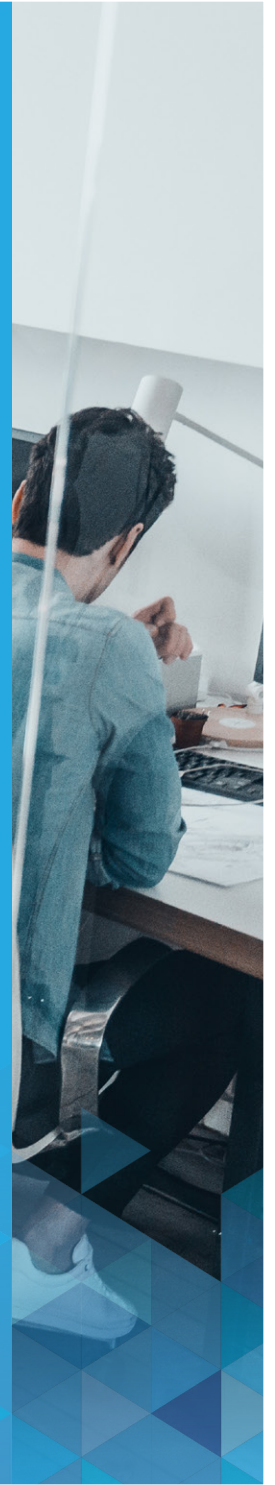




Evolution of Work 2.0:

Nastawienie Ja vs My



Spis treści

Wstęp	3
Metodologia	5
Wyniki badań kształtują wzywają do działania w kwestii zasobów ludzkich	6
1. Otwartość i przemiana	7
2. Budowanie znaczenia relacji międzyludzkich i rozwoju	9
3. Przyciąganie, utrzymywanie i migracja pracowników w firmie	13
Skupienie się na Europie	15
Czego chcą europejscy pracownicy	16
Rozbieżność obaw w kwestii zasobów ludzkich	19
Oczekiwania i możliwości	20
Szkolenia i rozwój	21
Ocena zarządzania talentami	22
Podsumowanie	23

WPROWADZENIE



Część pracowników, około 2/3, aktywnie poszukuje lub jest otwarta na propozycje nowej pracy. Jednak pracodawcy i tak sygnalizują trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników do swoich organizacji. Dlaczego tak się dzieje?

Starając się lepiej zrozumieć, co rozważają pracownicy, którzy decydują się pozostać na obecnym stanowisku lub zaakceptować nową pozycję, instytut badań ADP Research Institute® (ADP RI) przeprowadził badania na pracownikach i pracodawcach z 13 krajów. Odpowiedzi uwydatniły brak spójnego podejścia pracodawców i ich pracowników w ważnych kwestiach, takich jak zarządzanie talentami, zatrudnianie i utrzymanie pracowników oraz wydajność organizacji.

Jak wynika z badań, większość pracowników jest dumna ze swojej pracy i przejawia większą lojalność wobec swoich firm, niż wydaje się to pracodawcom. Jednak globalizacja biznesu, polityka krajowa i światowa, korzyści korporacyjne i automatyzacja zmniejszają wiarę w to, że pracownicy utożsamiają się ze swoimi firmami i pracą, którą wykonują. Chociaż stały rozwój międzynarodowych korporacji i globalnej siły roboczej przyczynił się do powstania bardziej wydajnych i usprawnionych praktyk biznesowych, to jest on również odpowiedzialny za powstanie polityki zarządzania kadrami, która może być zbyt bezosobowa, aby przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników.

Jak wynika z raportu ADP RI **Ewolucja pracy** z ubiegłego roku, pomimo tego, że działy kadr korzystają z możliwości poszukiwania najlepszych pracowników w skali międzynarodowej, wciąż mają kłopoty z rozumieniem potrzeb pracowników i pewnością, że po ich zatrudnieniu pracownicy będą w stanie możliwie jak najlepiej wypełniać swoje obowiązki.¹ W ubiegłym roku zidentyfikowaliśmy pięć nadrzędnych trendów, które napędzają globalną transformację miejsc pracy: pragnienie pracowników posiadania większego wyboru i elastyczności; dostęp do nauki w czasie rzeczywistym; większa niezależność; poczucie stabilności; możliwość pracy nad projektami osobiście postrzeganymi jako ważne. W raporcie przedstawiono ponadto sposób, w jaki pracodawcy i pracownicy oceniają różnorodne starania w zakresie zarządzania talentami. Oferuje on wgląd w poglądy pracowników i ich pracodawców, by zrozumieć, co każda z tych grup ceni i co, ich zdaniem wie na temat drugiej strony.

Priorytety i postawy są odmienne w zależności od obszaru świata, ale można z dużą pewnością stwierdzić, że źródłem nieporozumienia pracodawców i pracowników jest skupienie na skali mikro–makro: pracownicy koncentrują się na codzienności: co jest dla nich ważne dzisiaj i jak wpłynie to na ich pracę. Pracodawcy skupiają się na szerszym obrazie i długoterminowym widoku — tym, co jest lepsze dla firmy i czy dobrze jest opracowana długoterminowa ścieżka kariery.

Perspektywa „my” prowadzi pracodawców do zaniedbywania znaczenia codziennych doświadczeń pracowników. Pomimo, iż pracodawcy uznają, że zarządzanie wydajnością i planowanie kariery będą czynnikami o największym znaczeniu w zarządzaniu talentami w przyszłości, to pracownicy sceptycznie myślą o znaczeniu i słuszności tych inicjatyw. Firmy, którym uda się wypełnić lukę między rozbieżnościami w kwestii oczekiwań pracowników i kierowników — i będą w stanie pojąć niuanse odmiennych postaw w różnych regionach/krajach oraz zająć się nimi — zyskają lepszą pozycję w kwestii rekrutacji i utrzymania globalnych talentów w erze coraz większej rywalizacji. Niniejszy raport stanowi odezwę do specjalistów zajmujących się zasobami ludzkimi, by nie tylko stosowali się do polityki zarządzania talentami swojej firmy, ale wprowadzali też innowacje i dostosowywali je w sposób, który nada ludzkiego charakteru i przyniesie większą korzyść firmie.

¹ The Evolution of Work - The Changing Nature of the Global Workplace, www.adp.com

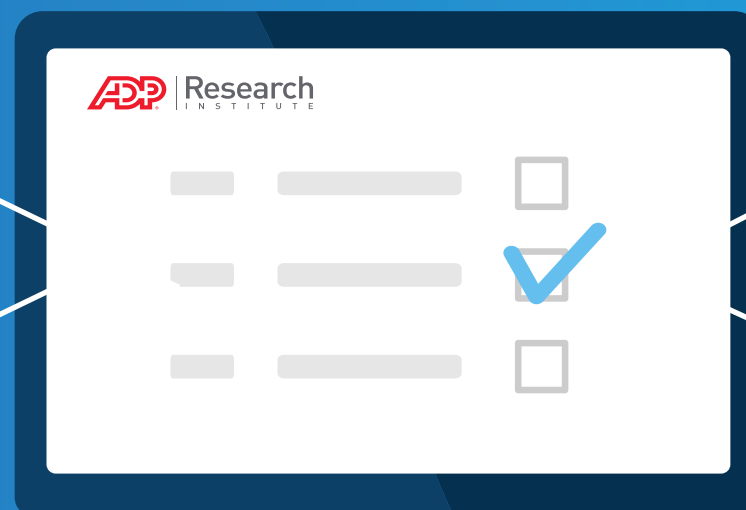
Metodologia

Ankieta internetową przeprowadzono w 13 krajach wśród 5330 pracowników i 3218 pracodawców z firm zatrudniających ponad 50 pracowników. Państwa, w których przeprowadzono badania: USA, Kanada, Meksyk, Brazylia, Chile, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Holandia, Australia, Chiny, Indie i Singapur. Wyniki stanowią ważne dane według kraju w oparciu o wielkość zatrudnienia. Dane dotyczące pracowników były również ważne według wieku i płci w oparciu o ich reprezentację w poszczególnych krajach.

W internetowej ankiecie wzięło udział:

5330
PRACOWNIKÓW

3218
PRACODAWCÓW



W 13
PAŃSTWACH

W FIRMACH
ZATRUDNIAJĄ-
CYCH PONAD
50 PRACOWN-
IKÓW

WYNIKI BADAŃ
WZYWAJĄ
DO DZIAŁANIA
W TEMACIE
PRACOWNIKÓW



Zainteresowane osoby, zajmujące się HR, otrzymają zarys informacji na temat odczuć w poszczególnych 13 krajach oraz sugestii na przyszłość.

Badania ADP RI wykazują, że pracownicy są ogólnie zadowoleni z wykonywanych przez siebie prac, ale sceptycznie podchodzą do kwestii bezpieczeństwa i rozwoju osobistego w pracy ze względu na wewnętrzne i globalne potrzeby rynku, rosnące koszty opieki zdrowotnej, presję na większe zyski firmy, automatyzację i krajowy oraz globalny klimat polityczny.

