

Strategie zatrudnienia: Wyniki globalnego badania

Czy strategia przedsiębiorstw w obszarze zasobów ludzkich wspiera ich strategię biznesową oraz czy personel jest przygotowany do jej wdrażania?

Streszczenie

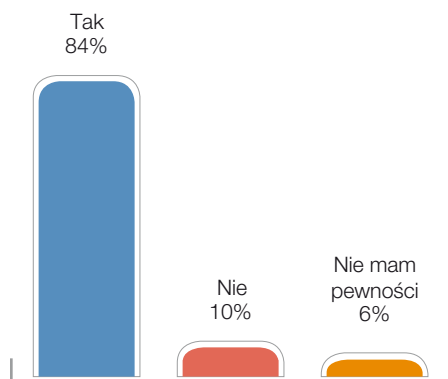
Po kilku latach redukcji zatrudnienia i konieczności osiągnięcia lepszych wyników z mniejszym zespołem, kierownicy przyzwyczaili się do takiego stanu rzeczy. Nowe nabory uzależniają oni od wzrostu popytu na produkty lub usługi ich firm, wychodząc z założenia, że potrzebne talenty będą dostępne. Przedsiębiorstwa takie nie podchodzą strategicznie do określania swojej pozycji w perspektywie długoterminowego wzrostu. Mimo, iż wielu pracodawców uważa, że ich strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest dostosowana do strategii biznesowej, badanie Manpower pokazuje, że większość z nich postrzega zasoby ludzkie tylko w kontekście chwili obecnej i nie planuje ich budowania tak, by umożliwiły realizację celów biznesowych w przyszłości.

- Niemal jedna czwarta pracodawców w 36 krajach przyznaje, że realizowana przez nich strategia HR nie stanowi wsparcia dla strategii biznesowej, bądź nie zna faktycznej sytuacji. Co gorsza, ponad połowa spośród pracodawców, którzy udzielili tych odpowiedzi przyznaje, że nie próbuje temu zaradzić.
- Spośród respondentów, którzy twierdzą, że ich strategia w obszarze siły roboczej jest dostosowana do strategii biznesowej, tylko 64% utrzymuje, że jest ona na tyle elastyczna, by dopasować się do zmiennych warunków gospodarczych. Kolejne 29% przyznaje, że ich strategia jest tylko częściowo dostosowywana do wymogów gospodarki.
- Wielu pracowników jest w dalszym ciągu nieświadomych swojego wkładu w działanie przedsiębiorstw - jeden na pięciu przyznaje, że nie rozumie strategii biznesowej pracodawcy lub nie wie, w jaki sposób jego stanowisko służy osiągnięciu celów biznesowych.
- Liderzy zespołów twierdzą, że myślą o rozwoju zawodowym podwładnych, jednak kwestia ta pozostaje słabą stroną wielu przedsiębiorstw. Ponad jedna trzecia osób zatrudnionych uważa, że szkolenia i rozwój pracowników nie są dla pracodawców priorytetem. Według jednej piątej możliwości rozwoju zawodowego i dostępność szkoleń są niewystarczające z punktu widzenia sukcesu strategii biznesowej przedsiębiorstwa, lub nie ma ich wcale.

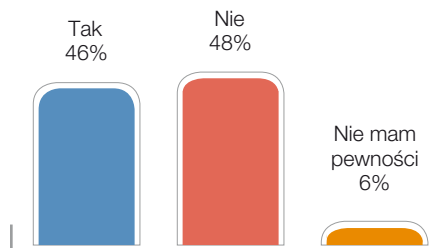
O badaniu

Badanie Manpower "Strategie zatrudnienia", zostało przeprowadzone dwuetapowo, wśród pracodawców i pracowników, w celu ustalenia rozbieżności występujących pomiędzy strategią biznesową a strategią HR przedsiębiorstw oraz tego, na ile personel jest przygotowany do wdrażania tej strategii. W lipcu 2010 r. przeprowadzono wywiady telefoniczne z 37 866 pracodawcami z 36 krajów. Próba puli pracodawców uwzględniała kierowników działów HR oraz kierowników wyższego szczebla w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach prywatnych i państwowych z całego świata. Maksymalny margines błędów wynosi

+/- 0,5% przy 95%-wym poziomie ufności. Następnie, w lipcu i sierpniu 2010 r. przeprowadzono ankietę internetową wśród 14 385 pracowników w krajach z grupy G7 oraz Chinach i Indiach. Próba pracownicza uwzględniała specjalistów oraz wykwalifikowanych pracowników z różnych dziedzin, zatrudnionych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Maksymalny margines błędny wynosi +/- 0,8% przy 95%-wym poziomie ufności.



Czy firma posiada pracowników o wymaganych kompetencjach, aby realizować swoją strategię biznesową?



Czy brak pracowników o odpowiednich kompetencjach jest jednym z trzech największych zagrożeń w realizacji strategii biznesowej firmy?

