcią utajnienia wysokości wynagrodzeń i zwiększenia bezpieczeństwa informacji. Dzięki precyzyjnym – powstałym w toku specjalizacji – procedurom dotyczącym bezpieczeństwa i poufności danych długoterminowa współpraca z firmą trudniącą się outsourcingiem kadrowo-płacowym jest podstawą do rewizji polityki bezpieczeństwa informacji w firmie i może mieć wpływ na znaczące jej usprawnienie. Należy zwrócić także uwagę, iż nawiązanie współpracy z outsourcingerem powoduje reorganizację struktury kosztów w przedsiębiorstwie: cena usługi zależy niejednokrotnie wyłącznie od wolumenu obsługiwanych pracowni-

ków, a zatem firma unika kosztów stałych związanych z funkcjonowaniem działu kadrowo-płacowego.

Podsumowanie

Najmocniej firma odczuwa Istotę skutecznej administracji kadrami i płacami, kiedy jej nie ma i kiedy jest ona poważnym obciążeniem dla pracowników działu HR oraz budżetu. Nie należy twardego HR jednak postrzegać wyłącznie jako obowiązku, który trzeba wypełnić, gdyż wydajnie prowadzony dostarcza bezcennych danych, niezbędnych do wdrożenia strategii zarządzania personelem.

Firma, która należycie wywiązuje się ze swoich podstawowych obowiązków względem pracownika, tzn. terminowo reguluje swoje zobowiązania, kompetentnie prowadzi wszelką dokumentację oraz oparta jest na transparentnym modelu biznesowym, gdzie jasne są zasady nagradzania, ścieżki karier i rozwoju, może liczyć na jego zaufanie, gdyż te elementy są fundamentem bardziej zaawansowanych strategii kształtowania postaw pracowniczych i optymalnego gospodarowania ich potencjałem.

Potrzeba spowodowała wykształcenie całego rynku usług związanych z tym obszarem działalności. Przesuwając go na zewnątrz, firma uzyskuje dostęp do puli usług i informacji, które mogą znacząco wesprzeć skuteczne planowanie i zarządzanie miękkimi procesami HR. ADP Polska jest liderem rynku outsourcingu kadrowo-płacowego. 📌



Jak cię widzą...

Budowanie marki pracodawcy – konieczność czy fanaberia?

Michał Szolc, Hay Group

Świadoma decyzja o rozpoczęciu procesu budowania marki pracodawcy to nadal rzadkość w realiach polskiego rynku pracy. Wciąż jest zbyt mało firm, które postanowiły zainwestować energię i środki w systematyczną i skoordynowaną komunikację na temat swojej oferty dla pracowników. Nie wiele więcej jest też świadomie wydających korporacyjne pieniądze na choćby częściowe działanie, które można by potraktować jako budowanie swojego wizerunku.

Co więcej, obecny czas spowolnienia gospodarczego, a co za tym idzie - redukcji kosztów, nie sprzyja utrzymywaniu tego rodzaju pozycji w budżetach firm i zazwyczaj redukuje się je na samym początku. Ale czy słusznie takie decyzje przychodzą menedżerom łatwiej niż decyzje o redukcji budżetów reklamowych konkretnych marek? Mogłoby się wydawać, że te ostatnie łatwiej powiązać z przychodami i tym samym biznesowo uzasadnić, podczas gdy z uzasadnieniem wydatków ponoszonych przez działy HR, m.in. na projekty związane z employer brandingiem, jest dużo trudniej. Trudno bowiem wykazać ich rzeczywisty efekt i w bezpośredni sposób przeliczyć na pieniądze. Jakkolwiek nie jest to niemożliwe.

Marka na rynku pracy

Ale zacznijmy od początku: czym tak naprawdę jest marka pracodaw-

cy? Zgodnie z definicją Matthew Healey'a, marka jest obietnicą, a celem brandingu (czyli procesu tworzenia marki) jest zdefiniowanie tej obietnicy. Ta czysto marketingowa definicja doskonale wyjaśnia, czym jest marka w odniesieniu do wizerunku firmy na rynku pracy. Każde przedsiębiorstwo starające się pozyskać pracowników (czy to poprzez ogłoszenia prasowe, poszukując przez pośredników lub w Internecie) przedstawia oprócz swoich oczekiwań pewną obietnicę. Składają się na nią elementy materialne (wynagrodzenie, świadczenia, warunki pracy) oraz niematerialne (atmosfera, dynamika, wyzwania, kultura organizacyjna). Konstruując swój komunikat do rynku pracy, firma ma wpływ na to, w jakiej formie oraz do jakich odbiorców zostanie on wysłany. Inaczej będzie poszukiwać najlepszych kandydatów sieć restauracji fast food, inaczej bank inwestycyjny, a jeszcze inaczej producent oprogramowania.

Konstruując swój komunikat do rynku pracy, firma ma wpływ na to, w jakiej formie oraz do jakich odbiorców zostanie on wysłany.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



Typowe sieci fast food kierują swoją ofertę do osób młodych i dynamicznych. Bank inwestycyjny zapewne postawi na prestiż i wysoką kulturę pracy, podczas gdy firmy z branży IT najczęściej podkreślają swoją innowacyjność. Tak też powinien być skonstruowany komunikat każdej z tych firm do rynku pracy. Zbieżność w komunikacji wizerunku produktów danej firmy z wizerunkiem pracodawcy jest jednym z podstawowych założeń budowania wizerunku pracodawcy. Nieprzestrzeganie tej zasady może doprowadzić do sytuacji, w której firma pozyskuje pracowników, którzy nie są w stanie identyfikować się ze swoim pracodawcą, co może mieć poważne konsekwencje dla efektywności całej organizacji.

Reputacja oparta na faktach

Drugim bardzo ważnym elementem procesu budowania wizerunku jest zbieżność między komunikatem a rzeczywistością. Jest to o tyle istotne, iż nie dotyczy potencjalnych kandydatów, lecz osób już pracujących w danej firmie. Z ich wydajnością i efektywnością bezpośrednio powiązany jest wynik całej organizacji. Jeden ze znajomych dyrektorów działu HR w pewnej firmie konsultingowej uraczył mnie kiedyś następującą metaforą: „Szef HR to trochę jak kierownik restauracji. Wyobraź sobie, że prowadzisz bardzo elegancki lokal, w doskonałej miejscy. Masz pięknie wydrukowane menu, z mnóstwem obiecująco brzmiących dań. Zadbales o dobrą reklamę, go-

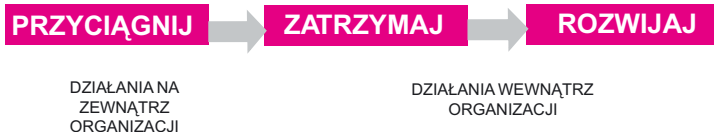
ście na pewno przyjdą. Czy dobrze byś się czuł, wiedząc, że za drzwiami kuchni kończy się elegancja, straszą pusta lodówka, dziurawe gamki oraz kucharz, który umie robić tylko jajecznice?”.

Niestety, z moich obserwacji wynika, iż na naszym rynku pracy jakość narzędzi marketingowych znacznie przewyższa poziom realizacji obietnicy, które ze sobą niosą. Firmy są często w stanie przyciągnąć uwagę i zainteresowanie kandydatów, kusząc ich możliwościami rozwoju, wyzwaniem, wysoką kulturą pracy, podczas gdy rzeczywistość okazuje się zupełnie inna.

Skoro zapoznaliśmy się już z ogólnym komunikatem naszej marki i wydaje nam się, że jesteśmy w stanie dotrzymać obietnicy danej naszym klientom, warto się zastanowić, kim oni tak naprawdę są, a także co i jak chcemy im powiedzieć. W tym przypadku klientami działu HR są zarówno kandydaci do pracy (przyszli pracownicy), osoby aktualnie zatrudnione w firmie, jak i byli pracownicy, którzy z różnych przyczyn opuścili naszą organizację.

bardzo ważnym elementem procesu budowania wizerunku jest zbieżność między komunikatem a rzeczywistością. Jest to o tyle istotne, iż nie dotyczy potencjalnych kandydatów, lecz osób już pracujących w danej firmie.

Cykl "życiowy" kreowanie marki pracodawcy



Do kogo mówimy?

Budowanie wizerunku w oczach potencjalnych pracowników to najczęstsze i najbardziej widoczne z zewnątrz organizacji działanie, na jakie decydują się pracodawcy.

REKLAMA

STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄŚĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl



> **Budowanie wizerunku w oczach potencjalnych pracowników to najczęstsze i najbardziej widoczne z zewnątrz działanie, na jakie decydują się pracodawcy.**

Komunikacja do tej grupy klientów może przybierać bardzo różną formę. Począwszy od najprostszych narzędzi, jak ogłoszenia rekrutacyjne czy obecność na targach pracy, przez prezentacje na uczelniach i organizację programów praktyk letnich, aż po telewizyjne kampanie reklamowe.

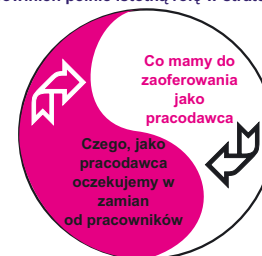
Nawet najprostszy komunikat w postaci ogłoszenia o pracę może wiele mówić o samej pracy, jak i pracodawcy. W sytuacji, gdy firmie zależy na pozyskaniu nieszablonowych kandydatów, wskazane będzie użycie formy odbiegającej od typowego ogłoszenia rekrutacyjnego. Dobrym przykładem może być jedno z ostatnich ogłoszeń firmy Bols, poszukującej kandydatów na stanowisko „młodsze go farciarza” – opiekuna grupy niezwykle atrakcyjnych hostess, którego zadaniem jest organizacja ich pracy w klubach i dyskotekach w całej Polsce. Oczywiście, można było ograniczyć się do prostego ogłoszenia i znalezienia kogoś, kto mógłby skoordynować pracę zespołu hostess. Jednakże oryginalna forma ogłoszenia od razu tworzy obietnicę swobodnej atmosfery pracy w zespole, która może skusić osoby niezainteresowane pięciem się po szczeblach korporacyjnej drabiny.

Druga grupa – aktualnie zatrudnieni – jest kluczowa z punktu widzenia rezultatów osiągniętych przez organizację. To od ich motywacji i zaangażowania w wykonywaną pracę zależy być albo nie być niemal każdej firmy. Utrzymywanie tych dwóch czynników na wysokim poziomie jest dużym wyzwaniem zwłaszcza w okre-

sie recesji. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest tu przemyślana, jasna i zrozumiała komunikacja wewnętrzna. Firmy mają do swojej dyspozycji cały wachlarz narzędzi. Od spotkań z pracownikami, przez firmowe biuletyny, aż po pełną gamę rozwiązań wykorzystujących firmowy intranet. Jak w przypadku każdej innej komunikacji, tak i tutaj ważna jest spójność przekazu w każdym z kanałów komunikacyjnych oraz jego zgodność z rzeczywistością. Raz przekazaną wiadomość trudno jest odwołać, a w przypadku tak wrażliwych sfer jak bezpieczeństwo zatrudnienia czy wynagrodzenia, źle zaplanowana komunikacja może wywołać trudne do opanowania konsekwencje. Pamiętajmy, że nasi aktualni pracownicy są najbardziej wiarygodnymi ambasadami marki organizacji, w której są zatrudnieni. To oni kształtują opinię o swojej firmie na forach internetowych i wśród znajomych. Warto dołożyć starań, żeby była to opinia korzystna.

Co powinno się wziąć pod uwagę konstruując employer brand na potrzeby komunikacji na zewnątrz

Employer brand powinien pełnić istotną rolę w strategii brandingowej organizacji



Trzecią grupę, traktowaną wciąż po macoszemu przez większość polskich pracodawców, stanowią byli pracownicy – zarówno zwolnieni, jak i tacy, którzy dobrowolnie opuścili szeregi organizacji. Utrzymanie więzi z byłymi pracownikami



może nieść za sobą różne korzyści. Bardzo często zdarza się, iż pracownicy wracają do poprzedniego pracodawcy bogatsi o doświadczenia i wiedzę zdobytą u konkurencji. Świadomy pracodawca będzie starał się utrzymać dobre relacje z odchodzącym pracownikiem, wiedząc, iż za jakiś czas może znów mieć okazję z nim współpracować. Dość często mamy do czynienia z sytuacją, w której były pracownik staje się partnerem biznesowym – klientem lub dostawcą dla firmy, którą opuścił. Jako pierwsze rozumiały to firmy doradcze, które w latach 90. zaczęły tworzyć organizacje Alumni, zrzeszające byłych konsultantów. Dziś stanowią one pokaźną bazę cennych kontaktów biznesowych. Tak na marginesie, rzetelnie przeprowadzony exit interview z odchodzącym pracownikiem to nie tylko dobre źródło informacji o przyczynach jego decyzji, ale również komunikat mówiący o tym, że organizacja jest zainteresowana poznaniem rzeczywistych powodów odejścia.

Strategia Employer Branding

Świadome kształtowanie marki pracodawcy to proces długotrwały, wymagający konsekwencji i cierpliwości. Silna marka pracprzekłada się na wiele elementów świadczących o sile firmy (wysoka wydajność pracowników, wysoki poziom umiejętności i kompetencji dzięki pozyskaniu z rynku najlepszych kandydatów), może pozwolić ograniczyć wydatki na rekrutację. Nawet nieświadomie każ-

dy pracodawca buduje swoją markę. Klucz do sukcesu tkwi w koordynacji tego procesu na różnych poziomach i w różnych obszarach organizacji. Im większą mamy kontrolę nad wizerunkiem w oczach pracowników i na zewnątrz organizacji, tym większa szansa, iż będzie postrzegana, zgodnie z naszymi oczekiwaniami. Dlatego też proces ten nie powinien stanowić osobnego, niepowiązanego z całościową strategią firmy obszaru. Łatwiej wówczas o zapewnienie synergii działania i konsekwencję komunikacyjną. Co więcej – jeżeli rzeczywiście proces ten jest częścią strategii firmy łatwiej działać zespołowi HR, któremu zwykle przypada odpowiedzialność za tę sferę działalności organizacji. Niestety, i tu polski rynek nie jest wyjątkiem, jak pokazują wyniki ankiety przeprowadzonej w marcu 2009 r. przez firmę doradcą Ceridan wśród 250 dyrektorów personalnych w Wielkiej Brytanii, gdy dotknięte kryzysem organizacje decydowały się na outsourcing kluczowych funkcji HR (jak np. zarządzanie wynagrodzeniami czy rekrutacja), szefowie działu HR podejmowali decyzję tylko w 20 proc. wypadków. Zazwyczaj ostateczna decyzja należała do prezesa lub dyrektora finansowego (www.personneltoday.com, 31/03/2009). Jeżeli więc na tym szczeblu decyzyjnym nie ma wystarczającego przekonania dotyczącego potrzeby kreowania marki pracodawcy i przywiązywania należytej wagi do procesu komunikacyjnego – dział HR będzie miał wyjątkowo trudne i mozolne zadanie. 🕒



REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl



Efekty trudnomierzalne

Analiza kosztów i mierzenie efektywności coachingu

Romeo Grzębowski, ekspert TalentClub.pl

Od kilku lat obserwujemy w Polsce znaczący wzrost popularności coachingu. Jak grzyby po deszczu powstają kolejne szkoły, a do tych uznanych trzeba zapisywać się z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Dlaczego tak się dzieje? Może to moda, może firmy zauważyły, że tradycyjne szkolenia nie dają takich efektów jak kiedyś, może konsultanci i trenerzy znudzeni po kilku latach robienia tego samego znaleźli ciekawy sposób na rozszerzenie portfolio swoich usług i jednocześnie wzbogacenie własnej kariery o dodatkowe doznania? Pewnie każdy z tych elementów ma wpływ, mnie natomiast najbardziej przekonują rezultaty procesów coachingowych, w których uczestniczyłem jako klient, coach lub supervisor.

Jak rozumiemy coaching?

Jest wiele definicji coachingu i wiele jego odmian. Na potrzeby tego artykułu chciałbym zająć się coachingiem biznesowym realizowanym przez zewnętrznego, profesjonalnego coacha na rzecz klienta – najczęściej menedżera wyższego lub średniego szczebla, czasami specjalisty.

Najbliższa mi formuła coachingu to ta wypracowana przez Josepha O'Connora, twórcę i założyciela International Coaching Community (ICC). O'Connor prezentuje podejście holistyczne, które uwzględnia to, że na nasze zachowania ma wpływ

więcej czynników niż tylko wiedza i umiejętności. Istotne są: system przekonań i poglądów, zakorzenione nawyki w myśleniu i działaniu, hierarchia wartości, poczucie tożsamości, odczuwanie równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Każdy z wymienionych wyżej czynników może podnieść lub obniżyć efektywność naszej pracy. Podobnie jak sposób, w jaki zarządzamy naszymi emocjami i budujemy relacje z innymi ludźmi. Coaching w tym ujęciu jest pomocny w odkrywaniu istotnych przyczyn tych zachowań, które wydają się mało użyteczne. Jest to punkt wyjścia do wypracowywania nowych rozwią-

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



zań. Proces ten prowadzi do szybkiej i trwałej zmiany.

Pewną odmianą coachingu biznesowego jest executive coaching, czyli coaching wyższej kadry zarządzającej, prowadzony w celu polepszenia sposobu podejmowania decyzji strategicznych i zdolności przywódczych. Coachowie podczas indywidualnych sesji pracują z menedżerami, pomagając zidentyfikować ich styl przywódczy, wartości, którymi się kierują, mocne strony i obszary wymagające doskonalenia. W wyniku procesu coachingu powstaje i jest realizowany zindywidualizowany plan działań, który ma na celu wyznaczenie konkretnych kroków prowadzących do spodziewanej zmiany. Realizacja planu działań spoczywa na kliencie. Do fundamentalnych zasad tego rodzaju coachingu należą:

- ✓ coaching jest partnerstwem pomiędzy coachem a klientem;
- ✓ coaching koncentruje się na celach, które wybierają klienci;
- ✓ zadaniem coacha **nie jest** rozwiązywanie kompetencji merytorycznych klienta – zadaniem coacha jest wspieranie w dążeniu do osobistego rozwoju w ramach organizacji dla której klient pracuje.

Jak przebiega proces coachingu?

Przygotowanie do coachingu

Sponsorzy projektu (np. dyrektor generalny i/lub dyrektor HR, albo przedstawiciel działu HR) typują osoby/klientów, których chcieliby objąć procesem coachingu. Dla każdej oso-

by/klienta indywidualnie ustalane są wstępne cele i zakres coachingu. Mogą one wynikać z nowych zadań powierzonych pracownikowi, jego indywidualnych planów kariery lub wskazywać obszary do poprawy w aktualnie prowadzonej działalności (podejmowanie strategicznych decyzji, problemy w relacjach z podwładnymi, nadmierny krytycyzm itp.). We wstępne ustalenia powinien być zaangażowany przełożony kandydata do coachingu, przedstawiciel działu HR i sam zainteresowany.

Coach omawia ze sponsorem projektu następujące obszary:

- cele coachingu dla danego pracownika – co miałyby ulec zmianie;
- zasady coachingu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zasadę poufności dotyczącą przebiegu sesji;
- zasady przepływu informacji dotyczących przebiegu procesu coachingu;
- czas i formę przekazania niezbędnych danych dotyczących pracownika (opis stanowiska, ocena roczna, cele rozwoju, informacje o firmie i jej strategii itp.);
- narzędzia diagnostyczne wykorzystywane w procesie – np. analiza potencjału i predyspozycji, ocena 360°;
- ramy czasowe i koszty związane z procesem.

Pierwsze spotkanie klienta z coachem - sesja otwierająca pozwala na ich nieformalne, bliższe poznanie się, omówienie zasad coachingu, poznanie oczekiwań klienta. W wyniku sesji klient podejmuje decyzję o akceptacji współpracy z danym coachem.

> **Coachowie podczas indywidualnych sesji pracują z menedżerami, pomagając zidentyfikować ich styl przywódczy, wartości, którymi się kierują, mocne strony i obszary wymagające doskonalenia.**

Po tej sesji następuje zawarcie kontraktu coachingowego.

Coaching jest prowadzony w formie indywidualnych spotkań klienta z coachem. Składa się najczęściej z ok. sześciu do ośmiu półtoragodzinnych sesji prowadzonych co trzy, cztery tygodnie. Pełny cykl coachingu trwa około sześciu miesięcy.

Początkiem pracy jest ustalenie przez klienta szczegółowych celów coachingu (jakie konkretne zmiany nastąpią za sześć miesięcy) oraz diagnoza obecnej sytuacji. Podstawę do diagnozy sytuacji, oprócz danych od pracodawcy i opinii osoby coachowanej, stanowią często wyniki analiz takich jak np. analiza indywidualna Extended DISC oraz ocena kompetencji 360°. Tego typu narzędzia pomagają menedżerom w obiektywny sposób określić ich naturalny styl zarządzania oraz potencjalne obszary do pracy nad sobą.

Pierwszy etap analizy danych, określania preferowanego stylu zarządzania i potrzeb rozwojowych, refleksji nad ważnymi wartościami, przeformułowywania celów jest kluczowy dla powodzenia procesu coachingu. Z reguły wypełnia on dwa do trzech spotkań. Dzięki dokonanej diagnozie własnego potencjału i potrzeb rozwojowych menedżerowie zyskują pełniejszy obraz własnej osoby i zrozumienie celów do których dążą. Na tej podstawie powstają plany aktywności, które menedżer podejmie, by zrealizować swoje cele. Rolą coacha na tym etapie jest wsparcie menedżera w podejmowaniu nowych aktywności poprzez omawianie konkretnych sytuacji, dawanie informacji zwrot-

Zwrot z inwestycji – co można zyskać?

Jeśli przyjmiemy, że standardowy proces coachingowy to średnio siedem sesji, koszt takiego procesu wynosi zatem od 10,5 tys. zł do 10,5 tys. euro. Czy taka inwestycja ma szansę się zwrócić? Moim zdaniem tak, i to wielokrotnie. Oto kilka przykładów rezultatów osiągniętych przez klientów:

- Dopuszczenie wspólnika do firmy, a w konsekwencji wzrost przychodów firmy o 100 proc. w ciągu trzech lat.
- Całkowita zmiana koncepcji struktury organizacyjnej w kilkudziesięcioosobowej firmie umożliwiła ograniczenie strat i powrót do rentowności oraz zwiększenie zaangażowania pracowników.
- Uruchomienie od zera organizacji non-profit, pozwalającej spełnić własne aspiracje, a jednocześnie będącej doskonałym narzędziem promocyjnym;
- Zmiana w karierze – ograniczenie czasu pracy z 60 do 40 godz. w tygodniu przy jednoczesnym zachowaniu podobnego standardu życia i większej satysfakcji z pracy.
- Uruchomienie innowacyjnego projektu w obszarze relacji z kluczowym dystrybutorem, w konsekwencji oszczędności na poziomie kilkuset tysięcy złotych.
- Poprawa komunikacji z klientami oraz relacji z resztą zespołu i jednoczesny wzrost skuteczności w działaniach sprzedażowych – wzrost sprzedaży o 25 proc.

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



nej, przydzielanie zadań, które pomogą w pokonaniu wewnętrznych ograniczeń.

Rezultaty procesu coachingu są różne w zależności od postawionych celów – planu kariery, równowagi między życiem osobistym i zawodowym, poprawy relacji z pracownikami. Niezależnie od postawionego celu w wyniku dobrze zrealizowanego procesu coachingu menedżer osiąga większą efektywność i satysfakcję we wszystkich obszarach swoich działań.

Jak mierzyć efektywność coachingu?

W mojej praktyce spotkałem się z trzema sposobami pomiaru efektywności coachingu. Są to:

1. Weryfikacja, czy cel ustalony na wstępie został osiągnięty. To najczęściej stosowana i najprostsza metoda. Wymaga jednak precyzyjnego celu na początku procesu.
2. Ocena, jakie wymierne korzyści biznesowe osiągnięto (niektórych rezultatów nie da się przewidzieć z góry, coaching często oddziałuje na wiele aspektów pracy/życia klienta).
3. Zmiana zachowania klienta – potwierdzona np. powtórną oceną 360 stopni.

Inwestycja – ile to kosztuje?

Ceny usług coachingowych zależą od kilku czynników. Najistotniejszym z nich jest doświadczenie danego coacha i popyt na jego usługi. Oprócz tego ważnym elementem jest

rodzaj usługi, np. executive coaching jest droższy od zwykłego coachingu z racji większego wpływu i odpowiedzialności. Dodatkowo na cenę mogą mieć wpływ: język, w którym prowadzony jest coaching, miejsce (czy coach musi dojechać na miejsce spotkania), użycie dodatkowych narzędzi. Na rynku warszawskim cena za półtoragodzinną sesję kształtuje się przeciętnie od 1 500 zł do nawet 1 500 euro.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że podane wyżej przykłady rezultatów coachingu w zestawieniu z inwestycją wymaganą, by uruchomić coaching, świadczą o tym, że jest on jest opłacalny, a jego coraz większa popularność ma swoje biznesowe uzasadnienie. Nie możemy jednak zakładać, że każdy coaching automatycznie będzie efektywny. Aby tak się stało, należy bardzo dobrze się przygotować do uruchomienia każdego procesu coachingowego i pamiętać o stosowaniu się do kilku opisanych wyżej wskazówek. Przede wszystkim wybrać dobrego certyfikowanego coacha i sprawdzić jego referencje. 📌

Apetyt na outsourcing

Jak zaplanować przejście na BPO HR

Grzegorz Gołba, BCC

Warunkiem osiągnięcia maksymalnych korzyści z Business Process Outsourcing jest wybór odpowiedniej oferty, profesjonalnego dostawcy i ustalenie optymalnego dla danej firmy zakresu usług. Dobrze przemyślany i zaplanowany proces przejścia firmy od samodzielnego naliczania płac do modelu outsourcingu w tym zakresie to początek efektywnej współpracy, która zaowocuje oszczędnościami.

Outsourcing procesów biznesowych w zakresie płacowym coraz bardziej zyskuje na popularności. W Europie w ciągu ostatnich pięciu lat wartość umów na Business Process Outsourcing w zakresie HR uległa podwojeniu. Według raportu IDC w 2003 r. wynosiła ona 1,2 mld euro, a w 2008 r. wzrosła już do 2,8 mld euro. Szacunki na kolejne lata również przewidują wzrost.

Nic dziwnego – BPO w zakresie HR to korzyści ekonomiczne, większa efektywność firmy, uwolnienie zasobów na realizację zadań strategicznych i odciążenie pracowników z wykonywania powtarzalnych i czasochłonnych zadań.

Powiedz, co chciałbyś osiągnąć, i zmierz efekty

Przed podjęciem decyzji o zleceniu naliczania wynagrodzeń firmie zewnętrznej warto sprawdzić, jakie korzyści możemy osiągnąć, korzystając z takiej usługi. Jasno sprecyzowane spodziewane zyski i oszczędności z outsourcingu oraz związane z tym koszty to podstawowe informacje, konieczne przy podejmowaniu decyzji o BPO.

Na przykład w firmie zatrudniającej 1500 pracowników płace nalicza średnio sześć osób. W firmie outsourcingowej tę samą pracę mogą wykonać dwie osoby. Mniejsza liczba pracowników to również



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



trzy razy niższe koszty wynagrodzeń oraz znacznie niższe koszty szkoleń z zakresu naliczania płac, zmian prawnych i obsługi systemu informatycznego, które dla firmy korzystającej z BPO zredukowane są praktycznie do zera.

Oprócz oszczędności finansowych należy także pamiętać o innych argumentach przemawiających za BPO: zwiększonej, jakości obsługi procesów płacowych oraz wyższym poziomie bezpieczeństwa danych o wynagrodzeniach.

W zgodzie ze strategią firmy

Przed podjęciem decyzji o outsourcingu warto dokładnie przeanalizować, jakie procesy najlepiej zlecić na zewnątrz, a które nadal powinny być realizowane wewnątrz firmy.

Na przykład w firmach decydujących się na BPO HR, w których kultura organizacyjna zakłada dużą

rolę i aktywność działów kadrowych, a polityka kadrowa wynika z wieloletnich wypracowanych standardów i jest silnie wpisana w ogólną strategię firmy – najczęstszą decyzją jest kontynuacja pełnienia funkcji kadrowej przez pracowników firmy i ograniczenie outsourcingu HR do naliczania wynagrodzeń. Realizacja funkcji płacowych na zewnątrz pozwala poświęcić uwolniony czas

i zasoby na realizację zadań wpisujących się w strategię HR firmy.

Wybór partnera outsourcingowego

Firmy, które decydują się na outsourcing – bez względu na rodzaj outsourcowanej usługi – zwykle rozważają taką decyzję w długiej perspektywie czasowej. To decyzja strategiczna – stąd wskazane jest, by w proces wyboru dostawcy zaangażował się nie tylko szef działu HR, ale także członek zarządu ds. finansowych.

Wybierając dostawcę usług outsourcingowych, warto zwrócić uwagę na jego doświadczenie, zaplecze specjalistów, jakim dysponuje, zakres oferowanych usług. Ważne również, na jakim systemie informatycznym usługa będzie realizowana – to wyznacza jakość i stabilność obsługi, a także możliwości rozwojowe w przyszłości.

Istotna też jest kompleksowość oferty partnera outsourcingowego – nawet jeśli na początku chcemy korzystać tylko z ograniczonego zakresu usług. W razie potrzeby, będziemy mogli rozszerzać zakres współpracy, bez zwiększania liczby dostawców usług – obciążając jednego zaufanego partnera jednoznacznie sprecyzowanym zakresem odpowiedzialności. Przy tym jako stały klient będziemy mogli negocjować lepsze warunki cenowe.

Dlatego warto sprawdzić, czy dostawca – poza samą obsługą BPO, może nam zapewnić merytoryczny

>



- > helpdesk, szkolenia, rozwój systemu informatycznego czy jego hosting w centrum przetwarzania danych.

Warunki współpracy zawrzyj w umowie

Precyzyjne ustalenie na samym początku zakresu obowiązków i odpowiedzialności obu stron oraz wyjaśnienie sposobu świadczenia usług to podstawa dobrej współpracy. Warto pamiętać o tym, że w przypadku BPO odpowiedzialność za realizację procesów, zarówno finansową jak i prawną, ponosi firma outsourcingowa, a nie zleceniodawca usługi.

Należy zadbać o to, by w umowie znalazł się zapis mówiący, że dostawca usług outsourcingowych zobowiązuje się do zapewnienia pełnej poufności wszelkich otrzymywanych i przetwarzanych danych. Zobowiązanie to nie ma ograniczeń czasowych i nie wygasa po rozwiązaniu umowy.

Równie istotne jest określenie procedur wymiany informacji poufnych i sposobu komunikacji. Jeśli na przykład dla zleceniodawcy niedopuszczalne jest przekazywanie informacji przez telefon lub e-mail, taki zapis powinien znaleźć się w umowie.

Podstawowe korzyści z outsourcingu naliczania płac

- specjalizacja – firma skupia się na „core businessie”; uwalnia

czas i zasoby na realizację strategii firmy

- poufność danych – firma ma pewność, że informacje dotyczące płac są doskonale strzeżone zarówno przed osobami z zewnątrz, jak i pracownikami
- oszczędności – koszty szkoleń, serwisu, infrastruktury IT, oprogramowania i rekrutacji specjalistów HR są dużo niższe
- wysoka jakość – korzystanie z usług specjalistów mających dostęp do profesjonalnych szkoleń i źródeł wiedzy o zmianach w przepisach prawnych; płace naliczane są z największą dokładnością, zawsze na czas
- ciągłość obsługi – nie ma problemu zwolnień, chorób, urlopów osób odpowiedzialnych za wynagrodzenia

Co warto wziąć pod uwagę przy badaniu opłacalności BPO HR?

- koszty wynagrodzeń i stanowisk pracy
- koszty dostępu do wiedzy pracowników płacowych (np. szkolenia, literatura tematyczna)
- koszty utrzymania systemu informatycznego, serwisu aplikacyjnego
- koszty rekrutacji
- koszty zastępstw (urlopy, zwolnienia, choroby).

TY PODEJMUJESZ
DECYZJĘ,
MY DOSTARCZAMY
ARGUMENTÓW.

Pomożemy Ci znaleźć, wyselekcjonować
i zatrudnić najlepszych kandydatów.
Kompleksowe rozwiązania zapewnią Tobie
i Twojej firmie efektywność i skuteczność
przeprowadzanych procesów rekrutacyjnych.

Więcej pod numerem infolinii:
0 800 MONSTER



monsterpolska.pl



System motywacyjny

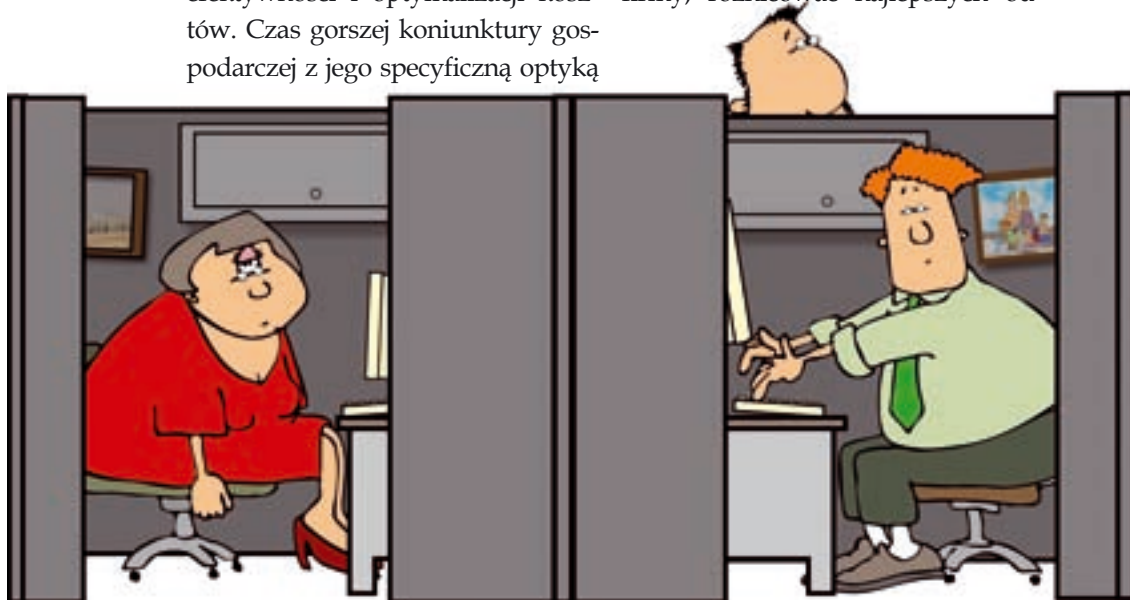
- narzędzie komunikacji firmy z pracownikami

Magdalena Kustra-Olszewska, Katarzyna Stasińska, Hay Group

Sytuacja spowolnienia gospodarczego powoduje, że firmy dużo ostrożniej niż dotychczas podchodzą do inwestowania w nowe projekty i przedsięwzięcia. Zmniejszają się budżety HR, pojawiają się wytyczne dotyczące cięcia kosztów. Jednocześnie, jak wynika z badania przeprowadzonego w Polsce przez Hay Group w lutym 2009 r., 35 proc. firm deklaruje, że zamierza opracować lub zmodyfikować system premiowania pracowników.