Poziom zaangażowania lub zachowań w firmach różni się zależnie od danego regionu lub kraju. Przykładowo pracownicy z Ameryki Północnej i Europy mają tendencję do pozostania w danej pracy najdłużej, ale wykazują najniższy poziom satysfakcji i poczucia docenienia w porównaniu z pracownikami Ameryki Łacińskiej, którzy nieco częściej zmieniają miejsca pracy na swojej ścieżce kariery zawodowej, ale jednocześnie wyrażają silniejsze uczucia satysfakcji i dowartościowania.

Jednak wszystkie obszary związane z zarządzaniem talentami cechuje rozbieżność w tym, jak pracodawcy postrzegają samych siebie i jak pracownicy oceniają starania firm. Największa niespójność istnieje w dziedzinie planowania kariery — kluczowej potrzeby globalnej siły roboczej. Dane liczbowe sugerują, że zmiany najprawdopodobniej nie będą zachodzić w sposób organiczny, z inicjatywy pracodawców lub pracowników. Jest to raczej przestrzeń do działań dla osób zajmujących się zasobami ludzkimi. Znaczenie roli pracowników ds. zasobów ludzkich uwydatnia się najsilniej w trzech głównych obszarach tematycznych: **Otwartość i przemiana; Budowanie znaczenia relacji międzyludzkich i rozwoju; oraz Przyciąganie, utrzymywanie i migracja pracowników w firmie.**

1. Otwartość i przemiana

Jeśli chodzi o relację pracodawca–pracownik, istnieją pewne błędne założenia względem lojalności i bezpieczeństwa zatrudnienia, a także tego, kto szuka nowej pracy i kto powinien zacząć jej szukać. Pomimo wyobrażenia, że lojalność w stosunku do korporacji spadła w ciągu ostatnich dziesięcioleci, jest to jedno z najsilniejszych odczuć pracowników.

Jednak lojalność ta nie wyklucza u pracowników otwartość na nowe możliwości. Być może jest tak dlatego, że 56% pracowników na całym świecie uważa, że „dziś nie ma czegoś takiego jak bezpieczeństwo zatrudnienia”. Oznacza to, że chociaż pracownicy mogą być wdzięczni za swoje stanowiska pracy, nawet ci najbardziej oddani pozostają otwarci na nowe możliwości pracy, które bardziej odpowiadałyby ich osobistym potrzebom.

Pracownicy i pracodawcy wydają się trwać w ciągłym „związku bez zobowiązań”, w którym nawet osoby deklarujące zaangażowanie (czyli pracownicy lojalni) lub osoby w długoletnich związkach (stały etat) ciągle wypatrują lepszych opcji. W przypadku niektórych osób, jak na przykład pracowników we Francji, przekłada się to na pozostawanie w miejscu pracy, ale niekoniecznie bycie szczęśliwym lub oddanym pracownikiem: ankietowani z Francji pracowali w swojej organizacji średnio od 10,2 lat i jest to najwyższy wskaźnik spośród 13 branych pod uwagę państw. Jedynie 56% z nich wyraża uczucie lojalności (4 miejsce od końca na 13 badanych krajów), a 48% aktywnie poszukuje nowego zatrudnienia lub rozważyłoby przejście do innej firmy, jeśli skontaktowano by się z nimi.

Natomiast chilijscy pracownicy mają najkrótszy średni staż pracy spośród 13 badanych krajów, który wynosi 6,2 roku. Prawie 75% z nich twierdzi, że czuje lojalność wobec obecnego miejsca pracy, ale 69% przyznaje się również do szukania innego zatrudnienia lub bycia otwartym na przejście do innej firmy. Nawet w Indiach, gdzie 81% pracowników wyraża lojalność wobec swojej firmy, a pracownicy pozostają na swoim stanowisku przez średnio 7,3 roku — 80% szuka lub zamierza przenieść się do innej firmy.

Pracodawcy nie są szczególnie zdziwieni postawą swoich pracowników.

Pracodawcy są w pełni świadomi, że ich pracownicy szukają innych miejsc pracy lub przeniosą się do innego przedsiębiorstwa, jeśli ktoś się z nimi skontaktuje. Jednak zbyt nisko szacują oni liczbę pracowników, których to dotyczy: nawet wśród tych pracowników, którzy twierdzili, że nie szukali „aktywnie” 42% w 13 krajach stwierdziło, że są otwarci na taką sytuację.

Pracodawcy prognozowali, że tylko 21% ich pracowników będzie mieć takie podejście. (Na całym świecie 66% pracowników aktywnie poszukuje pracy lub wyraża chęć na jej zmianę, podczas gdy pracodawcy uważali, że 58% pracowników przejawia takie tendencje).

		ŚR. LICZBA LAT W PRACY	% CZUJĄCYCH LOJALNOŚĆ	% AKTYWNE POSZUKUJĄCYCH	% PASYWNE POSZUKUJĄCYCH			ŚR. LICZBA LAT W PRACY	% CZUJĄCYCH LOJALNOŚĆ	% AKTYWNE POSZUKUJĄCYCH	% PASYWNE POSZUKUJĄCYCH
Azja i Pacyfik	Australia	7.4 lat	49%	27%	47%	Europa	Wielka Brytania	8.2 lat	48%	24%	46%
	Chiny	9.3 lat	64%	20%	38%		Francja	10.2 lat	56%	15%	33%
	Singapur	7.2 lat	32%	28%	49%		Niemcy	9 lat	67%	23%	35%
	Indie	7.3 lat	81%	34%	46%		Holandia	8.3 lat	63%	27%	37%
Ameryka Łacińska	Brazylia	7.2 lat	72%	19%	42%	Ameryka Północna	USA	7.5 lat	59%	17%	46%
	Chile	6.2 lat	75%	20%	49%		Kanada	7.5 lat	57%	20%	43%
	Meksyk	7.2 lat	79%	26%	49%						

Ponadto pracodawcy wysoko oceniają siebie pod kątem zarządzania talentami i jest to obszar rozbieżnych opinii.

Jednak w 10 z 13 badanych krajów więcej pracodawców niż pracowników twierdzi, że należy zmienić firmę aby rozwijać swoją karierę i otrzymać podwyżkę. Wydaje się, że pracodawcy też wcale nie są stali w relacjach — mówią, że są zaangażowani w przyszłość swoich pracowników, a w tym samym czasie są otwarci na „lepszych” kandydatów. Ten pomysł „rozglądania się” za lepszymi talentami może być przypuszczalnie „dobry dla biznesu”, ale obniża zaufanie po obu stronach.

Chiny, Meksyk i Brazylia to jedyne kraje, w których mniej pracodawców niż pracowników uważa, że rozwój kariery i podwyżka płac zazwyczaj wymagają przeniesienia się do innej firmy. Jedynie w Chinach to przekonanie pracodawców przekłada się na małe korzyści z zarządzania karierą dla pracowników. W porównaniu z innymi krajami objętymi badaniami w Chinach występują najmniejsze i najmniej liczne rozbieżności między pracodawcami a pracownikami w kwestii ważnych czynników w zarządzaniu talentami, takich jak zarządzanie wynagrodzeniem, szkolenia, wdrażanie do pracy i planowanie awansów.

Pracodawcy również przeceniają wpływ mediów społecznościowych na przenoszenie się pracowników do innych firm. We wszystkich 13 krajach, które brały udział w badaniach, więcej pracodawców niż pracowników zgodziło się ze stwierdzeniem, że im więcej widać możliwości zatrudnienia w mediach społecznościowych, tym więcej myśli się o poszukiwaniu nowej pracy. Ich wyobrażenie o tym, jak często pracownicy słyszą o nowych możliwościach w ich firmach, jest wygórowane. Choć wydaje się, że istnieją lepsze kanały rozpoznania nowych możliwości, pracownicy nie czują, by mieli do nich zbyt wielki dostęp, zwłaszcza w stopniu, w jakim zakładają to ich pracodawcy.

We wszystkich krajach znacznie mniejszy jest wskaźnik pracowników, którzy mówią o tym, że słyszeli o nowych możliwościach pracy w swoich przedsiębiorstwach, niż myślą pracodawcy. Jest to szczególnie zauważalne we Francji, gdzie 68% badanych pracodawców twierdzi, że ich pracownicy

słyszają o nowych ogłoszeniach wewnątrz swojej firmy. Jednak zaledwie 29% francuskich badanych pracowników faktycznie przyznaje, że słyszało o nowych możliwościach w ramach swojej organizacji.