Przedsiębiorstwo a strategia zatrudnienia

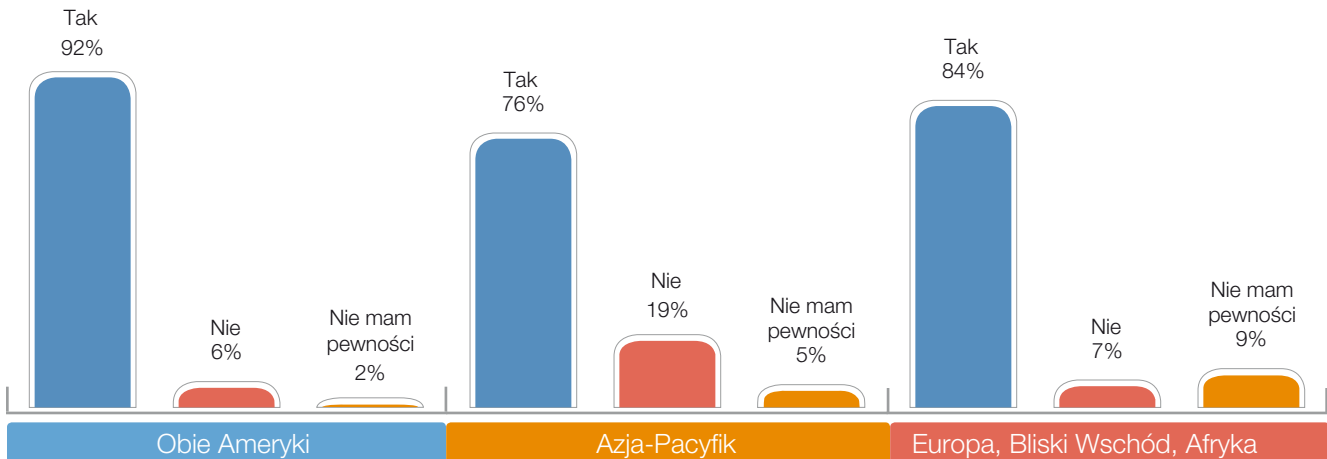
Talenty niezbędne do realizacji strategii biznesowej

Na pytanie, czy przedsiębiorstwa posiadają pracowników o kompetencjach koniecznych do realizacji strategii biznesowej, 84% pracodawców udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Rezultat ten jest zaskakujący, zwłaszcza że firmy ankietowane przez Manpower na całym świecie zgłaszają problemy z obsadzeniem kluczowych stanowisk. Dalsze nieoficjalne badania jakościowe ujawniły, że odpowiadając na to pytanie, większość pracodawców skupiała się na bieżącej sytuacji. Po okresie redukcji zatrudnienia i konieczności osiągnięcia wyników w oparciu o mniejsze zespoły, kierownicy przyzwyczaili się do takiego stanu rzeczy. Zwracają uwagę tylko na wydajność, do momentu, gdy nie dostrzegą zwiększonego popytu na ich produkty, czy usługi. Dopiero w świetle takich faktów skłonni są rozważyć zatrudnienie nowych pracowników, przy czym wychodzą z założenia, że talenty są łatwo dostępne na rynku pracy. Takie postępowanie wskazuje na brak strategicznego podejścia do działań koniecznych do zapewnienia długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa dziś i w przyszłości. Rynek pracy zmienia się coraz szybciej i postawy typowe dla okresu sprzed recesji są obecnie nie do przyjęcia. Pracodawcy powinni uwzględnić w swoich planach konsekwencje sytuacji panującej na rynku pracy.

Niemniej, 10% pracodawców twierdzi, że nie posiada wśród swoich pracowników niezbędnych talentów, zaś 6% nie jest pewne, czy ich pracownicy są w stanie zrealizować strategię biznesową przedsiębiorstwa. Wśród pracodawców mających świadomość, że umiejętności personelu są niedostosowane do potrzeb realizacji strategii biznesowej, 46% twierdzi, że luka ta jest jednym z trzech największych zagrożeń dla osiągnięcia celów biznesowych. Kolejne 6% wyraża wątpliwość, czy brak pracowników o odpowiednich kompetencjach stanowi dla nich faktyczne zagrożenie, podczas gdy 48% przedsiębiorstw deklarujących nieadekwatność puli talentów do strategii biznesowej nie sądzi, by luka ta stanowiła zasadnicze utrudnienie w osiągnięciu celów.

UJĘCIE REGIONALNE

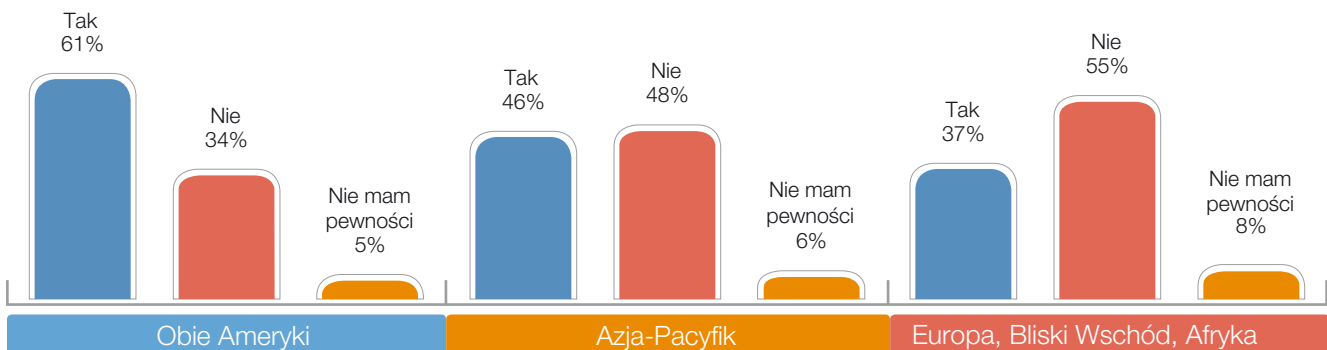
Czy firma posiada pracowników o wymaganych kompetencjach, aby zrealizować swoją strategię?