Naturalnym wydaje się, że to właśnie dobrze skonstruowany system premiowy oferujący nagrodę zmienną, uzależnioną od wyników powinien być postrzegany jako jedno z kluczowych narzędzi zwiększania efektywności i optymalizacji kosztów. Czas gorszej koniunktury gospodarczej z jego specyficzną optyką

koncentrującą się na zwiększaniu rentowności wymusza konieczność tworzenia skutecznych systemów premiowych. Powinny one nie tylko zapewniać zwrot z inwestycji, ale także komunikować priorytety firmy, różnicować najlepszych od



REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



przeciętnych oraz motywować pracowników do podejmowania zwiększonego wysiłku.

W trudnych warunkach gospodarczych projekty dotyczące systemów premii dodatkowo zyskują więc na znaczeniu.

System premiowy a strategia firmy

Przystępując do projektowania bądź modyfikacji systemu, warto pamiętać, że jest to jeden z elementów wynagrodzenia całkowitego, a zatem przy jego konstruowaniu należy wziąć pod uwagę wszystkie składniki pakietu wynagrodzeń, jakie firma oferuje swoim pracownikom. Dotyczy to zwłaszcza poziomów płacy zmien-

stem premiowy) powinien być tworzony w oparciu o:

- określenie celów strategicznych firmy, które system powinien wspierać,
- zdefiniowanie potrzeb, oczekiwań i profilu motywacyjnego pracowników,
- ustalenie oczekiwanych wyników, czyli zwrotu z inwestycji w system; określenie kluczowych wskaźników efektywności systemu.

Uwzględnienie wyżej wymienionych perspektyw pozwala firmie uniknąć konkretnych zagrożeń. Pomińnięcie pierwszej perspektywy narazi firmę na stworzenie systemu, który może okazać się w całości lub częściowo oderwany



nej w kontekście polityki wynagradzania zasadniczego.

Z drugiej strony, skuteczny system wynagradzania (w tym również sy-

od jej celów i wyzwań biznesowych. Byłoby to rozwiązanie, które z punktu widzenia zarządczego i biznesowego nie wnosi oczekiwa-

nej wartości. Ponadto niesłuchanie trudno będzie pozyskać akceptację tak skonstruowanego systemu przez jego docelowych użytkowników, czyli menedżerów liniowych. Pominięcie perspektywy pracowników rodzi ryzyko inwestycji chybionej z punktu widzenia skuteczności motywowania ludzi. Aby uniknąć ryzyka nieporozumień i frustracji związanych z projektem, firmy powinny pamiętać także o jasnym ustaleniu oczekiwań wobec systemu premiewego oraz kryteriów jego sukcesu. W przeciwnym razie wdrożenie projektu może skutkować niespełnionymi (bo niezdefiniowanymi wcześniej) oczekiwaniami, a nawet podważeniem jakości i sensowności całego systemu.

Jakie komunikaty wiążą się z systemem wynagrodzeń?

Niezwykle istotna jest również świadomość, że z systemem wynagradzania wiąże się duży

potencjał komunikacyjny. Mając to na uwadze, warto przeanalizować i uporządkować poszczególne elementy wynagradzania w kontekście ich funkcji oraz informacji, jaką niosą dla pracowników. Analizę struktury wynagrodzeń z punktu widzenia potrzeb organizacji i jej pracowników obrazuje poniższy wykres. Wynagrodzenie zasadnicze jego funkcją jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa i stabilności. W związku z tym komunikat przekazywany przez system płac podstawowych powinien być powiązany z wizerunkiem pracodawcy. Świadczenia pracownicze: w zależności od charakteru komunikują podejście pracodawcy do zatrudnionych w organizacji ludzi, np. mówią o trosce firmy o komfort życia pracowników czy bezpieczeństwo.

System płacy zmiennej jest najważniejszym spośród wymienionych narzędzi komunikowania priorytetów firmy oraz preferowanych sposobów realizacji jej celów. Biorąc pod uwagę to, iż obecnie wiele



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



organizacji ze zwiększoną uwagą przygląda się swoim rozwiązaniom premiowym, przeanalizujmy, na czym polega ich komunikacyjna rola w zarządzaniu ludźmi.

Jak system premiowy wpływa na motywację pracowników?

Premie z natury są zmienne – zależą od stopnia lub jakości realizacji danego zestawu celów.

Są nagrodą za wyniki, którą można otrzymać lub nie. Stąd dla pracowników staje się niezwykle ważne, jakiego typu wyniki wiążą się z nagrodą. Dobrze skonstruowany system jest więc niezwykle wartościowy z punktu widzenia pracodawcy. Bardzo silnie wspiera standardową, werbalną komunikację tego co dla firmy ważne. Wskazuje przy tym, jakie cele mają osiągać pracownicy, a nawet jak to robić!

Analizę roli komunikacyjnej, jaką odgrywają poszczególne elementy systemu premii, umożliwia jedna z teorii motywacji. W roku 1982 Victor Vroom, profesor Yale School of Management, opracował model, który w klarowny sposób pokazuje przyczyny wpływu systemu płacy zmiennej na zachowania pracowników:

Oczekiwanie – co mówią wartość i rodzaj celów premiowych?

Odpowiednio określone cele premiowe to docelowa wartość mierników, za które pracownik dostaje nagrodę.

Są więc bezpośrednim komunikatem, co konkretna osoba lub zespół osób musi osiągnąć, aby w swoim zakresie przyczynić się do realizacji wyniku całej firmy. Na przykład dyrektor regionu sprzedaży otrzymując swoje cele, powinien mieć świadomość, za jaką część wyniku firmy odpowiada – nie tylko w ujęciu geograficznym, ale także finansowym.

Niemniej jednak wartość postawionych celów jest jednym z najbardziej niewralgicznych elementów systemów motywacyjnych. Niezmiernie trudno jest znaleźć złoty środek, czyli takie cele, które przez pracowników będą postrzegane jako ambitne, a zarazem osiągalne, a przez właścicieli firmy jako takie, które w odpowiednim stopniu pokryją koszty i inwestycje.

Jednak wartość celów to tak naprawdę kwestia drugoplanowa z punktu widzenia potencjału komunikacyjnego, jaki niesie ze sobą system premiowy. Jego najistotniejszym aspektem jest niewątpliwie rodzaj celów, czyli inaczej mówiąc kryteria premiowania. To, za co premujemy, np. wartość sprzedaży, liczba wyprodukowanych jednostek, marża, itp., wskazuje pracownikom, jakiego rodzaju wyniki są priorytetowe dla firmy, a tym samym ukierunkowuje ich zachowania.

Kryteria premiowe, nazywane też miernikami czy KPI (key performance indicators) powinny być przedmiotem szczegółowej analizy zwłaszcza w okresie spowolnienia na rynku. Firma doradcza Hay Group w roku 2006r. opracowała wspólnie ze swoim klientem



system premiowania sprzedawców uzależniony od generowanych przez nich obrotów. W tym czasie firma miała dwa główne cele – bardzo intensywny rozwój oraz zajęcie minimum trzeciego miejsca w swojej branży pod względem udziału w rynku. Kryterium premiowania bazujące na generowanych obrotach mówiło więc pracownikom, że najważniejsze jest zdobywanie kolejnych kontraktów oraz maksymalizacja przychodu, nawet kosztem rentowności. Handlowcy nie bali się udzielać hojnych rabatów, jeżeli warunkowały one sukces sprzedażowy. W momencie załamania rynku organizacja znalazła się w bardzo trudnej sytuacji. Pozyskanie dalszego finansowania działalności w bankach stało się praktycznie niemożliwe, a sprzedaż kontraktów nowym klientom – bardzo trudna. Postanowiono postawić pracownikom nowy cel – utrzymanie istniejącej bazy klientów i zwiększenie rentowności firmy. Oprócz przedstawienia pracownikom nowych priorytetów, konsultanci firmy doradczej zalecieli zarządowi włączenie ich w skład systemu premii, korzystając z najsilniej przemawiającego do sprzedawców komunikatu – kryteriów premiowania. Uzupelnienie mie-rników sprzedażowych wskaźnikiem marżowym było dla pracowników informacją, że muszą zmienić dotychczasowe podejście do negocjowania kontraktów z klientami, a tym samym zwracać większą uwagę na koszty związane z realizacją usług firmy.

Kolejnym istotnym elementem motywacyjnej siły systemu premii jest poczucie wpływu na postawione cele. Aby cele skutecznie wpływały na zachowanie pracowników, a więc komunikowały im, jakie zadania powinni realizować, muszą być adekwatne do przydzielonych poszczególnym osobom odpowiedzialności i uprawnień. Podczas współpracy z klientami Hay Group wielokrotnie prowadziła badania opinii, w których ocena poszczególnych elementów wynagrodzenia korelowana była z poziomem zaangażowania pracowników. Wiele badań pokazało, że pracownicy nie tylko nie czują, że mają realny wpływ na realizację postawionych im celów. Często okazuje się także, że ocena tego wpływu jest silnie skorelowana z gotowością do dodatkowego wysiłku na rzecz firmy i związania się z nią na dłużej!

Instrumentalność – co mówi mechanizm premiowania?

Mechanizm premiowania to sposób, w jaki realizacja celów przekłada się na wypłatę nagrody. Składają się na to mechanizm warunkujący wypłatę i formuła premii.

Pierwszy z elementów, nazywany często „mechanizmem spustowym”, komunikuje pracownikom, jaki jest ich wspólny cel nadrzędny. Warto pamiętać, że często realizacja wyniku zespołowego, działowego czy regionalnego warunkuje rozliczenie celów indywidualnych. Jeżeli same cele premiowe nie

REKLAMA

monsterpolska.pl**PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!**



mają charakteru zespołowego, wówczas „mechanizm spustowy” oparty na realizacji celów zespołowych pośrednio komunikuje potrzebę współpracy i wzajemnej pomocy. Tym samym sprzyja uświadomieniu pracownikom, że „grają do wspólnej bramki”. Jeżeli wszyscy nie zrealizują określonego wyniku zespołowego, nikt nie otrzyma indywidualnej nagrody!

Ten prosty zabieg ma dwa niezmiernie ważne efekty. Po pierwsze, jest komunikatem, który ma znaczący wpływ na zachowania i motywację pracowników. Po drugie, z punktu widzenia właścicieli firmy jest sposobem na zabezpieczenie realizacji podstawowych celów biznesowych, jakimi są generowanie przychodów i zysków oraz bezpieczeństwo finansowe.

Sposób, w jaki wyniki osiągnięte przez pracowników przeliczane są na nagrody, określa się jako formułę premiowania, która najczęściej ma postać tzw. krzywej premiowej. Najważniejszym komunikatem do pracowników jest w tym przypadku kształt krzywej, który ilustruje, w jaki sposób wypłata premii rośnie wraz ze wzrostem wyników. Przyjrzyjmy się poniższemu przykładowi:

Co powyższa krzywa premiowania komunikuje pracownikom?

- po osiągnięciu określonego pozio-

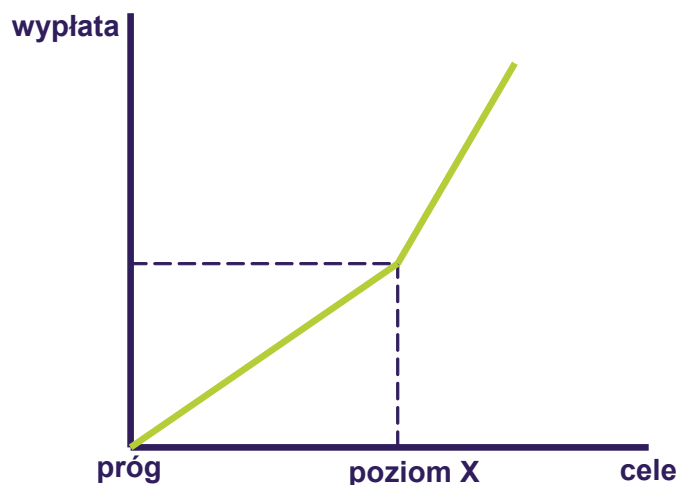
mu wyników kolejne transakcje są coraz bardziej rentowne dla naszej firmy,

- realizacja najlepszych wyników nie jest łatwa, ale jeżeli włożymy dodatkowy wysiłek, aby przekroczyć poziom X jako pracownicy również skorzystamy ze zwiększonej rentowności.

Co mówi wartość oferowanych nagród?

Aby wszystkie komunikaty związane z systemem premiowania były skuteczne, premia musi mieć wymierną wartość dla osoby nagradzanej.

Pamiętajmy, że to, w jaki sposób



owa wartość jest postrzegana przez pracowników, zależy nie tylko od sytuacji materialnej danej osoby, ale także od tego, jak otrzymana nagroda ma się do premii otrzymywanych przez kolegów. Innymi słowy, z punktu widzenia efektywności komunikatów kierowanych do pracowników istotną rolę odgrywa również sposób różnicowania

nagród wyznaczonych przez organizację, np.:

- stawiamy na najlepszych – to oni będą mieli największy udział w puli premiowej, nie chcemy, aby przeciętność była elementem naszej kultury pracy!

albo

- różnicujemy nagrody w mniejszym stopniu, gdyż chcemy zbudować poczucie spójności wynagrodzeń wśród pracowników.

Które podejście jest lepsze? Aby premia za wyniki spełniła swoje cele, powinna dawać najlepszym pracownikom poczucie, że są docenieni. W przeciwnym wypadku organizacja ryzykuje zmniejszenie zaangażowania lub wręcz odejście z pracy.

Na znaczenie optymalnego sposobu różnicowania premii wskazują m.in. wyniki badania wynagrodzeń, prowadzonego corocznie przez firmę doradczą Hay Group. Obejmuje ono między innymi poziomy premii docelowych i maksymalnych.

Z prowadzonych badań wynika, że w Polsce średnia różnica między nagrodą za wyniki docelowe a nagrodą za ich znaczne przekroczenie jest niewielka. Dodatkowo, w ciągu ostatnich trzech lat nie zmieniła się ona w przypadku stanowisk operacyjnych i specjalistycznych. Co pozytywne – większe zróżnicowanie premii widoczne jest ostatnio w przypadku ról menedżerskich. Jest to bardzo ważne w czasach spowolnienia, kiedy umiejętność motywowania i zatrzymanie w organizacji kluczo-

wych pracowników często okazuje się priorytetem. W dobie cięć budżetów powinniśmy stawiać na bardziej efektywny podział pul bonusowych, tak aby wartość oferowana najlepszym pracownikom odzwierciedlała ich faktyczny wkład w osiągnięcia firmy na trudnym rynku. Będzie to również skuteczny komunikat zachęcający do dalszego zaangażowania w poprawę kondycji firmy w okresie dekonunktury.

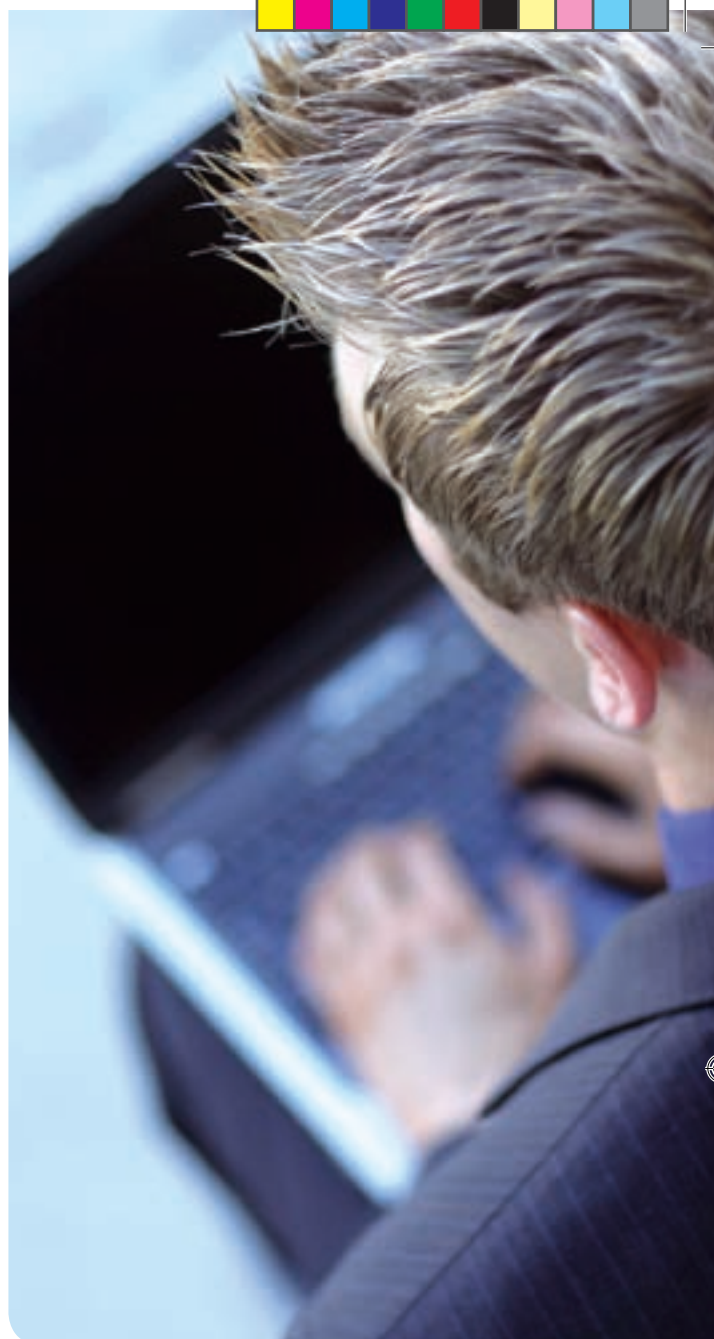
Reasumując, w trakcie projektowania lub modyfikacji systemu premiowego zarząd firmy oraz szefowie działów HR powinni wziąć pod uwagę, że każdy system HR związany z wysokością wynagrodzenia pracownika będzie przez niego dokładnie przeanalizowany pod kątem możliwości maksymalizacji płacy. Bardzo trafna wydaje się opinia przedstawiciela jednej z firm, który zwykł mówić: „Zwróćmy uwagę, co mówi nasz system premiowy, bo ludzie wezmą to na serio”. Dlatego każdy element systemu premiowego i mechanizmu podwyżek powinien być bardzo szczegółowo przeanalizowany pod kątem tego, co komunikuje pracownikom, jak ten komunikat wpłynie na ich zachowania, a także czy promowane w ten sposób zachowania są zgodne z oczekiwaniami organizacji. 🗣️

POZNAJĄC
OFERTĘ KANDYDATÓW
DO PRACY W SERWISIE
MONSTERPOLSKA.PL,

MUSISZ LICZYĆ SIĘ
Z KONSEKWENCJAMI
DYNAMICZNEGO
ROZWOJU FIRMY.

Nasi specjaliści gwarantują fachową pomoc
i wiedzę opartą na szerokim doświadczeniu
w e-Rekrutacji. I dostajesz dokładnie to,
czego potrzebujesz!

Więcej pod numerem infolinii:
0 800 MONSTER



monsterpolska.pl



Kiedy czas się rozstać...

Outplacement – jak firma może przygotować się do zwolnienia pracownika

Irmina Gocan, ekspert Serwisu HR

Konieczność zwalniania pracowników jest najtrudniejszym zadaniem personalnym. Jest to moment trudny przede wszystkim dla pracownika pozostającego bez pracy, ale również dla jego przełożonych tracących ważną osobę z zespołu i współpracowników tracących kolegę.

Dla służb personalnych będących wykonawcą decyzji o zwolnieniu, jest to moment zderzenia się z koniecznością zapewnienia interesów pracodawcy przy jednoczesnym zachowaniu jego pozytywnego wizerunku i zachowaniu dobrych relacji interpersonalnych zarówno wśród odchodzących, jak i pozostających w firmie osób.

Cienka granica

Akt zwolnienia bardzo łatwo doprowadza do konfliktu na linii pracodawca – pracownik. Pracownicy bardzo często mają poczucie krzywdy i uważają, że nie zostali sprawiedliwie potraktowani. Niekiedy przedstawiają wygórowane roszczenia, może mieć też miejsce wykorzystywanie luk prawnych i braków dokumentacyjnych na swoją rzecz. Czasem pracownicy podważają decyzję o zwolnieniu, udając się do sądu pracy

lub, co gorsza, oskarżają pracodawcę o nielegalne działania. Niejednokrotnie dochodzi również do naruszania dóbr pracodawcy, w szczególności jeśli pracownik pozostaje w miejscu pracy w okresie wypowiedzenia. Do najczęstszych należy tu wykradanie danych, uszkodzenie sprzętu, podrywanie autorytetu szefów. Niekiedy dochodzi również do wrogich działań na rzecz konkurencji (np. przekazywanie kontaktów do klientów nowemu pracodawcy) i narażanie na uszczerbek wizerunku przedsiębiorstwa (np. psucie opinii przedsiębiorstwa wśród partnerów biznesowych). Przełożeni i służby personalne, reprezentujący pracodawcę, powinni przeciwdziałać takim zachowaniom i chronić interes firmy. Współpracownicy zwalnianego niejednokrotnie przeżywają konflikt interesów. Z jednej strony, odczuwają ulgę, że to nie oni są zwalniani, z drugiej strony,

Do niedawna w Polsce temat zwolnień był tematem tabu, a swoista kultura zwolnień nie obowiązywała. Pracodawcy albo podejmowali działania nadmiernie restrykcyjne, albo nie umieli bronić się przed pracownikiem wykorzystującym sytuację.

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



solidaryzują się z kolegą, który ma kłopoty. Co jest oczywiste, bacznie obserwują też rozwój sytuacji. Zazwyczaj boją się, że zostaną zwolnieni jako następni i zarówno zachowania zwalnianego, jak też pracodawcy są dla nich niezwykle interesujące.

Zwalnianie z ludzką twarzą

Do niedawna w Polsce temat zwolnień był tematem tabu, a swoista kultura zwolnień nie obowiązywała. Pracodawcy albo podejmowali działania nadmiernie restrykcyjne, albo nie umieli bronić się przed pracownikiem wykorzystującym sytuację. Do zobrazowania tych skrajności można przedstawić szereg przykładów zwolnień ekspresowych – kiedy pracownik dowiadywał się rano, że od dziś ma się nie pojawiać w pracy, lub też odmienianie – przeciąganie w nieskończoność decyzji o zwolnieniu złego pracownika w obawie przed jego reakcją.

Również pracownicy reagowali na zwolnienia w sposób skrajny – od obezwładniającej apatii po próby pograżenia pracodawcy. Przykładami takich reakcji mogą być, z jednej strony, poważne kłopoty emocjonalne zwalnianych i długie pozostawanie bez pracy, z drugiej strony, np. ucieczki przed utratą pracy na zwolnienia lekarskie, niesłuszne oskarżenia o mobbing i dyskryminację, jak też anonimowe nasyłanie organów kontrolnych, jak np. Państwowej Inspekcji Pracy czy Sanepidu. Takie nieadekwatne postawy, zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników wiązać się mogą przede wszystkim z wcześniejszymi doświadczeniami.

Polacy byli przyzwyczajeni do pozostawania przez wiele lat w jednym miejscu pracy, czasami wręcz od wstępnego stażu do emerytury pracownicy byli zatrudnieni w tym samym zakładzie pracy. Niejednokrotnie w danym przedsiębiorstwie pracowały całe rodziny, a praca taka była swoistą tradycją. Dlatego sytuacja zwolnień do dziś traktowana jest jako coś anormalnego.

Nowy styl

Wolny rynek i stale zmieniające się otoczenie gospodarcze, z jednej strony, rodzi szanse dla pracodawców i pracowników na coraz lepsze prosperowanie, z drugiej jednak strony, wiąże się z ryzykiem. Dla pracodawcy jest to trudność prowadzenia biznesu, dla pracowników jest to niebezpieczeństwo utraty pracy. Także globalizacja powoduje, iż zmieniają się trendy dotyczące stosunku pracy – pracodawca bardziej elastycznie kształtuje stan zatrudnienia, a pracownicy częściej zmieniają pracę. Taka sytuacja dla naszego społeczeństwa jest wciąż czymś nowym. Dlatego ważne jest, aby pracodawca w sytuacji planowanych przez siebie zwolnień wspierał pozytywne wzorce postępowania i tak kształtował sytuację, aby pracownik w zwolnieniu odnajdywał szansę na dalszy rozwój, a nie kres życia zawodowego.

Niezmiernie ważne jest zachowanie przyjaznych relacji między zwalnianym pracodawcą a zwalnianym pracownikiem również z innych powodów – wiąże się to z potrzebą utrzymania dobrego wizerunku przedsiębiorstwa, zachowaniem dobrych relacji bizneso-



- > **Niezmiernie ważne jest zachowanie przyjaznych relacji między zwalnającym pracodawcą** : wych z partnerami biznesowymi dotąd współpracującymi z tym pracownikiem, jak też utrzymaniem zaufania pozostających pracowników. Pamiętać też należy, że pracodawca prowadzący działalność w sposób zrównoważony społecznie jest odpowiedzialny za to, co dzieje się z pracownikiem, gdy firma postanawia się z nim rozstać. Pracodawca jako strona silniejsza w stosunku pracy, znacząco wpływa na życie pracownika, a wręcz kształtuje jego egzystencję. Dlatego ważne jest, aby po wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zatrudnionego, pracodawca był w stanie pozostawić zwalnianego w dobrej sytuacji.

Jak zwalniać?

Pierwszą rzeczą jest rzetelne przygotowanie procesu zwalniania. Decyzja o zwolnieniu powinna być poparta merytorycznymi lub ekonomicznymi warunkami, nie powinna być podyktowana emocjami lub potrzebą chwili. Tylko takie postępowanie zostanie uznane za zasadne przez zwalnianego i jego współpracowników, a przy niekorzystnym obrocie spraw, również przez sąd. Gdy zwolnienia stają się konieczne, kryteriami decydującymi o wyborze danych pracowników do zwolnień powinny decydować przede wszystkim :

- efektywność pracownika,
- wiedza, kwalifikacje i umiejętności,
- potencjał pracownika.

Pod uwagę może być brana również sytuacja socjalna poszczególnych osób, jeśli dążeniem pracodawcy będzie ochrona osób o najsłabszej sytuacji osobistej.

Kolejną sprawą jest rozpatrzenie możliwości prawnych związanych ze zwolnieniem i perfekcyjne przygotowanie dokumentacji w tym temacie, jak też brak uchybień przy wręczaniu wypowiedzenia. Zarówno przesłanki prawne, jak również przygotowana dokumentacja i sytuacja wręczenia zwolnienia nie powinny budzić żadnych zastrzeżeń. Jak już wcześniej wspomniano ważne są również kwestie organizacyjne, związane ze zwolnieniem. Jeśli pracownik ma dostęp do informacji lub dóbr materialnych, które stanowią o sukcesie firmy, warto zadbać, aby były one zabezpieczone.

Należy też starannie wybrać moment zwolnienia, tak aby było ono przeprowadzone z najmniejszym uszczerbkiem dla firmy i zwalnianego. Dobrze byłoby również uprzedzić osobę zwalnianą o konieczności zakończenia stosunku pracy, jednak pamiętać należy, że może się to wiązać z różnymi z wybiegami ze strony pracownika – pracodawca musi więc podjąć decyzję, czy jest w stanie ponieść ich skutki, np. przedłużające się zwolnienia lekarskie pracownika. Jeśli pracodawca przewiduje tego typu zachowania, pracownik o zwolnieniu dowie się dopiero w chwili jego oficjalnego wręczenia.

Działania te są niezmiernie ważne w sytuacji zwolnień grupowych, gdy ryzyko po stronie pracodawcy zwiększają się wielokrotnie. W przypadku zwolnienia jednej osoby jest ona zajęta własną sytuacją i dba o własne sprawy. W przypadku zwolnień grupowych sytuacja się komplikuje – pracownicy w grupie stają się silną stroną konfliktu, jeśli do niego dojdzie. Dlatego w tej sytuacji szczególnie ważne jest prze-



myślenie, jakie działania może podjąć pracodawca w celu załagodzenia skutków zwolnień.

Do niedawna w przypadku zwolnień grupowych powszechnie dość stosowano programy dobrowolnych odejść, oparte na rekompensatach finansowych dla zwalnianych pracowników. W opinii jednak samych zwalnianych, a także służb personalnych programy te nie są optymalne. W wyniku ich stosowania firma niefortunny traci wartościowych pracowników, gdyż ci właśnie najszybciej znajdują inną pracę. Do tego firma dofinansowuje zwolnienie tych osób, które i tak w niedługim czasie by odešły, np. osób przez emeryturami. Poza tym sami beneficjenci wypłat z tytułu PDO nie są usatysfakcjonowani – pieniądze kończą się szybko, a możliwości znalezienia pracy od nich nie zależą. Stąd coraz bardziej powszechną formą wspierania odchodzących staje się outplacement.

Realna pomoc

Programy outplacementowe przybierają różną formę, jednak ich głównym celem jest efektywna pomoc osobom opuszczającym firmę, tak aby znalazły one swoje miejsce na rynku pracy. Działania te mogą mieć różny charakter, w zależności od tego, do jakiej grupy zawodowej są one kierowane.

W przypadku osób słabo wykwalifikowanych mogą to być np. szkolenia i kursy zawodowe wzmacniające kwalifikacje lub pozwalające na przekwalifikowanie. Dla osób decydujących się na przejście na emeryturę mogą to być zajęcia lub rozmowy z psychologiem pozwalające odnaleźć

się im w nowej roli. Dla menedżerów lub wysokiej klasy specjalistów mogą to być działania skierowane na uświadamianie tym osobom ich silnych stron i układanie dalszego planu zawodowego. Wszystkim grupom zaproponować można kursy związane z lepszym rozpoznaniem rynku pracy i umiejętnościami poszukiwania pracy, np. zorientowanie ich w możliwościach poszukiwania pracy, pomoc w pisaniu CV i listów motywacyjnych, rozwijanie umiejętności interpersonalnych pomagających odpowiednio zaprezentować się na rozmowach rekrutacyjnych. Również każdej z grup zawodowych można zaproponować wsparcie psychologa, pozwalające poradzić sobie z negatywnymi emocjami związanymi z utratą pracy oraz mające na celu ukierunkowanie na aktywne działanie na rzecz znalezienia kolejnego miejsca zatrudnienia. Rozwijającym się trendem jest angażowanie firm rekrutacyjnych, które aktywnie poszukują pracy na rzecz zwalnianych. Zakres wsparcia zależy tu od woli i możliwości finansowych pracodawcy, ale również chęci zaangażowania się w program samych zwalnianych. Zaprojektowanie działań outplacementowych w głównej mierze zależy od grupy zwalnianych pracowników, sytuacji na rynku pracy i liczby planowanych zwolnień.

Jeśli chodzi o zwalnianych najważniejsze są :

- staż pracy w firmie,
- staż zawodowy ogółem,
- wiek,
- wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- kwalifikacje formalne,

Pracodawca jako strona silniejsza w stosunku pracy, znacząco wpływa na życie pracownika, a wręcz kształtuje jego egzystencję. Dlatego ważne jest, aby po wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zatrudnionego, pracodawca był w stanie pozostawić zwalnianego w dobrej sytuacji.

- umiejętności,
- mobilność,
- dalsze możliwości zawodowe,
- stanowiska obecnie zajmowane przez osoby zwalniane.

Jeśli chodzi o rynek pracy są to :

- podaż na pracowników,
- ilość firm poszukujących pracowników na lokalnym rynku pracy o podobnym profilu działalności o innych profilach działalności, do których można przyuczyć zwalnianych
- w przypadku mobilnych pracowników : liczba firm ogółem na rynku pracy poszukujących pracowników.

Warto wziąć również pod uwagę możliwości wsparcia ze strony środowisk lokalnych, np. urzędów pracy, organów samorządowych, szkół, firm consultingowych i szkoleniowych, innych pracodawców.

Liczba planowanych zwolnień mówi przede wszystkim o możliwościach (bądź braku możliwości) zastosowania rozwiązań masowych, które z racji skali zwykle są tańsze.

Program outplacement powinien również uwzględniać rolę i pozycję pracowników, jakie zajmowali oni w firmie, np. dla kadry menedżerskiej zwykle planowane są indywidualne formy wsparcia.

Efektywny program outplacementowy musi brać pod uwagę wszystkie powyższe czynniki, gdyż działania podejmowane na rzecz zwalnianych będą tylko wtedy skuteczne, jeśli odpowiedzą na ich rzeczywiste potrzeby.