2. Budowanie znaczenia rozwoju relacji międzyludzkich

Niezależnie od tego, czy szukają innej pracy, czy nie, większość pracowników chce być integralną częścią swojej organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, 82% badanych globalnie twierdzi, że chce odgrywać ważną rolę w swojej firmie. To zdaje się jednak nie współgrać z tym, jak pracownicy czują się w swoim miejscu pracy. Pracownicy mogą mieć trudności z poczuciem swojej wartości i tego, że mają znaczenie dla organizacji, po części dlatego że w biznesie panuje tendencja postrzegania pracy jako prostej transakcji wymiany pieniędzy za wykonanie zadań. Jednak badania socjologiczne wykazują, że w pracy chodzi również o poczucie sensu bycia w danym miejscu i utożsamianie się.²

Pracodawcy źle rozumieją to, w jakim stopniu pracownicy czują się cenieni lub uznawani za wykonywane przez nich prace. We wszystkich 13 krajach więcej pracowników czuje się niedocenianych niż zakładają to pracodawcy. Jednakże różnica między założeniami pracodawców a uczuciami pracowników jest szczególnie wyraźna we Francji, Australii, Meksyku i Brazylii. W Chinach, Chile i Stanach Zjednoczonych mniejszy odsetek pracowników czuje się niedocenianych, ale wciąż jest on wyższy, niż uważają pracodawcy.

Nie znaczy to, że uczucie niedoceniania wpływa negatywnie na przekonanie pracowników, że ich praca ma sens. Ponad 60% badanych pracowników ma poczucie celu i sensu bycia w swojej pracy. Pracodawcy ponownie przeceniają jednak stopień, w jakim to zachodzi. Jest to zwłaszcza widoczne w Europie, gdzie 56% pracowników uważa, że ich praca ma sens. Ich pracodawcy sądzą, że 68% pracowników jest przekonanych o celowości swojej pracy.

² What if Sociologists Had as Much Influence as Economists?, www.nytimes.com

Nawet w krajach, w których pracownicy wyrażają wysoki poziom celowości, takich jak Indie (73%) i Meksyk (69%), odsetek pracodawców, którzy tak myślą jest jeszcze większy: 88% pracodawców w Indiach i 74% w Meksyku.

Ogólna satysfakcja pracowników jest również bezpośrednio związana z tym, w jakim stopniu czują się oni przydatni i związani z miejscem pracy — i czy mają możliwość przekazywania informacji zwrotnych, które będą miały wpływ na otoczenie. Stosunki w pracy są kluczowym czynnikiem wpływającym na zadowolenie pracowników. I chociaż większość pracowników czuje się najbardziej związana z bezpośrednimi współpracownikami, warto zauważyć, że mniejsza ich liczba ma takie same odczucia względem swoich bezpośrednich kierowników, kierownictwa wyższego szczebla i kadry zarządzającej firmy. Te uczucia bliskich relacji różnią się stopniem u osób aktywnie poszukujących pracy i u tych, które tego nie robią: na przykład 45% pracowników nie szukających nowej pracy czuje się związanych z kierownictwem wyższego szczebla swojej firmy, w porównaniu z 34% osób, które aktywnie poszukują pracy.

Nawet relacje z bezpośrednimi kierownikami można wzmocnić: w każdym kraju, z wyjątkiem Indii, mniej niż połowa wszystkich badanych pracowników czuje się przywiązana do swoich bezpośrednich kierowników. Tak naprawdę Indie są jedynym krajem, w którym pracownicy czują się tak samo związani z bezpośrednimi kierownikami, jak z najbliższymi współpracownikami. Oto przykład, w którym coś, co można uznać za bliską, organiczną więź, nie powstało spontanicznie. Kierownictwo ds. zarządzania zasobami ludzkimi może rozważać dodatkowe opcje wzmocnienia więzi między pracownikami a ich przełożonymi.

Rozbieżności między pracodawcami a pracownikami dotyczą ponadto podejścia do zarządzania wynikami i planowania kariery.

Chociaż pracownicy oczekują osobistego i bezpośredniego związku, pracodawcy pragną widzieć zwrot z inwestycji, mierzyć wydajność i mieć możliwość do przewidzenia rozwój kariery oparty na stabilnej hierarchii. Pracownicy są jednak sceptyczni, czy procesy te mają sens i są sprawiedliwe. Tak naprawdę wysiłki te mogą wydać się pracownikom bardziej ogólne i symboliczne niż osobiste i znaczące. W Stanach Zjednoczonych planowanie kariery nie jest nawet głównym czynnikiem kierującym zarządzaniem talentami. Może to oddziaływać bardziej na utrzymujący się nastrój w środowisku biznesowym: podczas gdy firmy mogły odbić się finansowo od czasów recesji, pracownicy nadal mają uczucie bezradności wobec własnej przyszłości w stale zmieniającym się miejscu pracy.

Chociaż pracodawcy uważają, że wykonują godną podziwu pracę, zarządzając talentami, ich obecni i przyszli pracownicy nie są pod aż takim wrażeniem ich wysiłków. Tylko około jedna trzecia pracowników w USA ocenia wysoko firmę, w których pracuje, pod kątem kariery i osiągnięć, wynagrodzenia lub zarządzania szkoleniami, wdrażania i planowania awansów oraz strategii rekrutacyjnych — podobnie jak pracownicy z Singapuru, Chile i Francji. Mniej niż 1/3 francuskich pracowników wyraża zaufanie wobec swoich firm względem wszystkich aspektów zarządzania talentami.

Pracownicy i pracodawcy uważają, że talenty powinno się chronić i dbać o nie tak samo jak o wyniki finansowe (zdanie 84% wszystkich badanych pracowników i 90% pracodawców), jednak różnica polega na tym, jak dobrze wykonuje się to we własnych firmach.

Przegląd zarządzania talentami na całym świecie

Europa



Mniej niż połowa wszystkich europejskich pracowników wysoko ocenia swoich pracodawców pod kątem zarządzania talentami. Tak naprawdę szkolenia i wprowadzenie nowych pracowników to jedyny pozytywny punkt, szczególnie w Niemczech i Holandii. Więcej pracowników w Wielkiej Brytanii i Holandii twierdzi, że mocną stroną ich firm jest rozwój kariery, ocena wyników i rekrutacja. Jednak zaledwie 1/3 francuskich pracowników przyznaje swoim pracodawcom wysokie oceny za jakiegokolwiek wysiłki związane z zarządzaniem talentami.

Ameryka Północna



Podobnie jak we Francji, niewielu pracowników z USA ocenia dobrze swoich pracodawców pod kątem zarządzania talentami. Pracownicy z USA przyznają najwyższe oceny swoim pracodawcom w zakresie szkoleń (38%) i wdrażania (39%), a ich kanadyjscy koledzy oceniają swoich pracodawców znacznie lepiej (podobnie jak w Holandii).

Ameryka Łacińska



Co najmniej połowa pracowników w Brazylii i Meksyku przyznaje dobrą ocenę w kwestii czynników napędzających zwrot z inwestycji, takich jak planowanie kariery, rekrutacja, szkolenie i wdrażanie. Spośród trzech badanych krajów Ameryki Łacińskiej chilijscy pracownicy oceniają swoich pracodawców najniżej we wszystkich kategoriach dotyczących zarządzania talentami. Mniej niż 1/3 chilijskich pracowników dobrze ocenia pracodawców za rekrutację, zarządzanie wynagrodzeniem i planowanie awansów.

APAC



Ponad połowa pracowników indyjskich i chińskich twierdzi, że ich firmy są mocne w zarządzaniu talentami. Pracownicy w Singapurze oceniają pracodawców podobnie do personelu w Stanach Zjednoczonych i Francji, podczas gdy odpowiedzi australijskich pracowników są bardziej zbliżone do tych w Wielkiej Brytanii.

Pomimo obaw pracowników wobec zarządzania talentami przez ich pracodawców, większość pracowników we wszystkich 13 krajach twierdzi, że czują możliwości przodowania w obecnej pracy.

Wiedzą także, jak odnieść sukces w swoich firmach. Największe możliwości przodowania w pracy czują obecnie pracownicy z Ameryki Łacińskiej, następnie z Indii i Chin. Nawet większość francuskich pracowników (69%) — najprawdopodobniej najbardziej sceptycznie nastawiona grupa ankietowanych ze wszystkich 13 krajów — uważa, że ma szansę przodować w pracy.

W ogólnym podsumowaniu powszechne poczucie braku związku z bezpośrednimi kierownikami, niskie oceny pracowników dotyczące zarządzania talentami przy poczuciu możliwości przodowania w pracy składają się na obraz, w którym pracownicy czują, że odnoszą sukces, niezależnie od, a może nawet pomimo, zarządzania talentami przez pracodawców. Pracownicy czują się niedoceniani i mało uznani, ale przy tym wciąż wierzą w swoje zdolności, aby przodować i odnosić sukcesy w pracy. Wyraźnie widać, że pracownicy wierzą w siebie, ale nie uważają, by ich pracodawcy w nich mocno wierzyli. Biorąc pod uwagę te informacje, pierwszym krokiem dla pracowników z branży HR w motywowaniu pracowników może być podejście do pracowników na ich własnych warunkach: skupienie się na indywidualnych atutach i mocnych stronach pracowników — a także ogólnym wkładzie w pracę zespołu — a nie na szerokich, ogólnych lub okrojonych wskaźnikach wydajności, które eliminują osobiste podejście w zarządzaniu talentami.