Największe zadowolenie z posiadanych talentów wyrażają pracodawcy z regionu obu Ameryk, gdzie 92% respondentów deklaruje, iż dysponuje pracownikami o kwalifikacjach niezbędnych do wdrożenia strategii biznesowej. W regionie EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka) podobne przekonanie wyraża tylko 84% pracodawców, a regionie Azja-Pacyfik jest ich 76%. Między regionami uwidoczni się znacząca różnica: spośród pracodawców stwierdzających niedobór talentów, 61% w obu Amerykach postrzega ten fakt jako jedno z trzech zasadniczych zagrożeń dla implementacji strategii, podczas gdy tylko 46% w krajach Azji i Pacyfiku oraz 37% w regionie EMEA uważa go za podstawowe zagrożenie.

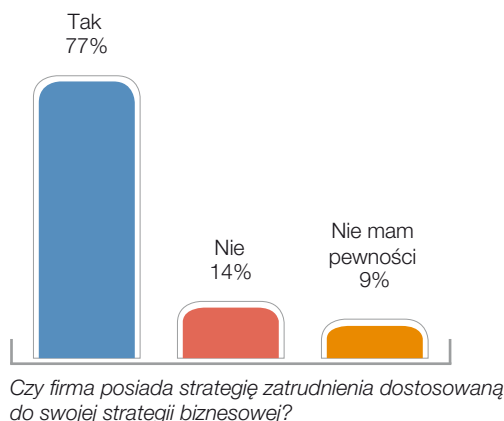
UJĘCIE REGIONALNE

Czy brak pracowników o odpowiednich kompetencjach jest jednym z trzech największych zagrożeń w realizacji strategii biznesowej firmy?

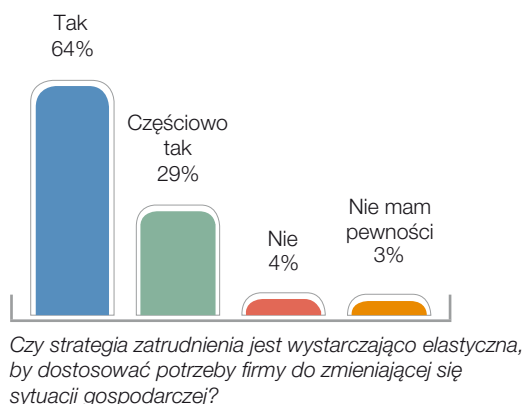


Dopasowanie i elastyczność

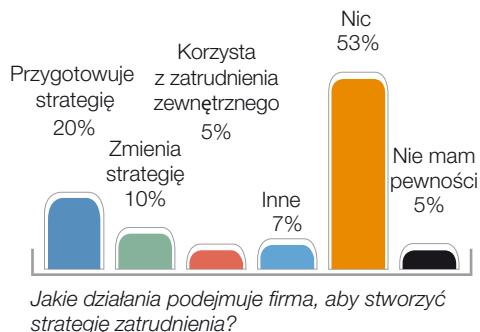
Wśród pracodawców, zapytanych czy ich strategia HR jest dostosowana do strategii biznesowej 77% odpowiedziało twierdząco, 9% wyraziło niepewność odnośnie własnej strategii, a 14% zgłosiło brak dopasowania. Tak optymistyczny wynik można uznać za efekt wypaczenia na skutek przyjęcia krótkoterminowej perspektywy oraz przyzwyczajenia do trudnej sytuacji gospodarczej. Obserwacja ta znajduje poparcie w badaniach Boston Consulting Group oraz Światowej Federacji Zarządzania Zasobami Ludzkimi, według których jedynie 15% przedsiębiorstw podejmuje strategiczne planowanie zasobów ludzkich w perspektywie dłuższej niż trzy lata.



Z 77% pracodawców dostosowujących strategię HR do biznesowej tylko 64% uważa, że przyjęta przez nich strategia HR jest w pełni elastyczna i umożliwia reagowanie na zmieniającą się sytuację gospodarczą. Wśród pracodawców, których strategia zarządzania zasobami ludzkimi nie jest całkowicie elastyczna, 29% uznaje, że ich strategia jest w stanie częściowo dopasować się do potrzeb rynku, 4% udziela odpowiedzi negatywnej, a 3% wyraża niepewność odnośnie tej cechy.



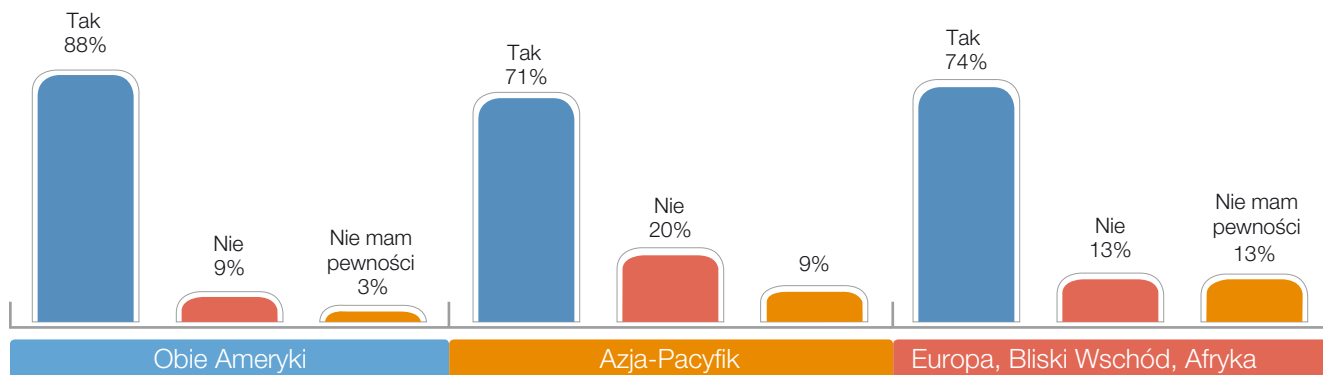
Z 14% pracodawców zgłaszających, że stosowana przez nich strategia HR nie jest dostosowana do strategii biznesowej, ponad połowa (53%) przyznaje, że nie podejmuje żadnych działań w celu zmiany tej sytuacji, zaś 5% nie ma pewności co do podejmowanych działań. Pracodawcy przejawiający bardziej proaktywną postawę dzielą się na tych, którzy przygotowują strategię zarządzania zasobami ludzkimi (20%), poddają rewizji dotychczas stosowaną strategię (10%), korzystają z zewnętrznych źródeł zatrudnienia (5%), podejmują inne działania (7%).