O sukcesie outplacementu stanowi też otwarta komunikacja związana z planowanymi i przeprowadzanymi zwolnieniami, a także nagłaśnianie planowanych i przeprowadzanych działań

outplacementowych. Pracownicy odchodzący tylko wtedy zaangażują się w działania na swoją rzecz, jeśli będą znali realne, obiektywne przyczyny zwolnień i będą pewni szczerej troski przedsiębiorstwa. Pracownicy powinni wiedzieć, ilu z nich traci pracę, dlaczego się tak dzieje i jak przedsiębiorstwo zamierza ich wspomóc w poszukiwaniu następnej pracy. Otwarta komunikacja stabilizuje również sytuację wśród pozostającej załogi. W procesie informacyjnym rzetelnie przedstawione muszą zostać również możliwości programu outplacementowego oraz jego zakres – należy unikać rozbudzania nadmiernych oczekiwań wobec programu, a także zaznaczać, iż jego skutki nie będą zauważalne od razu. Pracownicy muszą wiedzieć, że udział w programie pomaga znaleźć pracę, ale jej nie gwarantuje. Że mogą oni oczekiwać wsparcia, ale jest ono ograniczone do zaplanowanych działań. Takie otwarte podejście pozwala uniknąć frustracji i demotywacji, jeśli w ramach programu przez długi czas nie będzie dochodziło do zatrudnień u innych pracodawców.

Koniec zwolnień „na bruk”?

Kolejną kwestią jest zabezpieczenie finansowe pracowników na czas trwania outplacementu. Oznacza to przede wszystkim terminową wypłatę wszystkich świadczeń należnych pracownikom, w tym wynagrodzeń w okresie wypowiedzenia i należnych odpraw. Należy też rozważyć, czy możliwa jest wypłata dodatkowych świadczeń do czasu zakończenia outplacementu,



pozwalająca na spokojne ukończenie działań zaplanowanych w programie, np. zakończenie szkoleń przekwalifikujących.

O powodzeniu outplacementu w dużej mierze decyduje długookresowa perspektywa podejmowana jeszcze przed zwolnieniami. Projekt outplacementu powinien być dobrze przemyślany, w ramach planu działań należy przede wszystkim uwzględnić:

1. wyznaczenie celu i zakresu zwolnień,
2. wytypowanie grupy pracowników do zwolnienia,
3. formalne przygotowanie zwolnień,
4. ustalenie harmonogramu zwolnień i harmonogramu działań firmy m.in. akcja komunikacyjna, działania outplacementowe,
5. ewentualny wybór firmy doradczej do outplacementu,
6. szkolenie dla kadry kierowniczej w zakresie komunikowania zwolnień, przeprowadzania rozmów z pracownikami zwalnianymi i pozostającymi,
7. szkolenia dla zwalnianych w zakresie poruszania się na rynku pracy,
8. warsztaty dla zwalnianych w zakresie autoprezentacji,
9. akcje informacyjne na temat lokalnego rynku pracy,
10. wsparcie indywidualne dla kadry kierowniczej w zakresie wyboru dalszej drogi zawodowej,
11. warsztaty grupowe w zakresie możliwości zawodowych dla pracowników wykonawczych,
12. szkolenia merytoryczne zgodne z preferencjami zawodowymi pracowników (kadra kierownicza i stanowiska wykonawcze),
13. indywidualne porady psychologa

w zakresie dostosowania się do nowej sytuacji,

14. informowanie o przebiegu outplacementu wśród zwalnianych i pozostających pracowników,

15. aktywne poszukiwania pracy na rzecz zwalnianych,

16. zakończenie stosunku pracy ze zwalnianymi,

17. zakończenie i rozliczenie programu outplacementu.

Na każdym etapie przeprowadzania programu outplacement ważne jest:

- monitorowanie przebiegu programu, w szczególności gdy w proces zaangażowana jest firma doradcza,

- informowanie o jego przebiegu pracowników zwalnianych, kadry kierowniczej oraz pracowników pozostających w firmie,

- włączenie z głosem doradczym reprezentacji pracowników (m.in. związków zawodowych, rady pracowników, społecznego inspektora pracy, osób powszechnie lubianych i poważanych).

Aby osiągnąć cele programu, istotne jest rzetelne realizowanie zaplanowanych prac (np. dbanie o obecność uczestników programu, realizacja zaplanowanych działań), jak również nagłaśnianie sukcesów związanych z programem (np. zakończenia kolejnych etapów programu, uzyskanie kwalifikacji przez zwalnianych, a w szczególności znalezienie pracy przez niektórych odchodzących). Tak przeprowadzone działania pozwolą formie utrzymać pozytywny wizerunek własny oraz motywację wśród pozostającej załogi, uniknąć sytuacji konfliktowych oraz zapewnić realne wsparcie odchodzącym w trudnej sytuacji, jaką są zwolnienia.



VADEMECUM



Prawo

RYNEK PRACY 2009 • REKRUTACJA • HRM • EDUKACJA • ALMANACH FIRM



Prawo



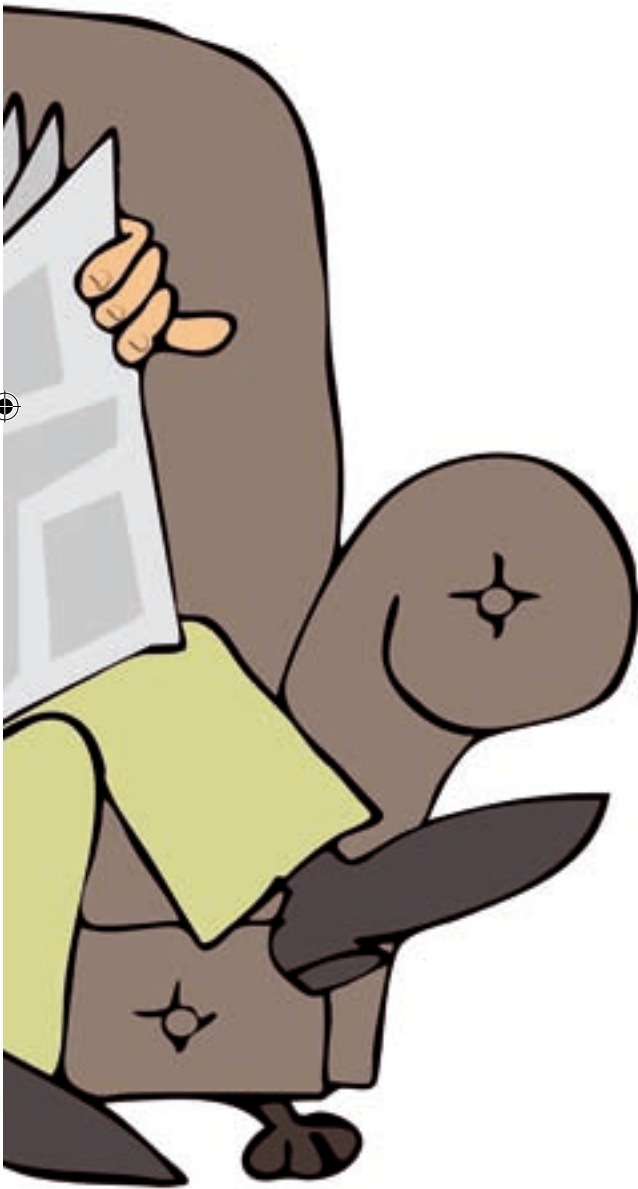


VADEMECUM

Prawo



Dobre prawo to nie zbiór udogodnień, ale jasny i przejrzysty kodeks, pozwalający na sprawne poruszanie się wśród uwarunkowań i przepisów. W prawie pracy wyjątkowo trudno jest pogodzić interesy pracownika i pracodawcy, ponieważ cele tych dwu stron w znacznym stopniu są rozbieżne. Pracownicy oczekują od legislatorów maksimum ułatwień i udogodnień, podczas gdy pracodawcy chcieliby przepisów ułatwiających maksymalizację potencjału posiadanych kadr.”



Etady do lamusa?

Nowe formy zatrudnienia w codziennej praktyce

Monika Latos-Miłkowska, ekspert Serwisu HR

Charakterystycznym dla ostatnich lat zjawiskiem jest upowszechnianie się innych niż pracownicze form zatrudnienia. Obok umowy o pracę, na podstawie której dochodzi do nawiązania stosunku pracy i która rządzona jest przez przepisy prawa pracy, upowszechniły się cywilnoprawne formy zatrudnienia, podlegające cywilnoprawnemu reżimowi prawnemu, a szczególnie często korzysta się z umowy - zlecenia i umowy o dzieło.

I. Umowa o pracę

Umowa o pracę jest najczęściej spotykaną w praktyce podstawą świadczenia pracy. Jest ona czynnością prawną, która wyraża zgodny zamiar stron (pracodawcy i pracownika) nawiązania stosunku pracy oraz wykonywania obowiązków określonych w tej umowie i wynikających z przepisów prawa pracy. Zamiar ten strony uzewnętrzniają przez złożenie dwustronnego oświadczenia woli obejmującego zobowiązanie:

- 1) pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem,
- 2) pracodawcy - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

1. Rodzaje umowy o pracę

Stosownie do art. 25 § 1 kp umowę o pracę zawiera się na czas nieokreślony, na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy. Jeżeli zachodzi konieczność zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, pracodawca może w tym celu zatrudnić innego pracownika na podstawie umowy o pracę na czas określony, obejmującej czas tej nieobecności. Każda z tych umów może być poprzedzona umową o pracę na okres próbny, nieprzekraczający 3 miesięcy (art. 25 § 2 kp).

Kodeks pracy ściśle i w sposób bezwzględnie obowiązujący określa rodzaje umów, jakie mogą być nawiązane przez strony stosunku pracy.

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



Z katalogu umów wskazanych w art. 25 kp można wyróżnić umowy terminowe oraz umowę bezterminową, różniące się swym przeznaczeniem i treścią.

Kodeks pracy wyróżnia trzy umowy terminowe, a mianowicie:

- 1) umowę na czas określony,
- 2) umowę na czas wykonania określonej pracy,
- 3) umowę na okres próbny.

Wszystkie umowy terminowe zakładają istnienie stosunku pracy przez określony czas. Ich cechą charakterystyczną jest konieczność określenia terminu końcowego umowy, określenie momentu ustania stosunku pracy, które zostaje dokonane już przy zawieraniu umowy. Termin końcowy może być oznaczony zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Dla skutecznego oznaczenia terminu wymaga się jednak, by zdarzenie oznaczające termin było przyszłe, jasne, pewne, zrozumiałe, obiektywne i z łatwością możliwe do ustalenia. Rodzaj umowy o pracę jest koniecznym składnikiem umów zawieranych na okres próbny, na czas określony i na czas wykonania określonej pracy. Bez określenia czasu ich trwania nie nawiązuje się terminowa umowa o pracę. Umowa zawarta bez takiego określenia może natomiast być uznana za umowę zawartą na czas nieokreślony. .

2. Forma umowy o pracę

Stosownie do art. 29 kp umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie. Niedochowanie tej formy nie powoduje jednak nieważności umowy. Ważna jest zatem także

umowa ustna, a nawet zawarta w sposób dorozumiany – przez dopuszczenie pracownika do pracy.

Zgodnie z art. 29 § 2 kp, jeżeli umowa o pracę nie została zawarta z zachowaniem formy pisemnej, pracodawca powinien, najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy przez pracownika, potwierdzić pracownikowi na piśmie ustalenia co do rodzaju umowy oraz jej warunków. Skróceniu uległ termin, jaki pracodawca ma na wydanie pracownikowi pisemnego potwierdzenia rodzaju umowy i jej warunków. Do tej pory było to siedem dni, obecnie musi to nastąpić najpóźniej w dniu rozpoczęcia przez pracownika pracy. Problemy praktyczne z realizacją tego obowiązku mogą wystąpić zwłaszcza w przypadku, gdy dojdzie do nawiązania stosunku pracy w sposób dorozumiany, przez dopuszczenie pracownika do pracy. Z brzmienia przepisu wynika, że potwierdzenie pracownikowi na piśmie rodzaju umowy i jej warunków powinno nastąpić jeszcze tego samego dnia, we wspomnianej sytuacji będzie to jednak trudne do wykonania. Niewykonanie tego obowiązku stanowi wykroczenie przeciwko prawom pracownika i jest zagrożone karą.

3. Treść umowy o pracę

Stosownie do art. 29 § 1 kp umowa o pracę określa strony umowy, rodzaj umowy, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, w szczególności:

- 1) rodzaj pracy,
- 2) miejsce jej wykonywania,
- 3) wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem



składników wynagrodzenia,
4) wymiar czasu pracy,
5) termin rozpoczęcia pracy.

Te elementy to minimum postanowień, które powinna określać każda umowa o pracę (czasami nazywa się je obligatoryjnymi).

Rodzaj pracy – stanowi *essentia lia negotii*, czyli element konieczny umowy o pracę. Może on być ustalany w różny sposób. Może być określony przez podanie nazwy stanowiska, funkcji, zawodu, może również zawierać szczegółowe wyliczenie obowiązków pracownika, czyli określenie zakresu czynności mieszczącego się w granicach umówionej pracy. Rodzaj pracy powinien być oznaczony przez wskazanie czynności lub zespołu czynności w sposób „zamknięty” – w szczególności umowa nie może zawierać upoważnienia pracodawcy do stałego powierzania innych prac poza umówionymi, a tym bardziej – do całkowitej zmiany ustalonego zakresu czynności.

Miejsce wykonywania pracy – przez miejsce wykonywania pracy należy rozumieć konkretną jednostkę organizacyjną danego zakładu pracy mieszczącą się w siedzibie pracodawcy lub poza miejscowością stanowiącą siedzibę pracodawcy, albo inne miejsce czasowo wyznaczone przez pracodawcę. Strony zawierające umowę mają przy tym dużą swobodę w określaniu miejsca pracy – nie ma przepisów ustawowych ograniczających ich swobodę w tym zakresie. Miejscem może być zarówno siedziba pracodawcy, jak i określona jednostka organizacyjna poza siedzibą. Miejsce wykonywania pracy może być

również określone przez wskazanie stałego punktu w znaczeniu geograficznym czy pewnego obszaru, jeżeli został on określony w sposób dostatecznie wyraźny jako miejsce, w którym ma być świadczona praca. Brak określenia nie powoduje nieważności umowy, co do zasady uważa się wówczas, iż miejscem wykonywania pracy jest siedziba pracodawcy.

Wymiar czasu pracy – stanowi obligatoryjny składnik umowy o pracę. Pracownik może być zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy bądź w niepełnym wymiarze czasu pracy. Maksymalny wymiar, jaki strony mogą oznaczyć w umowie, to pełny wymiar czasu pracy. Co do zasady nie ma natomiast ograniczeń w stosunku do skracania czasu pracy – strony mogą dowolnie obniżyć wymiar czasu pracy, przepisy prawa pracy nie ustanawiają minimalnego wymiaru czasu pracy. Niepełny wymiar czasu pracy oznacza się najczęściej ułankowo – np. w wymiarze pół etatu czy trzy czwarte etatu.

Termin rozpoczęcia pracy – oznacza ustalenie terminu nawiązania stosunku pracy. Stosownie do art. 26 kp stosunek pracy nawiązuje się w terminie określonym w umowie jako dzień rozpoczęcia pracy, a jeżeli terminu tego nie określono – w dniu zawarcia umowy.

Wynagrodzenie – umowa powinna określać przynajmniej wynagrodzenie zasadnicze, stanowiące wystarczający i konieczny składnik wynagrodzenia za pracę. Art. 29 kp wymaga określenia składników wynagrodzenia. Jeżeli zatem strony przewidują jakieś inne składniki wynagrodzenia poza wy-



Przez miejsce wykonywania pracy należy rozumieć konkretną jednostkę organizacyjną danego zakładu pracy mieszczącą się w siedzibie pracodawcy lub poza miejscowością stanowiącą siedzibę pracodawcy, albo inne miejsce czasowo wyznaczone przez pracodawcę.

grodzeniem zasadniczym, to również powinny one zostać w umowie oznaczone. Jeżeli jednak zostały one szczegółowo uregulowane w aktach normatywnych obowiązujących u pracodawcy (regulamin wynagradzania, układ zbiorowy pracy), wówczas wystarczy odesłanie do konkretnych przepisów tych aktów.

Według panującego poglądu jedynie określenie rodzaju pracy stanowi składnik konieczny umowy o pracę. Porozumienie zawierające zobowiązanie pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy oraz zobowiązanie pracodawcy do zatrudniania pracownika przy pracach odpowiadających temu rodzajowi jest umową o pracę powodującą nawiązanie stosunku pracy, nawet jeśli strony nie wypowiedziały się co do innych składników wymienionych w art. 29 § 1 kp.

II. Umowa-zlecenie

1. Charakterystyka umowy-zlecenia

Najczęściej w praktyce spotykaną cywilnoprawną podstawą zatrudnienia pracowników jest umowa-zlecenie. Zgodnie z art. 734 § 1 kc przez umowę-zlecenie przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Kodeks cywilny uznaje zatem za przedmiot zlecenia w zasadzie tylko dokonywanie czynności prawnych, a nie faktycznych. Wskazując na cechy charakterystyczne umowy o świadczenie usług zawieranej na podstawie art. 750 kc w związku z przepisami o zleceniu

trzeba podkreślić, że umowa ta wiąże się przede wszystkim ze zobowiązaniem się przez przyjmującego zlecenie (zleceniobiorcy) do dokonania określonych czynności na rzecz dającego zlecenie (zleceniodawcy). Jest to zatem umowa starannego działania, a nie rezultatu. Zleceniobiorca zobowiązuje się do dokonania określonej lub określonych czynności sumiennie i z dołożeniem należytej staranności. Ponieważ umowa-zlecenie jest zobowiązaniem starannego działania, zatem ryzyko rezultatu działania zleceniobiorcy obciąża dającego zlecenie.

Art. 735 kc wskazuje, iż umowa-zlecenie może być zarówno odpłatna, jak i nieodpłatna. Jednakże treść art. 735 kc wskazuje na jej odpłatny charakter. Do obowiązków zleceniodawcy należy także zwrot wydatków, które poczynił przyjmujący zlecenie w celu należytego wykonania zobowiązania, wraz z odsetkami ustawowymi od chwili, gdy były one poniesione. Zleceniodawca zobowiązany jest także do udzielenia na żądanie zleceniobiorcy zaliczek, o ile oczywiście wykonanie zlecenia wymaga wydatków. Niezwykle istotną cechą zlecenia jest to, iż w zasadzie nie stwarza ono stosunku podporządkowania co do sposobu, czasu i miejsca wykonywania czynności nim objętych. Co do zasady o tych elementach wykonywania zlecenia decyduje sam zleceniobiorca, uwzględniając treść i charakter oraz termin realizacji ustalonych czynności. Umowa-zlecenie z reguły określa rodzaj wykonywanych czynności i w zasadzie nie może polegać na pozostawianiu w dyspozycji zleca-



jącego i wykonywaniu stosownie do jego potrzeb czynności zleczanych na bieżąco. Taki sposób wykonywania umowy przemawia za uznaniem jej za umowę o pracę (art. 22 § 1 i 11 kp). Cechą charakterystyczną umowy-zlecenia jest to, że nie zawsze zlecnio biorca jest zobowiązany wykonać zlecenie osobiście. Zasadą jest osobiste wykonywanie zlecenia, ale przyjmujący zlecenie może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko wtedy, gdy to wynika z umowy lub ze zwyczaju, albo gdy jest do tego zmuszony okolicznościami.

2. Rozróżnianie umowy o pracę od umowy-zlecenia

Zlecenie jest umową cywilnoprawną, której przedmiotem jest świadczenie usług, która w praktyce występuje najczęściej i która odgrywa dużą rolę społeczno-gospodarczą, stanowiąc szatę prawną dla licznych społecznych stosunków zobowiązaniowych. W swej treści może ona zbliżać się do umowy o pracę. W praktyce dużym problemem jest zatrudnianie w oparciu o umowę-zlecenie tam, gdzie powinna zostać zawarta umowa o pracę. Korzystając ze względnie obowiązującego co do zasady charakteru przepisów o umowach-zleceniach, liczni pracodawcy wykorzystują swoją przewagę nad osobami podejmującymi pracę i modyfikując klasyczne cechy zlecenia, starają się osiągnąć ten sam cel społeczno-gospodarczy, jaki jest związany ze stosunkiem pracy, bez ponoszenia kosztów z nim związanych. W ten sposób dochodzi do obchodzenia stosunku pracy. Dla pracodawców umowa zlecenia jest

atrakcyjną formą zatrudniania pracowników, ponieważ unikają w ten sposób części kosztów związanych z zatrudnieniem w oparciu o umowę o pracę. Zawarcie umowy-zlecenia nie pociąga za sobą obowiązku odprowadzania składek na fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych czy dokonywania odpisów rocznych na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Również ewentualne rozwiązanie umowy jest w przypadku umowy-zlecenia korzystniejsze dla podmiotu zatrudniającego. Stąd też bardzo często spotykana praktyka zawierania umowy-zlecenia tam, gdzie treść zobowiązania i sposób jego wykonywania odpowiadają raczej umowie o pracę.

Prawidłowe rozgraniczenie tych dwóch umów może być w praktyce utrudnione, zwłaszcza w przypadku długotrwałych umów-zleceń o charakterze ciągłym. Jednakże istnieją cechy odróżniające umowę-zlecenie od umowy o pracę, których występowanie lub niewystępowanie pozwala na stwierdzenie, z jaką umową mamy w rzeczywistości do czynienia.

Podstawową odmiennością jest to, że stosunek pracy ma bezwzględnie charakter odpłatny, podczas gdy zlecenie może być nieodpłatne. Ponadto, o ile w stosunku pracy istnieje wynikające z przepisów prawa określone porządkowanie co do czasu, miejsca i sposobu wykonywania pracy, o tyle nie występuje ono w ramach umowy zlecenia. Zlecenie nie stwarza ani stosunku podporządkowania, ani trwałego związania, przy zleceniu nie cho-

Zawarcie umowy-zlecenia nie pociąga za sobą obowiązku odprowadzania składek na fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych czy dokonywania odpisów rocznych na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych



dzi bowiem o świadczenie pracy jako takiej, lecz o wykonanie usługi, przy zleceniu co do zasady brak zatem zależności i ciągłości charakterystycznych dla prawa pracy. W związku z wykonywaniem zlecenia wykonawca może być zobowiązany do ponoszenia z własnego majątku określonych nakładów i wydatków, co przy umowie o pracę obciąża pracodawcę. Niezwykle istotne jest również i to, że stosunek pracy ma bezwzględnie osobisty charakter, podczas gdy w ramach zlecenia czynności w nim objęte mogą być wykonywane także przez osoby trzecie. Wreszcie, o ile stosunek pracy stwarza między stronami względnie trwałą więź, o tyle stosunek zlecenia dotyczy przede wszystkim wykonania usługi jednorazowej, choć jak już była mowa wyżej, nie jest to wymóg bezwzględny.

III. Umowa o dzieło

1. Charakterystyka umowy o dzieło

Oznaczenie dzieła powinno nastąpić w sposób niebudzący wątpliwości, o jaki rodzaj dzieła chodzi. Ryzyko osiągnięcia umówionego rezultatu i przekazania go zamawiającemu zasadniczo obciąża wykonawcę

Drugą często w praktyce występującą umową cywilnoprawną jest umowa o dzieło. Zgodnie z art. 627 kc w ramach umowy o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania określonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia. Umowa o dzieło jest zatem umową, w której jedna strona zobowiązuje się do osiągnięcia w przyszłości indywidualnie oznaczonego rezultatu, a druga strona zobowiązuje się do zapłaty odpowiedniego wynagrodzenia w pieniądzu lub naturze. Umowa o dzieło jest umową rezultatu o charakterze wzajemnym.

Rezultat pracy, aby mógł być uznany za element konstytutywny umowy o dzieło, musi być zjawiskiem przysłym, jednak z góry określonym. Oznaczenie dzieła powinno nastąpić w sposób niebudzący wątpliwości, o jaki rodzaj dzieła chodzi. Ryzyko osiągnięcia umówionego rezultatu i przekazania go zamawiającemu zasadniczo obciąża wykonawcę. Tak więc obciąża go odpowiedzialność za wadliwość dzieła, a także jego uszkodzenie lub utratę do chwili odebrania go przez zamawiającego.

Przedmiotem świadczenia drugiej strony kontraktu, tj. zamawiającego, jest wynagrodzenie. Wynagrodzenie jest koniecznym elementem umowy o dzieło. Wynagrodzenie to ma być ekwiwalentem świadczenia wykonawcy dzieła. Brak ekwiwalentności świadczeń i odpłatności nie pozwala na zakwalifikowanie kontraktu jako umowy o dzieło. Wynagrodzenie nie musi być wypłacane bezwzględnie w formie pieniężnej; nie traci ono swego charakteru, gdy zostało ustalone przez strony w formie niepieniężnej. Tradycyjnie ukształtowały się dwa sposoby określania wynagrodzenia za dzieło – ryczałtowe i kosztorysowe w zależności i od rodzaju dzieła i czynności wykonawcy. Przepisy kc nie wprowadzają obowiązku osobistego wykonania dzieła przez przyjmującego zamówienie. O sposobie, miejscu i rozkładzie czasu wykonywania dzieła decyduje przyjmujący zamówienie, chyba że co innego wynika z umowy. O konkretnym zakresie i stopniu podporządkowania wykonawcy zamawiającemu decyduje bowiem umowa, która

w szczególności może określać sposób realizacji czynności objętych zamówieniem. Niezależnie od postanowień umowy zamawiającemu przysługuje prawo kontroli nad sposobem wykonywania dzieła (art. 636 kc).

2. Cechy odróżniające umowę o dzieło od umowy o pracę

Zasadnicze różnica zachodząca między umową o dzieło a umową o pracę to iż umowa o dzieło jest umową rezultatu, zaś umowa o pracę umową starannego działania. Przy umowie o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się wobec zamawiającego do osiągnięcia indywidualnie oznaczonego rezultatu pracy ludzkiej. Przy umowie o pracę pracownik zobowiązuje się jedynie do pełnienia pracy lub bycia w gotowości do pełnienia pracy. W umowie o dzieło przedmiotem świadczenia jest gotowy rezultat pracy, materialny czy niematerialny wynik działania, a nie działanie jako takie. Konsekwencją tego jest ponoszenie przez wykonawcę ryzyka swego działania, podczas gdy przy umowie o pracę ryzyko ciąży na pracodawcy. Ponadto z umowy o dzieło nie musi wynikać obowiązek osobistego wykonania zobowiązania, natomiast umowa o pracę jest nierozdzielnie związana z osobistym świadczeniem pracy przez pracownika. Pracownik jest zależny w procesie pracy od pracodawcy, świadczy pracę pod jego kierownictwem, wykonawca dzieła natomiast realizuje je samodzielnie. Zamawiający dzieło może stawiać wymagania i udzielać wskazówek, ale sprowadzają się one do określenia parametrów, jakim ma

odpowiadać wytwór, ewentualnie ustalenia ogólnej orientacji postępowania, nie pozbawiając wykonawcy wyboru środków prowadzących do celu. Wykonawca dzieła z reguły dysponuje samodzielnością co do miejsca i czasu przygotowania dzieła, byleby tylko dostarczył je w umówionym terminie.

Podstawowym podobieństwem pomiędzy omawianymi rodzajami stosunków prawnych jest ich odpłatność i wzajemny charakter. Jednak wynagrodzenie za dzieło nie ma charakteru okresowego i nie musi być oznaczone w pieniądzu, podczas gdy wynagrodzenie ze stosunku pracy jest świadczeniem okresowym i w swej podstawowej części musi być oznaczone w pieniądzu. Zapłata za dzieło ustalana jest – jak już wyżej była o tym mowa – ryczałtowo lub kosztorysowo, zaś płaca ze stosunku pracy stosownie do ilości, jakości i rodzaju pracy, a także kwalifikacji pracownika. Przy umowie o dzieło wynagradza się rezultat, w zależności od wartości dzieła. Natomiast wynagrodzenie za pracę należy się pracownikowi niezależnie od efektu końcowego pracy, tj. wyniku ekonomicznego pracodawcy, ryzyko gospodarcze i techniczne obciąża tu pracodawcę.

Ponadto stosunek prawny powstały z umowy o pracę ma charakter trwały i ciągły. Natomiast stosunek prawny powstały z umowy o dzieło właściwości tej nie posiada. ❶

Wynagrodzenie za dzieło nie ma charakteru okresowego i nie musi być oznaczone w pieniądzu, podczas gdy wynagrodzenie ze stosunku pracy jest świadczeniem okresowym i w swej podstawowej części musi być oznaczone w pieniądzu



Rozstanie zgodne z prawem

Czy zwalniając pracownika nie łamiesz przepisów prawa pracy ?

Patrycja Włodarczyk, PayrollCenter

Strony stosunku pracy mogą dokonać rozwiązania umowy o pracę w sposób określony w art. 30 par. 1 kodeksu pracy). Jest to zamknięty katalog trybów ustania stosunku pracy. Pracodawca podejmując decyzję o sposobie rozwiązania umowy o pracę musi przede wszystkim kierować się faktami i okolicznościami towarzyszącymi woli stron stosunku pracy oraz, co nie mniej ważne, rodzajem umowy o pracę.

Oczywiście najmniej problematyczną i dogodną formą rozwiązania umowy o pracę jest porozumienie stron, czyli zgodne oświadczenie woli stron stosunku pracy – pracodawcy i pracownika. W tym trybie można rozwiązać każdą umowę o pracę. Z inicjatywą może wystąpić zarówno pracownik, jak i pracodawca, natomiast wyrażenie zgody na rozwiązanie umowy w tym trybie przez drugą stronę musi być bezwarunkowe. Brak odpowiedzi co do oferty oznacza brak zgody na propozycję rozwiązania umowy o pracę na mocy porozumienia stron. Od strony formalnej, kodeks pracy w art. 30 nie zastrzega dla rozwiązania umowy o pracę na mocy porozumienia stron formy pisemnej. Brak rygoru formy pisemnej oznacza, że umowa o pracę może być rozwiązana nie tylko na skutek porozumie-

nia zawartego ustnie, ale także na skutek tzw. czynności konkludentnych. Oznacza to takie zachowania stron, z których jednoznacznie wynika, że ich wolą jest rozwiązanie umowy o pracę. Forma pisemna jest zalecana dla celów dowodowych (wyrok SN z 20 sierpnia 1997 r., sygn. akt I PKN 232/97, OSNP 1998/10/306). Równie ważnym elementem oświadczenia woli jest wskazanie daty rozwiązania umowy o pracę. Jeżeli pracodawca przychyliła się do oferty pracownika (lub odwrotnie) rozwiązanie następuje z datą wskazaną w porozumieniu (wyrok SN z 14 września 1998 r., I PKN 315/98). Jeśli brak wskazania konkretnej daty, przyjmuje się, że umowa rozwiązuje się z dniem zawarcia porozumienia (wyrok SN z 11 stycznia 2001 r., sygn. akt I PKN 844/00, OSNP 2002/18/432).

Jeśli pracodawca wypowiada umowę o pracę, musi mieć na uwadze, że zasada swobody wypowiedzenia umów na czas nieokreślony doznaje szeregu ograniczeń. Pracodawca ma obowiązek stosowania tzw. powszechnej ochrony przed wypowiedzeniem

REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl



O czym należy pamiętać?

Jeśli pracodawca wypowiada umowę o pracę, musi mieć na uwadze, że zasada swobody wypowiedzania umów na czas nieokreślony doznaje szeregu ograniczeń. Pracodawca ma obowiązek stosowania tzw. powszechnej ochrony przed wypowiedzeniem. Ochrona ta polega na:

- konsultacji z zakładową organizacją związkową. Na mocy art. 38 § 1 k.p. pracodawca zobowiązany jest zawiadomić na piśmie reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową (międzyzakładową organizację związkową – art. 34 ZwZawU) wraz z podaniem przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie. Zgodnie z art. 7 ust. 2 ZwZawU w sprawach indywidualnych stosunków pracy związki zawodowe reprezentują prawa i interesy swoich członków. ZOZ reprezentuje pracowników, którzy są członkami zakładowej organizacji związkowej (art. 7 ust. 2 i 30 ust. 2 ustawy z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych; DzU z 2001 r. nr 79, poz. 854 ze zm.) lub też gdy na wniosek danego pracownika związek podjął się obrony jego praw i interesów wobec pracodawcy.

Tryb konsultacji z art. 38 k.p. nie obowiązuje w razie ogłoszenia upadłości i likwidacji pracodawcy (art. 41' k.p.). - obowiązek podania przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie. Obowiązek wskazania przyczyny dotyczy tylko pracodawcy. W piśmie wypowiadającym umowę o pracę na czas nieokreślony pracodawca podaje przyczynę uzasadniającą jej rozwiązanie (art. 30 § 4 k.p.). W wyroku Sądu

Najwyższego z 19 stycznia 2000 r. I PKN 481/99 (OSNAPiUS 2001 nr 11 poz. 373) przyjęto, że naruszenie art. 30 § 4 k.p. może polegać na niewskazaniu w ogóle przyczyny rozwiązania umowy o pracę lub na pozornym niewystarczająco jasnym i konkretnym jej wskazaniu. Kwestia dostarczenia konkretnego i zrozumiałego dla pracownika wskazania przyczyny jest podlegającą ustaleniu okolicznością faktyczną. Wypowiedzenia w orzeczeniach sądowych

- Wypowiedzenie umowy o pracę jest uzasadnione, jeżeli pracownik na stanowisku samodzielnym nieумыślnie lub nawet bez winy, a tylko z powodu nieudolności, nie osiąga odpowiednich wyników pracy (wyrok SN z 2 października 1996 r., I PRN 69/96, OSNP 1997/10/163). W ocenie Sądu Najwyższego pracodawca może zasadnie wypowiedzieć umowę o pracę w ramach realizacji zasady doboru pracowników w sposób zapewniający najlepsze wykonywanie realizowanych zadań, jeżeli może przewidywać, że zatrudnienie nowych pracowników pozwoli na osiągnięcie lepszych rezultatów pracy (wyrok SN z 2 września 1998 r., I PKN 271/98, OSNP 1999/18/577).

Również beczynność i bierność pracownika powodująca brak skuteczności w wykonywaniu powierzonych mu zadań może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia i nie oznacza przerzucenia na niego ryzyka osiągnięcia efektu działania (zwyrok SN z 5.12.2000 r., I PKN 124/00, OSNP nr 15/2002, poz. 354).

