

magazyn HR

Warszawskie Dni Rekrutacji 2016

Partner merytoryczny:



Przyszłość Narzędzi HR



Employer
Branding
Institute



HR z pasją



Competence Game

PRACOWNIA GIER



QBusiness.pl
BIZNES INFORMACJE

SZAK
Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia

JOBS.pl
Twój Serwis Pracy

mHR^{evo}



TESTY.PL

Wydawcą raportu **Przyszłość Narzędzi HR** jest portal HRstandard.pl

Partnerzy: Employer Branding Institute sp. z o.o.

Partner merytoryczny: ALTA sp. z o.o.

Redaktor prowadzący: Katarzyna Krawczyk

Sekretarz redakcji: Dawid Lenard

Projekt graficzny i skład: Martyna Stępkowska

Reklama: Krzysztof Konończuk

Kontakt: krzysztof.kononczuk@hrstandard.pl, tel: 503 229 083

Spis treści:

- 5** *Czego oczekują HRowcy po publikacji raportu Przyszłość Narzędzi HR?*
- 6** *Jakie obszary będą najważniejsze w 2016 roku?*
- 8** *Do wsparcia jakich procesów HR obecnie używane są narzędzia IT?*
- 11** *EBI Media*
- 13** *Do wsparcia jakich procesów HR zamierzasz wdrożyć narzędzia IT w ciągu 3 lat?*
- 14** *W co zainwestujemy w najbliższych latach?*
- 16** *Największe wyzwanie we wdrażaniu nowych narzędzi w działach HR?*
- 18** *Kto podejmuje decyzje dotyczące wdrożenia nowych narzędzi HR?*
- 20** *Co planujemy do 2020?*
- 22** *Czy badania mają odzwierciedlenie w doświadczeniach polskich rekruterów?*
- 25** *Niespełnione marzenia działów HR, o czym marzą HRowcy?*
- 27** *6 powodów dla których warto wdrożyć system Talent Management*
- 29** *Gry kompetencyjne - przełom w diagnozie kompetencji*
- 32** *Zarządzanie marką pracodawcy*



Szanowni Państwo

Zarządzanie aplikacjami, poszukiwanie kandydatów i przeprowadzanie poszczególnych etapów rekrutacji to przykładowe czynności, które obecnie wykonywane są w świecie realnym lub częściowo również w wirtualnym. Być może w przyszłości zostaną one zarezerwowane niemal wyłącznie dla przestrzeni online.

Już teraz dostępne są narzędzia, które oferują różne funkcjonalności i pozwalają na skuteczną rekrutację i selekcję pracowników. Kolejne lata mogą jednak przynieść ich rozwój, dzięki czemu procesy HRowe będą przebiegać jeszcze sprawniej i szybciej. Co jeszcze może się zmienić?

Na te i inne pytania odpowie Państwu Raport Przyszłość Narzędzi HR, który mamy zaszczyt Państwu przekazać.

Raport powstał na podstawie badania rynku w postaci ankiety on-line przeprowadzonej na przełomie roku 2015/2016, dystrybuowanej poprzez portal HRstandard.pl. W badaniu wzięło udział 200 respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach powyżej 100 osób.

Raport został opracowany przez grono specjalistów związanych z działami HR, biorących czynny udział w rozwój HRowego rynku dzięki swojej wiedzy i zaangażowaniu.

Publikacja Przyszłość Narzędzi HR powstała z myślą o wyłonieniu najważniejszych obszarów w branży HR, które będą rozwijać się w najbliższych latach, jest również analizą dotychczasowego zaangażowania pracowników w rozwój organizacji, oraz opcji odwrotnej: zaangażowania organizacji w rozwoju pracownika. Głównym filarem raportu jest jednak omówienie narzędzi IT, które coraz dynamiczniej wykorzystywane są w praktykach HR. To właśnie w tym dziale dowiedzą się Państwo, z jakich obecnie systemów IT korzystają działy HR i jakie mają plany na wprowadzenie nowych narzędzi w najbliższych latach. Jakie wyzwania stoją przed wdrożeniem tych narzędzi oraz kto o tym decyduje w danej organizacji. Mamy ogromną nadzieję, że raport Przyszłość Narzędzi HR będzie dla Państwa źródłem inspiracji.

Portal HRstandard.pl



A close-up, high-resolution portrait of a man's face, focusing on his eyes and beard. The man has dark, wavy hair and a light beard. He is looking slightly to the side with a calm expression. The background is a soft, out-of-focus grey.