W regionie obu Ameryk 88% respondentów stwierdza, że ich strategia zatrudnienia jest zgodna ze strategią biznesową, w krajach Azji i Pacyfiku 71% zgłasza dostosowanie tych strategii, zaś w regionie EMEA odsetek ten wynosi 74%.

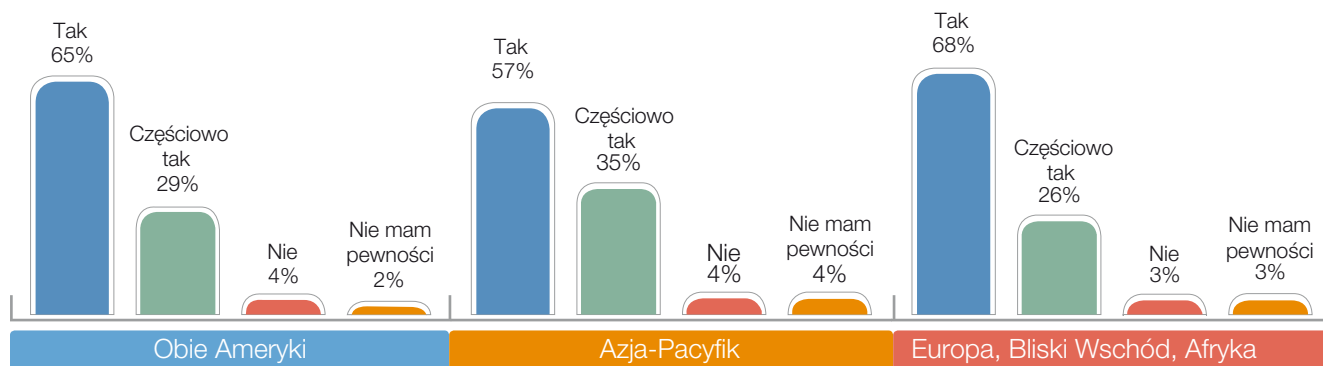
UJĘCIE REGIONALNE

Czy firma posiada strategię zatrudnienia dostosowaną do swojej strategii biznesowej?



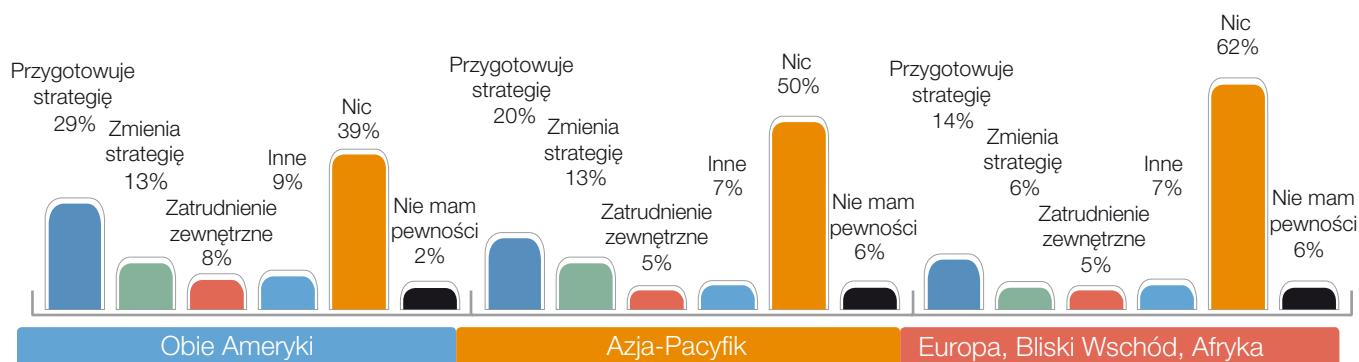
UJĘCIE REGIONALNE

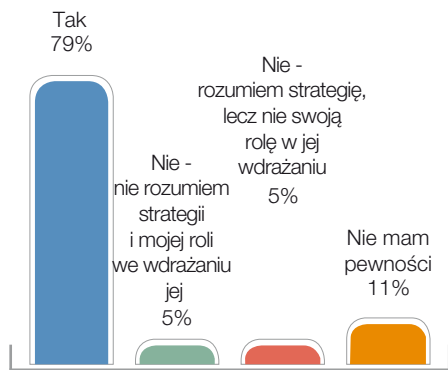
Czy strategia zatrudnienia jest wystarczająco elastyczna, by dostosować potrzeby firmy do zmieniającej się sytuacji gospodarczej?



UJĘCIE REGIONALNE

Jakie działania podejmuje firma, aby stworzyć strategię zatrudnienia?





Czy w pełni rozumiesz strategię biznesową firmy i swoją rolę w jej wdrażaniu?