- Ocenie Sądu Najwyższego zostały poddane również cechy osobowe pra-



cownika, takie jak: umiejętność organizacyjne oraz konfliktowość.

Brak umiejętności organizacyjnych może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi zatrudnionemu na stanowisku kierowniczym, mimo wysokiej oceny jego kwalifikacji zawodowych (wyrok SN z 10 listopada 1999 r., I PKN 355/99, OSNP 2001/6/202). Również konfliktowość jako cecha osobowościowa i wynikający z niej niezawiniony przez pracownika brak umiejętności pracy w zespole, może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę (wyrok SN z 15 kwietnia 1999 r., I PKN 14/99, OSNP 2000/12/469).

- Utrata zaufania do pracownika może stanowić przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę, jeżeli znajduje oparcie w przesłankach obiektywnych i racjonalnych i nie jest wynikiem arbitralnych ocen lub subiektywnych uprzedzeń (wyrok SN z 25 listopada 1997 r., I PKN 385/97, OSNP 1998/18/538). W kwestii utraty zaufania pracodawcy do pracownika warto przytoczyć jeszcze jedno orzeczenie Sądu Najwyższego z 26 marca 1998r. I PKN 565/97 (OSNAPiUS 1999 nr 5 poz. 165), w którym stwierdzono, że wskazanie w piśmie wypowiadającym pracownikowi umowę o pracę utraty zaufania wystarczająco konkretyzuje tę przyczynę w kontekście znanych pracownikowi zarzutów, postawionych mu wcześniej przez pracodawcę.

- Nieprzewidziane, długotrwałe i powtarzające się nieobecności pra-

cownika w pracy wymagające podejmowania przez pracodawcę działań natury organizacyjnej (wyznaczenia zastępstw) są również uzasadnioną przyczyną wypowiedzenia umowy o pracę, chociaż by były niezawinione przez pracownika i formalnie usprawiedliwione (wyrok SN z 4 grudnia 1997 r., I PKN 422/97, OSNP 1998/20/600). Wypowiedzenie umowy o pracę w sytuacji długotrwałej choroby jest niezasadne, jeśli nieobecność pracownika nie wiązała się z wydatkami pracodawcy na zatrudnienie innych pracowników w godzinach nadliczbowych albo zastępcy, nieobecność pracownika nie zakłóca planu produkcyjnego, a choroba miała charakter przejściowy i definitywnie minęła (wyrok SN z 6 listopada 2001 r., I PKN 673/2000).

- W tematyce przyczyn uzasadniających rozwiązanie umowy o pracę nie sposób pominąć bardzo ważnego orzeczenia dotyczącego osiągnięcia wieku emerytalnego i rozwiązania stosunku pracy. Orzeczenia w tej kwestii na przełomie ostatnich lat były niejednolite. Ostatnie orzeczenie Sądu Najwyższego rozstrzyga definitywnie w tej sprawie. Podkreślono w nim, że wypowiedzenie umowy tylko i wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego i nabycia prawa do emerytury stanowi przejaw dyskryminacji. Dyskryminacja ta jest wynikiem nierównego traktowania z uwagi nie tylko na płeć pracownika, ale także (w przypadku kobiet) z uwagi na wiek (uchwała SN z 21.01.2009, sygn. akt II PZP 13/08).

Na koniec przykładów przytoczę orzeczenie w zakresie bardzo częstej

Pracodawca podejmując decyzję o rozwiązaniu umowy o pracę z pracownikiem, musi dokonać wszelkiej staranności, aby cała procedura przeprowadzona została zgodnie z przepisami prawa prac. W razie ustalenia, że wypowiedzenie naruszeniem jest brak wskazania przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę, ujęcie jej w sposób zbyt ogólnikowy, niezrozumiały dla pracownika

PRACODAWCO PAMIĘTAJ: W przypadku rozwiązania umowy o pracę za porozumieniem, pracownik nie ma możliwości korzystania ze środków odwoławczych. Uchylenie się od skutków prawnych złożonego oświadczenia woli dopuszczalne byłoby tylko w przypadku wykazania, że oświadczenie dotknięte jest wadą (art. 82-88 k.c.), w szczególności gdy oświadczenie zostało złożone w stanie wyłączającym świadome albo swobodne powzięcie decyzji lub pod wpływem błędu co do treści czynności prawnej.

PRACODAWCO PAMIĘTAJ: Wypowiedzenie jest jednostronną czynnością prawną co oznacza, że brak zgody drugiej strony nie ma prawnego znaczenia. Oświadczenie każdej ze stron o wypowiedzeniu umowy powinno nastąpić na piśmie. W przypadku niezachowania formy pisemnej przez pracodawcę pracownikowi przysługuje odwołanie do sądu i dochodzenie stosownych roszczeń związanych z naruszeniem przepisów. Ustne oświadczenie woli pracodawcy o rozwiązaniu umowy przekazane przez bezpośredniego przełożonego jest wadliwe, choć prawnie skuteczne.

w ostatnim czasie przyczyny wypowiedzenia o pracę tym razem leżącej po stronie pracodawcy. Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem Sądu Najwyższego likwidacja stanowiska pracy w ramach rzeczywistych zmian organizacyjnych uzasadnia wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę (albo samych warunków pracy lub płacy), a decyzje co do przydatności i celowości utrzymywania danego stanowiska mieszczą się w uprawnieniach pracodawcy i nie podlegają ocenie sądów pracy (wyrok SN z 23 maja 1997 r., I PKN 176/97, OSNP 1998/9/263). W razie sporu sąd nie jest uprawniony do oceny czy zmiany struktury organizacyjnej były celowe i zasadne (wyrok SN z 27.11.1997 r., I PKN 401/97, OSNP 1998/18/542). Sąd może natomiast badać i oceniać, czy likwidacja stanowisk pracy jest autentyczna, czy też ma charakter pozorny (fikcyjny).

Ustawodawca poza ograniczeniami w zakresie rozwiązywania umów o pracę dotyczących powszechnej ochrony przed wypowiedzeniem nałożył na pracodawców obowiązek stosowania ochrony szczególnej, która dotyczy pewnych kategorii pracowników. Szczególna ochrona przed wypowiedzeniem odnosi się do pracowników, którzy znajdują się w określonej sytuacji lub pełnią określoną funkcję społeczną. Ochrona polega na:

- zakazie wypowiedzania umowy o pracę;
 - zakazie wypowiedzania i rozwiązywania umowy o pracę;
 - obowiązku uzyskania zgody właściwego przedstawicielstwa pracowniczego lub organu państwowego lub społecznego, m.in. członków zarządu lub członka związku organizacji związkowej (zakładowej lub działającej poza zakładem), członków rad pracowniczych, członków rady pracowników, społecznych inspektorów pracy, inwalidów wojennych i wojskowych;
 - wskazaniu w przepisach katalogu przyczyn zezwalających na wypowiedzenie.
- Szczególną ochroną przed wypowiedzeniem umowy objęci są pracownicy:
- w wieku przedemerytalnym (art. 39 k.p.),
 - na urlopie pracowniczym (art. 41 k.p.),
 - chorzy lub opiekujący się chorym członkiem rodziny
 - w ciąży (art. 177 k.p.), z wyjątkiem określonym w art. 177 par. 2 i 3 k.p.,
 - na urlopie wychowawczym. Ze względu na treść art. 1861 k.p. moż-

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



liwość zwolnienia pracownika korzystającego z urlopu wychowawczego na podstawie ustawy o zwolnieniach grupowych budziła wątpliwości. Dopuszczalność takiego zwolnienia potwierdził wyraźnie Sąd Najwyższy w uchwale z 15 lutego 2006 r. (II PZP 13/05, OSNP 2006/21-22/315).

Pracodawca nie może również wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie od dnia złożenia przez pracownika uprawnionego do urlopu wychowawczego wniosku o obniżenie wymiaru czasu pracy do dnia powrotu do nieobniżonego wymiaru czasu pracy, nie dłużej jednak niż przez łączny okres 12 miesięcy. Rozwiązanie umowy przez pracodawcę jest dopuszczalne tylko wyjątkowo – w razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, a także gdy zachodzą przyczyny uzasadniające rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika.

Niezależnie od powyższych osób chronieni również są:

- pracownicy w okresie czynnej służby wojskowej,
- pracownica, której mąż odbywa zasadniczą służbę wojskową,
- społeczny inspektor pracy,
- poseł, senator, radny.

W razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy szczególna ochrona jest uchylona (art. 411 k.p.). Natomiast w sytuacjach określonych w ustawie o rozwiązywaniu stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników szczególna ochrona jest uchylona albo ograniczona. ❶

PRACODAWCO PAMIĘTAJ: Przyczyna wypowiedzenia powinna być prawdziwa i konkretna. Konkretność oznacza konieczność jej precyzyjnego określenia, z uwzględnieniem innych, znanych pracownikowi okoliczności uściślających tę przyczynę (wyrok SN z 2 września 1998r., I PKN 271/98, OSNAPIUS z 1999 r. nr 18, poz. 577). Wskazanie faktów i rzeczowych okoliczności dotyczących osoby pracownika bądź jego zachowania w procesie świadczenia pracy lub zdarzeń – także niezależnych od niego – mających wpływ na decyzję pracodawcy, spełnia warunek podania przyczyny konkretnej. Podanie przyczyny w wypowiedzeniu ma umożliwić pracownikowi obronę przed stawianymi mu zarzutami, a sądowi pracy sprawdzenie zgodności czynności wypowiedzenia z prawem, a więc wskazanie przyczyny nierzeczywistej

PRACODAWCO PAMIĘTAJ: Jeżeli przyczyna wypowiedzenia umowy o pracę leży po stronie pracodawcy, wówczas należy odwołać się do ustawy z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (DzU nr 90, poz. 844 ze zm., zwanej dalej ustawą o zwolnieniach grupowych). Przepisy tej ustawy stosuje się również do zwolnień indywidualnych (nawet gdy zwalniany jest jeden pracownik). Ustawa dotyczy pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników.

PRACODAWCO PAMIĘTAJ: Wypowiedzenie umowy o pracę nawet sprzeczne z prawem lub nieuzasadnione nie jest nieważne z mocy prawa (wyrok SN z 16 maja 1997 r., I PKN 170/97, OSNP 1998/8/239). Wadliwe wypowiedzenie jest czynnością zaskarżalną, a nie bezskuteczną samoistnie.

Pracodawca podejmując decyzję o rozwiązaniu umowy o pracę z pracownikiem, musi dokonać wszelkiej staranności, aby cała procedura przeprowadzona została zgodnie z przepisami prawa prac.

W razie ustalenia, że wypowiedzenie naruszeniem jest brak wskazania przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę, ujęcie jej w sposób zbyt ogólnikowy, niezrozumiały dla pracownika, powtórzenie wyrażenia ustawowych, jeżeli nie jest to połączone z wykazaniem konkretnych okoliczności, które taki ogólny wniosek uzasadniają, jak również podanie innej przyczyny niż uzasadniająca rozwiązanie umowy o pracę, umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony jest nieuzasadnione lub narusza przepisy o wypowiedzeniu umów o pracę, sąd pracy – stosownie do żądania pracownika – orzeka o bezskuteczności wypowiedzenia, a jeśli umowa uległa już rozwiązaniu – o przywróceniu pracownika do pracy na poprzednich warunkach albo o odszkodowaniu (art. 45 k.p.) z zastrzeżeniem art. 45 par. 3. Pracownikowi, z którym rozwiązano umowę o pracę na czas nieokreślony bez wypowiedzenia z naruszeniem przepisów o rozwiązywaniu umów o pracę, przysługuje roszczenie o przywrócenie do pracy albo o odszkodowanie (art. 56 k.p.). Natomiast w przypadku wadliwego rozwiązania przez pracodawcę umowy zawartej na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy pracownikowi przysługuje wyłącznie odszkodowanie, jeżeli upłynął już termin, do którego umowa miała trwać, lub gdy przywrócenie do pracy byłoby niewskazane ze względu na krótki okres, jaki pozostał do upływu tego terminu.



Przychody poza pensją

Aspekty podatkowe i ubezpieczeniowe świadczeń pozapłacowych.

Małgorzata Stoczewska, Renata Mostowiec, PayrollCenter

W dzisiejszej rzeczywistości, w dobie globalizacji, komputerów i nowoczesnych koncepcji zarządzania, pracodawcy coraz więcej miejsca poświęcają konstruowaniu skutecznych systemów motywacyjnych. Ponieważ motywacja jest siłą napędową, która nadaje kierunek i wzmacnia działania ludzkie, od skutecznego motywowania w ogromnej mierze zależy realizacja celów organizacji.

Aby je realizować skutecznie z sukcesami, pracodawcy coraz chętniej stosują w swoich regulaminach tzw. pakiety świadczeń socjalnych. Jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku wynagrodzenia materialne, zwane inaczej świadczeniami pozapłacowymi, świadczeniami pozafinansowymi czy też, jak wyżej, pakietami socjalnymi, nie były tak popularne jak obecnie. Szczególnie po przystąpieniu naszego kraju do Wspólnoty Państw Europejskich pracodawcy bardziej wnikliwie i szczegółowo zaczęli analizować wypłacane na rzecz swoich pracowników wynagrodzenia. Standardowo wynagrodzenie pracownika składa się ze stawki wynagrodzenia zasadniczego, godzinowego lub miesięcznego, premii oraz tradycyjnych dodatków typu nagrody, również jubileuszowe, czy też odprawy. Otwarcie rynków pracy w krajach Unii Europejskiej postawiło przed polskimi pracodawcami nowe wyzwania. Silna emigracja zarobkowa, zmiana rynku pracy spowodowały, iż pracodawcy bardziej zainteresowali się pozapłacowymi systemami motywacyjnymi. Wachlarz oferowanych na rynku świadczeń jest obecnie szeroki i zależy od kultury organizacyjnej, inwencji, potrzeb oraz dostępnego budżetu pracodawcy. Tak czy inaczej, masowość rozwiązań stwarza wiele możliwości pozafinansowego motywowania i każda firma może indywidualnie stosować kafeteryjny system wynagrodzeń. Najchętniej wykorzystywane przez pracodawców wynagrodzenia materialne można podzielić na dwie grupy, tj.

Wszystkie rodzaje świadczeń pracowniczych generują koszty i przynoszą korzyści. Różny jest tylko adresat kosztów, natomiast zawsze korzyści leżą po obu stronach: i po stronie pracodawcy, i po stronie pracownika.



REKLAMA

monsterpolska.pl

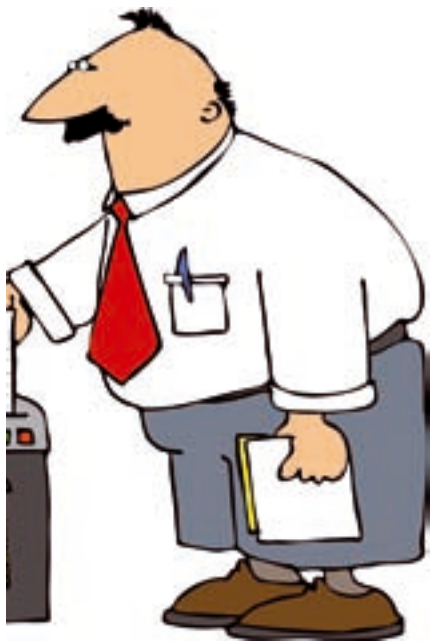
SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



te związane z charakterem wykonywanej pracy, i tu należy wymienić: telefony i samochody służbowe, laptopy czy nieodpłatne udostępnianie mieszkań, oraz takie, które motywują i integrują zespół, jak również stwarzają możliwość rozwoju zawodowego. Coraz większą popularnością cieszą się bony i kupony, zarówno przeznaczone na posiłki, jak też na rekreację sport i kulturę. Inny, nie mniej popularny rodzaj świadczeń pozapłacowych, to finansowanie opieki medycznej w prywatnych placówkach zdrowotnych, dodatkowe ubezpieczenia, jak też organizowanie wycieczek, spotkań i wyjazdów służących integracji pracowników. Należałoby jeszcze wymienić finansowanie różnego rodzaju kursów i szkoleń, np. bardzo popularnych obecnie kursów języków obcych. Świadczenia pozafinansowe mogą dotyczyć także członków rodziny pracownika, i tu najpopularniejsze jest finansowanie w całości lub częściowe dofinansowanie rodzinnych pakietów medycznych czy też zwrot kosztów poniesionych na edukację dzieci. Pracodawcy zdążyli się już przekonać, że taki sposób motywowania pracowników jest tańszy niż podwyższanie płac, a także skuteczniej wiąże pracownika z organizacją. Reasumując, można określić, że tego rodzaju świadczenia przynoszą obopólne korzyści, pracownikowi dając zadowolenie, poczucie bezpieczeństwa i dowartościowania, a pracodawcy przynoszą wymierne korzyści nie tylko finansowe, ale także w postaci zmotywowanego i pozytywnie nastawionego pracownika.

Świadczenia w ujęciu składkowym

Zaliczanie świadczeń pozafinansowych do przychodu pracownika reguluje Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, niestety, większość świadczeń, jest traktowana jako dodatkowy przychód w rozumieniu tejże ustawy ze wszystkimi tego konsekwencjami. To znaczy, że pracodawca wlicza powyższe przychody do podstawy opodatkowania, a pracownik musi zapłacić podatek od dodatkowych świadczeń tak samo jak od normalnego wynagrodzenia według obowiązującej skali podatkowej. Ponieważ nie ma reguł bez wyjątków, tak też i w tym przypadku są pewne wyłączenia z podstawy opodatkowania, o których mowa w art. 21 powołanej już ustawy. I tak zwolnione z opodatkowania są świadczenia rzeczowe sfinansowane w całości z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych do wysokości nieprzekraczającej 380 zł w roku podatkowym. Mogą to być, zależnie od zapisów w regulaminie w/w funduszu, np. paczki świąteczne, bilety do kina czy innych placówek kulturalnych, karnety do ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Tego rodzaju świadczenia, jak również wszystkie inne finansowane z funduszu socjalnego, np. dofinansowanie do wypoczynku (popularne u nas „wczasy pod gruszą”) nie stanowią podstawy do naliczenia składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, gdyż korzystają ze zwolnienia na mocy par. 2 ust.1 pkt 19 rozporządzenia ministra pracy i polityki



socjalnej z dnia 18 grudnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, inaczej rozporządzenia składkowego. Fiskus nie jest już tak łaskawy dla innych finansowanych z Funduszu Socjalnego świadczeń i poza dofinansowaniem zorganizowanego wypoczynku dzieci pracowników w wieku do lat 18, pozostałe korzyści, jakie pracodawca zechce finansować, stanowią już przychód pracownika. Często ze środków funduszu socjalnego firmy finansują różnego rodzaju imprezy firmowe i wówczas nie jest to zaliczane do przychodu pracowników. Ciekawą formą wynagrodzeń pozafinansowych jest też dofinansowanie rozwoju zawodowego pracowników, z czego pracodawcy chętnie korzystają. Należy tutaj pamiętać, że tego rodzaju dofinansowanie jest wolne od podatku i składek, gdy dotyczy podnoszenia wykształcenia ogólnego pracownika w formach szkolnych, jeśli dofinansowanie dotyczy podnoszenia kwalifikacji w formach pozaszkolnych, a taką formą są m.in. studia podyplomowe. Wówczas aby skorzystać ze zwolnienia od podatku i składek, pracownik musi podjąć naukę na podstawie skierowania pracodawcy. W innym przypadku dofinansowanie będzie stanowiło przychód ze stosunku pracy. Jednakże od niedawna w rozumieniu organów podatkowych zwolnienie z opodatkowania może być zastosowane w przypadku, gdy podmiot szkolący posiada akredytację ministra edukacji – brak akredytacji powoduje, iż opłata za szkolenie jest przychodem pracownika.

Jeżeli chodzi o inne popularne świadczenia, np. kupony żywieniowe, to są one w całości opodatkowane, chyba że ich stosowanie wynika z odrębnych przepisów o bezpieczeństwie i higienie pracy, jednak na mocy par. 2 ust. 1 punkt 11 rozporządzenia składkowego są one zwolnione ze składek na ubezpieczenia do 190 zł miesięcznie. Powyżej tej kwoty to oczywiście przychód ze stosunku pracy i podlega składkom. Najbardziej kontrowersyjne było i jest finansowanie pakietów medycznych dla pracowników, mimo że w tym zakresie przepisy się nie zmieniły, to organy skarbowe wydają sprzeczne ze sobą interpretacje. Przez pewien czas funkcjonowało przeświadczenie, że jeśli płacimy za opiekę medyczną tzw. ryczałtem, to nie wiemy, w jakim zakresie dany pracownik skorzystał z tejże opieki i nie możemy przypisać mu do przychodu konkretnej kwoty. Ostatnio część organów skarbowych doprecyzowała swoje interpretacje, stojąc na stanowisku, że przychód pracownika stanowi możliwość skorzystania z konkretnej usługi medycznej, a nie samo skorzystanie. Zgodnie z tą interpretacją należy rozumieć, że jeśli pracodawca opłaca opiekę medyczną za pracowników z wyłączeniem świadczeń dotyczących medycyny pracy, to jest to ich przychód ze stosunku pracy i należy go doliczyć do podstawy opodatkowania i składek na ubezpieczenia. Aktualne opinie na temat finansowania pakietów medycznych są podzielone, zarówno wśród doradców podatkowych, pracodawców, jak i samych organów skarbowych. Zupełnie inaczej odbywa się kalkula-

Ciekawą formą wynagrodzeń pozafinansowych jest też dofinansowanie rozwoju zawodowego pracowników, z czego pracodawcy chętnie korzystają.

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



cja świadczenia w formie nieodpłatnego korzystania przez pracownika z udostępnionego przez pracodawcę mieszkania. W tym przypadku przychodem pracownika stanowiącym podstawę opodatkowania jest kwota wynikająca z umowy najmu opłacana wynajmującemu mieszkanie, natomiast podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne stanowi wartość czynszu za mieszkanie, która wynika z opłat ustanowionych przez spółdzielnię mieszkaniową lub też inną organizację zrzeszającą budynki mieszkalne, w których położony jest wynajęty pracownikowi lokal. Jeżeli wynajęte mieszkanie jest budynkiem wolnostojącym, to wysokość ekwiwalentu-czynszu ustala się na podstawie uchwały Rady Miasta, na terenie której znajduje się budynek mieszkalny. Warto też zwrócić uwagę na inne nieodpłatne świadczenie pracowni-
cze, jakim jest organizowanie imprez integracyjnych. Obecnie jest to wśród pracodawców bardzo powszechny zwyczaj. Pracodawca w całości ponosi koszty imprezy, po stronie pracownika nie powstaje przychód będący podstawą zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych ani przychód podstawy wymiaru składek ZUS.

Obopólne korzyści

Wszystkie rodzaje świadczeń pracowniczych generują koszty i przynoszą korzyści. Różny jest tylko adresat kosztów, natomiast zawsze korzyści leżą po obu stronach: i po stronie pracodawcy, i po stronie pracownika. Pracodawca poprzez oferowanie nie-

odpłatnych świadczeń zyskuje lojalny i stabilny zespół pracowników. Organizowane szkolenia i doksztalcanie zawodowe podnoszą poziom wiedzy pracowników, która efektywnie wykorzystywana jest w realizacji celów stawianych przed pracownikiem. Takie formy dodatków, jak służbowy telefon czy samochód, mogą służyć także do celów prywatnych – zdaniem niektórych pracowników dodatki te podnoszą ich morale. Abonament medyczny jest swego rodzaju aspektem podnoszącym samoocenę pracownika pod względem zaspokojenia jego podstawowych potrzeb, pracownik w zależności od rodzaju pakietów usług oraz od swoich potrzeb korzysta lub nie z zaoferowanych mu usług. Ważne jest, że zakład zdrowotny świadczący usługi jest zawsze gotowy do ich wykonania na rzecz pracownika. Imprezy integracyjne, które mogą trwać kilka dni, poprawiają atmosferę w pracy, służą nawiązaniu bliższych stosunków między pracownikami ponadto konsolidują działania zespołów.

Każdy pracodawca powinien zawsze pamiętać, iż przyznawanie świadczeń pracowniczych jest jego decyzją, która powinna być poprzedzona wnikliwą analizą w zakresie możliwości zwolnienia określonych świadczeń z opodatkowania jak z podstawy wymiaru ubezpieczeń społecznych. Jednakże chyba najważniejsze jest pytanie pracodawcy do samego siebie:

Z kim chciałbym realizować swoje cele? Co mogę zaproponować w zamian? ❁





VADEMECUM

Edukacja

RYNEK PRACY 2009 • REKRUTACJA • HRM • PRAWO • ALMANACH FIRM



Edukacja





VADEMECUM

Edukacja



Troska o rozwój pracownika to nie jedynie bonus i forma premiowania. Dla pracodawców to realna szansa na poprawę efektywności kadr, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w swojej dziedzinie. Polska branża szkoleniowa boleśnie odczuła skutki kryzysu i cięcia w wydatkach szkoleniowych w przedsiębiorstwach, ale konieczność stałej konkurencyjności, także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że uczymy się przez cały czas – również w życiu zawodowym.



Czego biznes oczekuje od firm szkoleniowo-doradczych?

Barbara Piwowarczyk, House of Skills

Każda strategia i każde działanie podejmowane w biznesie powinny uwzględniać potrzeby klientów. Prawdziwość tego stwierdzenia potwierdzają wyniki badania oczekiwań i potrzeb pracowników pionu HR przeprowadzonego w 2009 roku na zlecenie firmy House of Skills.

Jednym z głównych celów badania, zrealizowanego w ub. r. przez firmę badawczą IQS & QUANT Group na zlecenie House of Skills, była próba opisania potrzeb i oczekiwań pracowników pionów HR w dużych firmach, dotyczących współpracy z firmami szkoleniowo-doradczymi. Istotne w badaniu było nie tylko to, w jaki sposób menedżerowie z obszaru zarządzania ludźmi dokonują wyboru dostawcy usług, ale również jakie są ich oczekiwania już po zawarciu kontraktu i po zakończeniu projektu.

Coraz większe oczekiwania

W trakcie badania, w którym udział wzięli przedstawiciele dużych firmy, m.in. członkowie zarządu odpowiedzialni za HR, dyrektorzy personalni oraz dyrektorzy i specjaliści ds. szkoleń, odtworzono standardowy sposób podejmowania decyzji o wyborze usług szkoleniowo-doradczych. Uczestników pytano o ich oczekiwania na każdym etapie

postępowania. Okazało się, że kluczowym czynnikiem w procesie wyboru dostawcy usług szkoleniowo-doradczych jest fakt wcześniejszej współpracy. Jeśli natomiast osoba dokonująca wyboru firmy szkoleniowej nie miała wcześniejszego doświadczenia we współpracy z dostawcą, bierze pod uwagę przede wszystkim:

- Opinie, rekomendacje i referencje;
- Know-how, unikalne produkty, licencje;
- Doświadczenie dostawcy;
- Nazwiska trenerów;
- Specjalizację w danej dziedzinie;
- Kompleksowe podejście.

Gdy firma zna już możliwości dostawcy na podstawie wcześniejszej współpracy, kluczowe dla niej są:

- Jakość pracy przy wcześniejszych projektach;
- Nazwiska trenerów;
- Relacje z pracownikami dostawcy;
- Sprawność organizacyjna;
- Know-how, unikalne produkty, licencje;
- Doświadczenie dostawcy;
- Opinie, rekomendacje i referencje.

Niezwykle ważnym elementem pro-

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



cesu wyboru, choć często niedocenianym przez firmy szkoleniowe, jest ich reakcja na otrzymane zapytanie ofertowe. Natymetapie klient oczekuje przede wszystkim poważnego potraktowania i zrozumienia zgłoszonego zapotrzebowania. Wydaje się to oczywiste, dlatego dziwi duża liczba krytycznych uwag respondentów. W ich opinii sposób postępowania dostawcy w takim momencie wskazuje na jego całościowe podejście do klienta i projektu. Zamawiający oczekuje przede wszystkim sygnału, że dostawca usług szkoleniowo-doradczych chce przygotować ofertę w sposób jak najbardziej odpowiadający potrzebom firmy.

Z punktu widzenia osób zamawiających szkolenie na tym etapie idealnym rozwiązaniem będzie zaproponowanie spotkania, które pozwoli na doprecyzowanie potrzeb i wyjaśnienie wszelkich wątpliwości. Respondenci mają jednak świadomość i przyznają to w badaniu, że często takie spotkanie jest to niemożliwe ze względów czasowych lub proceduralnych (procedura przetargowa).

Mimo to na tym właśnie etapie postępowania ofertowego klienci oczekują osobistego kontaktu z trenerem lub osobą, która później będzie realizowała projekt.

Gdy reprezentant firmy zgromadzi już oferty od firm szkoleniowo-doradczych, przystępuje do analizy przedstawionych tam warunków. Rozważa oczywiście wiele kwestii i kryteriów, jednak najważniejsze pytanie, które sobie zadaje, brzmi:

Czy przedstawiona oferta jest dopasowana do realiów firmy i rzeczywiście

odpowiada na przesłane zapytanie ofertowe (brief)? Czy jest to oferta przygotowana specjalnie dla mnie w odpowiedzi na opis stojącego przed moją firmą wyzwania, czy tylko zdjęty z półki standard?

Wiele uwagi klient poświęca również analizie umiejętności wyznaczonych do realizacji projektu trenerów/konsultantów. Życiorysy, obejmujące nie tylko wykształcenie i specjalizację trenerów, ale również ich doświadczenie w realizacji projektów szkoleniowo-doradczych dla różnych branż, jak i ogólnie w biznesie oraz lista kluczowych klientów to zdecydowanie wymagane elementy oferty. Zamawiający wie, że od jakości pracy trenera/konsultanta zależy w dużej mierze powodzenie projektu, dlatego analiza tej części oferty pozwala im na ograniczenie ryzyka związanego z zatrudnieniem osoby, która nie ma szans spełnić stawianych przed nią oczekiwań.

W ofertach klienci poszukują również informacji potwierdzających specjalizację dostawcy w dziedzinie, której projekt dotyczy.

Cenione są także elementy innowacyjne, zawarte w prezentowanych rozwiązaniach (respondenci zgodnie przyznali, że chcieliby być zaskakiwani czymś niestandardowym), oraz kompleksowe podejście do wyzwania, jakie postawił przed firmą klient.

Prezentacja oferty i podjęcie decyzji

Na tym etapie firma rozpatruje najczęściej już tylko dwie-trzy

>

wybrane oferty zaproszonych na spotkanie firm szkoleniowo-doradczych. Poza czynnikami istotnymi także podczas analizy oferty, takimi jak: dopasowanie do potrzeb zamawiającego (oferta „szyta na miarę”) i właściwy dobór osób mających realizować projekt - znaczenia nabierają czynniki związane z możliwościami dostawcy, czyli: sprawność logistyczna i organizacyjna oraz elastyczność oferenta rozumiana jako możliwość negocjowania warunków realizacji projektu, w tym wartości inwestycji. Respondenci zgodnie stwierdzili, że na etapie podejmowania decyzji kluczowe są dwie kwestie: czy oferta zmodyfikowana po prezentacji i dyskusji jest rzeczywiście „uszyta na miarę” pierwotnie określonych potrzeb oraz - jeżeli klient ma do czynienia z ofertami identycznie spełniającymi kryterium pierwsze - cena.

Podsumowując: Wśród najczęściej wskazywanych kryteriów wyboru dostawcy usług szkoleniowych respondenci najczęściej wymieniali dopasowanie oferty do aktualnych potrzeb zamawiającego (64%).

Naszczególną jednak uwagę zasługuje waga przywiązywana do osoby trenera. Spośród 11 najważniejszych czynników aż trzy dotyczą trenera. Brane są pod uwagę różne aspekty - doświadczenie w pracy trenerkiej, doświadczenie w branży, sprawdzone nazwisko.

Na podstawie informacji uzyskanych od respondentów można zdecydowanie stwierdzić, że nawet cena (jej wysokość i możliwość negocjacji) nie jest czynnikiem tak ważnym, jak osoba prowadzącego.

Czynniki budujące zadowolenie klienta, czyli kryteria oceny szkolenia

Oprócz oczekiwań klientów związanych z ofertami szkoleniowymi w trakcie badania wzięto pod lupę także kryteria, jakimi kierują się oni dokonując oceny zrealizowanego projektu. Wszyscy uczestnicy badania zadeklarowali bowiem podejmowanie działań pozwalających na ewaluację wykonania projektu. Postawiono im więc szereg pytań o to w jaki sposób oceniają pracę dostawcy usług szkoleniowych. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że podstawowymi źródłami wiedzy, na temat tego czy projekt zakończył się sukcesem, są dla pracowników działów HR opinie samych pracowników oraz info-

Schemat i metodologia badania

Proces badawczy składał się z trzech etapów. Pierwszym krokiem, służącym ujednoczeniu terminologii i doprecyzowaniu zakresu tematycznego badania, był wywiad ze sprawującymi różne funkcje pracownikami House of Skills (sprzedaż usług, doradztwo, szkolenia). Moderowana rozmowa z trzema uczestnikami (nazywana triadą), posłużyła następnie do opracowania scenariusza wywiadu kolejnego etapu badania, który obejmował badanie jakościowe, zrealizowane metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (przeprowadzono 24 takie wywiady w Warszawie i w Poznaniu).

Na trzeci etap badania składała się ilościowa weryfikacja wyników uzyskanych w etapie drugim. Firma IQS & QUANT Group zrealizowała go metodą ankiety elektronicznej. Wzięło w nim udział 120 respondentów, przedstawicieli dużych firm – członków zarządu odpowiedzialnych za funkcję HR, dyrektorów personalnych oraz dyrektorów i specjalistów ds. szkoleń. W efekcie udało się ustalić co decyduje o wyborze dostawcy usług szkoleniowych, a także w jaki sposób przedstawiciele działów HR oceniają wykonanie usługi oraz czego oczekują już po zakończeniu projektu.