Tego rodzaju indywidualnie dostosowana charakterystyka może pomóc również sprostać innemu kluczowemu wyzwaniu: Pracownicy wciąż są sceptyczni wobec tego, czy mają jasno wyznaczoną i uczciwą drogę do awansu, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, Australii, Singapurze i Europie. W rzeczywistości pracodawcy częściej niż pracownicy twierdzą,

że pracownicy mogą wpływać na rozwój kariery oraz, że mają większą elastyczność w jej kształtowaniu. Biorąc pod uwagę te postawy, możliwe jest, że pracownicy oczekują większej pomocy od pracodawców w zarządzaniu karierą, niż myślą pracodawcy. Specjaliści zajmujący się zasobami ludzkimi powinni szukać sposobów na wzmocnienie relacji pracodawców i pracowników, porzucając uniwersalne rozwiązania stosowane w zarządzaniu talentami. Chociaż takie ujednolicone praktyki mogą być łatwiejsze w zarządzaniu dla firm wielonarodowych, istnieje ryzyko odczłowieczenia rzeczywistej atmosfery w pracy. Dostosowanie zarządzania talentami do potrzeb lokalnej/regionalnej siły roboczej może wpłynąć na zwiększenie zadowolenia pracowników. Biorąc pod uwagę fakt, że status quo w planowaniu kariery jest mniej satysfakcjonujący dla większości pracowników, warto również zastanowić się nad tym, jak mogłaby wyglądać dogłębniejsza, doradcza rola w tej kwestii dla specjalistów ds. zasobów ludzkich. Poproszenie pracowników o ilościowe określenie i szczegółowy opis atrybutów i mocnych stron, które sprawiają, że odnoszą oni sukcesy na obecnych stanowiskach, zachęcanie ich do myślenia o stanowiskach, które chcieliby przejąć w przyszłości, a być może również dyskusje o tej kwestii w kontekście szerszych trendów w branży, mogą pomóc w budowaniu poczucia indywidualnej troski i związku, którego obecnie brak.

Pracodawcy i pracownicy czasami nadają na innych falach, jeśli chodzi o czynniki wpływające na wybór i zmianę pracy.

3. Przyciąganie, zatrzymywanie i migracja pracowników w firmie

W przypadku globalnego poszukiwania pracowników ważne jest, aby firmy rozumiały, czego oczekują obecni i przyszli pracownicy od pracy.

Dla pracowników powody, aby pozostać w pracy lub ją zmienić, opierają się na strategii „push-pull”. Powody, by zostać (codzienne środowisko i praca sama w sobie), nie są takie same jak powody do opuszczenia (relacje z kierownictwem bezpośrednim, zdrowie korporacyjne). Pracownicy mogą lubić wykonywaną pracę — na tyle, by chcieć zostać. Jednak brak osobistej relacji z przełożonymi może przeważać szalę w kwestii opuszczenia pracy: 46% pracowników na całym świecie brałoby pod uwagę pracę, w której oferowane zarobki dorównywałyby obecnym lub byłyby nieco niższe.

Z kolei pracownicy mogą nie zdecydować się na przeniesienie, jeśli wynagrodzenie, świadczenia, rodzaj pracy lub możliwości awansu zawodowego nie są zauważalnie lepsze niż u obecnego pracodawcy. Dla pracodawców i kadry kierowniczej ds. HR, którzy chcą zwabić talenty, przydatne może być postawienie na wyróżnianie się firmy na tle konkurencji — podobnie jak w przypadku wykorzystywania marketingowej strategii segmentacji w celu przyciągnięcia określonych klientów.

W każdym kraju, z wyjątkiem Indii, Holandii, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, pracodawcy zbyt nisko oceniają procent wzrostu wynagrodzenia, który zachęciłby pracownika do zmiany miejsca pracy. Największa różnica występuje w Ameryce Łacińskiej, gdzie pracownicy będą rozważać przeniesienie dla wzrostu wynagrodzenia o 19%, podczas gdy pracodawcy myślą, że wskaźnik ten wynosi 16%. Pracownicy poszukują pracy w swoich obszarach wiedzy, branżach i lokalizacjach. Przeciętnie też są chętni do zmiany miejsca pracy przy wzroście płacy o 16%. Pracownicy z Ameryki Łacińskiej oraz niektórych krajów Azji i Pacyfiku są w szczególności skłonni do zmiany pracy. W tych regionach pracownicy są lojalni wobec swoich miejsc pracy, ale zmieniają je dla uzyskania dodatkowych doświadczeń i lepszego rozwoju zawodowego (ale nie wynagrodzenia).

Rozważając pozostanie w pracy lub jej zmianę, pracownicy biorą pod uwagę podobne czynniki, takie jak środowisko pracy i sam rodzaj pracy. Podczas poszukiwania pracy pracownicy skupiają się na godzinach pracy, rodzaju pracy, elastyczności i karierze zawodowej. Pracodawcy uważają jednak, że wyniki finansowe i reputacja firmy mają kluczowe znaczenie dla pracowników — przypisując im większą wagę, niż w rzeczywistości czynią to pracownicy.

W 11 z 13 krajów objętych badaniami godziny pracy są jednym z trzech głównych czynników w wyborze miejsca pracy. W 10 z 13 krajów praca sama w sobie jest jednym z trzech głównych czynników. Rozwój kariery jest jednym z trzech najważniejszych czynników w wyborze miejsca pracy dla pracowników we Francji, Chinach, Indiach i wszystkich trzech krajach Ameryki Łacińskiej: Brazylia, Chile i Meksyk.

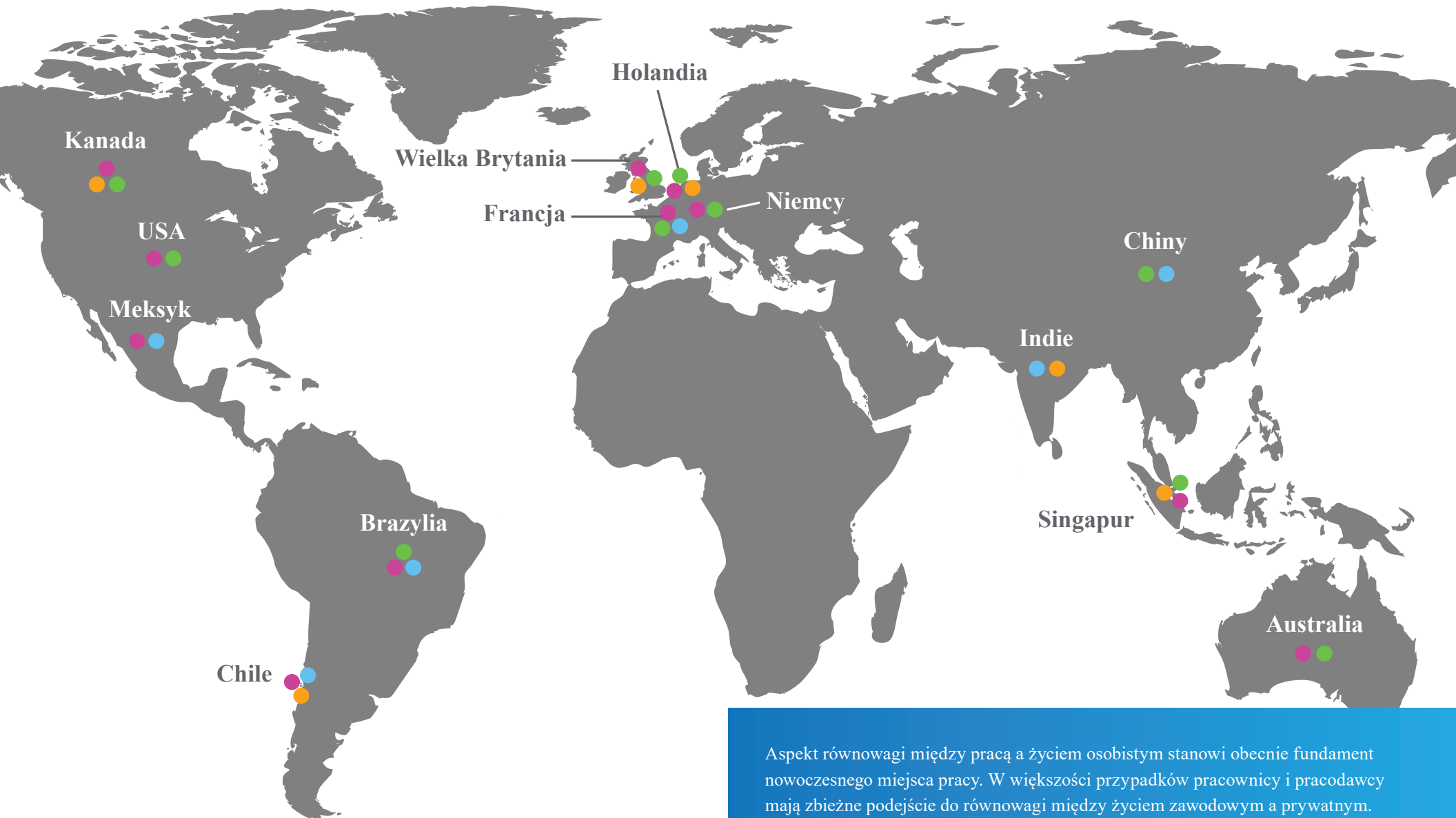
Podczas gdy rozwój kariery i świadczenia pozapłacowe są istotnymi czynnikami w wyborze miejsca pracy, pracodawcy przeceniają ich znaczenie i nie doceniają znaczenia samej pracy, godzin pracy, czasu wolnego oraz relacji z bezpośrednim przełożonym. Z pewnością rozwój kariery jest ważny, a pracodawcy ogólnie rozumieją najważniejsze czynniki przyciągające pracowników, ale jeszcze większe skupienie się na codziennych aspektach pracy i równowadze między pracą a życiem osobistym pomoże lepiej wychwytywać talenty, tak samo jak zwiększenie zaufania i sensowne procesy w ramach rozwoju kariery. Lekcją dla pracodawców może być to, że jeśli nie wywiązują się z początkowych obietnic danych pracownikom, ryzykują ich utratę: aż 60% pracowników twierdzi, że zrezygnowało z pracy, ponieważ nie spełniła ona początkowych oczekiwań.