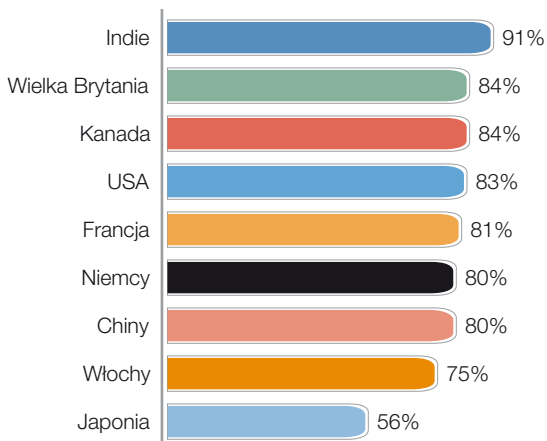
Spośród pracodawców deklarujących biznesowo dostosowaną strategię zatrudnienia, 65% w obu Amerykach, 57% w regionie Azja-Pacyfik oraz 68% w regionie EMEA stwierdza, że stosowana przez nich strategia jest wystarczająco elastyczna by reagować na zmieniające się wymogi gospodarki. Z drugiej strony, 29% pracodawców z obu Ameryk, 35% z krajów Azji i Pacyfiku oraz 26% z regionu EMEA uważa, że stosowane przez nich strategie w obszarze zasobów ludzkich są tylko częściowo zdolne sprostać wymaganiom rynku.

Wśród pracodawców, którzy zgłaszają brak dopasowania strategii zatrudnienia do strategii biznesowej, ci z Ameryk wykazują największą aktywność odnośnie tej kwestii. 59% poświęca czas na opracowanie strategii, poddaje ją rewizji, korzysta ze źródeł zatrudnienia zewnętrznego lub podejmuje inne czynności, podczas gdy 39% pozostaje bierne. Natomiast 50% przedsiębiorców z krajów Azji i Pacyfiku oraz 62% z regionu EMEA nie podejmuje żadnych działań mających na celu opracowanie strategii HR.

Zrozumienie strategii zatrudnienia przez pracownika

14 385 pracowników z Chin, Francji, Indii, Japonii, Kanady, Niemiec, USA, Wielkiej Brytanii oraz Włoch zapytano, czy w pełni rozumieją strategię biznesową zatrudniających ich przedsiębiorstw oraz własną rolę w jej wdrażaniu. 79% ankietowanych odpowiedziało twierdząco odnośnie obu kwestii. Niemniej, więcej niż 1 pracownik na 5 ma niejasne pojęcie w tym temacie: - 5% twierdzi, że nie rozumie ani strategii firmy ani własnej roli w niej, kolejne 5% rozumie strategię, ale nie posiadania jasnego wyobrażenia o pełnionej przez siebie roli, podczas gdy 11% wyraża niepewność.

Pomimo, że większość respondentów jest zdania, że rozumie zarówno strategię biznesową przedsiębiorstwa, jak i własną rolę, istnieje zaskakująca rozbieżność pomiędzy poziomem rozumienia w Indiach, gdzie deklaruje je 91%, a Japonią, gdzie tylko 56% ankietowanych odpowiedziało twierdząco. Brak tej świadomości u japońskich pracowników może stanowić poważną przeszkodę dla szybkiego wzrostu przedsiębiorstw w tym kraju. Problem ten może też mieć negatywny wpływ na bieżące wyniki, biorąc pod uwagę względnie dobrą pozycję innych krajów wychodzących z ostatniego kryzysu.



Odsetek pracowników rozumiejących zarówno strategię, jak i własną rolę.

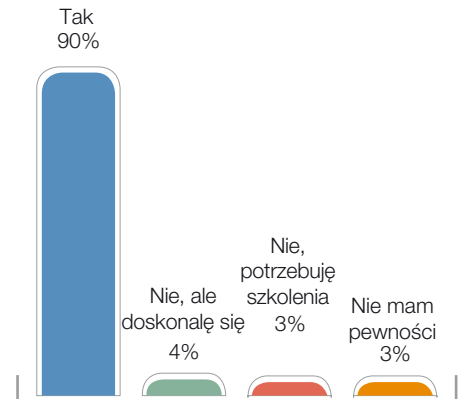
Braki w umiejętnościach pracowników

W ramach badania pracownicy zostali także zapytani, czy w ich mniemaniu, posiadane przez nich umiejętności są adekwatne do pełnionych funkcji. 90% odpowiedziało twierdząco, natomiast 4% zaprzeczyło, przy zastrzeżeniu, że są aktualnie w trakcie rozwijania swoich umiejętności. Kolejne 3% zgłosiło potrzebę doskonalenia zawodowego, zaś 3% wyraziło niepewność odnośnie posiadania odpowiednich umiejętności.

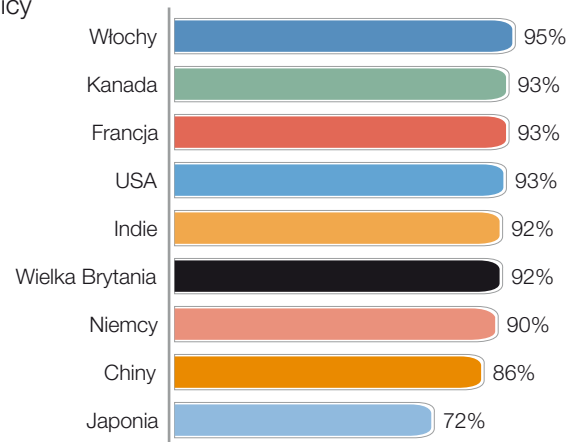
Mimo, iż większość badanych pracowników zgłosiła posiadanie umiejętności koniecznych do wypełniania obowiązków, pomiędzy regionami ponownie zaznacza się istotna rozbieżność w poziomie zrozumienia własnej roli. Podczas, gdy w większości krajów pracownicy posiadają silne przekonanie odnośnie własnych umiejętności, pracownicy japońscy wyrażają najmniejszą pewność w tym temacie.