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



rmacje uzyskane od ich menedżerów. Pracownicy działów HR pytają obie te grupy przede wszystkim o:

- Efektywność / przydatność nowej wiedzy i umiejętności w pracy;
- Dynamikę szkolenia i zastosowane przez trenera metody oraz techniki;
- Zawartość merytoryczną szkolenia;
- Jakość pracy trenera;
- Jakość materiałów szkoleniowych;
- Dbłość o sprawy organizacyjne.

Usługa szkoleniowo doradcza nie kończy się jednak w momencie zakończenia samego szkolenia. Zdecydowana większość badanych uznała, że standardowo wśród działań dostawcy usług po zrealizowanym szkoleniu powinny znaleźć się co najmniej: informacja zwrotna od trenera lub firmy na temat wyników szkolenia (w formie rozmowy lub raportu), wskazówki odnoszące się do dalszych prac rozwojowych oraz osobisty kontakt z działem HR. Pozytywnie o dostawcy świadczy również przekazanie uczestnikom zadań wdrożeniowych. Co ważne, respondenci często i spontanicznie dzielili się krytycznymi uwagami na temat działań podejmowanych przez dostawców usług po zakończeniu projektu, co świadczy o potrzebie budowania pozytywnych standardów rynkowych w tym zakresie.

Dobry trener na wagę złota

Na podstawie zrealizowanego badania można stwierdzić, że proces wyboru dostawcy usług szkoleniowo-doradczych w dużych polskich firmach jest już w pełni ukształto-

wany, zaś oczekiwania przedstawiane przez uczestników badania - dość spójne. Zdaniem respondentów dobra firma szkoleniowo-doradcza to taka, która przede wszystkim posiada dobrych trenerów - otwartych, komunikatywnych i potrafiących pracować z grupą, a także posiadających dużą wiedzę związaną z tematem szkolenia, doświadczenie biznesowe i branżowe. Nie wystarczy przy tym jeśli trener ograniczy się do przeprowadzenia szkolenia - jego udział w projekcie wymagany jest od rozpoczęcia pracy nad ofertą aż do zakończenia realizacji szkolenia.

Z kolei dobra firma szkoleniowo-doradcza to firma o silnej, ustabilizowanej marce, polecana przez innych, skoncentrowana na kliencie i jego potrzebach oraz angażująca się w cały proces od początku do końca. Taka firma zna specyfikę działalności klienta, robi szkolenia, które są przydatne w pracy i jednocześnie angażują uczestników oraz posiada sprawdzone, licencjonowane produkty. To też firma elastyczna cenowo, terminowo i organizacyjnie. A także, co ma coraz większe znaczenie, utrzymująca kontakt z klientem po zakończeniu szkolenia - innymi słowy: wykazująca zainteresowanie efektami swojej pracy, przekazująca informacje zwrotne klientowi i zbierająca je od uczestników. Zdecydowanie warto inwestować właśnie w ten etap współpracy, bo dobre doświadczenia mogą stać się bezcennym kapitałem, który zaprocentuje przy staraniach o kolejny projekt. 📌



Szkolenia

z (prawdziwą) korzyścią

Efektywność szkoleń w kontekście kadr już posiadanych oraz roczników, które nadchodzą.

Tomasz Hoffmann, Learn Up, ekspert programu Talent Club

O efektywność szkoleń pytają wszyscy zleceniodawcy. Trzeba przyznać, że owe częste pytania biorą się stąd, że nie wszyscy w ich efektywność wierzą. Interesujące jest, że część klientów w przypadku korekty budżetu tnie przede wszystkim wydatki na szkolenia – „nie mamy teraz czasu na szkolenia”; „tniemy wszystko, co nie ma bezpośredniego związku ze sprzedażą”. Z jakich szkoleń oni wcześniej korzystali?

Technologia zmieniła wiele dziedzin naszego życia i musi zmienić sposób, w który korzystamy ze szkoleń

Wartykule pojawi się próba odpowiedzi na pytanie, jak projektować efektywne (mieralne) procesy szkoleniowe oraz jak będą one wyglądać w zbliżającej się przyszłości, gdy na rynek pracy wejdzie dynamiczniej Generacja Y.

Uważam, że czytelnik powinien być zainteresowany powyższym tematem, szczególnie w trudnych czasach/miesiącach, w których ostatnio żyjemy. Obecna sytuacja jest bardzo ciekawa, dlatego zarówno dział HR, jak również firmy szkoleniowe powinny wyciągnąć z niej wnioski.

Inwestycja w przyszłość

Artykuł będzie się koncentrować na efektywności szkoleń, a w szczególności na projektowaniu owej efektywności dla pokoleń, które

wkraczają na rynek pracy. Przypomnijmy zatem - Generacja Y to osoby urodzone po 1981 r. Piszący te słowa należy do generacji X (1964-1980 r.). Różnica między przedstawicielami generacji X a tymi, którzy wchodzi na rynek pracy lub są na nim od niedawna (pokolenie Y), widoczna jest gołym okiem. Proszę zapoznać się z tabelką, by uświadomić sobie, jak widzą to naukowcy z kraju gospodarza mistrzostw świata w piłce nożnej w 2010 r. Pewnie sami zauważamy te różnice w sposobie korzystania z najnowszych technologii, otwartości, znajomości języków etc. Ja uczę się korzystać z urządzeń, pytając tych, którzy już takowe posiadają - Generacja Y nikogo nie pyta - dla nich większość rzeczy jest intuicyjna. Myślą inaczej, działają

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

inaczej, uczyli się inaczej, inaczej też będą się szkolić, pracując w organizacjach – nie mam co do tego żadnych wątpliwości.

Nagroda czy szansa rowoju

Dla części zleceniodawców szkolenie jest formą nagrody dla pracownika („U nas każdy raz w roku na jakieś szkolenie idzie”). Tutaj szkolenie jest traktowane podobnie jak wycieczka, upominek etc. Częściej firmy

oczekują efektywności projektów – że szkolenie będzie inwestycją, a nie tylko kosztem. Poniżej kilka kluczowych elementów dla zbudowania efektywnego procesu szkoleniowego.

Wymierne efekty

Klasyk zarządzania podkreśla, że trudno zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć. Jak zaprojektować mierzalność procesu szkoleniowego? Mam wrażenie, że jest to czasem prostsze, niż się wydaje. Wymaga jednak zaplanowania szkolenia jako dłuższego procesu, dłuższej współpracy zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Oczywiście uwzględnić należy wszystkie elementy, które odgrywają ważną rolę przy planowaniu efektywności. Jak skonstruowany jest system motywacyjny

KATEGORIA	POKOLENIE Y	POKOLENIE X	BABY BOOMERS (pokolenie wyżu demograficznego)
Daty (przedział czasowy)	1981 r. i później	1965-1980 r.	1946-1964 r.
Technologia	Jedynie wiarygodne połączenie ze światem zewnętrznym	Ułatwia pracę	Pracuje się lepiej bez niej
Praca	Tylko wtedy, gdy praca jest pasją, zabawą i zainteresowaniem	Pracuje, by żyć, promować się i szanować	Żyje po to, aby pracować, zdobywać pieniądze i poczucie stabilności
Wartości profesjonalne	Niezależność, samowystarczalność (z umiejętnością pracy w grupie), lojalność oraz sukces finansowy	Równowaga między życiem prywatnym a pracą, zorientowany na grupę, nie lubiący zasad, lojalność wobec przyjaciół	Sukces, osiągnięcia, ambicja, lojalność wobec kariery
s sposób uczenia się/szkolenia	Wzrokowy Zadania i symulacje oparte na prawdziwych grupach roboczych/prace grupie	Case studies, praktyczne aplikacje,	Koncepcyjność, teoretyzowanie

w firmie? Jakie są uwarunkowania konkurencyjne organizacji? Jakie są relacje między działami firmy – będą współpracować czy szkolenie będzie tylko kolejnym czynnikiem antagonizującym? Z jakimi osobami mamy do czynienia (wykształcenie, nawyk przyswajania wiedzy)? Jaka treść i forma przekazu będą dla nich najodpowiedniejsze? Czy szkolenie w ogóle jest potrzebne? Może można problem załatwić w inny sposób? I najważniejsze – jaki jest cel biznesowy działu zlecającego szkolenie? Jakie wymierne efekty chce osiągnąć?

Po latach pracy jako trener dochodzę do wniosku, że klienci raczej nie wiedzą, jak skutecznie planować taki proces – jednocześnie, tak jak na sprzedaży i marketingu, na szkoleniach znają się wszyscy. Słowem, niełatwo jest zaplanować,

>

REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl

Klienci często nie wiedzą, jak skutecznie planować proces szkoleniowy – jednocześnie, tak jak na sprzedaży i marketingu, na szkoleniach znają się wszyscy

a szczególnie doprowadzić do końca zaplanowany projekt.

Generalnie, uwzględniając wszystkie powyższe elementy, można skonstruować proces szkoleniowy, który będzie mierzalny i który zrealizuje stawiane przed nim cele biznesowe – będzie przez to efektywny. Technologia i możliwość analizy pracy naszych zespołów sprzedażowych ułatwia nam tworzenie efektywnych szkoleń. Można posłużyć się przykładem firm działających w branży detalicznej – tam liczony jest każdy klient wchodzący do sklepu, analizowany jest każdy element sprzedaży, w każdej godzinie pracy personelu. Dysponując pełnymi danymi na temat funkcjonowania biznesu, możemy skonstruować projekt szkoleniowy oparty o cele, które zostaną zmierzone. Nie chcę powiedzieć, że zawsze się to uda, nie tylko firma szkoleniowa ma wpływ na ostateczny efekt. Z praktyki wiem, że tego typu procesy są jednak skutecznie realizowane.

Zaangażowanie pracowników

Niemożliwe jest zaplanowanie skutecznego i efektywnego procesu bez zadań, za które pracownicy firmy zlecającej będą odpowiedzialni. Nie ma takiej możliwości.

Zmiana pewnej postawy, wdrożenie oczekiwanych zmian, nauka nowych umiejętności wymaga czasu. Nie da się zmienić postępowania bez ciągłego mówienia, powracania do kluczowych zagadnień przez

menedżerów organizacji. Oczekiwanie szybkich zmian to czekanie na cud. Dorośli przyswajają wiedzę w ten sposób, że filtrują rzeczy nowe przez swoje doświadczenie. Potrzebują czasu, aby przekonać się do nowych koncepcji. Niestety organizacje zatrudniając firmy szkoleniowe, często rezygnują z działań wspierających (każdy menedżer ma przecież multum własnych zadań). Trudno jest w trakcie krótkiego spotkania z pracownikiem firmy (szkolenie trwa jeden, dwa dni) być pewnym, że wdroży on przekazywane informacje. Od tego są przedstawiciele firmy.

I to tyle o przeszłości, która jeszcze przez chwilę będzie teraźniejszością. Pisząc powyższe zdania, czułem się, jakbym pisał o perspektywach podróży dylizansem, wiedząc, że właśnie wymyślono pociąg. Czuję się, jakby w późnym średniowieczu, z moimi kolegami mnichami zastanawiał się, jak usprawnić proces powstawania rękopisów w przededniu roku 1455, kiedy Gutenberg wynalazł druk. Dlaczego?

W powyższych akapitach brałem pod uwagę tzw. tradycyjne podejście do szkoleń, nieuwzględniające ogromnej zmiany, która w najbliższych latach nastąpi.

Technologia zmieniła wiele dziedzin naszego życia i musi zmienić sposób, w który korzystamy ze szkoleń. Każdy z nas może wskazać kilkanaście (kilkadziesiąt) dziedzin, które w jego życiu zmienił internet.

Dlaczego to samo stanie się na masową skalę na rynku szkoleń?



Dlaczego e-learning zmieni tworzenie efektywnych procesów szkoleniowych, szczególnie w organizacjach rozproszonych?

Przedstawmy wady aktualnych procesów szkoleniowych (bez wykorzystania e-learningu i najnowszych technologii):

- koszt - dzień szkoleniowy jako jednostka rozliczeniowa (skoro już jadą, niech dzień lub dwa ćwiczą, choć często to nie jest najbardziej efektywne). Szczególne horrory to skoszarowane pięciodniowe szkolenia wdrożeniowe w firmach;
- mała elastyczność i często brak spójności;
- wolny sposób docierania z informacją w dużych rozproszonych strukturach;
- koszty niezwiązane bezpośrednio z przekazywaniem wiedzy (hotel, dojazdy, czas poświęcony na podróże);
- w wielu branżach jeden dzień szkolenia wyczerpuje cały budżet szkoleniowy na osobę - jeden dzień szkolenia na 365 dni w roku - czy to może być efektywne?
- brak uwzględniania nieformalnego przekazywania wiedzy;
- brak narzędzi do szybkiego reagowania i korygowania programów szkoleniowych.

Zmiana podejścia

Poniżej przedstawiam wyniki ankiet przeprowadzonych po e-learningowym szkoleniu dla wolontariuszy Międzynarodowej Konferencji Klimatycznej COP 14, która w grudniu 2008 r. odbyła się w Poz-

naniu. Wolontariuszami były osoby młode traktujące szkolenie jako przygodę oraz możliwość podniesienia swoich kwalifikacji. Poniżej przedstawione są odpowiedzi na nieobowiązkową ankietę.

Oceniano w niej kursy e-learningowe wspierające tradycyjne szkolenia, na których wolontariusze dowiadawali się o swoich zadaniach w trakcie konferencji.

Oto niektóre wypowiedzi wolontariuszy:

- Uważam, że to bardzo dobry pomysł wprowadzenie takich kursów, gdyż wielu osobom sprawia trudność zapamiętanie wszystkiego, co się tylko raz usłyszy. Internet natomiast jest łatwo dostępny dla wszystkich, a kursy dość dobrze przyswajalne i pomocne.
- Kursy e-learningowe okazały się bardzo przydatnym uzupełnieniem notatek ze szkoleń. Bardzo szybko można było odświeżyć zdobytą wiedzę i sprawdzić się podczas testu. Pomysł uważam za trafiony.
- Kursy e-learningowe to fantastyczny, nowoczesny sposób przekazywania wiedzy. Oby był wykorzystywany jak najczęściej! (Na uczelni też powinien być taki sposób nauki...).
- Ogółem platforma mi się podobała. Jest to ciekawe, nowoczesne podejście do nauki w interesującej formie.
- Kursy w bardzo prosty sposób przypomniały mi materiał ze szkoleń i zawsze mogłam do nich wrócić, co było bardzo pomocne.
- Kursy e-learningowe bardzo pomogły przyswoić mi informacje, których na szkoleniu było

za dużo. Dodatkowym walorem była możliwość wybrania sobie czasu, kiedy chcemy te kursy zrobić. Dlatego też na przyszłość, zdecydowanie polecam taki sposób nauki. Uważam, że platforma e-learningowa to dobry pomysł na uzupełnienie, a w niektórych wypadkach zastąpienie tradycyjnych kursów w formie wykładów.

- Bardzo dobry pomysł, przydatny zwłaszcza dla osób niemieszkających w Poznaniu. Pozwala także zaoszczędzić czas i szybko uzyskać dostęp do informacji.

To oczywiście jeden z przykładów. Przykład niebiznesowy. Innym przykładem zastosowania najnowszych technologii w szkoleniu i testowaniu może być projekt „Talent Club”, gdzie kilka tysięcy menedżerów z całego kraju może porównywać swoją wiedzę ze swoimi odpowiednikami na platformie www.talentclub.pl. To dzięki technologii powstają tego typu koncepcje niemożliwe do realizacji wcześniej. Oczywiście trzeba przyznać, że to koncepcja ma kluczową rolę, technologia to tylko narzędzie.

Na podstawie powyższych przypadków oraz na podstawie tego, o czym się mówi na większości konferencji e-learningowych na całym świecie, można postawić kilka tez, jak będą wyglądały efektywne procesy szkoleniowe w najbliższej przyszłości.

- Internet (e-learning, mobile learning, blogi etc.) będą sposobem przekazywania wiedzy w organizacjach.

- E-learning umożliwia ogromną elastyczność - przekazywanie pigulek wiedzy w dowolnych interwałach, proces szkoleniowy trwa permanentnie (przeprowadzono wiele badań na temat skuteczności mikrotreningów, czyli przekazywania pigulek wiedzy w organizacjach, szczególnie wśród zespołów nieprzywykłych do przyswajania dużych porcji wiedzy). Forma, treść i częstotliwość szkoleń będzie zdecydowanie bardziej dostosowana do grup pracowników, które występują w danej organizacji.

- E-learning umożliwi szybką reakcję na zmieniającą się rzeczywistość biznesową.

- Generacja Y wymusi zmiany w podejściu trenera - podstawowe informacje będą przekazywane on-line przed szkoleniem - zadaniem trenera będzie sprawianie, by ludzie doświadczali w trakcie warsztatów, mniej będzie elementu przekazywania wiedzy.

- Wszelkie ankiety przed i po, wszelkie analizy będą możliwe szybko dostarczane i dostępne natychmiast dla zarządów / decydentów.

- E-learning będzie z roku na rok bardziej interaktywny i umożliwi wymianę podobną do tej w sali szkoleniowej.

- Blended learning (połączenie metod szkoleniowych - choćby tradycyjnych warsztatów - z e-learningiem) będzie optymalnym, efektywnym sposobem szkoleń wykorzystującym najlepsze elementy każdej z metod. ①

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

BAZA
PROFESJONALISTÓW...

DLA
PROFESJONALISTÓW.

Świat ceni rozwiązania efektywne.
Dlaczego w HR-ach miałyby być inaczej.
Udany proces rekrutacji to taki,
który kończy się sukcesem, a po drodze
pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze.

Więcej pod numerem infolinii:
0 800 MONSTER



monsterpolska.pl



Inwestycja o gwarantowanej rentowności

Jak mierzyć efektywność szkoleń?

Mirosława Spaleniak-Jurkowska, Altkom Akademia

Oceny efektywności i rentowności procesów edukacyjnych należą do najnowszych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co powoduje, że stają się kartą przetargową wielu decyzji podejmowanych w firmach. Walka może być nierówna, gdyż sam wynik finansowy, szczególnie w krótkim okresie, nie stanowi o wartości projektu edukacyjnego. Inwestycja w ludzi, nawet wyrażona wartością pieniężną, może przynieść stratę w terminie do dwóch lat, zaś w terminie dłuższym – zysk. Warto nie zapominać o wielu innych korzyściach, które są niepoliczalne, a które są w stanie odczuwać i klienci, i pracownicy firm.



REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



Ewaluacja

Ewaluacja w edukacji to ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań dydaktycznych w odniesieniu do założonych celów, służąca doskonaleniu tych działań. W ramach ewaluacji szkoleń możemy mówić o kilku elementach istotnych dla zamawiającego szkolenie. Jest nią:

- skuteczność – rozumiana jako stopień realizacji założonych celów, np. zdobycie wiedzy i umiejętności lub też wzrost motywacji do pracy,
- efektywność – czyli stosunek korzyści (przychody + inne korzyści) do nakładów,

oraz

- rentowność – najprościej ujmując to procent zysku (przychody – koszty) w stosunku do kosztów.

Jeśli celem ewaluacji szkolenia jest zmierzenie poziomu nabytych umiejętności w zakresie analizy danych, zastosowana metoda będzie inna niż wówczas, gdy celem procesu edukacyjnego ma być wzrost efektywności sprzedaży o 25 proc.

Zwrot z inwestycji

Przez wiele lat rynkowi szkoleniowemu wystarczało mierzenie tych parametrów na skali czterostopniowej Donalda Kirkpatricka. Znany w Polsce i od kilku lat stosowany w niektórych firmach model ROI (Return On Investment) Jacka J. Philipsa jest rozbudowaną wersją swojego poprzednika.

Wskaźnik ROI oraz inne wskaźniki ekonomiczne używane są w wielu dziedzinach biznesowych. W szkoleniach na razie przyjął się ten jeden. Dzięki niemu możemy wykazać, że kwota zainwestowana w szkolenia czy szersze projekty edukacyjne w odpowiednim czasie może się zwrócić, a nawet przynieść firmie wymierny zysk finansowy.

Budując swój model, Jack J. Phillips oparł się na czteropoziomym modelu oceny efektywności szkoleń Kirkpatricka, poszerzając go o poziom wyliczenia wskaźnika zwrotu z inwestycji. Podeszedł on do projektów szkoleniowych jak do innych narzędzi usprawniających procesy biznesowe w organizacji.

W modelu J.J. Philipsa wyliczane są dwa podstawowe wskaźniki: ROI (Return on Investment) i BCR (Benefits/Costs Ratio). Pozwalają one odpowiedzieć na pytanie dotyczące tego, ile firma zyska pieniędzy w stosunku do nakładów, które poniosła na sfinansowanie danego projektu szkoleniowego bądź innego projektu z obszaru zarządzania personelem.

BCR (benefis/cost ratio)=suma korzyści z inwestycji/suma kosztów inwestycji
ROI (return on investment)= (korzyści netto z inwestycji/suma kosztów inwestycji)*100%

Aby obliczyć dany wskaźnik, należy pokonać poszczególne etapy, które

>

w większym lub mniejszym stopniu wspomagają zbieranie danych potrzebnych do końcowej analizy.

Pomiarów dokonujemy na kilku poziomach, tj.:

1. Reakcja i planowane działanie – to pomiar satysfakcji uczestnika programu oraz identyfikacja zaplanowanych działań.

2. Nauczanie – natym poziomie dokonujemy pomiaru dokonanych zmian w umiejętnościach, nabytej wiedzy i stosunku do danego programu.

3. Zastosowanie i wdrożenie – to etap, w którym następuje pomiar zmian w zachowaniu podczas codziennej pracy i postępów w zastosowaniu zdobytych umiejętności.

4. Wpływ na biznes.

5. Zwrot z inwestycji – czyli porównanie korzyści pieniężnych z programu z kosztami jego realizacji.

Metodologia Philipsa

Aby dobrze przeprowadzić proces i pozyskać wszystkie należne dane, należy przeprowadzić kilku etapów działania. W fazie wstępnej należy ustalić cele, dla których będzie przeprowadzony proces. Cele te określają jednocześnie sposób wykorzystania wyników badania efektywności, a także sam poziom przeprowadzanej oceny. Następnie zostają dobrane narzędzia, które będą wykorzystywane w procesie oceny. Faza wstępna kończy się przygotowaniem szczegółowego harmonogramu zawierającego w szczególności terminy realizacji poszczególnych działań, osoby odpowiedzialne

za konkretne działania oraz ewentualny kosztorys każdego z elementów procesu.

Etapy przeprowadzenia oceny projektu szkoleniowego zgodnie z metodologią ROI Philipsa:

ETAP I – zbieranie danych na temat szkolenia.

Pozyskiwanie niezbędnych informacji dotyczących realizowanego projektu szkoleniowego jest rozciągnięte w czasie. Gromadzenie danych odbywa się przed realizacją szkolenia i w trakcie realizacji zajęć, ale również znaczna część danych odnoszących się do oceny efektów szkoleniowych i ich wpływu na biznes może być uzyskana dopiero po upływie określonego czasu od zakończenia realizacji projektu. Dopiero wówczas następuje wdrożenie nabytej wiedzy i umiejętności w życie i daje się zaobserwować zmianę postaw.

ETAP II – izolowanie efektów programu szkoleniowego

Na tym etapie podejmuje się czynności zmierzające do wyizolowania efektu szkoleniowego od innych czynników wpływających na wyniki firmy. W tym celu należy zatem dokładnie zbadać, które czynniki zmiany po szkoleniu są efektem samego szkolenia, a które np. innymi zmianami wewnątrz firmy lub w otoczeniu zewnętrznym.

Ewaluacja
w edukacji
to ocena
przydatności
i skuteczności
podejmowanych
działań

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



ETAP III - zamiana efektów szkoleniowych na wartość finansową

Izolowanie efektu szkoleniowego oraz zamiana go na wartości finansowe to dwa kluczowe elementy samego procesu oceny. Są to elementy niezwykle trudne do zbadania, ale jednocześnie bardzo istotne z punktu widzenia oceny zwrotu z inwestycji. Efektem szkolenia może być umiejętność prowadzenia rozmowy oceniającej z pracownikiem, w której oceniany stosuje nabyte w procesie szkolenia umiejętności, np.: nową procedurę rozmowy, aktywne słuchanie oraz dawanie informacji zwrotnej. Jeśli wykazemy, że brak informacji zwrotnej na temat swojej pracy przyczyniała się do spadku efektywności pracy, np. w ostatnich sześciu miesiącach o 20 proc. (np. liczby wyprodukowanych długopisów na godzinę, która kosztuje 10 zł na godz.), to można przyjąć, że jesteśmy w stanie policzyć utracone korzyści, gdyby ta informacja zwrotna do pracownika docierała. Mamy więc dane finansowe.

ETAP IV - określenie strony kosztowej projektu szkoleniowego

Kalkulacja kosztów projektu musi uwzględniać wiele pozycji kosztowych, które mają miejsce podczas przygotowania i realizacji projektu szkoleniowego. Są to nie tylko koszty firmy szkoleniowej, koszty zastępstw, ale także koszty

związane z wyborem firmy szkoleniowej (czas pracy działu HR, powierzchnia, media), koszty sali szkoleniowej, materiałów biurowych, itp. oraz koszty po szkoleniu, czyli np. koszty ewaluacji szkolenia (czas pracy działu HR, menedżerów, powierzchnia, media, itp.).

Na zakończenie wyliczamy wskaźniki ROI i BCR i przygotowujemy raport dotyczący zwrotu z poczynionych inwestycji.

ROI dla szkoleń - dla wszystkich czy dla wybranych?

Ocena efektywności projektów według metodologii ROI jest procesem długotrwałym, czasochłonnym i kosztownym. Jeżeli możliwe jest zrealizowanie powyżej opisanych etapów, można ją zastosować do każdego szkolenia. Powstaje jednak pytanie: czy to ma sens? Dla niektórych szkoleń czy raczej projektów szkoleniowych - na pewno tak, w szczególności gdy są to procesy długotrwałe i korzysta z nich znaczna grupa osób, np. menedżerowie, handlowcy lub wszyscy pracownicy.

Jeśli, założmy, firma chce realizować projekt edukacyjny dla 80 pracowników przez okres 1,5 r., podczas którego pracownicy będą realizować szkolenia, warsztaty oraz coachingi obliczone średnio na 40 dni na osobę, to wydaje się to spora inwestycja. Przed podjęciem decyzji - czy liczyć zwrot finansowy, czy też nie - warto więc dobrze zastanowić się, czego oczekujemy po danym

projekcie szkoleniowym i na czym ma polegać zmiana dotycząca pracowników.

Założmy, że firma wdraża nową linię produkcyjną czy technologię i nie ma już powrotu do poprzednich metod działania. Inwestycja w rozwój kadry, która musi obsługiwać urządzenie jest konieczna. Celem edukacyjnym jest zatem nabycie nowej wiedzy lub umiejętności, a następnie wdrożenie jej w pracy przez wszystkich pracowników obsługujących linię oraz kontrolerów i menedżerów w zakresie znajomości urządzeń. Celem biznesowym jest z kolei np. zwiększenie produkcji lub też obsługa technologii, dzięki której działają określone urządzenia. To, co będzie efektem szkoleniowym, jesteśmy w stanie zmierzyć na poziomie drugim Kirkpatricka czy Philipasa poprzez testy, egzaminy lub ćwiczenia w obsłudze konkretnych urządzeń czy ich fragmentów. Mając na uwadze poziom wyjściowy wiedzy i umiejętności (np. uczestnicy szkoleń nie znali technologii, po raz pierwszy widzieli urządzenie) i prowadząc różnego typu sprawdziany (pomiar liczby błędów, czas realizacji zadania), możemy zmierzyć postęp, jakiego dokonali uczestnicy. Jaki ma to wpływ na biznes? Z pewnością duży, gdyż sama inwestycja firmy w nowoczesny sprzęt czy technologię i oprogramowanie to za mało, by taka inwestycja odniosła sukces i przyniosła oczekiwany zwrot. Potrzebni są wykwalifikowani ludzie, którzy są w stanie obsłużyć np. nowe urządzenie. Licząc jedynie

zwrot z inwestycji w szkolenia osób odpowiedzialnych za efektywną obsługę urządzeń, trudno będzie wyizolować odrębne efekty finansowe takiej inwestycji.

Jeśli natomiast projekt edukacyjny dotyczy zmiany sposobu komunikowania się z klientem dla grupy handlowców, np. poprzez inną procedurę obsługi klienta, zwiększoną liczbę spotkań bezpośrednich lub włączenie do procesu komunikowania się z klientem konferencji on-line, przy innych niezmiennych parametrach firmowych, warto zastanowić się nad policzeniem stopy zwrotu z takiej inwestycji.

Jak to zrobić?

Najłatwiej jest wyodrębnić grupę kontrolną handlowców, którzy pracując na podobnych parametrach (obszary, produkty, klienci), nie zmieniają sposobu pracy. Przed procesem szkoleniowym należy dokładnie ocenić możliwe czynniki zewnętrzne, które będą wpływały na pracę handlowców w czasie i po szkoleniu ograniczyć je tak dalece, jak to możliwe. Takie czynniki to np. zmiana lub brak klientów (klient zakończył działalność) lub awaria systemu CRM. Uważać należy także na czynniki wewnątrzfirmowe, które także będą zaburzały wyniki badania. Może to być np. zmiana sposobu wynagradzania handlowców, wprowadzenie nowych pracowników lub nowego szefa zespołu handlowego.

Jeśli tylko jesteśmy w stanie wyeliminować takie czynniki lub je ogra-

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



niczyć to powstanie prawie laboratoryjna grupa badawcza. Do tego zbieramy przed procesem edykacyjnym, w czasie i po jego zakończeniu wszelkie koszty poniesione w tej inwestycji jesteśmy przygotowani do wyliczeń. Grupę prowadzimy przez procesy edukacyjne, na poszczególnych etapach zbierając dane służące do pomiarów postępów, a na końcu sprawdzamy parametry, których osiągnięcie założyliśmy. Mogą to być np. takie parametry mierzalne, jak: liczba i wielkość pozyskanych transakcji handlowych, czas obsługi jednego klienta, koszt i czas dojazdu do klienta.

Stawiając jako cel projektu edukacyjnego wzrost sprzedaży o 20 proc. w ciągu roku, można dokonać na końcu weryfikacji, czy przy założonych parametrach taka inwestycja edukacyjna przyniosła oczekiwany skutek.

W uzasadnionych przypadkach – można, a nawet warto liczyć zwrot z inwestycji.

Kto liczy ROI?

Proces jest jednak skomplikowany i aby był dobrze przeprowadzany, zarówno organizacja prowadząca szkolenia, jak i firma zlecająca powinny być zaangażowane w takie przedsięwzięcie. Często jednak w praktyce szkoleniowej zdarza się, że przedsiębiorcy pytają, czy firma szkoleniowa obliczy ROI. Jest to oczywiście możliwe – o ile przedsiębiorca dostarczy wszystkie niezbędne dane finansowe oraz będzie postępował dokładnie z wytycz-

nymi firmy szkoleniowej w zakresie dotyczącym wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na badanie oraz izolowaniu efektów szkoleniowych. Należy bowiem wyraźnie zaznaczyć, że nawet jeśli zewnętrzna firma będzie dokonywała pomiarów w celu wyliczenia ROI, nie obejdzie się bez aktywnego wsparcia wnętrza firmy (dział szkoleń, HR, prawny, finansowy).

Często praktyka jest też taka, że firma szkoleniowa wspiera zbieranie danych, przygotowuje testy, kwestionariusze, uczestniczy w procesach wdrażania efektów edukacyjnych, ale dokumentacji kosztowo-przychodowej nie analizuje. Tym zajmują się pracownicy działu HR wspierani innymi służbami danego przedsiębiorcy. Takie postępowanie wynika często z tajemnicy finansowych, których firmy nie chcą ujawniać.

Podsumowując, można powiedzieć, że ewaluacja szkoleń jest potrzebna w każdym przypadku działania edukacyjnego, chociażby po to, aby odpowiedzieć na pytanie, jaki efekt przyniosło szkolenie i czy stawiane przed nim cele zostały zrealizowane. To, jaką miarą będziemy to sprawdzać, będzie zależało od wielu innych czynników. Skomplikowane badanie współczynnika rentowności czy efektywności warto stosować jedynie do projektów, które są kosztowne, dotyczą ważnych biznesowo celów organizacji oraz w tych przypadkach, w których jesteśmy w stanie oddzielić efekt szkoleniowy od innych wpływów i możemy go zmierzyć oraz wycenić. ①



Coaching

- mity i fakty

Robert Grzybek, GM Solutions

Według niektórych, coaching na świecie jest drugą, po nowoczesnych technologiach, najdynamiczniej rozwijającą się branżą gospodarki. Rynek coachingu w Polsce nie jest zbyt dobrze zbadany, jednak spostrzegawczy uczestnik dostrzeże wiele symptomów rosnącego zainteresowania tym tematem, jak również coraz większą podaż publikacji o coachingu, coachach, firmach prowadzących szkolenia z coachingu czy instytucjach akredytujących.

Przyjaciel, trener, coach

Zgodnie z opinią Zbigniewa Brzezińskiego, prezesa polskiego przedstawicielstwa European Coaching Institute, który wypowiedział się w styczniu 2009 na łamach magazynu „Businessman.pl” w najbliższych latach z coachingu skorzysta w Polsce ok. 1 mln osób, a docelowo 4-4,5 mln. Jeśli te estymacje okażą się prawdziwe, to przy założeniu, że jeden klient będzie średnio wymagać 10 sesji oraz że coach, który nie zajmuje się niczym innym, realnie jest w stanie zrealizować ok. 200 sesji coachingowych w roku, potrzebować będziemy za kilka lat nawet około 220 tys. coachów. Według danych ze stron internetowych IFC i ICC - dwóch najstarszych stażem instytucji o zagranicznych korzeniach akredytujących w Polsce - akredytowanych przez nie coachów jest ok. 650. Spora część to osoby z działu HR lub amatorzy, którzy przyszli na kurs,

ale nigdy nie będą coachami, z drugiej strony - dużo jest coachów-praktyków lub coachów wyszkolonych przez rodzime instytucje szkoleniowe. Załóżmy, że coachów praktykujących jest ok. tysiąca. Wg danych GUS w roku 2007/2008 w szkołach podstawowych było 183,9 tys. nauczycieli. Albo istotnie potencjał wzrostu jest ogromny, albo szacunki są zbyt optymistyczne.