● Kraje, w których godziny pracy są zaliczane do trzech najważniejszych czynników przy wyborze miejsca pracy wśród pracowników

● Kraje, w których praca sama w sobie jest zaliczana do trzech najważniejszych czynników przy wyborze miejsca pracy

● Kraje, w których rozwój kariery jest zaliczany do trzech najważniejszych czynników przy wyborze miejsca pracy wśród pracowników

● Kraje, w których elastyczny czas pracy jest zaliczany do trzech najważniejszych czynników przy wyborze miejsca pracy wśród pracowników



Aspekt równowagi między pracą a życiem osobistym stanowi obecnie fundament nowoczesnego miejsca pracy. W większości przypadków pracownicy i pracodawcy mają zbieżne podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednak pracownicy oczekują możliwości odseparowania się od pracy w większym zakresie, niż to faktycznie ma miejsce. Pragnienie większej równowagi jest powszechne wśród pracowników.

SKUPIENIE
SIĘ NA EUROPIE:
DLA
PRACOWNIKÓW
WAŻNA JEST
LOJALNOŚĆ,
JEDNAK
CZUJĄ ONI,
ŻE PRACODAWCY
NIE MAJĄ POJĘCIA
O ZARZĄDZANIU
TALENTAMI



To, czego oczekują europejscy pracownicy, nie jest równoznaczne z tym, co otrzymują.

Pracownicy i pracodawcy mają odmienne spojrzenie na różne czynniki w dziedzinie zarządzania talentami. Dlatego firmy muszą rozpoznać wzajemne oddziaływanie tych różnic, a także opracować narzędzia, techniki i programy mające na celu zlikwidowanie rozbieżności:

- Dla europejskich pracowników ważny jest codzienny aspekt i obraz w skali mikro — podejście „ja” — to, co jest dla nich ważne dzisiaj i co będzie miało na nich wpływ każdego dnia w pracy.
- Pracodawcy doceniają znaczenie tych codziennych czynników, ale nie przyznają im tej samej wartości, co pracownicy, koncentrując się bardziej na skali makro — podejściu „my” — w szczególności na długoterminowej ścieżce kariery.

Mimo, że na poziomie globalnym wskaźnik zmiany pracy nie jest wysoki, a pracownicy często są lojalni wobec firmy, w Europie poczucie lojalności i stabilności zatrudnienia jest najwyższe. Wśród europejskich pracowników nie ma poczucia, że muszą oni opuścić pracę, aby przyspieszyć rozwój kariery, panuje tendencja do pozostania w pracy dłużej, a większa liczba pracowników nie poszukuje nowej pracy w porównaniu do średniej światowej.

Jednak europejscy pracownicy czują się mniej cenieni niż pracownicy w innych częściach świata. Podobnie jak w przypadku globalnych tendencji, czują, że pracodawcy nie potrafią zarządzać talentami. I chociaż pracodawcy bardziej dostosowują się do potrzeb i wyobrażeń pracowników niż w innych częściach świata, nadal występują przypadki poważnego niedopasowania — zwłaszcza jeśli chodzi o czynniki wpływające na utrzymanie i migrację pracowników w firmie.

W ogólnym podsumowaniu wyniki badań wskazują na następujące obszernie kwestie wśród respondentów europejskich:

Stali, ale otwarci

Europejscy pracownicy są lojalni wobec swoich miejsc pracy i rzadziej zmieniają pracę. Znaczna większość pracowników pracuje na swoim stanowisku ponad trzy lata. Jednak pracownicy pozostają otwarci na zmianę pracy, pomimo że nie mają poczucia, iż muszą opuścić swoją obecną firmę, by awansować lub, że ciągle muszą szukać nowego zatrudnienia.

Niskie poczucie wartości

Większość pracowników ma poczucie celu w swojej pracy, chce odgrywać ważną rolę i wiedzieć, jak odnieść sukces, ale nie czuje się doceniana. Ponadto, istnieje niewiele rozbieżności w kwestii skuteczności firmy wobec wszystkich wskaźników zarządzania talentami, włączając najważniejsze bodźce w zakresie planowania kariery, zarządzania wydajnością i wzrostu wynagrodzenia.

Indywidualne podejście w korporacyjnym środowisku

Jeśli chodzi o wdrażanie pracowników, dla większości ankietowanych z Europy (z wyjątkiem Francji) ważne jest zrozumienie firmy, ale także osobiste relacje ze współpracownikami.

Pracodawcy przeceniają swoje warunki

Pracodawcy rozumieją, że dla pracowników ważne są czynniki wpływające na ich codzienną pracę, takie jak godziny pracy i praca sama w sobie. Jednak chociaż pracodawcy postulują, że te czynniki są ważne, nie zdają sobie sprawy, w jakim stopniu są one istotne dla pracowników. Ponadto europejscy pracodawcy uważają, że czynnik silniej wpływający na zatrzymywanie i migrację pracowników w firmie to rozwój kariery, co nie jest aż tak ważne dla pracowników. Dodatkowe świadczenia pozapłacowe, takie jak bezpłatna opieka zdrowotna na miejscu, świadczenia związane ze sportem, bezpłatne wyżywienie i nieograniczony urlop są dla pracowników atrakcyjne, ale pracodawcy mają tendencję do przecenienia wpływu tych i innych korzyści.

Jak można sobie z łatwością wyobrazić, na prawdopodobnie najbardziej zróżnicowanym kontynencie na świecie, istnieją także pewne wyraźne niuanse w zależności od kraju.

Stereotypy narodowe najczęściej okazują się bezużyteczne, zwłaszcza w kontekście zatrudnienia, jednak wyniki badań dają pewne dowody na ich niejaką słuszność, jak w przypadku brytyjskiego uskarżania się, francuskiej obojętności i holenderskiego pozytywnego myślenia.

Niedocenywanie w Wielkiej Brytanii

Pracownicy w Wielkiej Brytanii czują się mniej cenieni niż pracownicy w innych krajach i znacznie mniej, niż szacują to pracodawcy. Są oni również najmniej skłonni odczuwać przywiązanie do firmy.

Francuzi są niezadowoleni, ale zostają

Największe rozbieżności między pracodawcami a pracownikami istnieją we Francji, gdzie pracownicy czują się najmniej doceniani i najgorzej oceniają firmy pod kątem zarządzania talentami. Ponadto mniej francuskich pracowników czuje się związanych ze współpracownikami i są mniej zainteresowani systemem pracy z przypisanym opiekunem („buddy”) podczas wdrażania nowych pracowników. Mimo to pracownicy francuscy pozostają w swoich miejscach pracy najdłużej i są najmniej skłonni do aktywnego poszukiwania nowej pracy.