Pracodawcy zostali poproszeni o wskazanie najbliższych punktów w obszarze umiejętności pracowników, stanowiących zatem najpoważniejszą przeszkodę w realizacji strategii biznesowej. Odpowiednio 13% i 11% jako takie wymienia umiejętności komunikacyjne i techniczne. Jednocześnie 8% pracodawców najczęściej jako kluczowe problemy wskazuje brak umiejętności planowania i zdolności organizacyjnych, a 7% wymienia braki w umiejętnościach współpracy i pracy zespołowej, zdolnościach przywódczych oraz kwalifikacjach zawodowych jako najczęstsze przeszkody w osiąganiu celów biznesowych. Z kolei znajomość branży i procesów oraz umiejętność rozwiązywania problemów są kluczowe dla 5% przedsiębiorców, zaś tylko 2% wskazuje na inne kategorie umiejętności jako utrudniające realizację strategii biznesowej. Więcej niż 1 na 3 pracodawców (35%) nie potrafi wskazać słabych punktów w obszarach umiejętności pracowników swojego przedsiębiorstwa.

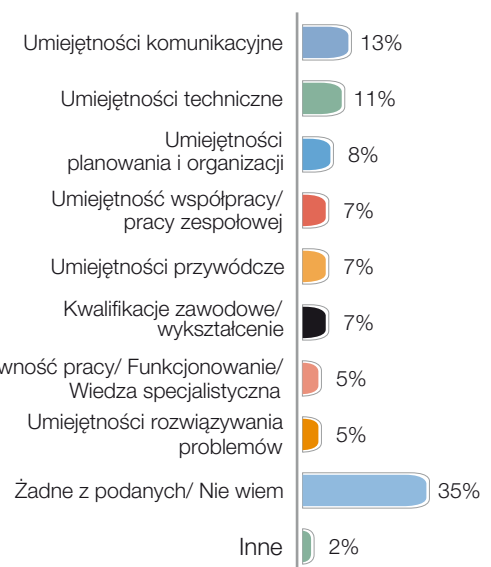
W ujęciu regionalnym w obu Amerykach jeden na pięciu pracodawców nie zna najbliższych punktów w obszarze umiejętności swoich pracowników (21%), lub wymienia umiejętności komunikacyjne jako główną słabość (20%), podczas gdy w krajach Azji i Pacyfiku 28% nie potrafi określić konkretnego słabego punktu, choć jako najpoważniejszą słabość 15% ankietowanych wskazuje umiejętności techniczne. Połowa pracodawców z regionów EMEA (50%) nie określiła lub nie potrafiła określić konkretnego najbliższego obszaru.



Czy uważasz, że posiadasz odpowiednie umiejętności do pełnienia swojej funkcji w firmie?



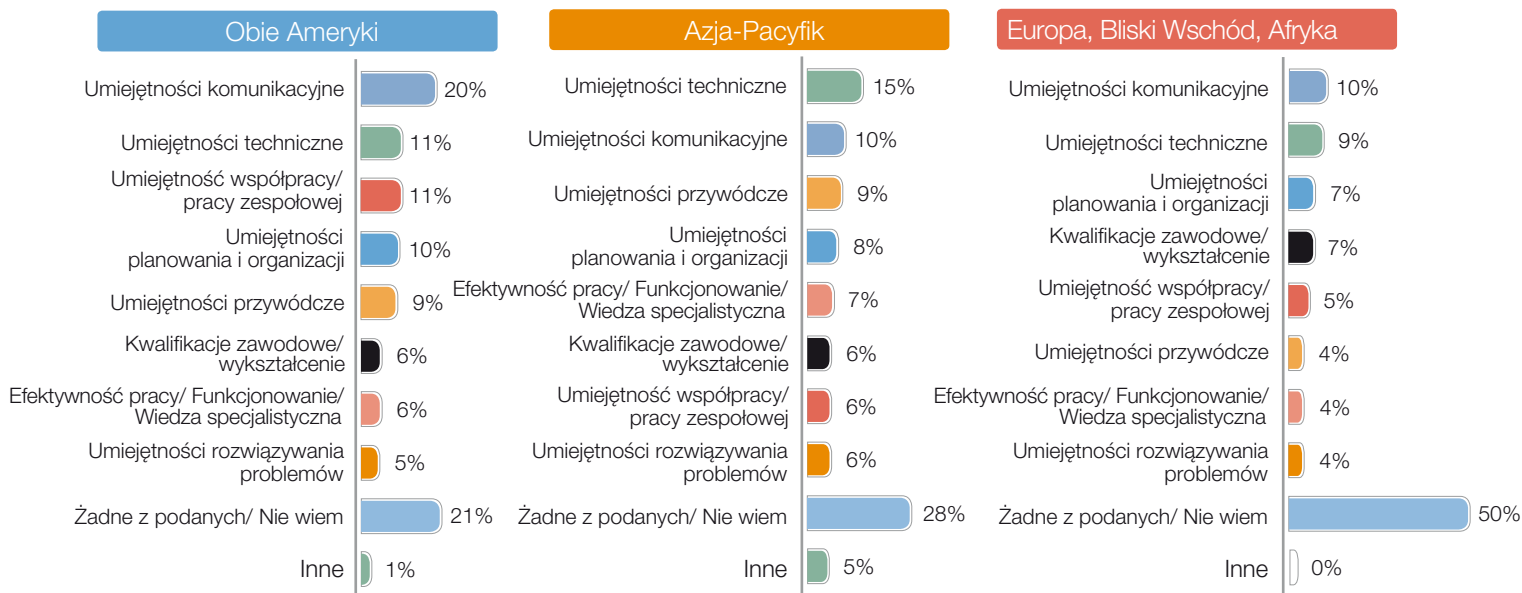
Odsetek pracowników przekonanych o posiadaniu odpowiednich umiejętności do pełnienia wyznaczonej funkcji.