25⁺alta

Odkryj właściwych ludzi



narzędzia online



usługi HR



szkolenia

www.alta.pl

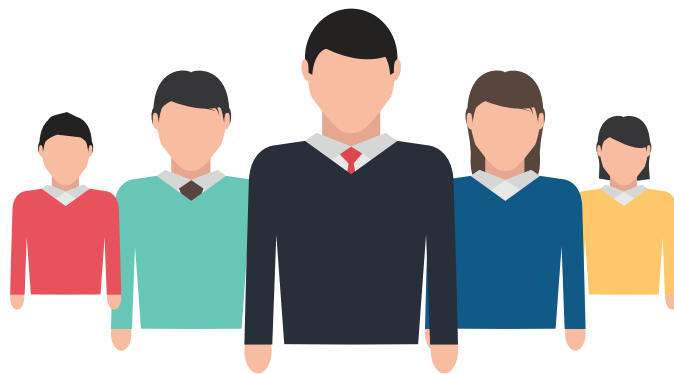


Czego oczekują HRowcy po publikacji raportu Przyszłość Narzędzi HR?

Maciej Kabaciński, Quercus Sp. z o.o.
Dyrektor Pionu HR

Wyniki raportu z jednej strony pozwalają na analizę różnic pomiędzy oczekiwaniami małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, z drugiej – na prześledzenie zakresu potrzeb dotyczących rozwiązań IT w podziale na sektory. I to właśnie w ujęciu sektorowym uwidaczniają się istotne różnice.

Na przykład firmy usługowe i dostarczające technologie są bardziej nastawione na Employer Branding niż firmy produkcyjne. Te ostatnie są jednak zainteresowane programem poleceń pracowniczych, podobnie jak szeroko pojmowany biznes. Z kolei w „Biznesie” widać duże zapotrzebowanie na narzędzia związane z coachingiem, mentoringiem i rozwojem pracowników. Wszystkie sektory poszukują rozwiązań umożliwiających sprawne przeprowadzanie ocen pracowniczych, znacznie mniejsze jest zaś zainteresowanie elastycznymi systemami premiowania i świadczeniami pozapłacowymi. Takie wyniki (większe zainteresowanie narzędziami dotyczącymi rozwoju, mniejsze systemami premiowymi i innymi świadczeniami pozapłacowymi) może wynikać z coraz silniejszego trendu związanego z Employer Branding oraz budowaniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o strategię rozwoju pracowników (Success Factors). Jestem przekonany, **że w najbliższym czasie jeszcze więcej firm będzie poszukiwać skutecznych narzędzi IT pozwalających na budowane reputacji sprawdzonego, rzetelnego, dobrego pracodawcy** poprzez oferowanie pracownikom strategii rozwoju i podnoszenia kompetencji dostosowanej do potrzeb stanowiskowych oraz indywidualnych predyspozycji. Wyniki raportu potwierdzają nasze obserwacje. Chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden, często pomijany aspekt dotyczący przydatności informacji dostarczanych przez raporty. Czasami ich analiza pozwala na identyfikację tych elementów oferty, których rynek już nie poszukuje.



Tu pojawia się miejsce na dodatkową, pogłębioną analizę – czy brak zainteresowania konkretnym wycinkiem oferty wynika z faktu, że zniknęły (np. zastąpione innymi) dane potrzeby, czy też jest to nisza, szansa na zbudowanie przewagi handlowej.

Mam nadzieję, że raport dostarczy nam także takich, nieoczekiwanych informacji. Z punktu widzenia Quercus Sp. z o.o., która specjalizuje się we wdrożeniach SAP m.in. w zakresie HR, raport jest istotnym źródłem wiedzy. Dostarcza szeregu informacji, które – w naszym przypadku, pozwalają na lepsze budowanie oferty dla naszych przyszłych klientów. Obecnie, oferty usług muszą być dopasowane do oczekiwań klienta. Wiadomo, że inne potrzeby kadrowe mają małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. **Coraz silniej zaznacza się także trend budowania pozycji konkurencyjnej dzięki wizerunkowi dobrego pracodawcy.** Firmy, które chcą w ten sposób kreować swoją pozycję rynkową, potrzebują innych narzędzi niż takie, których specyfiką jest duża rotacja kadr lub rekrutacja sezonowa. Quercus, podobnie jak inni przedstawiciele branży, śledzi trendy rynkowe w zakresie potrzeb analitycznych czy narzędziowych w przedsiębiorstwach. Jednak czym innym są analizy własne, a czym innym twarde dane dostarczone z zewnątrz. W generalnych założeniach wyniki pokrywają się, jednak zaawansowany, rozbudowany raport może dostarczyć nam informacji nieoczekiwanych, a nieocenionych w konstruowaniu oferty oraz strategii pozyskiwania nowych klientów.

Jakie obszary będą najważniejsze w 2016 roku?

Rynek pracownika zasadniczo zmienił relacje panujące na rynku pracy. Procesy rekrutacyjne są kosztowne, żmudne i nie zawsze kończą się sukcesem. Bardzo ważna stała się dbałość o retencję pracownika, ponieważ coraz trudniej znaleźć jego wartościowych następców.

Budowanie kultury i angażowanie pracowników.