Czas przestoju w Niemczech

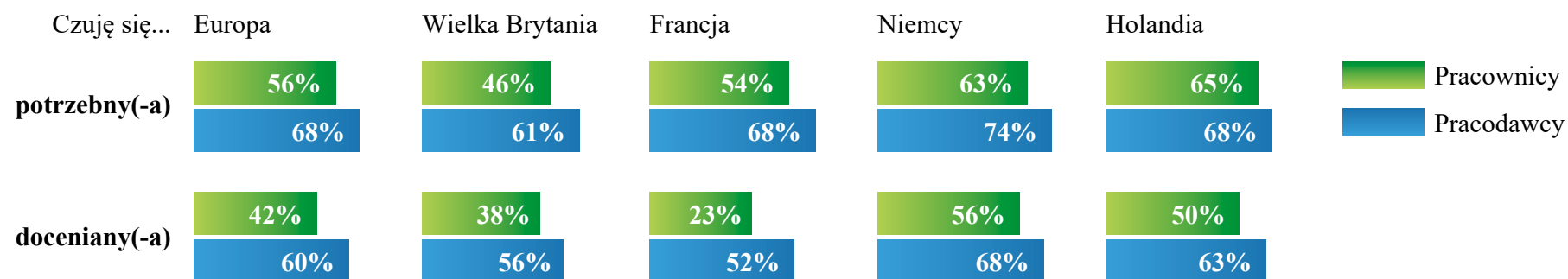
Najwyższe oczekiwania dotyczące sposobności oderwania się od pracy po zakończeniu dnia roboczego przejawiają pracownicy w Niemczech, a przekonanie pracodawców względem takich możliwości swoich pracowników jest zawyżone. Pracodawcy mają także zawyżoną ocenę na temat tego, w jakim stopniu pracownicy słyszą o nowych możliwościach i szukają ich. Istnieje również rozbieżność w oczekiwanym wzroście płac przy zmianie pracy.

Spójność w Holandii

Ogółem w Holandii zauważa się mniejszą liczbę różnic w postawach i oczekiwaniach pracowników i pracodawców w porównaniu z ich europejskimi sąsiadami. Pracownicy są bardziej pozytywni niż pracownicy z innych krajów Europy i częściej czują, że ich oczekiwania są spełnione. Jednak pracodawcy zdecydowanie przeceniają liczbę osób aktywnie poszukujących nowej pracy.

Europejscy pracownicy mają odmienne odczucia względem celu i swojej wartości w pracy.

Jeden z rezultatów badań, który wykazywał wyraźną różnicę między krajami europejskimi, dotyczył stopnia poczucia celu w pracy i docenienia pracowników. W Wielkiej Brytanii mniej niż połowa (46%) pracowników ma poczucie celu wykonywanej pracy, jednak w Holandii odsetek ten jest przeważający (65%). Niepokojąco mała liczba — 23% — francuskich pracowników czuje się doceniana w pracy, w porównaniu z wysokim wskaźnikiem 56% w Niemczech. W każdym kraju powszechnym zjawiskiem jest jednak zawyżone mniemanie pracodawców na temat odczuć pracowników.

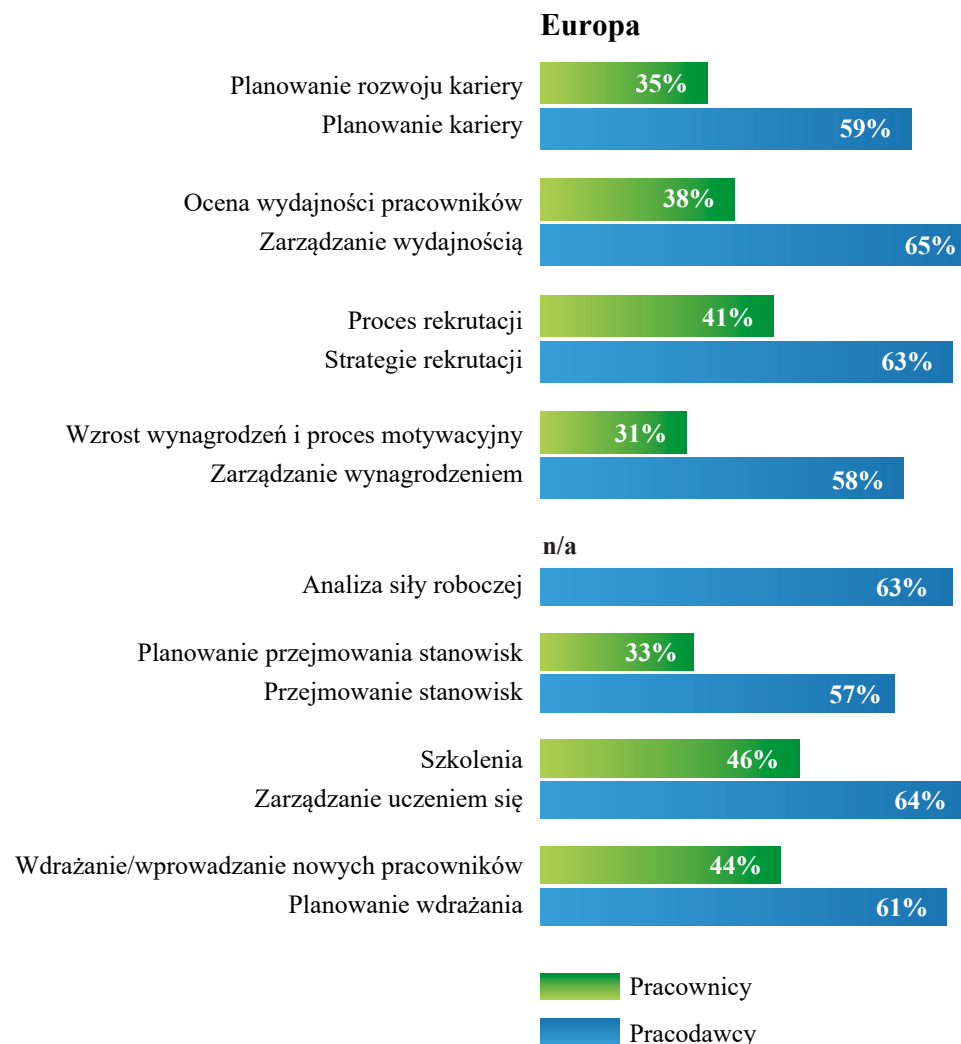


Pracownicy europejscy stosunkowo nisko oceniają swoje firmy pod kątem większości obszarów zarządzania talentami. Ta rozbieżność jest najważniejszym problemem dla specjalistów HR.

Pracodawcy sądzą, że znacznie lepiej zarządzają talentami, niż oceniają to pracownicy. Dotyczy to wszystkich aspektów, włączając najważniejsze czynniki zwrotu z inwestycji — planowanie kariery i zarządzanie wydajnością (ponownie to właśnie pracownicy z Francji przyznają najniższe oceny i przejawiają największą rozbieżność w porównaniu z pracodawcami).

W przeważającej części pracownicy czują, że mają możliwości przodowania w pracy, jednak: 63% europejskich pracowników czuje, że ma możliwość przodowania w pracy, a 57% uważa, że wie, jak odnieść sukces w swojej firmie.

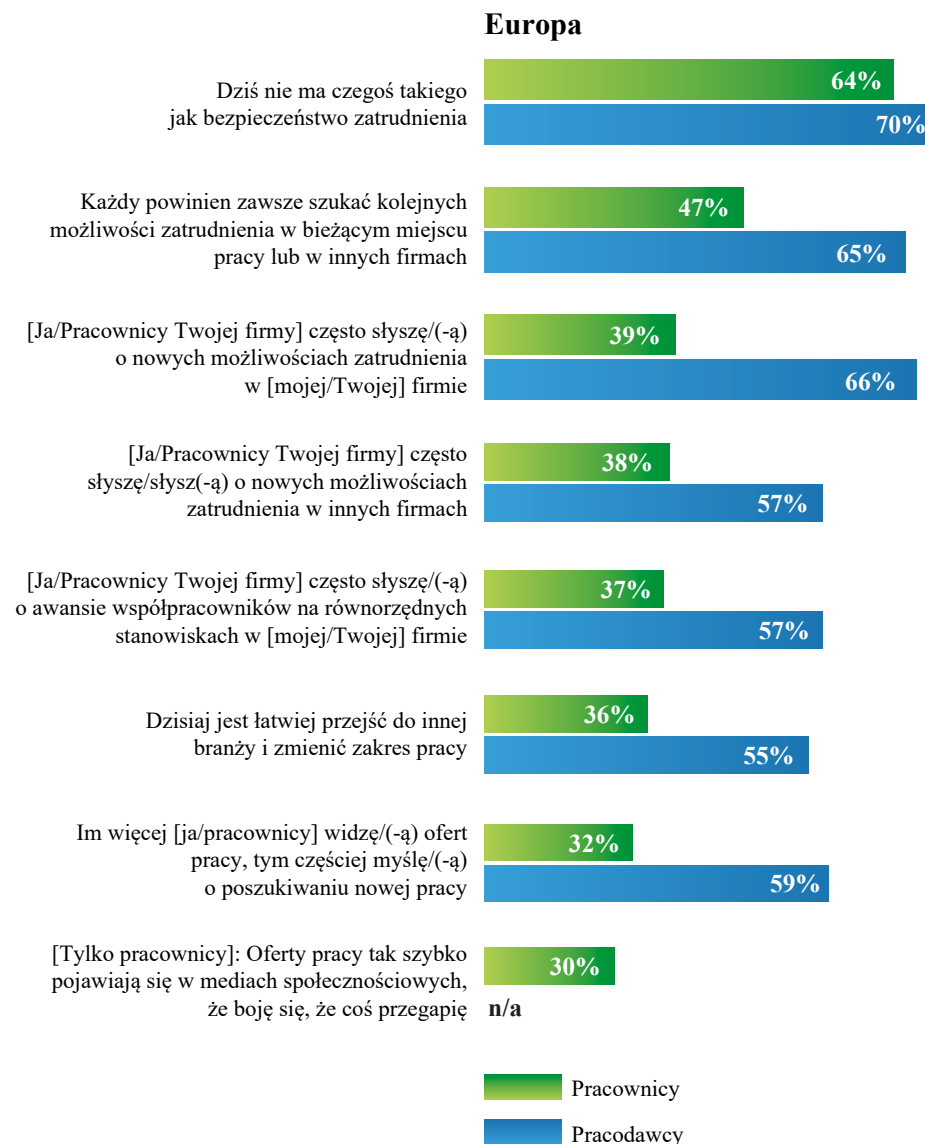
Poczucie docenienia wydaje się być kluczowym czynnikiem satysfakcji z pracy oraz kwestią, w której pracodawcy mogą się znacznie poprawić, w porównaniu do innych emocjonalnych wskaźników, takich jak lojalność, zaangażowanie i zaufanie. Pracodawcy mogą poprawić i bezpośrednio wpływać na poczucie docenienia. Jednak kategorie, które pracodawcy uważają za najważniejsze w zarządzaniu talentami, czyli planowanie kariery i wydajności, zdaniem pracowników są obszarami, w których pracodawcy najbardziej zawodzą.