Rosnąca popularność coachingu wspierana agresywnymi działaniami marketingowymi zainteresowanych firm oraz instytucji akredytujących w połączeniu z informacjami na temat tego, ile zarabia coach (rozpalającymi wyobraźnię potencjalnych kandydatów), powodują powstanie zjawiska gorączki złota. Wielu chce skorzystać ze złotonośnego złoża. Niezależnie od górnolotnych ideałów i wartości, na które powołują się firmy szkolące coachów i instytucje certyfikujące, coaching stał się polem regularnej

Rosnąca popularność coachingu wspierana agresywnymi działaniami marketingowymi zainteresowanych firm oraz instytucji akredytujących w połączeniu z informacjami na temat tego, ile zarabia coach (rozpalającymi wyobraźnię potencjalnych kandydatów), powodują powstanie zjawiska gorączki złota

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



ekonomicznej walki konkurencyjnej z dużą liczbą chętnych graczy (każdy może na wizytówce napisać „coach” – i wielu to czyni), z kreowaniem barier wejścia (certyfikacja i akredytacja). Coaching to dobry biznes tak długo, jak będzie w stanie realizować składowane obietnice.

Nie ma wątpliwości, że coaching jest jednym z narzędzi rozwoju osobistego czy zespołowego. W arsenale HR-owca ma swoje miejsce obok kursów, szkoleń, treningów stanowiskowych. Jest wiele odmian coachingu, jednak z punktu widzenia organizacji i jej przywódców najbardziej przydatne są odmiany executive coachingu oraz programy wdrożeń:

- Performance coaching – stosowany w sytuacji, gdy potrzebny jest szybki rozwój kompetencji jednostki, np. w okresie tuż po awansie, lub gdy niezbędne jest podciągnięcie wyników do oczekiwanego poziomu.
- Coaching for excellence – oferowany tzw. talentom, inaczej high performers. Celem jest doskonalenie tego, co już jest bardzo dobre.
- Team coaching – stosowany wobec zespołów takich jak np. zarząd, departament lub zespół projektowy. Celem jest zwykle poprawa wyników poprzez poprawę relacji czy komunikacji w zespole.
- Coaching jako wsparcie i podtrzymanie zmiany w organizacji – projekt wdrożenia zmiany – struktury, procesów, zachowań – ma większe szanse powodzenia, jeśli jego elementem jest wsparcie coachingowe.
- Wdrożenie programu mentoringu lub kultury coachingowej – jest sporo przesłanek, aby zamiast zatrudniać

zewnętrznych coachów organizacje rozwijały wewnętrzne programy coachingu i mentoringu. Rola zewnętrznych coachów ogranicza się do przeszkolenia grupy menedżerów, którzy samodzielnie będą podtrzymywać i rozwijać programy coachingu czy mentoringu.

Mity i legendy

Nawet w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, gdzie coaching ma najdłuższą historię, uważa się, że branża jest niedojrzała, jest w niej mnóstwo szarlatanów a wielu wątpi w rzetelność certyfikacji. Skoro w ojczyźnie coachingu jawi się potrzeba trzeźwego spojrzenia na zagadnienie coachingu, tym bardziej potrzebne jest w Polsce, gdzie coaching rozwija się ostatnio wyjątkowo intensywnie.

Mit 1 – jeśli firma oferuje mi coacha, znaczy, że jestem nisko oceniany

– może powinienem zacząć rozglądać się za inną pracą. Ten mit bywa niestety uzasadniony, a co za tym idzie – szkodliwy dla jakości relacji i skuteczności działań między coachem i klientem.

W Stanach Zjednoczonych, gdzie współczesny coaching ma swoje korzenie, 20 lat temu oferowano coaching jako ostatnią deskę ratunku dla utalentowanych, acz nie radzących sobie w relacjach z ludźmi menedżerów najwyższego szczebla. Dziś coaching w USA jest oswojonym narzędziem, jednym z wielu dostępnych i kojarzonych pozytywnie ze wsparciem i rozwojem. W badaniu opublikowanym

Rola zewnętrznych coachów ogranicza się do przeszkolenia grupy menedżerów, którzy samodzielnie będą podtrzymywać i rozwijać programy coachingu czy mentoringu

w styczniu 2009 r. przez Harvard Business Review przeprowadzonym na grupie 140 executive coachów głównie z USA i Wielkiej Brytanii okazało się, że tylko 12 proc. czasu coachowie poświęcają na pracę nad korygowaniem nieefektywnych zachowań i aż 48 proc. na rozwój talentów. Jednak w Polsce coaching jest wciąż czymś nowym i obawy przed nim mogą być uzasadnione. Tym bardziej że np. wiele zapytań ofertowych, które otrzymuję, dotyczy korekty wyników, a praktyka potwierdza, że sponsorzy często traktują coaching jak ostatnią próbę zmiany, zanim podejmą decyzję o rozstaniu.

Lęk przed coachingiem, negatywne konotacje, które mogą pojawić się u klienta, uniemożliwiają zbudowanie produktywnej relacji. Zanim executive coach rozpocznie pracę ze swoim klientem, dla powodzenia ich wspólnej pracy niezbędne są przynajmniej trzy wstępne warunki:

- klient musi być zmotywowany do zmiany,
- klient musi zaakceptować coacha jako osobę i ufać mu,
- przełożeni powinni szczerze dążyć do rozwoju pracownika i wspierać proces.

Obawa przed coachingiem eliminuje pierwsze dwa warunki oraz może świadczyć o tym, że nie zaistniał trzeci.

To, że firma oferuje pracownikowi czy grupie pracowników możliwość rozwoju poprzez serię sesji coachingowych, może, ale nie musi, w polskich realiach oznaczać niskiej oceny kompetencji. Klient coachingu powinien to wyjaśnić, zanim podejmie decyzję.

Mit 2 – coaching jest dobrze zdefiniowaną metodą – a jedyną jego właściwa wersja to....

Zacznijmy od tego, że środowisko coachów nie może się porozumieć co do definicji coachingu. European Coaching Institute, jedna z największych instytucji akredytujących, której misją jest kreowanie doskonałości w profesji coachingu, podaje na swoich stronach własną definicję coachingu, po czym - w innym miejscu - podaje ponad 20 innych definicji. W literaturze na temat coachingu powszechne są dysputy na temat, co jest coachingiem, a co nie. Jedni upierają się przy wąskiej definicji, inni, chcąc pogodzić różne podejścia, preferują definicję ogólną. W pewnym sensie brak przejrzystości na temat dziedziny coachingu sprzyja mnożeniu się bytów. Wystarczy do rzeczownika coaching dodać przymiotnik (np. aktywny albo przynoszący rezultaty) i już jest nowy produkt, którym można się wyróżnić na rynku. Tak czy inaczej, brak precyzji co do tego, czym jest coaching ani nie ułatwia dysputy na jego temat, ani nie pomaga działom HR w orientacji w zagadnieniu.

Kolejnym spornym tematem jest rozróżnienie między coachingiem i mentoringiem. Wiele publikacji na ten temat próbuje w sposób tabelaryczny udowodnić oczywiste i zdecydowane zróżnicowanie między nimi. Z drugiej strony pewna grupa traktuje terminy mentoring i coaching niemal jak synonimy. Osobiście bliskie mi jest podejście profesora Dawida Cluttbucka z Sheffield Hallam University, który zwraca uwagę na to, że definicje coachingu i mentoringu zależą

Niektórzy propagatorzy coachingu posługują się podobną do NLP retoryką, odwołując się często do ludzkiej wsapaniałości, omnipotencji czy magicznych, niewidzialnych więzi między jednostkami, co może być odbierane jako zestaw naiwnych przekonań

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



od okoliczności, w tym okoliczności kulturowych. Według niego coraz powszechniej uznaje się, że zarówno coaching jak i mentoring w zależności od okoliczności może być mniej lub bardziej dyrektywny, czerpać z doświadczenia coacha/mentora, może oznaczać dawanie rad, wiąże się z celami ustalonymi przez klienta lub dla klienta, może zajmować się istotną zmianą w pracy czy życiu klienta, czy też odnosić się do jego szeroko rozumianych ambicji rozwojowych. Według tego podejścia ważne jest, aby relacja została dookreślona i zdefiniowana w konkretnej sytuacji. Tak czy inaczej, definicja słownikowa jest dość pojemna, bowiem wg słownika z ojczyzny coachingu, USA (Meriam Webster) „to coach” = trenować, ukierunkowywać, udzielać wskazówek. Coaching jest metodą niejednorodną. Jest to młoda rozwijająca się dziedzina, w której widać więcej różnorodności niż spójności. Nie ułatwia to zrozumienia jego istoty czy orientacji w dostępnej ofercie.

Mit 3 – coaching zawsze działa.

Moim zdaniem są dwa rodzaje coachingu: skuteczny i nieskuteczny. To najważniejsze rozróżnienie, jakie powinien zapamiętać każdy zainteresowany. Każdy coach powinien mieć doświadczenia sukcesu, jak i jego braku. Jeśli ktoś chce dokładnie sprawdzić wiarygodność coacha, powinien zapytać go o dwa, trzy konkretne przykłady porażki, dopytać o szczegóły oraz wysondować, jakie wnioski wysnuł z tych doświadczeń. Praktycy coachingu sprzedając jego idee, i co za tym idzie - swoje usługi,

koncentrują się przede wszystkim na zaletach, korzyściach, skuteczności. Czasem obiecując złote góry, mówią o krociowych zyskach czy wzroście efektywności o setki procent. Coaching ma niewątpliwie duży potencjał, jednak są sytuacje, kiedy mimo najlepszych chęci i sprawności w prowadzeniu klienta nie odniesie on skutku. Dzieje się tak np. w następujących przypadkach:

- klient obawia się procesu i jego ewentualnych skutków,
- nie ma zaufania lub tzw. chemii między coachem i klientem,
- otoczenie klienta, system powiązań społecznych (np. zachowania szefa czy współpracowników, brak wsparcia przełożonych) stanowi barierę do zmiany,
- czas i przestrzeń, w których odbywają się sesje są niekomfortowe.

Mit 4 – coaching jest najbardziej efektywnym instrumentem rozwoju i przynosi krociowe korzyści firmom.

W stosunku do innych instrumentów rozwojowych coaching oferuje kilka unikalnych przewag:

- w przeciwieństwie do szkoleń coaching pozwala klientowi, czy klientom w przypadku zespołu, eksperymentować w miejscu pracy ze wsparciem i informacją zwrotną ze strony coacha,
- przy spełnieniu warunków sukcesu motywacja klienta jest bardzo wysoka,
- coaching często dotyka obszarów, które trudno jest podjąć w sposób ekonomiczny, stosując inne działania

- coaching może być narzędziem wzmacniającym lojalność doświadczonych menedżerów w sytuacji, kiedy szkolenie czy trening nie jest opcją,
- coaching może być utrwalaczem zmiany.

Trudno jednak generalizować, że coaching jest najbardziej efektywnym z dostępnych narzędzi. To zależy, jak zdefiniowany jest problem lub cel rozwojowy.

Jak wspominałem wcześniej, uważa się powszechnie, że nie ma twardych naukowych dowodów na skuteczność coachingu. Jednak można mierzyć niektóre jego efekty:

- subiektywne odczucia klienta na temat postępów,
 - subiektywne odczucia sponsora na temat postępów klienta,
 - wyniki badania feedback 360 stopni.
- Można obserwować w dłuższej perspektywie mierniki, na które coaching ma mniej bezpośredni wpływ, np. mierzyć zmianę w poziomie fluktuacji pracowników.

Niektórzy postulują mierzenie skuteczności coachingu przy pomocy wskaźnika ROI. Wprawdzie coaching nie ma bezpośredniego przełożenia na wyniki finansowe, ale nie jest to niemożliwe. Jednak aby zastosować pomiar ROI, musi być spełnionych kilka warunków:

- należy mierzyć efekty programu coachingu,
- należy brać pod uwagę dłuższą perspektywę czasową,
- metodologia pozwalająca na izolację czynnika coachingu powinna być wiarygodna i rzetelna,
- badanie efektywności powinno

odbywać się w czasie relatywnej stabilizacji innych czynników.

W praktyce spełnienie wszystkich warunków okazuje się mało realne. Dlatego tak mało jest opisanych przykładów stosowania twardych danych do oceny efektywności coachingu. Jak tu zatem mówić o znacznych zyskach i „setkach procent”.

W końcu należy wspomnieć o potencjalnym konflikcie interesów między firmą zatrudniającą coacha a klientem. Firma, reprezentowana przez osobę z działu HR czy przełożonego, wynajmuje coacha do procesu, nad którego przebiegiem i efektami nie ma kontroli. W dodatku coaching może doprowadzić do zmiany celów życiowych i zawodowych klienta i w rezultacie spowodować jego odejście z firmy. Zatem inwestycja mająca m.in. zwiększyć zaangażowanie klienta i przywiązanie do firmy może przynieść rezultat odwrotny.

Coaching niewątpliwie może być efektywnym narzędziem i przynosić zysk. Warto jednak z rezerwą podchodzić do obietnic marketingowych składanych przez niektóre instytucje zajmujące się coachingiem.

Mit 5 - certyfikacja i akredytacja dają gwarancję kompetencji.

Certyfikacja i akredytacja coachów są niezbędne z co najmniej kilku powodów: pozwalają nauczyć się zawodu osobom, które niedawno zakończyły studia lub planują zmienić zawód i chcą szybko nauczyć się nowej profesji, umożliwiają coachom uwiarygodnienie swojej edukacji i praktyki (np. co do liczby klientów lub godzin coachingu, jednak co do jakości już



nie), uwiarygodniają branżę jako taką, która może niektórym kojarzyć się z niestandardowymi formami terapii czy choćby medycyną alternatywną, pozwalają klientom zorientować się w branży, jej zasadach etycznych czy niezbędnych kompetencjach, a co za tym idzie bardziej świadomie kupować usługi coachów, dają klientom „adres”, pod który można składać ewentualne reklamacje.

Certyfikacja i akredytacja są przydatne, jednak – podobnie jak w przypadku certyfikacji mechaników samochodowych – same w sobie nie gwarantują kompetencji, nie wspominając o skuteczności. Dzieje się tak po części dlatego, że pewna liczba absolwentów kursów coachingu ma mało praktyki oraz życiowego doświadczenia (wśród akredytowanych w Polsce coachów są osoby, które nie ukończyły jeszcze studiów lub które dopiero niedawno podjęły pierwszą pracę). Coachowie zwykle nabierają doświadczenia w life coachingu i gdy sięgają po bardziej lukratywny executive coaching, brakuje im doświadczeń zebranych w korporacyjnym kontekście. Wreszcie dzieje się tak również dlatego, że nie ma stuprocentowo szczelnych systemów. Krytyczni obserwatorzy podważają wiarygodność instytucji szkolących coachów, a co za tym idzie – szczelność systemu, zwracając uwagę na interes, jaki mają one w edukowaniu „na ilość”, niekoniecznie „na jakość”.

Jak zatem wybrać coacha? Najważniejsze są referencje – zadowoleni klienci. W dalszej kolejności: doświadczenie, dowody na praktyczną znajomość metodologii, certyfikacja.

Mit 6 – każdy może być coachem – ponieważ każdy człowiek jest omnipotentny, coaching jest dla każdego.

Na swych stronach internetowych niektórzy polscy coachowie entuzjastycznie stwierdzają, że coaching to ich misja życiowa, że zajmują się nim, bo uwielbiają pomagać ludziom. Coaching bywa ukazywany jako lukratywny zawód, do którego droga jest stosunkowo prosta. Coaching jest w zasadzie metodą polegającą na dialogu, w którym coach przede wszystkim zadaje pytania. Cóż w tym trudnego – to przecież tylko komunikacja, a prawie każdemu z nas zdaje się, że jest jej mistrzem. Nic bardziej błędnego – gdyby tak było, coachingiem jako sekwencją pytań mógłby zajmować się komputer albo można by wydrukować odpowiednio wyczerpujące zestawy pytań i zachęcać do samodzielnej lektury i prób odpowiadania na nie. Osoby, które stoją jeszcze przed decyzją zaangażowania minimum 140 godz. oraz kilkunastu tysięcy złotych na kurs coachingu, zachęcam do zastanowienia się nad tym:

- jakie są ich wartości i w związku z tym, co cenią i uznają za ważne, jak widzą siebie w przyszłości jako osoby spełnione, również zawodowo?
- w jaki sposób coaching może pomóc czy przyczynić się do realizacji tej wizji?
- co jest dla nich w coachingu atrakcyjne i jakie są inne alternatywne sposoby uzyskania tego właśnie?

Być może to pomoże podjąć decyzję być czy nie być coachem. A jeśli odpowiedź będzie „tak”, to warto uczynić pierwszy krok w tej podróży. 📍

Jak zatem wybrać coacha? Najważniejsze są referencje – zadowoleni klienci. W dalszej kolejności: doświadczenie, dowody na praktyczną znajomość metodologii, certyfikacja

Euroinwestycje w pracowników

Małgorzata Lusar

Konkurencja wśród firm starających się o dofinansowanie szkoleń z Europejskiego Funduszu Społecznego jest coraz silniejsza. W kolejce do rozdania czekają kolejne miliony euro. Jak je zdobyć?

37 558 przedsiębiorstw objętych wsparciem, 108 469 uczestników szkoleń, 302 projekty i prawie 218 mln zł dotacji. Tak w skrócie przedstawia się w liczbach rok 2008 – kolejny, w którym Polska wykorzystywała unijne dotacje na rozwój zasobów ludzkich. Z danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (instytucji wdrażającej programy dofinansowania na poziomie ogólnopolskim) wynika, że najwięcej szkoleń refundowanych z EFS koncentruje się na rozwijaniu konkretnych kompetencji zawodowych oraz umiejętności zarządzania. Stosunkowo często firmy decydują się również na szkolenia w obszarze IT, technik sprzedaży oraz HR. Bar-

dzo szeroki jest zakres tematyczny dofinansowanych studiów podyplomowych.

Choć żadna instytucja nie gromadzi systematycznie informacji na ten temat, uczelniane oferty wskazują na dużą popularność finansów i zarządzania. Jest również wiele propozycji doksztalania dla nauczycieli oraz sporo kierunków związanych z doradztwem zawodowym i samymi funduszami europejskimi.

Perspektywa finansowa 2007-2013

Monika Karwat-Bury, rzecznik prasowy PARP, podkreśla, że rok 2008 był specyficzny, gdyż nakładały się

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



na siebie dwa programy unijne. - Nadal wykorzystywane były fundusze strukturalne zaplanowane na lata 2004-2006 w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich. Jednocześnie rozpoczęto wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) na lata 2007-2013 - wyjaśnia. Pierwszy konkurs na projekty szkoleń i studiów podyplomowych w ramach PO KL został przez PARP ogłoszony w lipcu 2008. Zainteresowanie pozyskaniem funduszy przeszło najśmielsze oczekiwania. - Konkurs był realizowany w trybie otwartym. Musieliśmy jednak zakończyć przyjmowanie ofert po pięciu dniach, gdyż zakładana przez nie wielkość dofinansowania już wtedy dwukrotnie przekroczyła zakontraktowany budżet - relacjonuje Monika Karwat-Bury. Z ponad 800 wniosków pozytywnie zarekomendowano 214 opiekujących na łączną sumę dofinansowania 439,7 mln zł. Około 60 proc. tych projektów to szkolenia zamknięte, 30 proc. - otwarte, a niecałe 10 proc. stanowią studia podyplomowe. Do końca roku PARP podpisywała umowy z beneficjentami, a same szkolenia i studia w ramach tej edycji rozpoczynają się najwcześniej w styczniu. Do rozdysponowania na lata 2009-2013 pozostaje jeszcze ok. 270 mln euro na poziomie centralnym oraz po kilkadziesiąt milionów przypadających na każde województwo. Na projekt o charakterze ponadregionalnym można dostać od 400 tys. do 20 mln zł, a na szkolenia reali-

zowane w jednym województwie - minimum 50 tys. Jest więc o co walczyć.

Kto już skorzystał...

Wyniki badań prowadzonych przez PARP w latach 2005-2008 wskazują, że z dofinansowanych form dokształcania korzystają przede wszystkim mikro- i małe firmy (łącznie stanowią one ok. 85 proc. beneficjentów).

Wynika to jednak z tego, że takich przedsiębiorstw na rynku jest najwięcej. Jeśli weźmiemy pod uwagę odsetek firm objętych wsparciem w zależności od ich wielkości, tendencja ta przedstawia się odwrotnie. Im większa organizacja, tym większe prawdopodobieństwo, że skorzystała z dotacji. Wśród firm zatrudniających ponad 250 osób odsetek ten wynosi aż 65 proc., a w grupie firm o liczbie pracowników od 10 do 49 - 40proc. Występuje też znaczne zróżnicowanie terytorialne. Relatywnie najbardziej prężne w zakresie pozyskiwania środków okazują się przedsiębiorstwa z województw północno-wschodnich (podlaskie, warmińsko-mazurskie i mazowieckie).

Najslabiej wypada województwo lubuskie, w którym tylko co czwarta firma zetknęła się z programami szkoleń EFS. Statystyczny „beneficjent ostateczny”, czyli uczestnik szkoleń lub studiów, jest mieszkańcem miasta, mieści się w grupie wiekowej 28-44 i posiada wyższe wykształcenie (aż 54 proc. uczestników).

O unijne fundusze na poszerzenie kwalifikacji pracowników może ubiegać się każda firma. W zależności od jej wielkości różny będzie poziom dofinansowania.

v

REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl



...a kto może skorzystać?

O unijne fundusze na poszerzenie kwalifikacji pracowników może ubiegać się każda firma. W zależności od jej wielkości różny będzie poziom dofinansowania. W przypadku szkoleń ogólnych mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwo może uzyskać zwrot do 80 proc., a duże – do 60 proc. poniesionych kosztów. Dla szkoleń specjalistycznych (ściśle związanych ze specyfiką firmy lub stanowiska) maksymalna wysokość pomocy w ramach programu wynosi 45 proc. dla MSP oraz 35 proc. dla dużego przedsiębiorstwa. Kolejne 10 proc. uzyskujemy w przypadku szkoleń skierowanych do pracowników znajdujących się w tzw. gorszym położeniu. Studia podyplomowe są refundowane do wysokości 80 proc. czesnego. W programie Kapitał Ludzki wnioski o dofinansowanie rozwoju kompetencji swoich pracowników może złożyć sam przedsiębiorca, nie tylko podmiot szkolący, jak w poprzednich latach. Patrząc z perspektywy uczestnika, warto wiedzieć, że w przypadku szkoleń może nim zostać każdy pracownik delegowany przez swojego pracodawcę, w tym również osoby wykonujące pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Szkolić może się też właściciel lub osoba zarządzająca firmą. Skierowanie od pracodawcy nie jest wymagane w przypadku studiów podyplomowych. Od minionego roku wystarczy po prostu potwierdzenie faktu zatrudnienia lub prowadzenia działalności gospodarczej

Skierowanie od pracodawcy nie jest wymagane w przypadku studiów podyplomowych. Od minionego roku wystarczy po prostu potwierdzenie faktu zatrudnienia lub prowadzenia działalności gospodarczej

zatrudnienia lub prowadzenia działalności gospodarczej, a wkład

CZEGO NALEŻY WYSTRZEGAĆ SIĘ PRZY PISANIU WNIOSKU?

Dużym problemem jest brak wewnętrznej spójności wniosków. Między opisywanymi celami, rezultatami i działaniami powinien istnieć wyraźny związek przyczynowo-skutkowy. Tego niestety często brakuje. Trzeba też wspomnieć o występującym często błędzie polegającym na zbyt ogólnym, abstrakcyjnym zdefiniowaniu celów projektu. Druga istotna kategoria błędów jest związana z budżetem projektu. Chodzi tu w pierwszej kolejności o niepoprawne obliczenie kwoty dofinansowania, szczególnie w projektach zawierających element doradztwa lub wydatki inwestycyjne. Koszty bywają zawyżane, zwłaszcza w zakresie wydatków na zarządzanie i obsługę projektu. Ma to również przełożenie na tworzenie przerośniętych struktur zarządzania projektem, co jest szczególnie zauważalne w projektach partnerskich. Czasami trudno oprzeć się wrażeniu, że głównym działaniem w projekcie jest jego obsługa! Oddzielną kwestią jest zupełny brak uzasadnienia dla poszczególnych pozycji kosztowych. Warto wykorzystywać tę część wniosku, gdyż pozwala ona na rozstrzygnięcie wątpliwości na korzyść projektodawcy.

Rafał Kamiński, zastępca dyrektora w zespole instrumentów szkoleniowych PARP

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



własny pracownik może wnieść indywidualnie.

Szyte na miarę

Stosunkowo łatwo zgłosić się na studia podyplomowe lub skorzystać ze szkoleń otwartych. Trudniejszą sprawą jest opracowanie autorskiego projektu skrojonego na miarę własnych potrzeb. – Nie da się ukryć, że wiąże się to z dużym nakładem pracy. Dlatego tego typu projekty zgłaszają duże firmy, posiadające rozbudowany dział personalny – mówi Monika Karwat-Bury z PARP. Wynika to zresztą z samych założeń tzw. poddziałania 2.1.1 PO KL „Rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstw”, za które odpowiedzialna jest Agencja. Według nich projekty szkoleń zamkniętych muszą mieć charakter ponadregionalny, co oznacza, że beneficjentami mogą być przedsiębiorstwa posiadające struktury organizacyjne w co najmniej dwóch województwach. Nowością w PO KL jest jednak finansowanie szkoleń również na poziomie województw (poddziałanie 8.1.1), co być może jest szansą dla mniejszych firm. Czas pokaże, czy uda się ją wykorzystać. Dla wielu z nich niestety poważną przeszkodą może być brak wystarczających zasobów ludzkich, a także finansowych, związanych np. z doradztwem. Korzystanie ze wsparcia doradców ds. pozyskiwania funduszy europejskich jest dosyć powszechną praktyką. Procedury i dokumenty związane z EFS, mimo pewnego uproszczenia w stosunku

do lat ubiegłych, nadal przy pierwszym kontakcie mogą odstraszyć laika. Nie dość, że trzeba się w to wszystko „wgryźć”, to jeszcze cały czas trzymać rękę na pulsie. Piotr Michalczuk, trener i konsultant w firmie szkoleniowej ITO Polska, tłumaczy popularność firm doradczych częstymi zmianami w procedurach. Co rusz zmienia się generator wniosków oraz szczegółowe wytyczne co do sposobów kwalifikacji środków, rozpisywania harmonogramu itd. – To jest full time job! Tylko doradca, który zajmuje się tym na bieżąco, jest w stanie za tym nadążyć – uważa Michalczuk. Choć sam zajmuje się realizacją projektów szkoleniowych dofinansowanych z EFS, na etapie pisania wniosku również korzysta z usług zewnętrznych partnerów. Jednak dla zdeterminowanych nie ma nic niemożliwego. Samodzielne zgłoszenie projektu, choć trudniejsze, z pewnością jest wykonalne. Warto wtedy skorzystać z bezpłatnego doradztwa i szkoleń Regionalnych Ośrodków Szkoleniowych EFS. W całym kraju jest ich kilkadziesiąt.

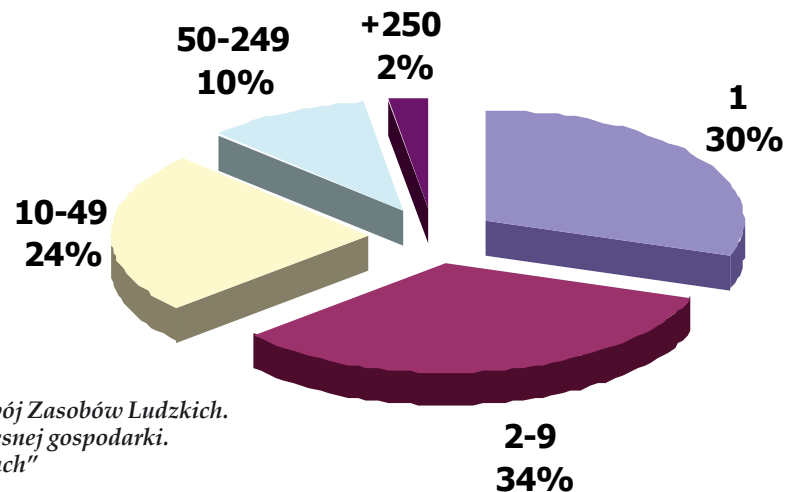
Od pomysłu do realizacji

Od czego zacząć? Projekt powinien odpowiadać na faktyczne potrzeby szkoleniowe pracowników, dlatego najlepiej jeszcze przed rozpisaniem konkursów przeprowadzić w firmie taką analizę. Może to zrobić dział HR lub zewnętrzna firma szkoleniowo-doradcza. Piotr Michalczuk

podkreśla, że badanie powinno uwzględniać aspekt indywidualny i punkt widzenia pracownika, a nie tylko cele i wartości stricte biznesowe. – Program „Kapitał Ludzki” jest nastawiony na podnoszenie kompetencji i adaptacyjności pracowników, a nie na dofinansowanie szkoleń dla firm. Beneficjentem końcowym nie jest firma, tylko pracownik i jego zestaw kompetencji – zauważa. – Analiza powinna być rzetelna i całościowa, nie może być pisana pod konkretny wniosek – dodaje. Po zdefiniowaniu potrzeb można przystąpić do przygotowania projektu. Z jednej strony musi być on mocny merytorycznie – spójny ze strategią personalną i biznesową firmy oraz zapewniający realizację szkoleń wysokiej jakości. Musimy wiedzieć, dlaczego decydujemy się użyć takich a nie innych narzędzi, oraz jakie rezultaty chcemy uzyskać i jak je zmierzimy. Bardzo ważna jest zgodność projektu z dokumentami progra-

mowymi PO KL. Wiadomo np., że w programie dużą wagę przykładają się do nowoczesnych form kształcenia (multimedia, e-learning). Warto też rozważyć możliwość uwzględnienia w projekcie tzw. kryterium strategicznego. Na etapie oceny wniosku można dzięki temu uzyskać dodatkową premię punktową. W minionym roku dla ponadregionalnych szkoleń zamkniętych takim kryterium był udział osób powyżej 50. roku życia (min. 20 proc. uczestników). Równie istotne są kryteria organizacyjno-kosztowe. Należy zadbać o realny harmonogram i oszacowanie wydatków oraz o zaplanowanie sprawnego zarządzania projektem. Wszystko to trzeba przekonująco uargumentować i wykazać we wniosku. Do tego dochodzą różne kryteria formalne. Przedsiębiorstwo musi m.in. udowodnić, że posiada wkład własny i wystarczającą kondycję finansową, aby zapewnić płynną reali-

Wielkość firm korzystających z dofinansowanych szkoleń 2005-2008



Źródło: PARP: „Rozwój Zasobów Ludzkich. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki. Działanie 2.3 w liczbach”

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!



zacje szkoleń. Wsparcie jest bowiem przekazywane w formie refundacji. Nie zapominajmy też, że wysilek nie kończy się w chwili przyznania dotacji. Wniosek jest swoistym zobowiązaniem do wykonania projektu zgodnie z założeniami, warto więc dobrze zastanowić się nad każdym zdaniem, które w nim zamieścimy.

Same plusy... ale dla kogo?

Mimo biurokratycznych niedogodności trudno kwestionować korzyści wynikające ze wsparcia EFS. Badania PARP wskazują na wysoki poziom satysfakcji zarówno po stronie firm, jak i pracowników. 92 pproc. przedstawicieli przedsiębiorstw zadeklarowało, że wykorzystuje zdobytą przez pracowników wiedzę i umiejętności, a 57 proc. odnotowało w związku ze szkoleniami poprawę w funkcjonowaniu firmy. Wśród badanych pracowników 86 proc. wysoko ocenia przydatność szkoleń lub studiów, w których uczestniczyli. Kto jednak ostatecznie zyskuje na tym więcej: pracownicy czy pracodawcy? Można zaryzykować tezę, że w przypadku studiów podyplomowych oraz szkoleń otwartych większe korzyści odnoszą sami uczestnicy. Budują oni w ten sposób często swój ogólny potencjał zawodowy, nie tylko na użytek aktualnego pracodawcy. Ponieważ koszty nie są duże, czasami przełożeni wysyłają pracowników na wybrane przez nich same szkolenia, niemające

wyraźnego związku z ich zakresem zadań. Szkolenia zamknięte natomiast w dużo większym stopniu są dopasowane do potrzeb firmy.

Z pewnością jednak wszystko zależy od typu kompetencji, które mają rozwijać. Warto dążyć do ideału, czyli wyboru tematyki zapewniającej wartość motywacyjną dla pracowników oraz konkretne efekty dla pracodawcy. Anna Tkaczyk, specjalista ds. personalnych w Oriflame, podkreśla, że dzięki znacznej partycypacji unijnych funduszy w kosztach firma może rozszerzyć zarówno zakres tematyczny szkoleń, jak i grupę docelową. Oriflame rozpoczyna właśnie realizację drugiego dużego projektu skoncentrowanego na rozwoju umiejętności miękkich. – Bez refundacji z EFS skala naszych działań szkoleniowych byłaby dużo mniejsza. Tworzą one ogromną wartość dodaną – mówi Anna Tkaczyk. Potwierdzają to badania PARP, według których aż 77 proc. procent przedsiębiorstw nie zaangażowałyby się w szkolenia, gdyby nie były one dofinansowane. – Po obu stronach są zatem niepodważalne korzyści. Pracownik rozwija się, wzmacnia swój potencjał, a firma dzięki temu działa bardziej efektywnie. Dodatkowym plusem jest motywacja i lojalność pracowników. Dlatego mimo ogromu pracy oraz utrudnień związanych z przygotowaniem i administrowaniem projektem, naprawdę warto – podsumowuje Anna Tkaczyk. 📍



Szkolenia językowe w firmach

- jak szkolić żeby wyszkolić

Ewa Goetz, Worldwide School

W obecnych czasach powszechnej globalizacji oraz współpracy europejskiej biegła znajomość języków obcych stała się jednym z kluczy do kariery i sukcesu. Kursy językowe w firmach wydają się być idealnym szkoleniem oferowanym pracownikom bez względu na ich pozycję w firmie i kwalifikacje. Aby zaplanować i wdrożyć odpowiedni dla firmy system szkoleń językowych, musi być on częścią ogólnej polityki szkoleniowej, z własnym budżetem, celami i wiodącymi do nich procesami. Ze względu na swoją naturę szkolenie z języków obcych, w przeciwieństwie do innych szkoleń, ma charakter długoterminowego przedsięwzięcia, stąd też w zależności od stanu wyjściowego należy je planować na rok lub nawet dwa lata z uwzględnieniem możliwości finansowych firmy.



REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



System szkoleń językowych

Poprzez odpowiednią politykę szkoleniową, firma może celowo i świadomie wpływać na wiedzę, zachowania i postawy pracowników, bowiem jednym z najsilniejszych motywatorów jest rozwój osobisty i zawodowy. Powiązanie strategii firmy z systemem szkoleń, tak aby szkolenie było traktowane jako inwestycja a nie koszt, jest warunkiem sukcesu przedsięwzięcia. Wchodzą w to takie elementy jak wiedza i świadomość kadry menadżerskiej, trafne zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych oraz wdrożenie systemu zarządzania szkoleniami językowymi.

Cele operacyjne

Projektowanie szkoleń powinno rozpocząć się od określenia celów firmy oraz celów jednostkowych pracowników jak też niezbędnych kompetencji do ich osiągnięcia (użytecznym narzędziem jest „mapa kompetencyjna stanowisk” czyli określenie umiejętności językowych niezbędnych na poszczególnych stanowiskach).

Kolejnym kluczowym elementem jest opracowanie sposobu komunikacji i realizacji polityki szkoleniowej, a co za tym idzie planu działania. Odpowiednio zaplanowane szkolenie językowe przy zastosowaniu optymalnych narzędzi może okazać się sukcesem dla

organizacji jak i jej pracowników, przy relatywnie niskich kosztach całego przedsięwzięcia. Ceny są zróżnicowane i zależą zarówno od celów, dostawcy jak i miejsca szkolenia.

Szkolenia językowe nie zawsze są traktowane priorytetowo, często Działy HR w mniejszych firmach wprowadzają je bez ustalenia systemu diagnozowania, kontroli oraz zarządzania realizowanymi kursami. Jest też wiele firm, gdzie szkolenia realizowane są według planu opracowanego wyłącznie na podstawie postulatów pojedynczych pracowników lub stałej części budżetu rocznego.

Dostawcy szkoleń językowych

Często polityka szkoleniowa firmy uwidacznia się w momencie pozyskiwania do współpracy zewnętrznej firmy szkoleniowej.

Rynek szkoleń językowych oferuje bardzo szeroką ofertę szkoleń i dostawców. Czym kierować się przy wyborze firmy szkoleniowej, która profesjonalnie zrealizuje system szkoleń klienta używając właściwych metod i narzędzi?

Najważniejsza jest pozycja szkolącego na rynku, jego referencje oraz oceny skuteczności dotychczas realizowanych przez niego szkoleń. Portfolio oferowanych szkoleń, metody i narzędzia do ich realizacji, nowe technologie (np. e-learning), otwartość na potrzeby klienta, elastyczność w projektowaniu szkoleń według specyficznych potrzeb

Szkolenia językowe nie zawsze są traktowane priorytetowo, często Działy HR w mniejszych firmach wprowadzają je bez ustalenia systemu diagnozowania, kontroli oraz zarządzania

Pomoc firmy szkoleniowej jest konieczna już w fazie planowania procesu szkoleń językowych, ponieważ daje odpowiedź jakie rozwiązania pomogą w przełożeniu celów biznesowych na odpowiednie szkolenie językowe, jak je wdrożyć i zmierzyć jego efekty

klienta, to atuty które można sprawdzić w drodze przetargu i prezentacji dostawcy. Pomoc firmy szkoleniowej jest konieczna już w fazie planowania procesu szkoleń językowych, ponieważ daje odpowiedź jakie rozwiązania pomogą w przełożeniu celów biznesowych na odpowiednie szkolenie językowe, jak je wdrożyć i zmierzyć jego efekty.

Obszernym źródłem informacji o firmach językowych jest PASE (Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Jakości w Nauczaniu Języków Obcych). Szkoły zrzeszone w Stowarzyszeniu można znaleźć na stronie www.pase.pl. Certyfikat PASE gwarantuje najwyższą jakość nauczania języków obcych.

Proces szkolenia

Punktem wyjścia tego procesu jest określenie przez firmę potrzeb szkoleniowych pracowników na poszczególnych stanowiskach z uwagi na zakres powierzonych im obowiązków i posiadaną już wiedzę. Po ustaleniu zakresu wiedzy, jaką powinien dysponować każdy z pracowników, kolejnym etapem jest określenie przez dostawcę ich poziomu znajomości języka obcego (testy diagnostyczne) oraz potrzeb indywidualnych (needs analysis) jak też formy szkolenia językowego (szkolenia ekstensywne, intensywne, modułowe, tematyczne, stacjonarne, wyjazdowe, e-learning, blended learning itd.).

Różnorodne formy wymienionych szkoleń mają swoje funkcje

i idealnie się uzupełniają. Kursy wyjazdowe nigdy nie zastąpią regularnych zajęć, podczas których systematycznie poznaje się kolejne tajniki języka.

Szkolenia stacjonarne to praca systematyczna, która ma na celu podtrzymanie zdobytych już umiejętności. Wśród klientów korporacyjnych największą popularnością cieszą się kursy stacjonarne w siedzibie klienta, chociaż rynek powoli zaczyna się skłaniać w kierunku szkoleń modułowych, krótszych a tym samym łatwiejszych do kontroli i budżetowania.

W czasie szkolenia dostawca musi zapewnić klientowi bieżący dostęp do systemu raportowania. Najistotniejsze informacje to frekwencja, wyniki testów, postępy, rekomendacje. Tryb i częstotliwość rapor-



REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

towania są ustalane każdorazowo zgodnie z wymaganiami klienta.

Weryfikacja szkoleń językowych.

Ważnym elementem polityki szkoleniowej jest weryfikacja poziomu merytorycznego szkoleń dokonywana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to subiektywna ocena uczestników (dokonywana na podstawie ankiet satysfakcji klienta), druga to ocena podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracownika po odbyciu szkolenia, dokonywana przez zwierzchnika.

Ocena szkoleń jest niezbędna, aby co najmniej raz w roku dokonać weryfikacji prowadzonej przez firmę polityki szkoleniowej i modyfikować ją tak aby jak najefektywniej wykorzystać czas i zasoby.

Dlaczego szkolić?

Pracownicy kierowani na szkolenie językowe czują się wyróżnieni. Postrzegają lepiej swojego pracodawcę, który daje im możliwość zdobycia dodatkowej, uniwersalnej umiejętności w postaci posługiwania się językiem obcym w sytuacjach zawodowych. Zadowolenie ze szkolenia językowego oraz użyteczność takiego szkolenia mogą okazać się wymierną korzyścią dla organizacji w postaci umożliwienia pracownikom korzystania z informacji w języku obcym, co niejednokrotnie wpływa na jakość pracy, postrzeganie zmian i stosunku do zdobywania wiedzy. Same korzyści dla firmy, zatem – czas na szkolenia językowe. 📌

Odpowiednio zaplanowane szkolenie językowe przy zastosowaniu optymalnych narzędzi może okazać się sukcesem dla organizacji jak i jej pracowników, przy relatywnie niskich kosztach całego przedsięwzięcia



REKLAMA

STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄŚĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl



VADEMECUM



Almanach firm

RYNEK PRACY 2009 • REKRUTACJA • HRM • PRAWO • EDUKACJA



Almanach firm





VADEMECUM

Almanach firm



Tendencje do specjalizacji i outsourcingu usług to wyraźny trend w branży HR. Nawet proste, wydawałoby się, procesy są obecnie często realizowane na zewnątrz. W HR pomyłka bywa kosztowna, dlatego też firmy tak chętnie zlecają wyspecjalizowane procesy zewnętrznym ekspertom. Kryzys sprawił, że ogląda się jednak każdą złotówkę przed jej wydaniem – na rynku przetrwają więc najlepsi.



> 4UPSZKOLENIA
I ROZWÓJ
- COACHING**{ul. Wiśniowa 36a/215a, 53-137 Wrocław, tel. 071 364 05 05
4-up@4-up.pl, www.4-up.pl}**

U ruchamy potencjał drzemiący w ludziach, pomnażając pieniądze zainwestowane w szkolenia. Nie przejmuj się teraz tym, co nie działa w twojej organizacji – po prostu zapytaj nas, jak to zmienić. Pamiętaj, twój sukces to nasze referencje. Ⓞ

> Accent Corporate TrainingSZKOLENIA
I ROZWÓJ
- KURSY
JĘZYKOWE**{ul. Lubelska 4 30-003 Kraków, tel. 0781 767 686, faks 012 423 38 25
firmy@accentdlafirm.com, www.accentdlafirm.com}**

S zkolenia językowe Accent Corporate Training przeprowadzane są w oparciu o najnowsze metody nauczania łączące wiedzę merytoryczną z zakresu nauki języków obcych z wiedzą specjalistyczną z zakresu zarządzania, marketingu i innych dziedzin.

Zastosowanie blended learning, indywidualne podejście, elastyczność czasowa oraz precyzyjne dopasowanie szkoleń do potrzeb naszych klientów dają gwarancję szybkich efektów. W ciągu 10 lat obecności na rynku przeprowadziliśmy szkolenia w ponad 200 firmach.

W zależności od potrzeb dobieramy odpowiednie szkolenie: krótkie specjalistyczne – Business E-Correspondence, Telephoning for Customer Service, Presentations, stałe kursy językowe – w siedzibie klienta, kursy „na życzenie”, szkolenia wyjazdowe – w kraju lub za granicą, narzędzia wspomagające – audyt językowy, test kompetencji językowych, doradztwo językowe. Ⓞ

**> Achieve Global**SZKOLENIA
I ROZWÓJ
- SZKOLENIA
BIZNESOWE**{ul. Krasińskiego 41 A, 01-755 Warszawa, tel. 022 379 01 00
ag@achieveglobal.pl, www.achieveglobal.pl}**

N ajwiększa na świecie organizacja szkoleniowo-doradcza i partner w rozwoju 400 firm z listy Fortune 500. W Polsce od 1994 r. jest znanym i cenionym liderem w dziedzinie kształcenia kadry menedżerskiej, przedstawicieli handlowych i działów obsługi klienta. Ⓞ

> ACT Advanced Corporate Training Sp.z o.o.SZKOLENIA
I ROZWÓJ
- SZKOLENIA
BIZNESOWE**{ul. Wilcza 31/5, 00-544 Warszawa, tel. 022 856 74 07}**

F irma ACT Advanced Corporate Training powstała w 1999 r., by wspierać rozwój ludzi i organizacji oraz polepszać jakość życia.

Pomagając w zdobywaniu nowych umiejętności, tworzeniu poczucia zaangażowania i radości z efektywnej nauki, trenerzy oraz lektorzy ACT ułatwiają osiągnięcie lepszych wyników i realizację ważnych celów.

Indywidualnie przygotowywane programy szkoleń w dwóch obszarach: *umiejętności biznesowych – szkolenia z zakresu umiejętności miękkich, t. j. praca w zespole, komunikacja, zarządzanie, coaching indywidualny, coaching zespołu, rozwój osobisty, przywództwo, wpływ, kursy Praktyk i Mistrz NLP oraz aplikacje NLP w biznesie *umiejętności językowych – komunikacji w języku angielskim – Business English, konwersacje, przygotowanie do egzaminów, warsztaty języka specjalistycznego. Ⓞ



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATE-
GICZNE**> Adecco Poland Sp. z o.o.****{Al. Jerozolimskie 123A, 02-017 Warszawa, tel. 022 529 76 40
faks 022 529 76 41, biuro.hq@adecco.com}**

Adecco jest światowym liderem wśród firm świadczących kompleksowe usługi związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz doradztwem personalnym. W Polsce Adecco działa od 1994 r. i posiada ponad 50 biur w całym kraju. Firma opiera swoje działania na doświadczeniu, nowoczesnych metodach i technikach pracy, znajomości lokalnych rynków oraz dokładnym rozumieniu potrzeb klientów. W 2007 r. za pośrednictwem Adecco Poland pracę znalazło ponad 34 tys. osób.

Praca Tymczasowa, Search & Selection, Direct & Executive Search, Try & Hire, Assessment Center, Development Center, Outplacement, Outsourcing, On-site Management, Master Vending, Doradztwo Personalne, International Recruitment, Xpert – testy manualne i internetowe. ④

OUTSOURCING
KADROWO-
PLACOWY**> ADP****{ul. Gwiaździsta 19, 01-651 Warszawa, tel. 022 639 29 00
adp@adp.pl, www.adp.pl}**

ADP jest światowym liderem w outsourcingu funkcji kadrowo-płacowych. ADP zdobyło zaufanie ponad 585 tys. Klientów. Z usług świadczonych przez ADP korzysta co miesiąc ponad 50 mln pracowników naszych klientów, z czego 9 mln w Europie, a ponad 71 tys. w Polsce. ④

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> ADVENTURE for THOUGHT Leadership & strategy****{ul. Zagłoby 10A, 54-514 Wrocław, tel. 071 789 52 64
aft@adventureforthought.com, www.adventureforthought.com}**

Zajmujemy się trenowaniem, coachingiem i konsultingiem z dziedziny zarządzania ludźmi i organizacjami. Nasze programy obejmują: konsulting w obszarze HR, team coaching, programy rozwojowe dla menedżerów, programy team buildingowe, usługi HR. ④

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> Akademia Biznesu MDDP****{ul. Książęca 4, 00-498 Warszawa, tel. 022 890 28 26
szkolenia@akademiamddp.pl, www.akademiamddp.pl}**

Organizator szkoleń i konferencji z zakresu prawa podatkowego, rachunkowości oraz zarządzania finansów. Realizujemy projekty dedykowane dla firm, dostarczając wiedzę, która zapewni stabilny wzrost przedsiębiorstw. ④

MOTYWOWANIE
POZAPLACOWE**> ALLEN CARR'S EASYWAY TO STOP SMOKING****{ul. Wilcza 12b/13, 00-532 Warszawa, tel. 022 621 36 11
info@allen-carr.pl, www.allen-carr.pl}**

Seminaria antynikotynowe metodą Allena Carra dla pracowników firm i osób prywatnych. Rozwiązujemy problem palenia w miejscu pracy i strat z tego wynikających – motywujemy i pomagamy skutecznie rzucić palenie pracownikom firm. Metoda koncentruje się na uzależnieniu mentalnym – bez farmaceutyków, hipnozy i silnej woli. Skuteczność powyżej 52 proc. po roku według niezależnych badań Uniwersytetu Medycznego w Wiedniu. Realizujemy PROJEKTY ANTNIKOTYNOWE ALLENA CARRA dla firm. ④

REKLAMA


ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl

> ALTKOM

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE


{ul. Stawki 2, 00-193 Warszawa, tel. 022 460 99 99
warszawa@altkom.pl, www.altkom.pl}

Lider na rynku edukacji informatycznej. W stałej ofercie proponujemy 600 autorskich i autoryzowanych szkoleń dla użytkowników i profesjonalistów IT, a także szkolenia biznesowe z zakresu zarządzania organizacją, zarządzania projektami i analizy procesów biznesowych. 

> AMC Advanced Manufacturing Consulting and Training

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

{ul. Słowicza 25A, 05-807 Podkowa Leśna, tel. 022 729 15 57
amc@amc.waw.pl, www.amcwaw.pl, }


Od 15 lat specjalizujemy się w zaawansowanym doradztwie i szkoleniach biznesowych z zakresu zarządzania wynikami pracowników, budowania kultury organizacji, rozwiązywania problemów, przywództwa, motywacji, pracy zespołowej, zarządzania wiedzą oraz wdrażania nowoczesnych metod doskonalenia procesów w ponad 100 organizacjach. 

> Antal International

DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATEGICZNE

{Ks. Skorupki 5, 00-546 Warszawa, tel. 022 583 68 00
faks 022 583 68 01, poland@antal.com, }

Antal International jest międzynarodową firmą executive recruitment posiadającą 49 oddziałów w 27 państwach, zajmującą się rekrutacją specjalistów i menedżerów średniego i wyższego szczebla. Powstała na początku lat 90. Polski oddział rozpoczął działalność w 1996 r. Obecnie biuro w Warszawie liczy kilkudziesięciu konsultantów, co czyni spółkę zdecydowanym liderem na polskim rynku rekrutacyjnym.

Antal International jako jeden z pierwszych wśród firm rekrutacyjnych wprowadził podział zespołów według matrycy macierzowej tzw. Matrix Portfolio. Dzięki niej konsultanci specjalizują się w danych dyscyplinach i sektorach, przez co są ekspertami w wąsko sprecyzowanych obszarach. W skład Antal International wchodzi zespoły: Banking & Insurance, Finance & Accountancy, Engineering, Logistics & Manufacturing, Legal, Retail, Sales & Marketing, Pharma, Real Estate and Construction, IT & Telecom. 



> Sedlak & Sedlak


DORADZTWO
PERSONALNE

{ul. Królowej Jadwigi 189 B, 30-220 Kraków, tel. 012 625 59 10
www.sedlak.pl}

Jesteśmy najstarszą polską firmą doradztwa personalnego. To my wdrażaliśmy w Polsce standardy zarządzania kapitałem ludzkim. W 1991 roku zainicjowaliśmy powstanie serii wydawniczej „Biblioteka Menedżera”. Jako pierwsza polska firma w 1997 roku w oparciu o własną metodologię wydaliśmy raport na temat wynagrodzeń. Jako pierwsi w kraju uruchomiliśmy w 2002 roku tematyczny portal poświęcony wynagrodzeniom, a w 2008 portal w całości poświęcony problematyce rynku pracy.

Nasze usługi obejmują m.in.:

rekrutację i selekcję, Executive Search, Assessment Center, Development Center, audyt personalny, analizy rynku pracy, doradztwo w zakresie wynagradzania, raporty płacowe.

Od 2006 roku organizujemy Krakowskie Forum Wynagrodzeń – największą ogólnopolską konferencję poświęconą tematyce płac. W 2009 roku uruchomiliśmy serwis wskaźnikHR.pl, umożliwiający dostęp do aktualnych informacji na temat stanu zatrudnienia i rotacji w przedsiębiorstwach. 

Sedlak & Sedlak

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!

**> Asseco Business Solutions**

{ul. Polczyńska 31 A, 01-377 Warszawa, tel. 022 533 99 00
info.incenti@assecobs.pl, www.assecobs.pl}

E-LEARNING

Oferuje nowatorskie usługi e-learningowe marki Incenti, które obejmują projektowanie i wdrażanie systemów do zarządzania szkoleniami, kompetencjami i rekrutacją, produkcję dedykowanych e-szkoleń, udostępnianie gotowych e-kursów i platform e-learningowych. ❶

> Asseco Business Solutions

{ul. L. Herc 58, 20-328 Lublin, tel. 081 745 88 88
info.saf0@assecobs.pl, www.assecobs.pl}

OPROGRAMOWANIE HRM

Asseco Business Solutions dostarcza nowoczesny, oparty o technologię Oracle, system ERP marki Safo służący do zarządzania personelem. Aplikacja safo.hr kompleksowo wspomaga prace prowadzone w dziale personalnym w zakresie twardego HR oraz elementów miękkich. ❶

> AVENCHANSEN Szkolenia

{ul. Bronowicka 42/204, 30-091 Kraków, tel. 0515 212 448
szkolenia@avenhansen.pl, www.szkolenia.avenhansen.pl}

SZKOLENIA I ROZWÓJ
- SZKOLENIA BIZNESOWE

Zapraszamy na ciekawe i efektywne szkolenia z zakresu umiejętności osobistych, komunikacji, negocjacji, prawa, zarządzania zasobami ludzkimi, menedżerskie, marketingowe, a także specjalistyczne (prawo, finanse, zarządzanie projektami). Organizujemy dla Państwa zarówno szkolenia otwarte i zamknięte na bardzo korzystnych warunkach finansowych. ❶

> BBK Training

{ul. Czecha 4, 04-555 Warszawa, tel. 022 445 84 85
biuro@bbktraining.pl, www.bbktraining.pl}

SZKOLENIA I ROZWÓJ
- SZKOLENIA BIZNESOWE

BBK Training specjalizuje się w szkoleniach menedżerskich i handlowych, a także w imprezach i wyjazdach integracyjnych. Wykwalifikowana kadra trenerska gwarantuje najwyższy poziom świadczonych usług. Dzięki bogatemu wachlarzowi imprez i ośrodków wypoczynkowych każda oferta BBK Training jest niepowtarzalna. ❶

> Bank Danych o Inżynierach Żebrowscy s.j.

{Al. Jerozolimskie 133/42, 02-304 Warszawa, tel. 022 572 78 00
faks 022 572 78 03}

DORADZTWO PERSONALNE

Bank Danych o Inżynierach jest jedną z najstarszych agencji doradztwa personalnego w Polsce, specjalizującą się w rynku pracy inżynierów. Od 1992 r. zrealizowaliśmy ponad 4000 projektów rekrutacyjnych dla 1000 klientów z kraju i z zagranicy. Największym atutem BDI jest baza danych licząca ponad 112 tys. CV inżynierów.

Direct & Executive Search

- rekrutacja i selekcja wstępna,
- przeszukiwanie Bazy Danych,
- raporty płacowe z wynagrodzeniami inżynierów Analizy Wynagrodzeń,
- serwis ogłoszeniowy + mailing,
- assessment Centre. ❶



REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl



DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATE-
GICZNE**> BIGRAM S A****{ul. Cybernetyki 7, 02-677 Warszawa, tel. 022 646 94 94
bigram@bigram.pl, www.bigram.pl}**

Główne usługi firmy to: wyszukiwanie kandydatów na najwyższe stanowiska menedżerskie, rekrutacja i selekcja kadry kierowniczej i specjalistycznej, doradztwa kadrowe, prasowe oraz internetowe ogłoszenia rekrutacyjne. 📍

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> Bit Best Training****{ul. Ostrobramska 101 A, 04-081 Warszawa, tel. 022 465 60 87
office@bit-polska.pl, www.bit-polska.pl}**

Oferta obejmuje: szkolenia z zakresu zarządzania, zarządzania projektami i zasobami ludzkimi, umiejętności interpersonalnych, IT, coaching menedżerski. Certyfikacje – partnerstwo Microsoft, Pearson VUE, Mindjet. Programy e-learning i blended learning. Programy dofinansowane z UE. Dajemy państwu potrzebną przestrzeń, pozwalającą w pełni rozwinąć skrzydła. 📍

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> Biznes Edukator****{ul. Jadźwingów 14, 02-692 Warszawa, tel. 0801 000 810
biuro@biznesedukator.pl, www.biznesedukator.pl}**

Członek założyciel PIFS, działa na rynku od 1998 r. Organizujemy szkolenia w formule zamkniętej i otwartej, team building, gry szkoleniowe, assessment i development centre, projekty integracyjne, konsultacje, doradztwo. Specjalizujemy się w realizacji cykli szkoleniowych. 📍

ORGANIZACJA
WYJAZDÓW
INTEGRACYJ-
NYCH**> BODIS Group****{ul. Ku Wiśle 2/14, 00-707 Warszawa, tel. 022 651 01 15
bodis@bodis.com.pl, www.bodis.com.pl}**

Jesteśmy ekspertami w zakresie szkoleń integracyjnych, realizujemy je w formie autorskich gier: integracyjnych, biznesowych, komunikacyjnych, motywacyjnych, logicznych. W szkoleniach Outdoor i Extreme oferujemy różne formy aktywności „w terenie”. 📍

OUTSOURCING
KADROWO-
PLACOWY**> Vattax-Personel Sp. z o.o.****ul. Konstruktorska 6, 02-673 Warszawa, tel. 022 622 44 46 fax: 022 745 11 30
info@place.pl, www.place.pl**

Vattax- Personel jest spółką należącą do grupy księgowej Vattax. Z sukcesem uzupełnia ofertę grupy o usługi outsourcingowe w obszarze administracji kadrowo-płacowej. Oferta Vattax-Personel obejmuje m.in.: rozliczenia pracownicze, prowadzenie spraw kadrowych, doradztwo i konsultacje w zakresie prawa pracy, audyty kadrowe. Dzięki wypracowanym od wielu lat wysokim standardom obsługi oraz wykwalifikowanemu zespołowi, Vattax-Personel świadczy kompleksowe usługi dla organizacji o różnej wielkości oraz profilu działalności. Wysoka jakość usług została potwierdzona **Certyfikatem Systemu Zarządzania Jakością zgodnym z normą ISO 9001:2000**. Nowoczesna sieć informatyczna oraz najnowsze wersje oprogramowania jakimi dysponuje Vattax-Personel umożliwiają świadczenie usług bez względu na lokalizację siedziby Klienta. Dzięki możliwości elastycznego dostosowywania zakresu usług do wielkości i potrzeb Klienta, wspieramy obsługiwane firmy na każdym etapie ich rozwoju. 📍



REKLAMA

monsterpolska.pl**ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!**

> CEFALIS

DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATE-
GICZNE

{ul. Husarska 56, 02-489 Warszawa, tel. 022 863 39 97
izabela.walczykiewicz@cefalis.pl, www.cefalis.pl}

CEFALIS w ramach doradztwa personalnego wspiera zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o system kompetencyjny. Dla klientów jesteśmy partnerem m.in. w procesie selekcji i rekrutacji, analiz kompetencji pracowniczych, wdrażaniu systemu ocen okresowych. ❶

> Centrum Szkoleń Psychologii Biznesu

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
- SZKOLENIA
BIZNESOWE

{ul. Sikorskiego 18/38, 40-297 Katow, tel. 0501 053 253
poczta@csipb.pl, www.csipb.pl}

Szkolenia, coaching, doradztwo - specjalizujemy się w przygotowaniu i prowadzeniu szkoleń związanych z projektami biznesowymi naszych klientów. Masz cel, który musisz osiągnąć - skontaktuj się z nami - wspólnie poszukamy rozwiązania. Nasi eksperci i trenerzy są do Twojej dyspozycji - więcej na stronie www.csipb.pl powiedz czego szukasz razem dojdziemy do celu. ❶

> Charyton

DORADZTWO
PERSONALNE

{ul. Widok 5/7/9, 00-023 Warszawa, tel. 0606 624 999
info@charyton.com, www.charyton.com}

Inicjatywa konsultancka ukierunkowana na wspieranie firm w identyfikowaniu zasobów ludzkich oraz rozwijaniu potencjału kadr. Usługi m.in. w obszarach: psychologiczna diagnoza potencjału zawodowego; Assessment/ Development Centre; 360 feedback. ❶

> CONTROLLING PARTNER

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
- SZKOLENIA
BIZNESOWE

{ul. KEN 46/U4., 02-797 Warszawa, tel. 0600 266 581
biuro@controllingpartner.pl, www.controllingpartner.pl}

CONTROLLING PARTNER świadczy pełen zakres usług controllingu dla najbardziej dynamicznych firm. Podstawowa działalność CONTROLLING PARTNER to seminaria i warsztaty z controllingu, usługi doradcze i wdrożeniowe z zakresu planowania strategicznego i operacyjnego. ❶

> DEL PIERO

EXECUTIVE
SEARCH

{ul. Krzywa 6, 40-061 Katowice, tel. 032 251 72 31
klienci@delpiero.pl, www.delpiero.pl}

Specjalizujemy się w rekrutacji menedżerów i specjalistów z wykorzystaniem metody doboru bezpośredniego. Wyróżnikiem rynkowym Del Piero jest oparcie rozwoju i działań na filozofii Kaizen. Naszymi klientami są międzynarodowe koncerny, dynamiczne polskie przedsiębiorstwa msp, spółki giełdowe, fundusze inwestycyjne. ❶

> Denis School Functional English e-learning

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
- KURSY
JĘZYKOWE

{Al. Jana Pawła II 12, 00-124 Warszawa, tel. 022 850 91 91
biuro@denisschool.com.pl, www.denisschool.com.pl}

Szkolenia z języka angielskiego, francuskiego, niemieckiego, rosyjskiego wyłącznie dla firm i instytucji. Profil i program szkolenia dopasowany do potrzeb firmy i uczestników na różnych poziomach zaawansowania od A1 (początkujący) do C2 (zaawansowany). ❶

REKLAMA

STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIJ USIĄĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl

> DEVELOR

{ul. Legendy 3/40, 01-361 Warszawa, tel. 022 665 06 89
poland@develor.com, www.develor.com}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

W swojej ofercie posiada m.in.: szkolenia z zakresu rozwoju osobistego: sztuka prezentacji, komunikacja, zarządzanie zmianą, coaching, doskonalenie przywództwa. Kompleksowe programy rozwoju: akademie przywództwa, szkolenia sprzedażowe. ❶

> DGA Human Capital Management

{ul. Emilii Plater 28, 00-688 Warszawa, tel. 022 630 35 30
biuro@dga-hcm.pl, www.dga-hcm.pl}

OPROGRAMOWANIE
HRM

Spółka specjalizuje się w doradztwie z wykorzystaniem oprogramowania do selekcji, rekrutacji i realokacji personelu, ocen okresowych, projektów AC/DC, audytów personalnych, systemów motywacyjnych, systemów szkoleniowych. Firma jest partnerem holenderskiej grupy Meurs – twórcy narzędzi MBS, M5Qi M36C. ❶

> DOOR Poland S A

{ul. Włodarzewska 33, 02-384 Warszawa, tel. 022 824 07 29
faks 022 824 07 94}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Narodziny DOOR związane są z Holandią i sięgają roku 1981. Główne obszary działania firmy to organizowanie i prowadzenie warsztatów, szkoleń oraz seminariów dla pracowników firm, instytucji rządowych i administracji. Początkowo DOOR rozwijał swoją działalność na terenie Holandii. W 1992 r. otworzył pierwsze oddziały w Europie, w tym także w Polsce. Dziś sieć DOOR obejmuje prawie 60 krajów na niemal wszystkich kontynentach.

DOOR Poland SA oferuje konsultacje oraz programy szkoleniowe w pięciu podstawowych obszarach tematycznych: zarządzanie, HR, umiejętności osobiste, sprzedaż i obsługa klienta, negocjacje. W swoim portfolio mamy też programy skierowane do zespołów produkcyjnych, szkolenia TeamUp! oraz gry symulacyjne. Prowadzimy szkolenia produktowe oraz organizujemy eventy. Z 10 przyjętymi projektami (na lata 2007–2013) jesteśmy niekwestionowanym liderem w pozyskiwaniu środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. ❶

DOOR
— TRAINING & COACHING —

> DORADCA Consultants Ltd.

{ul. Wolności 18a, 81-327 Gdynia, tel. 058 621 03 31
office@doradca.com.pl, www.doradca.com.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Specjalizujemy się we wdrożeniach filozofii metodologii Kaizen w środowisku biurowym, mapowaniu strumienia wartości w procesach (VSM), wdrażaniem 5S, podnoszeniu efektywności osobistej menedżerów. Prowadzimy szkolenia w zakresie wdrożeń Kaizen oraz coachingu. ❶

> Dories Aria

{ul. Burakowska 5/7, 01-066 Warszawa, tel. 022 817 13 40
office@dories-aria.com, www.dories-aria.com}

DORADZTWO
PERSONALNE

Wykonujemy analizy kompetencji pracowniczych. Określamy profil handlowy, menedżerski, techniczny i administracyjny wg norm europejskich. W ramach 24 kryteriów badamy: sposób myślenia, relacje z innymi, funkcjonowanie w pracy, motywację. ❶

REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

> C.V Market

{ul. Turkowskiego 3/23, 10-691 Olsztyn, tel. 0502 556 853
cvm@cvm.pl, www.cvm.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– COACHING

Realizujemy usługi (j. polski/angielski) m.in.: coaching umiejętności kierowniczych, projektowanie i wdrażanie strategii rynkowych: proces, narzędzia, wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem i innowacją, badanie rynku, sporządzanie biznesplanów. ❶

> House of Skills S.A.

{02-247 Warszawa, ul. M. Flisa 4}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

House of Skills to wiodąca na polskim rynku firma szkoleniowo-doradcza. House of Skills funkcjonuje na rynku dużych i średnich przedsiębiorstw, do grona jej klientów należy 1/3 z 500 największych firm w Polsce. House of Skills jest partnerem takich organizacji międzynarodowych jak, The Ken Blanchard Companies, TMI, SkillSoft, ITIM, Celemi, Sandler Training, HRDQ, Success Insights, Extended DISC, Blue Ocean Strategy Network.