Która kategoria umiejętności jest najbliższą stroną firmy, a więc stanowi największą barierę w realizacji strategii biznesowej?

UJĘCIE REGIONALNE

Która kategoria umiejętności jest najsłabszą stroną firmy, a więc stanowi największą barierę w realizacji strategii biznesowej?



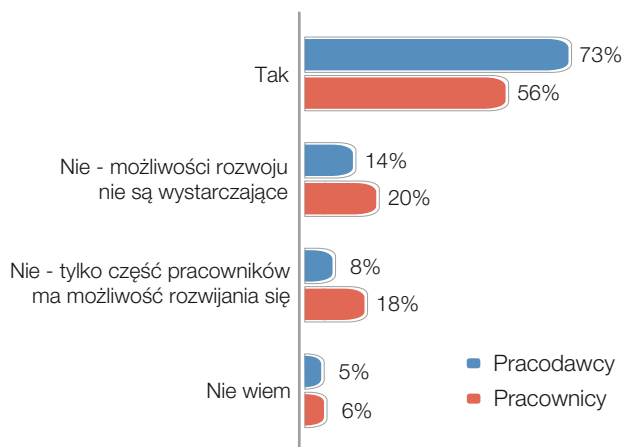
Dla porównania, pracownicy zostali poproszeni o wskazanie brakujących im umiejętności, istotnych według nich do pełnienia funkcji i wsparcia przedsiębiorstwa w realizacji celów i zadań. Podobnie jak w przypadku pracodawców, najczęściej wymienianymi przez pracowników były umiejętności komunikacyjne i techniczne. 15% respondentów wskazało na umiejętności komunikacyjne, techniczne oraz związane z planowaniem / organizacją jako te najważniejsze; często wymieniane były także kompetencje z obszaru współpracy / pracy zespołowej (14%), rozwiązywania problemów (13%), przywództwa (11%) i kwalifikacji lub uprawnień zawodowych (10%). 6% pracowników wyraziło opinię, że powinni rozwinąć umiejętności z zakresu efektywności pracy / funkcjonowania / wiedzy specjalistycznej, a 1% zgłosiło inną, potrzebną im umiejętność.

Najczęściej wymieniane przez pracowników jako wymagające dalszego rozwoju są umiejętności komunikacyjne, techniczne, współpracy i planowania, zaś w Japonii i Chinach pojawia się także kwestia rozwiązywania problemów i umiejętności przywódczych.

Które z poniższych umiejętności powinieneś rozwinąć, jako najistotniejsze dla pełnienia swojej funkcji zawodowej i wsparcia przedsiębiorstwa w realizacji celów i zadań?

	Najważniejsze umiejętności, które należy rozwijać	Drugie co do ważności
USA	Komunikacja	Techniczne
Wielka Brytania	Komunikacja	Techniczne
Francja	Współpraca / praca zespołowa	Techniczne
Niemcy	Współpraca / praca zespołowa	Planowanie / organizacja
Włochy	Planowanie / organizacja	Współpraca / praca zespołowa
Kanada	Komunikacja	Planowanie / organizacja
Japonia	Techniczne	Rozwiązywanie problemów
Indie	Planowanie / organizacja	Komunikacja
Chiny	Współpraca / praca zespołowa	Przywódtwo

Szkolenia i rozwój

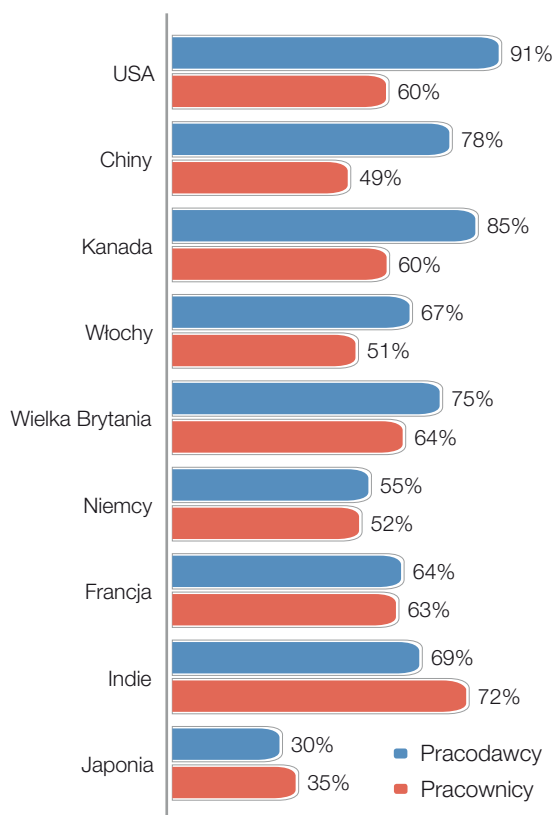


Czy firma zapewnia szkolenia i możliwości rozwoju pracownikom wszystkich szczebli, w celu rozwijania umiejętności służących realizacji strategii biznesowej?