Oczekiwania i możliwości: Blisko 1/3 pracowników często widzi możliwości pracy lub słyszy o awansach, we własnych lub innych firmach, i mają na to wpływ media społecznościowe. Jednak pracodawcy uważają, że zjawisko to jest znacznie bardziej powszechne, niż ma to miejsce naprawdę.

Myśląc o podróży zawodowej pracownika, zaczynającej się od poszukiwania pracy do jej podjęcia w danej w firmie, i potencjalnym przeniesieniu się, ważne jest, aby pracodawcy rozpoznawali wpływ różnych czynników na poszczególnych etapach tej podróży. Podczas gdy 64% pracowników uważa, że nie ma czegoś takiego jak bezpieczeństwo zatrudnienia i że pracodawcy uważają, iż każdy powinien zawsze szukać kolejnej opcji (65%), to codzienna praca, złe relacje z przełożonymi i kultura firmy są kluczowymi czynnikami wpływającymi na migrację pracowników w firmie.

Ponad połowa pracowników (57%) uważa, że ich oczekiwania są spełnione w pracy, jednak mniej niż połowa pracowników (45%) twierdzi, że odeszła z pracy, która nie spełniała ich oczekiwań. We wszystkich krajach europejskich na zatrzymanie pracowników wpływa głównie sam rodzaj pracy, codzienna praca, godziny pracy i ich elastyczność. Choć pracodawcy wiedzą o tym, mają tendencję do przeceniania wpływu na rozwój kariery.

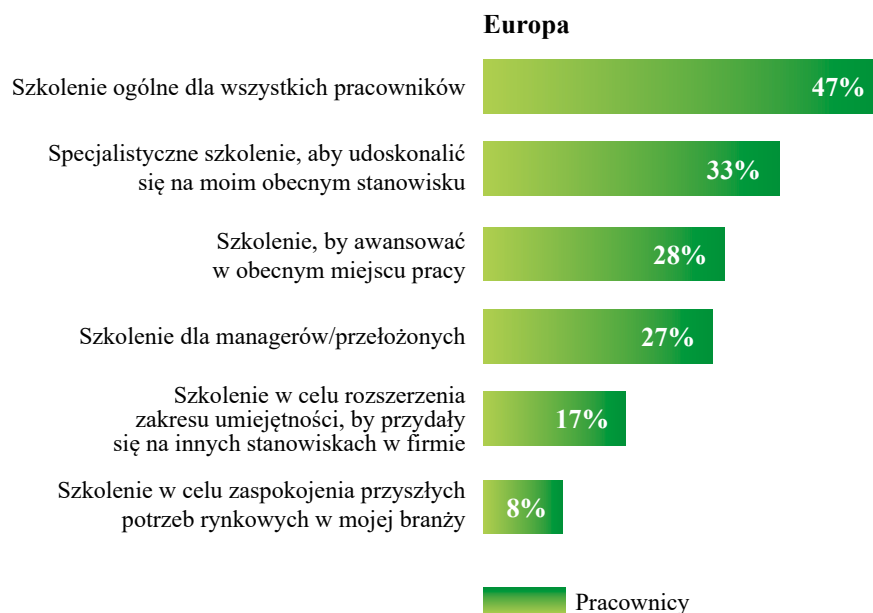


Szkolenie i rozwój: Pracownicy mają sceptyczne podejście do wyraźnie zarysowanej drogi do awansu lub tego, że podnoszenie własnych umiejętności zostanie nagrodzone.

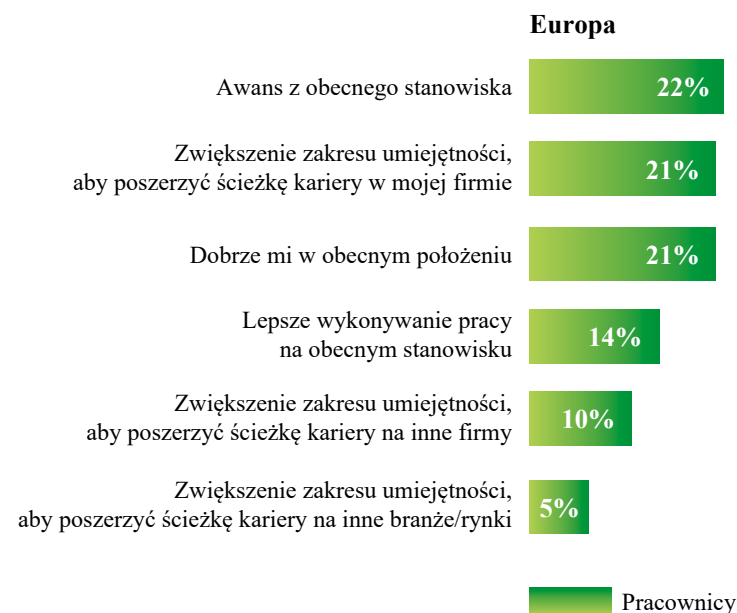
Mniej niż połowa pracowników wysoko ocenia swoje firmy w dowolnym obszarze zarządzania talentami, jednak pracodawcy ogółem uważają, że dobrze się w tym spisują. Jest to szczególnie widoczne w obszarze planowania rozwoju kariery zawodowej: pracodawcy spodziewają się, iż pracownicy będą brać na siebie większą część obciążenia wiążącego się z rozwojem, niż pracownicy zakładają i zdają sobie z tego sprawę. Jedynie 40% europejskich pracowników zgadza się, że mają jasno zarysowaną ścieżkę rozwoju kariery w swojej firmie (mimo, że 68% pracodawców myśli, że im to zapewnia).

Przy tym, jako że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy postrzegają godziny pracy oraz pracę samą w sobie jako najważniejsze kryteria przy szukaniu nowej, europejscy pracodawcy mogą zbyt wysoko cenić znaczenie rozwoju kariery jako czynnika przyciągającego pracowników. Jest to spójne z globalnymi danymi — pracownicy skupiają się bardziej na skali mikro, a pracodawcy na skali makro.