Wyróżnia nas oferta łącząca specjalizację i kompleksowość oraz zindywidualizowane doradztwo biznesowe. Struktura firmy obejmuje sześć Centrów Kompetencji: Przywództwo i zarządzanie, Strategie, Efektywność indywidualna i zespołowa, Systemy oceny i rozwoju pracowników, Obsługa Klienta, Centrum technologii i innowacji / e-learning. Firma zatrudnia blisko 50 konsultantów, trenerów i ekspertów oraz współpracuje z ponad 200 specjalistami z Polski i zagranicy. ❶

House of Skills

> Europejskie Centrum Profesjonalnego Kształcenia

{ul. Opolska 22, 40-084 Katowice, tel. 032 788 99 71
szkolenia@ecpk.pl, www.ecpk.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Europejskie Centrum Profesjonalnego Kształcenia jest ośrodkiem prowadzącym szkolenia biznesowe dla firm oraz menedżerów. Szkolimy biura obsługi klienta, działy telemarketingu, działy handlowe, pracowników, menedżerów. ❶

> Extended DISC

{ul. Renesansowa 41/13, 01-905 Warszawa, tel. 022 866 54 75
romeo.grzebowski@extendeddisc.com, www.extendeddisc.com/poland}

DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATE-
GICZNE

Rozwiązania Extended DISC® pomagają klientom w podejmowaniu trafniejszych decyzji w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, np. w doborze pracowników, planowaniu karier, określaniu potrzeb szkoleniowych i doskonaleniu pracy zespołowej. Podstawą są narzędzia do analizy stylów zachowań, oceny kompetencji, badania klimatu organizacyjnego itp. ❶

> Extreme Solutions Group

{ul. Dembowskiego 19/30, 02-784 Warszawa, tel. 022 644 03 15
esg@esg.waw.pl, www.esg.pl}

ORGANIZACJA
WYJAZDÓW
INTEGRACYJ-
NYCH

Extreme Solutions Group zostało powołane jako narzędzie dla firm poszukujących kompleksowych rozwiązań w tematyce imprez firmowych. Zajmujemy się kompleksową organizacją i obsługą imprez firmowych, wyjazdów integracyjnych, spotkań typu team building. ❶


REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!


monsterpolska.pl

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> Fundacja Edukacji Ekonomicznej****{ul. Kopernika 30, I piętro, 00-336 Warszawa, tel: 022 390 42 00
Faks 022 390 42 01, www.fundacjaedukacji.pl}**


Fundacja Edukacji Ekonomicznej powstała w 1991 r. jako organizacja non-profit. Działa w sferze szeroko pojętej edukacji ekonomicznej, treningu i profesjonalnego doradztwa. Misją Fundacji jest tworzenie fundamentów społeczeństwa wiedzy. Najważniejsze projekty: E-Pracownik. Rozwój umiejętności kadr MŚP w zakresie zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych www.epracownik.edu.pl i N@utobus – Bezprzewodowy Autobus Internetowy www.nautobus.gov.pl

Główne sfery działalności: edukacja, trening i doradztwo, zarządzanie projektami w sferach: edukacja ekonomiczna i informacja, rozwój regionalny i lokalny, administracja publiczna, samorządność lokalna, zarządzanie gospodarką komunalną (z uwzględnieniem energii i ekologii), fundusze strukturalne UE, strategiczne planowanie i zarządzanie, rozwój i promocja kadr. 


OUTSOURCING
KADROWO-
-PLACOWY**> FPA Group****{ul. Solec 38, 00-394 Warszawa, tel. 022 458 23 60
warszawa@fpa-group.pl, www.fpa-group.pl}**

FPA Group świadczy usługi z zakresu outsourcingu księgowości, kadr i plac. Pracują dla nas najlepsi eksperci zarządzania, finansów, księgowości, kadr i plac. Realizujemy projekty outsourcingowe o różnym stopniu zaawansowania. 

ORGANIZACJA
WYJAZDÓW
INTEGRACYJ-
NYCH**> GoodFellows****{ul. Czeczota 8/1, 02-607 Warszawa, tel. 022 843 24 35
info@goodfellows.pl, www.goodfellows.pl}**

Eventing: kompleksowe realizacje wszelkiego typu imprez, oprawa scenograficzna/wizualna, kompleksowa obsługa techniczna i rmediowa, dokumentacja zdjęciowa i filmowa; reklama: strategie promocyjne, kreacja i produkcja ATL i BTL. 

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE**> GREENPOL****{ul. Miedziana 3A/18, 00-814 Warszawa, tel. 022 696 32 00
projekt@greenpol.pl, www.greenpol.pl}**

Organizujemy szkolenia dla firm, warsztaty indywidualne i szkolenia otwarte. Zakres programowy szkoleń to przede wszystkim: wywieranie wpływu, efektywna komunikacja interpersonalna, negocjacje, manipulacje i antymanipulacje, wystąpienia publiczne. leadership. 

DORADZTWO
PERSONALNE**> Hay Group Sp. z o.o.****{ul. M. Flisa 4, 02-247 Warszawa, tel. 022 577 44 44, faks 022 577 44 45
www.haygroup.pl}**

Hay Group jest globalną firmą doradczą wspierającą firmy w przekształcaniu ich strategii biznesowych w rzeczywistość. Jesteśmy obecni w 88 biurach zlokalizowanych w 47 krajach i współpracujemy z ponad 7 tys. firm na całym świecie. Nasi klienci należą zarówno do sektora prywatnego, jak i państwowego, reprezentują wszystkie branże i gałęzie przemysłu, oraz różnorodne problemy, z jakimi mierzą się firmy na całym świecie. Hay Group to firma, która skutecznie wprowadza zmiany. Pomagamy ludziom i organizacjom realizować ich potencjał.

REKLAMA

monsterpolska.pl

PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIIE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!



.....
 Hay Group w Polsce prowadzi doradztwo w obszarach: zarządzanie efektywnością pracy, efektywność organizacyjna, rozwój przywództwa, zarządzanie talentami, ocena kompetencji, strategie wynagradzania, ocena pracy, wartościowanie stanowisk, wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych. Hay Group w Polsce prowadzi badania dot. rynku pracy, w wyniku których powstają: ogólnopolskie raporty o wynagrodzeniach i świadczeniach dodatkowych, raporty sektorowe, raporty regionalne, badania klubowe, analizy i raporty specjalne dot. trendów na rynku pracy. ❶

HayGroup®**> Home Creator**

{ul. Sejmikowa 4, 04-602 Warszawa, tel. 022 629 77 87

biuro@homocreator.pl, www.homocreator.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Proponujemy autorskie podejście do rozwoju miękkich kompetencji, a szczególnie do pożądaných postaw pracowników na różnych szczeblach organizacji. Oferujemy szeroki wachlarz szkoleń z zakresu komunikacji, asertywności, umiejętności menedżerskich oraz sprzedażowych. ❶

> HORYZONT

{ul. Zwycięstwa 16/18/16, 44-100 Gliwice, tel. 033 337 06 80

info@horyzont.pl, www.horyzont.pl}

EXECUTIVE
SEARCH

Doświadczona i specjalizująca się w procedurach rekrutacyjnych firma. Specjalizuje się w rekrutacji w branżach technicznych, na stanowiska kierownicze i o specjalnościach inżynierskich. Jakość usług potwierdzają certyfikaty ISO 9001: 2000. ❶

**> Hotel Kuracyjny
Centrum Rehabilitacji i Odnowy Biologicznej Sp. z o.o.**

{Al. Zwycięstwa 255, 81-525 Gdynia, tel. 058 66 77 823}

OŚRODKI
SZKOLENIOWE
I KONFEREN-
CYJNE**R**ok powstania: 2005.....
działalność hotelowa: hotel kuracyjny usługi:

- hotelowe,
- gastronomiczne,
- rehabilitacyjne,
- odnowy biologicznej. ❶

**> Hotel Senator S A**

{ul. Wyzwolenia 35, 78-131 Dźwirzyno, tel. 094 354 95 00

senator@hotelsenator.pl, www.hotelsenator.pl}

OŚRODKI
SZKOLENIOWE
I KONFEREN-
CYJNE

Czterogwiazdkowy hotel rekreacyjno-biznesowy. 123 przestronne pokoje z łazienkami, minibarami, telefonami oraz łączami internetowymi. Część pokoi posiada klimatyzację, balkony oraz sejfy. Polecamy cztery w pełni klimatyzowane i zaciemnione sale konferencyjne oraz najnowszej generacji sprzęt audiowizualny. Bogata oferta odnowy biologicznej to aqua park, trzy sauny, i jacuzzi, kriokomora, ponad 100 zabiegów spa i wellness. Ponadto bowling, klub bilardowy, fitness centrum, siłownia, kino oraz ogródek grillowy. ❶

.....
Organizacja szkoleń, konferencji, pobytów integracyjnych, spotkań biznesowych. W sezonie letnim miejsce rodzinnego wypoczynku z własną plażą i aqua parkiem. Poza sezonem luksusowe spa. ❶

REKLAMA

NIE MASZ PRACOWNIKA Z POLECENIA?
NIE MARTW SIĘ, MASZ GODNY POLECENIA PORTAL!

monsterpolska.pl



> HR Progress

{ul. Bajana 40, 01-904 Warszawa, tel. 022 834 65 54

hrprogress@hrprogress.com.pl, www.hrprogress.com.pl}

AGENCJE
PRACY
TYMCZASOWE

HR Progress proponuje współpracę w zakresie pracy tymczasowej oraz rekrutacji i selekcji personelu. W naszej bazie posiadamy kandydatów, którzy w zależności od potrzeb zdecydowani są świadczyć zarówno prace specjalistyczne, jak i proste prace pomocnicze. ❶

> HR Projekt

{ul. Laciarska 28, 50-146 Wrocław, tel. 071 339 23 41

biuro@hrprojekt.pl, www.hrprojekt.pl}

DORADZTWO
PERSONALNE
I STRATE-
GICZNE

HR Projekt wspiera zarządzanie i rozwój kadr. Wieloletnie doświadczenie w doradztwie gwarantuje rzetelną i profesjonalną współpracę. Oferujemy: wdrażanie narzędzi HR (m.in. systemu ocen okresowych, budowania strategii szkoleń i rozwoju pracowników), rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych, działania usprawniające organizację pracy, diagnozę kompetencji zawodowych. ❶

> HR Projekty Rozwoju

{Al. Zwycięstwa 96/98, 81-451 Gdynia, tel. 058 741 59 41

biuro@hrprojektyrozwoju.pl, www.hrprojektyrozwoju.pl}

MOTYWOWANIE
POZAPLACOWE

Hr Projekty Rozwoju przygotowuje i wdraża: systemy ocen kompetencji pracowników i wyników pracy, motywacyjne systemy wynagrodzeń, zespołowe sesje ocen kompetencji AC/DC. Hr Projekty Rozwoju posiada międzynarodowy certyfikat zarządzania jakością usług. ❶

> HR Solutions

{ul. Angorska 4/2, 03-913 Warszawa, tel. 022 616 22 26

kontakt@hrsolutions.pl, www.hrsolutions.pl}

EXECUTIVE
SEARCH

Pomagamy swoim klientom odnieść sukcesy biznesowe poprzez wsparcie ich polityki kadrowej; audyty pracownicze i planowanie rozwoju personelu oraz obsadzanie stanowisk menedżerskich i specjalistycznych metodą bezpośrednich poszukiwań. ❶

> HRD Human Service Development

{ul. Dąbrowskiego 4/4, 35-033 Rzeszów, tel. 017 862 75 56

biuro@hrd.com.pl, www.hrd.com.pl}

REKRUTACJA
I SELEKCJA
KADR

Agencja Doradztwa Personalnego HRD zajmuje się kompleksowym doradztwem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Oferujemy usługi w zakresie: rekrutacji i selekcji na wszystkie stanowiska pracy, Assessment Center, doradztwa organizacyjnego, w tym m.in. analizy stanowiska pracy, konstruowania i wdrażania systemów motywacyjnych, systemów ocen pracowniczych. ❶

> HUMAN RESOURCES INTERNATIONAL

{Al. Jerozolimskie 99/7, 02-001 Warszawa, tel. 022 621 32 10

hri@hri.pl, www.hri.pl}

EXECUTIVE
SEARCH

Firma doradztwa personalnego działająca w Polsce od 1999 r. na terenie całego kraju. HRI specjalizuje się w doborze kadr na wyższy i średni szczebel zarządzania w różnych sektorach gospodarki - teleinformatyka, przemysł farmaceutyczny, instytucje finansowe, FMCG. ❶

REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

**> Human Solutions**

{ul. Pruszkowska 17, 02-119 Warszawa, tel. 022 353 50 30
biuro@humansolutions.pl, www.humansolutions.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Zajmujemy się kompleksową obsługą procesów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi – rekrutacją, szkoleniem pracowników, tworzeniem systemów oceny i motywacyjnych. Nasi konsultanci mają przygotowanie biznesowe i psychologiczne w zakresie szkoleń.

> Idea – Centrum językowe

{ul. Stary Rynek 71/72, 61-772 Poznań, tel. 061 355 24 24
kontakt@idea.poznan.pl, www.idea.poznan.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– KURSY
JĘZYKOWE

Szkolenia językowe dla firm. Profesjonalne diagnozy i stała kontrola postępów. Wszystkie poziomy zaawansowania, szeroki wachlarz języków – również kursy specjalistyczne. Zajęcia na miejscu lub w firmie. 10 lat doświadczenia, także w zakresie tłumaczeń i językowej obsługi konferencji.

> IDES Consultants Polska

{ul. Gdańska 91, 90-613 Łódź, tel. 042 630 04 33
info@ides.com.pl, www.ides.com.pl}

EXECUTIVE
SEARCH

IDES Consultants Polska jest firmą skutecznie działającą na rynku od 1996 r. Przeprowadzamy projekty rekrutacyjne na stanowiska średniego i wyższego szczebla. Działamy na terenie Polski i poza jej granicami. Firmy, dla których pracujemy, to międzynarodowe i polskie przedsiębiorstwa.

> Europejski Instytut Psychologii Biznesu

{ul. Grodzka 22, 20-112 Lublin, tel. 081 532 21 76
biuro@eipb.pl, www.eipb.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– SZKOLENIA
BIZNESOWE

Specjalizujemy się w usługach dla biznesu, dzięki którym zwiększają się możliwości osiągnięcia sukcesów oraz realizowania celów zawodowych i życiowych naszych klientów. Tematyka szkoleń skupia się wokół umiejętności handlowych, menedżerskich, rozwoju osobistego.

> InsERT S A

{ul. Kobierzycka 3, 52-315 Wrocław, sekretariat: 071 78 76 100
dział handlowy: 071 78 76 110}

OPROGRAMO-
WANIE HRM

InsERT S A jest krajowym liderem (pod względem wielkości sprzedanych licencji) oprogramowania komputerowego dla MŚP. Strategią spółki jest tworzenie systemów wysokiej jakości i na tyle uniwersalnych, by mogły spełnić wymagania bardzo różnych odbiorców, a jednocześnie przyjaznych w użytkowaniu i niewymagających specjalistycznych wdrożeń. Do chwili obecnej InsERT sprzedał ponad 330 tys. licencji, a rozwiązania oferowane przez firmę wielokrotnie zdobywały najważniejsze tytuły i wyróżnienia.

W ofercie programy wspomagające sprzedaż, produkcję, usprawniające pracę działów księgowych, finansowych i kadrowo-płacowych, pozwalające analizować kondycję przedsiębiorstwa. Systemy te są na bieżąco aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się wymogów prawno-gospodarczych. Oprogramowanie InsERT stało się również standardem nauczania w szkołach średnich o profilu ekonomicznym, wygrywając niedawno w przetargu MEN.



STAJESZ NA GŁOWIE,
ŻEBY POZYSKAĆ PRACOWNIKA?
LEPIEJ USIĄĆ PRZY KOMPUTERZE!

monsterpolska.pl




DORADZTWO
PERSONALNE

> KN Consulting Katarzyna Nowak

{ul. Osiedlowa 6, 05-250 Radzymin, biuro@knconsulting.pl, www.knconsulting.pl}

Jesteśmy firmą szkoleniowo – doradczą, której misją jest dbanie o skuteczny rozwój polskiej przedsiębiorczości i podnoszenie efektywności działania. Cel ten realizujemy poprzez szkolenia, treningi i świadczenie usług doradczych. Rozwiązania, które oferujemy zarówno w zakresie usług szkoleniowych jak i doradczych zawsze poprzedzone są szczegółową analizą Państwa potrzeb.


Doradztwo biznesowe, doradztwo w zakresie otwierania działalności gospodarczej, doradztwo w zakresie pozyskiwania i rozliczania dotacji UE. Działalność szkoleniowa z zakresu: Professional business, funduszy strukturalnych UE oraz profesjonalne szkolenia komputerowe. Szkolenia prowadzone są w profesjonalnych centrach konferencyjno – szkoleniowych w centrum Warszawy. 

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– KURSY
JĘZYKOWE

> L² - Language Consulting Sp. z o.o.

{ul. Nowogrodzka 42/15, 00-695 Warszawa, tel. 022 622 29 50
te. 022 622 12 74, faks 022 621 10 13}

L² – Language Consulting Sp. z o.o. od 1999 r. zajmuje się organizacją szkoleń językowych dla Klientów instytucjonalnych na terenie całej Polski. Od lipca 2006 r. jesteśmy właścicielem ELT Banbury w Wielkiej Brytanii – szkoły językowej z 28-letnimi tradycjami.


Organizujemy kompleksowe szkolenia językowe w firmach i instytucjach na terenie całej Polski, specjalistyczne zajęcia dostosowane do potrzeb klienta (English for Specific Purpose), audyt kompetencji językowych, wyjazdowe szkolenia językowe w naszych własnych szkołach w Wielkiej Brytanii w ELT Banbury (hrabstwo Oxfordshire) i ELSE w Londynie. 

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– KURSY
JĘZYKOWE

> LANG LTC

{ul. Sędziowska 5, 02-081 Warszawa, tel. 022 825 16 48, www.lang.com.pl}

Działamy na rynku szkoleń korporacyjnych od 1991 r. Organizujemy całość procesu dydaktycznego od analizy potrzeb naszych klientów po pomiar efektywności i ewaluację szkolenia. Dzięki wypracowanemu systemowi przepływu informacji przeprowadzamy i monitorujemy szkolenia na terenie całej Polski. Nasze wysokie standardy w nauczaniu i obsłudze klientów potwierdzają certyfikaty PASE i ISO 9001/2000.


Kompleksowa organizacja szkoleń językowych dla klientów korporacyjnych i instytucjonalnych – kursy języka angielskiego, niemieckiego, francuskiego, hiszpańskiego, włoskiego i polskiego jako języka obcego i innych, kursy stacjonarne, wyjazdowe, o profilu ogólnym i specjalistycznym, kursy blended learning. 



> Oracle Polska Sp. z o.o.

{ul. Sienna 75, 00-833 Warszawa, tel. 022 690 87 00, bezpłatna infolinia handlowa: 0800 654 726, www.oracle.com/pl}

Od ponad 30 lat Oracle zajmuje pozycję lidera w dziedzinie oprogramowania do zarządzania informacją, obsługuje na świecie ponad 300 tys. klientów. Firma zatrudnia 84 tys. specjalistów, jej roczny obrót wynosi ponad 22,4 mld dol. (w roku finansowym 2008).

Oracle Polska oferuje produkty i usługi światowej korporacji Oracle: bazy danych, middleware oraz narzędzia i aplikacje biznesowe, usługi konsultingowe, asystę techniczną. Produkty warstwy pośredniej to m.in. serwer aplikacji, zarządzanie tożsamością, portal i zarządzanie treścią. 



REKLAMA

monsterpolska.pl

SZUKAJCIE, A ZNAJDZIECIE...
NAJLEPSZA KADRA CZEKA!

OUTSOURCING
KADROWO-
-PLACOWY**> PayrollCenter Sp. z o.o.**

{ul. Jerozolimskie 181, 02-222 Warszawa, tel. 022 329 27 00

faks 022 329 27 01, info@payrollcenter.pl, www.payrollcenter.pl}

PayrollCenter Sp. z o.o. to część UCMS Group EMEA, globalnej korporacji oferującej kompleksowe rozwiązania informatyczne i usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w Europie Centralnej i Wschodniej. W ramach UCMS Group EMEA oferowane są specjalistyczne usługi oraz technologie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Jesteśmy jednym z największych i najdłużej działających dostawców usług płacowo-kadrowych w Polsce, który posiada wsparcie znaczących międzynarodowych podmiotów instytucjonalnych. Dostarczamy rozwiązania łączące usługi outsourcingowe z możliwością korzystania z oprogramowania w modelu „on demand”.

OŚRODKI
SZKOLENIOWE
I KONFERENCYJNE**> Polska Żegluga Bałtycka S A**

{ul. Portowa 41, 78-100 Kołobrzeg, tel. 094 355 31 02, 355 21 03}

Polska Żegluga Bałtycka S A Polferries jest przewoźnikiem promowym działającym na czterech liniach: Świnoujście – Kopenhaga, Świnoujście – Ystad, Gdańsk – Nynäshamn oraz Świnoujście - Rønne.

Promy Polferries są doskonałym miejscem do organizacji szkoleń, konferencji i integracji ze względu na profesjonalną obsługę, wygodne kabiny, doskonałe jedzenie oraz moc atrakcji na pokładzie. Na życzenie klientów organizujemy indywidualne aranżacje połączone ze zwiedzaniem Skandynawii (Ystad, Sztokholm, Kopenhaga etc.).

REKRUTACJA
I SELEKCJA
KADR**> Pracuj.pl Sp z o.o.**

{ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa, tel. 022 373 73 00, faks 022 373 73 01

oferta@pracuj.pl}

Portal Pracuj.pl powstał w 2000 r. Jest portalem rekrutacyjnym, skierowanym do specjalistów i menedżerów. Kandydatom dostarcza oferty pracy od atrakcyjnych pracodawców, a także porady i narzędzia ułatwiające znalezienie pracy, rozwój kariery zawodowej oraz zdobywanie dodatkowych kwalifikacji.

Pracodawców wspiera w pozyskiwaniu najlepszych kandydatów do pracy m.in. dzięki ofertom pracy, bazie CV oraz usługom wizerunkowym. Portal należy do Grupy Pracuj. Pracuj.pl jest także członkiem założycielem największego na świecie sojuszu niezależnych serwisów rekrutacyjnych The Network.

DORADZTWO
PERSONALNE**> Recruit.pl**

{ul. Legnicka 55d/1, 54-204 Wrocław, tel. 071 725 30 09

faks 071 733 68 77, biuro@recruit.pl}

Jesteśmy nowoczesną agencją doradztwa personalnego oraz dostawcą rozwiązań informatycznych dla branży HR. Łączymy wiedzę i doświadczenie z nowoczesnymi metodami psychologii i zarządzania. Jesteśmy przygotowani do wszechstronnego szkolenia zespołów pracowników.

Rekrutacja i selekcja, testy psychologiczne, Assessment Center, Development Center, oprogramowanie dla rekrutacji i działów HR, szkolenia z zakresu psychologii oraz biznesu, kursy e-learning, coaching, audyt HR, systemy ocen i motywacji, badania satysfakcji.




REKLAMA

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!

monsterpolska.pl

OPROGRAMOWANIE HRM

> Sage Symfonia Sp. z o.o.**{ul. J. Bema 89, 01-233 Warszawa, tel. 022 455 56 00, faks 022 455 57 00}**


Sage Symfonia jest wiodącym dostawcą rozwiązań informatycznych klasy ERP w Polsce. Sztandowym produktem spółki jest rodzina programów i usług SYMFONIA®. Firma wchodzi w skład Grupy Sage notowanej na londyńskiej giełdzie. Grupa ta należy do grona trzech największych dostawców rozwiązań wspomagających zarządzanie na świecie. Rozwój lokalnych rozwiązań, optymalnie dostosowanych do specyfiki danego kraju i potrzeb przedsiębiorstw, wyróżnia jej strategię spośród wielu firm na całym świecie. 



DORADZTWO PERSONALNE

> SelectOne Sp.k. HPR Group Sp. z o.o.**{ul. Żurawia 45, 00-680 Warszawa, tel. 022 440 12 90, faks 022 440 12 92}**

Firma HPR Group jest polską firmą posiadającą w swojej ofercie usługi z zakresu selekcji, rekrutacji, doradztwa personalnego i organizacyjnego oraz szeroki wachlarz szkoleń.


SelectOne oferuje profesjonalne i skuteczne wsparcie w procesach rekrutacyjnych zachodzących w firmach. Oferuje usługi z zakresu wsparcia rekrutacyjnego, rekrutacji i selekcji na stanowiska menedżerskie i specjalistyczne, head-huntingu oraz executive search. Konsultanci SelectOne korzystają zarówno ze sprawdzonych narzędzi, jak i z nowatorskich metod, zawsze w uzgodnieniu z klientem. Ponadto podnoszą swoje kwalifikacje, stale uczestnicząc w szkoleniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz z wiedzy specjalistów – trenerów selectTraining. 



SZKOLENIA I ROZWÓJ – KURSY JĘZYKOWE

> Skrivanek Sp. z o.o.**{ul. Podlaska 12, 20-304 Lublin, tel. 081 470 99 50, Faks 081 470 99 99}**

Skrivanek jest międzynarodową firmą dostarczającą usługi z zakresu rozwiązań językowych. Obecna na rynku polskim od 1997 r. jest jedną z największych firm tłumaczeniowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Obecnie Skrivanek posiada sieć 11 oddziałów na terenie Polski i ponad 50 na całym świecie, zatrudnia blisko 350 pracowników.

Oferta firmy to kompleksowe usługi B2B: tłumaczenia pisemne (przysięgłe, specjalistyczne, wszystkie języki świata, obsługa DTP, zarządzanie projektami), tłumaczenia ustne (symultaniczne, konsekutywne, szeptane), obsługa konferencji (tłumaczenia, sprzęt, aparatura symultaniczna, ośrodki konferencyjne), szkolenia językowe dla biznesu (tradycyjne, e-learning, blended learning, kursy wyjazdowe), specjalistyczne warsztaty językowe, audyty językowe. 



OPROGRAMOWANIE HRM

> TETA S A**{Al. Wiśniowa 1, 53-137 Wrocław, tel. 071 323 40 00, kontakt@teta.com.pl}**


Teta S A dostarcza kompletne, spójne i nowoczesne rozwiązania informatyczne optymalizujące procesy biznesowe w średnich i dużych firmach.

Działalność TETY obejmuje min. produkcję autorskiego oprogramowania: projektowanie nowych produktów związanych z zarządzaniem procesami biznesowymi; usługi implementacji oprogramowania: usługi konsultingowe związane z optymalizowaniem procesów biznesowych; usługi wdrożeniowe polegające na parametryzacji oprogramowania, usługi szkoleniowe w zakresie użytkowania produktów TETY, opiekę nad eksploatowanymi systemami: utrzymanie oprogramowania w zgodności ze zmieniającymi się regulacjami prawnymi; usługi konsultingowe.

REKLAMA



PRACA DAJE NAM SATYSFAKCJĘ,
SZCZEGÓLNIJE GDY DOBREGO PRACOWNIKA
ZNALAZŁEŚ DZIĘKI NAM!


Głównym obszarem działalności spółki TETA SA jest oprogramowanie klasy MRP II / ERP. W tej dziedzinie posiadamy też największe doświadczenie i produkty optymalizowane dla różnych grup klientów. Dzięki temu ich użytkownikami mogą być przedsiębiorstwa przemysłowe (m.in. przemysł samochodowy, FMCG, maszynowy, elektrotechniczny i inne), handlowe (w tym m.in. sieci handlowe i dystrybutorzy), usługowe, finansowe, ubezpieczeniowe, banki oraz jednostki budżetowe. Pakiet TETA Constellation to potężne narzędzie przeznaczone dla średnich i dużych firm oraz instytucji. System wykorzystuje technologię Microsoft.NET i najnowsze bazy danych Oracle. Gwarantuje to potężną wydajność i skalowalność oprogramowania. 



> Villa Park

{ul. Warzelniana 10, 87-720 Ciechocinek, tel. 054 416 41 00, 283 28 00
faks 054 416 41 25, hotel@villapark.pl}

OŚRODKI
SZKOLENIOWE
I KONFEREN-
CYJNE


Villa Park w Ciechocinku to czterogwiazdkowy hotel i jednocześnie klinika zdrowia i urody. Doskonała lokalizacja w jednym z najpopularniejszych i największych polskich uzdrowisk – Ciechocinku. Ten nowoczesny obiekt oferuje najwyższy standard świadczonych usług. Do dyspozycji gości oddaje luksusowo wyposażone pokoje, a także elegancką restaurację. W hotelu posiadamy klimatyzowane, profesjonalnie wyposażone sale konferencyjne. Oferta kliniki Villa Park obejmuje unikatowy na skalę kraju zestaw programów leczniczych z grupy Medical spa, odnowę biologiczną, aktywny wypoczynek, zabiegi fizjoterapeutyczne oraz kosmetykę estetyczną. Jest to jeden z najnowocześniejszych wyposażonych obiektów tego rodzaju w Polsce. Oprócz szerokiej oferty bazy zabiegowej proponujemy basen solankowy z jacuzzi. 



> Kopalnia Soli „Wieliczka” Trasa Turystyczna Sp. z o.o.

{ul. Daniłowicza 10, 32-020 Wieliczka, tel. 012 278 73 92, www.kopalnia.pl}

OŚRODKI
SZKOLENIOWE
I KONFEREN-
CYJNE


Kopalnia Soli w Wieliczce należy do najbardziej znanych obiektów turystycznych w Polsce. Każdego roku ponad milion turystów przybywa tu, aby zobaczyć niezwykły podziemny świat tworzony na przestrzeni wieków przez naturę i człowieka. Kopalnia Soli „Wieliczka” to również oryginalna i atrakcyjna sceneria dla różnych imprez i uroczystości. W podziemnych komorach wielickiej kopalni organizujemy konferencje, sympozja, szkolenia, bale, bankiety, przyjęcia, koncerty, śluby. Dysponujemy niezwykłymi podziemnymi salami konferencyjnymi o powierzchni od 58 do 680 m², mogącymi pomieścić od 30 do 600 osób. Zapewniamy profesjonalną obsługę cateringową imprez organizowanych w kopalni. Imprezy można wzbogacić o dodatkowe atrakcje, m.in. zwiedzanie kopalni, przeprawę promem przez solne jezioro. 



> Worldwide School

{ul. Poselska 16, 03-931 Warszawa, tel. 022 518 89 50, 617 24 34
faks 022 518 89 51, www.worldwideschool.pl, www.softskills.com.pl}

SZKOLENIA
I ROZWÓJ
– KURSY
JĘZYKOWE

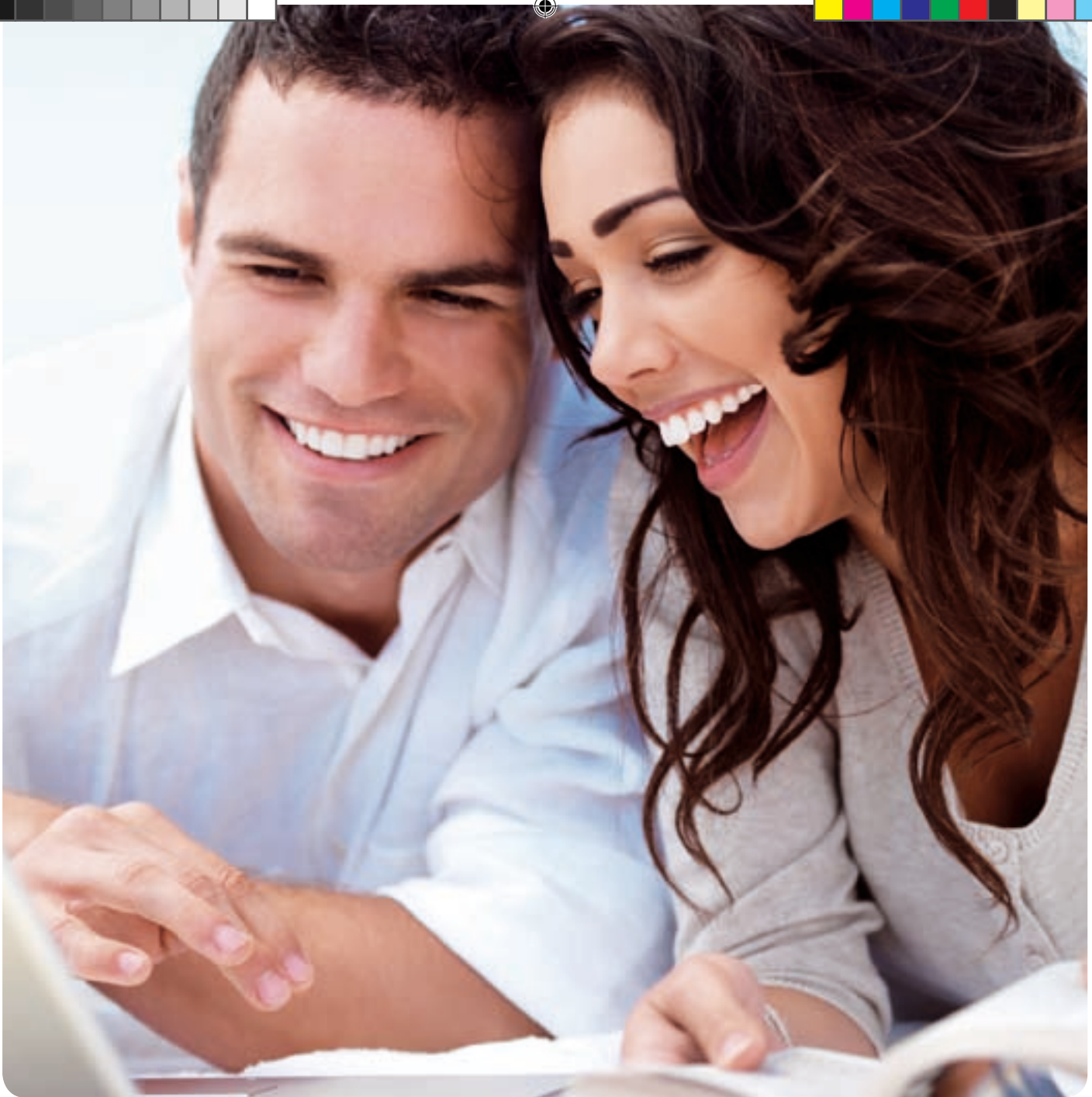
Worldwide School działa na rynku od 1990 r., swoim zasięgiem obejmuje całą Polskę. Jest wyróżniona elitarnym Znakiem Jakości PASE, posiada również wdrożony System Zarządzania Jakością ISO 9001:2001. Worldwide School jest centrum egzaminacyjnym Bulats. Worldwide School jest polską firmą szkoleniową oferującą kompleksowe usługi w obszarach: szkoleń językowych, szkoleń dla biznesu po angielsku, szkoleń dla biznesu po polsku, audytu i doradztwa językowego oraz tłumaczeń. 



REKLAMA

monsterpolska.pl

ZGŁOŚ SWOJĄ KANDYDATURĘ NA PRACODAWCĘ.
KANDYDACI DO PRACY CZEKAJĄ!



CZY WIESZ, GDZIE CZEKA
TWÓJ WYMARZONY PRACOWNIK?
MY WIEMY!

monsterpolska.pl



Rozwiązania pełne życia

Usprawnij

Zarządzanie Zasobami

swojego przedsiębiorstwa



Wykorzystaj
System
Forte

www.sage.com.pl