Pytanie o dostępność szkoleń i możliwość rozwoju umiejętności niezbędnych w realizacji strategii przedsiębiorstwa zadano zarówno pracodawcom jak i pracownikom wszystkich szczebli. Podczas gdy 73% pracodawców potwierdziło, że ich przedsiębiorstwo zapewnia szkolenia i możliwości rozwoju, tylko 56% pracowników było podobnego zdania. Ponadto, 20% pracowników uważa, że programy szkoleniowe są niewystarczające lub w ogóle ich brak, w porównaniu do 14% pracodawców podzielających ten pogląd. Natomiast 18% pracowników wyraża opinię, że szkolenia dostępne są tylko dla części personelu, a podobnego zdania jest 8% pracodawców. Zbliżony odsetek pracodawców i pracowników wyraża niepewność odnośnie adekwatności szkoleń - odpowiednio 5 i 6 %.

W ujęciu globalnym, największa rozbieżność między opinią pracodawców i pracowników zaznacza się w Stanach Zjednoczonych, Chinach i Kanadzie, gdzie różnica wynosi odpowiednio 31, 29 i 25 punktów procentowych. Pracodawcy są zwykle lepszego zdania niż pracownicy o programach szkoleniowych. Indie i Japonia to jedyne kraje, gdzie pracownicy lepiej oceniają możliwości rozwoju niż ich pracodawcy.

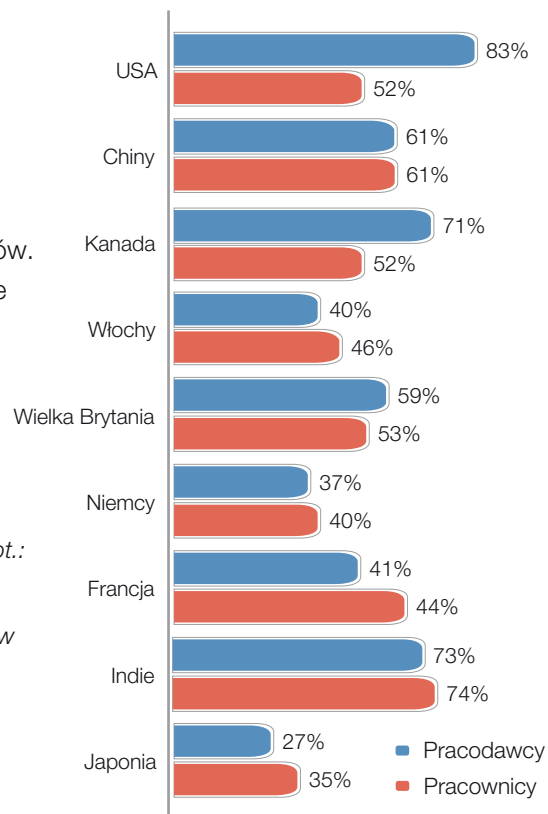
Zapytani, czy dla zatrudniającego ich przedsiębiorstwa szkolenia i rozwój pracowniczy mają znaczenie priorytetowe, anketowani odpowiedzieli podobnie, a mianowicie 61% pracodawców i 51% pracowników udzieliło odpowiedzi twierdzącej, zaś 33% pracodawców i 35% pracowników zaprzeczyło. Niemniej, niepewność co do priorytetowego znaczenia szkoleń i rozwoju pracowniczego wyraziło 14% pracowników i tylko 6% pracodawców.



Odsetek osób uważających, że pracownicy wszystkich szczebli mają zapewnione możliwości szkoleń

W zależności od kraju, pracodawcy i pracownicy mają zbliżone, lub zdecydowanie odmienne zdanie na temat tego, czy szkolenia mają priorytetowe znaczenie w ich firmie. W Stanach Zjednoczonych różnica ta jest szczególnie znacząca i wynosi 31 punktów procentowych: 83% pracodawców utrzymuje, że szkolenia mają pierwszorzędne znaczenie, podczas gdy podobne zdanie wyraża tylko 52% pracowników. Różnice zdań między pracownikami i pracodawcami widoczne są także w wynikach dla Kanady i Wielkiej Brytanii, natomiast w Chinach opinie obu ankietowanych grup są zgodne. W pozostałych krajach zaznacza się odmienny trend: częściej to pracownicy, niż pracodawcy, są zdania, że w ich firmie szkolenia i rozwój mają znaczenie priorytetowe.

Powyzsze wnioski zostały przytoczone w opracowaniu eksperckim Manpower pt.: "Co dalej z niedoborem talentów? Tworzenie strategii zatrudnienia warunkiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa", które można znaleźć na stronie www.manpower.pl w sekcji Badania/Dla Mediów



Odsetek ankietowanych, w opinii których szkolenia i rozwój pracowniczy mają znaczenie priorytetowe.

O Manpower

Manpower Inc. (NYSE:MAN), firma znajdująca się na 143. miejscu na liście Fortune 500. Za pośrednictwem sieci 4000 biur w 82 krajach Manpower dostarcza innowacyjne rozwiązania kadrowe dla firm i instytucji. Więcej informacji na www.manpower.com.

Manpower Polska Sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od marca 2001 r. Pod marką Manpower działa prawie 50 agencji. Usługi Manpower Polska obejmują pracę tymczasową, rekrutację pracowników stałych, zatrudnienie zewnętrzne oraz doradztwo personalne. Z grupy Manpower w Polsce obecne są również Manpower Professional, Manpower Business Solutions, Right Management i Elan IT. Więcej informacji na www.manpower.pl

Eksperti rynku pracy

Manpower prowadzi badania i publikuje raporty, których celem jest przybliżanie globalnych zjawisk i tendencji na rynku pracy. Przykładowe publikacje:

- Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia
- Coroczne badanie Niedobór talentów

Więcej materiałów na tematy związane z rynkiem pracy: zakładka Badania/Dla Mediów na stronie www.manpower.pl.