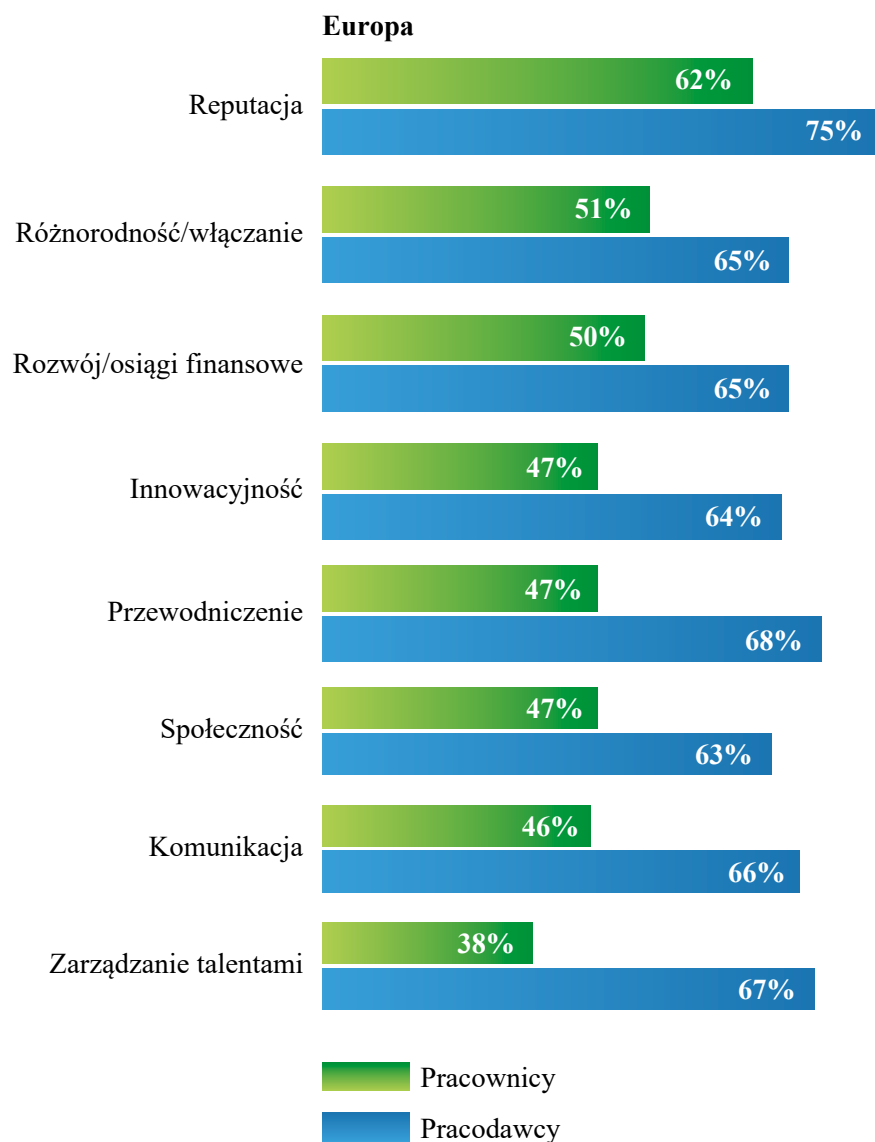
Dostępne opcje szkolenia:



Cele rozwoju osobistego:

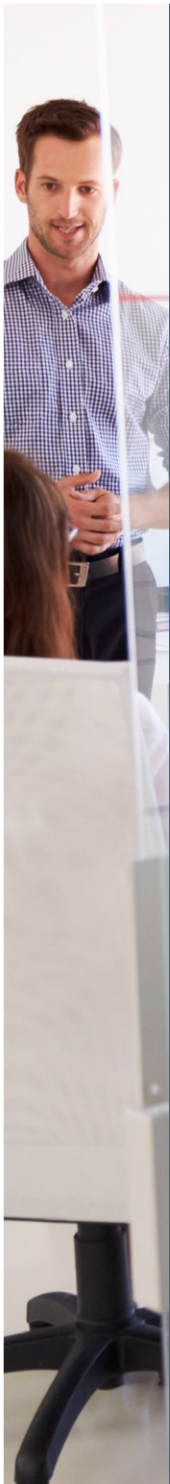


Jak europejscy pracownicy oceniają swoje firmy ogółem? jak można się spodziewać, mniej entuzjastycznie, niż pracodawcy oceniają samych siebie.



Mniej niż połowa pracowników wysoko ocenia swoje firmy w dowolnym obszarze zarządzania talentami, jednak pracodawcy ogółem uważają, że dobrze się w tym spisują. Wyraźnie widać to w kwestii wyników działalności biznesowej — wygórowana opinia pracodawców na temat własnej reputacji i wyników rynkowych jest załamana przez brak przekonania ze strony pracowników.

Jednakże badania nie wykazały, aby pracownicy oceniali wszystko gorzej niż pracodawcy. W Holandii 73% pracowników ocenia swoje firmy jako organizacje o mocnej reputacji, a wśród pracodawców wskaźnik ten wynosi 72%. W ogólnym rozrachunku w Holandii zauważa się największą zbieżność pomiędzy poglądami pracowników i pracodawców. Największą przepaść w postrzeganiu widać natomiast we Francji, gdzie 60% pracodawców ocenia, że w ich firmach zarządzanie talentami jest mocną stroną, a jedynie 25% pracowników wyraża taką opinię. 65% pracodawców wierzy też, że ich firma ma dobre wyniki finansowe, a wśród pracowników tylko 34% jest tego zdania.



PODSUMOWANIE



Sposoby pracowników i pracodawców na poszukanie siebie nawzajem zmieniły się radykalnie dzięki technologii.

Reklamowanie wakatów, przesyłanie CV oraz wstępne rozmowy można załatwiać drogą elektroniczną, co wpłynęło na większą wydajność.

Wielonarodowe korporacje i globalna siła robocza pozwoliły na bezprecedensowe tempo prowadzenia działalności biznesowej. Jednak, jak pokazuje ankieta ADP RI, samo technologiczne usprawnienie nie pomoże zrodzić uczucia doceniania, uznania, wsparcia i bezpieczeństwa wśród pracowników. Nie sprawi tego też globalny nadzór nad zarządzaniem talentami. Mantra kierownictwa zwykle nawołuje do robienia tego, co jest „ważne dla wyników finansowych”. Sprawienie, że pracownicy będą czuć się bardziej niezastąpieni i doceniani, ma również duży potencjał dla kwestii wyników finansowych. Obranie „bardziej ludzkiego” podejścia może nie być wystarczające, by zakończyć niustający etap „związku bez zobowiązań” między pracownikami i pracodawcami, jednak może prowadzić do szczęśliwszej, obopólnie korzystniejszej i trwalszej relacji.

Co więcej, pracodawcy powinni pracować nad wyeliminowaniem rozbieżności w kwestii planowania przyszłości, jaka występuje między nimi i pracownikami. Budowanie zaufania wydaje się być kluczowe. Pracodawcy powinni myśleć o przejęciu inicjatywy w kwestii informowania o przyszłych możliwościach, skoro pracownicy są mniej optymistyczni wobec zmian i czują mniejszy wpływ na nie.

Pracownicy wyżej cenią osobiste relacje jako aspekt zatrzymania na stanowisku, niż ma to miejsce wśród pracodawców. Jednak uczucie przywiązania do miejsca pracy ma związek z satysfakcją z pracy: pracownicy wykazujący wysokie zadowolenie to również osoby o najwyższym poziomie przywiązania do innych osób w pracy. Istnieją wyraźne powody dla pracodawców, by generować większe poczucie satysfakcji w miejscu pracy:

zadowoleni pracownicy wyżej oceniają swoje firmy we wszystkich obszarach zarządzania talentami: 74% zadowolonych pracowników dobrze ocenia zarządzanie talentami, a wśród nieprzejawiających satysfakcji pracowników wskaźnik ten wynosi 29%.

Dogmat korporacyjny i siła finansowa niekoniecznie muszą rodzić się z tworzenia kultury wyobcowania i strachu. Nawet w obecnych niestabilnych i nieprzewidywalnych czasach korporacyjne kierownictwo może wykorzystać prawdziwy potencjał pracowników poprzez pogłębianie związków międzyludzkich zamiast ignorowania ich.

Być może nadszedł czas, by zmienić znaną śpiewkę, brzmiącą „to tylko biznes, nic osobistego”, i rzucić wyzwanie kierownictwu korporacyjnemu, by nadać biznesowi bardziej osobisty charakter. Początkowo nie każdy może się z tym utożsamiać. Jednak jest to pierwszy krok ku zmianie zbiorowej świadomości korporacyjnej w kierunku większego zadowolenia.

Usatysfakcjonowani pracownicy przyznają około 40 punktów więcej we wszystkich poszczególnych aspektach zarządzania talentami, zwłaszcza wdrożeniu nowych pracowników, ocenie wydajności, szkoleniach i planowaniu rozwoju kariery. Wśród tych pracowników rzadziej spotyka się również doświadczenia restrukturyzacji lub zwolnień w przeszłości. Może to wydać się oczywiste, jednak satysfakcja pracowników ma związek z innymi odczuciami w pracy, jak na przykład uczuciem motywacji, docenienia, wyraźnego celu wraz z jasną i sprawiedliwą ścieżką rozwoju. W erze ciągłej modernizacji i technologicznego postępu związki międzyludzkie wydają się mieć większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej.



A more human resource.™

O ADP

Potężna technologia z ludzką twarzą. Na całym świecie firmy różnej wielkości i różnego typu polegają na oprogramowaniu w chmurze firmy ADP oraz na jej wnikliwych i specjalistycznych analizach, by w pełni wykorzystać potencjał swoich pracowników. HR. Talenty. Świadczenia pozapłacowe. Wynagrodzenia. Zgodność. Pracujmy razem, by budować lepsze zasoby ludzkie. Więcej informacji znajduje się na stronie adp.pl.

INFORMACJE o INSTYTUCIE BADAWCZYM ADP®

Instytut badawczy ADP zapewnia kadrze kierowniczej wgląd w sektory publiczne, jak i prywatne dotyczące kwestii zarządzania kapitałem ludzkim, tendencji w zatrudnieniu i strategii HR. ADP.com/research