Kultura organizacyjna przestała być jedynie sprawą wewnętrzną firmy. Dużą w tym rolę mają media społecznościowe, które możemy wykorzystać jako narzędzie naturalnej i niewymuszonej komunikacji, ale ich siła może obrócić się przeciwko nam. Stara marketingowa zasada mówi, że zadowolony klient powie o nas trzem osobom, a niezadowolony dziesięciu. Podobnie jest z pracownikiem, jak również ze źle potraktowanym kandydatem. Portale takie, jak LinkedIn, GoldenLine czy nawet GoWork dają każdemu możliwość wyrażenia swojej opinii i tylko od nas zależy, jakie informacje na nasz temat odnajdą kandydaci.

W tym miejscu warto wspomnieć o Employee Generated Content (EGC), który coraz częściej jest wykorzystywany przez firmy. Autentyczne treści, generowane oddolnie przez pracowników: zdjęcia, posty w social media i filmy – są wiarygodne i właśnie dlatego – najcenniejsze.

Spójrzmy na działania takich marek jak np. L’Oreal, który zachęcił pracowników, by zamieszczali w mediach społecznościowych treści pod hashtagem #LifeatLoreal. To działanie dwutorowe – angażowanie pracowników i budowanie marki pracodawcy. EGC może być także niesamowitym źródłem wiedzy o naszych „zasobach”: kim są, jak się czują w firmie i... jakie mają talenty. Efekty? Większa retencja pracowników, polecenia pracownicze, budowanie marki pracodawcy.

A wnioski? Zanim wydamy pieniądze na głośne kampanie employer brandingowe, warto przyrzeć się zaangażowaniu naszych pracowników. To oni są dla nas największą wartością i powinniśmy zrobić wszystko, by dbać o ich dobre samopoczucie.



Katarzyna Kluska, Jobs Plus

Deputy HR Manager, specjalista elastycznych form zatrudnienia oraz rekrutacji na stanowiska handlowe. W swojej pracy zawsze zorientowana na potrzeby Klienta oraz budowanie partnerskich relacji – zarówno z Klientami, jak i z Kandydatami. Zorganizowana i praktyczna, nastawiona na sprawne rozwiązywanie problemów.



Upraszczanie systemów pracy i procedur

Według najnowszych badań firmy Microsoft, maksymalne skupienie internauty na jednej witrynie trwa.... 8 sekund. Marketerzy od lat głowią się nad tym, jak zatrzymać użytkownika i przykuć jego uwagę jak najdłużej. Im więcej kroków dzieli klienta od zakupu, tym bardziej jest on zniecierpliwiony. Analogicznie dzieje się z naszym kandydatem w procesie rekrutacji. Na rekruterach ciąży presja czasu i nieustanny wyścig z konkurencją o najlepszego kandydata. A przecież wydłużając proces aplikowania, tak naprawdę sami sobie rzucamy kłody pod nogi. Dlatego dbając o candidate experience, rekruterzy zaczynają ograniczać liczbę pytań i rubryk w formularzach, a także etapów rekrutacji.

Przyjrzyjmy się faktom: wszystkie sfery naszego życia zmierzają ku uproszczeniu. Składanie wniosków, płatności, rezerwacje lotów, a nawet kupno biletów do kina teraz jest tak proste jak nigdy.

Z tego właśnie powodu upraszamy też procedury wewnątrz firmy, a tu z pomocą przychodzą nam różnego rodzaju systemy CRM czy ATS. Postęp technologii powoduje, że w pewnych zadaniach wyręcza nas automat. Zmniejszamy w ten sposób na przykład liczbę maili, które każdy z nas wysyła i odbiera w ciągu dnia.

A to dopiero początek: największe korporacje jak GE czy Google minimalizują liczbę procedur, niepotrzebnych spotkań, wiadomości głosowych, telekonferencji. Jak się okazuje, długofalowe skutki uproszczeń to większa efektywność, ale i spokojniejsze, bardziej przyjazne środowisko pracy.

Zbieranie i łączenie danych o kandydatach

Rekrutacja to już dawno coś więcej niż CV i list motywacyjny. Eksperti od kilku lat wieszczą nadejście roku data-driven recruiting. Chodzi o nic innego jak łączenie danych o kandydatach z różnych narzędzi. Rekrutacja nie jest już jedynie liniowym procesem polegającym na wysyłaniu CV do potencjalnych pracodawców.

Dzisiaj, bardziej niż kiedykolwiek, rekruter musi wykazać się podejściem analitycznym i zebrać dane o kandydacie ze wszystkich dostępnych źródeł, a następnie wyciągnąć wnioski i przekuć je w działanie. HR-owcy oceniają kandydatów w coraz szerszej perspektywie: przez ich aktywność w social media, pozyskane referencje, historię zatrudnienia czy dane z systemów ATS.

Ważnych informacji na temat naszych grup docelowych dostarczają branżowe raporty, które badają zachowania np. przedstawicieli pokolenia Y. Stąd wiemy, które z naszych działań mogą odnosić oczekiwane efekty, a które już odchodzą do lamusa.

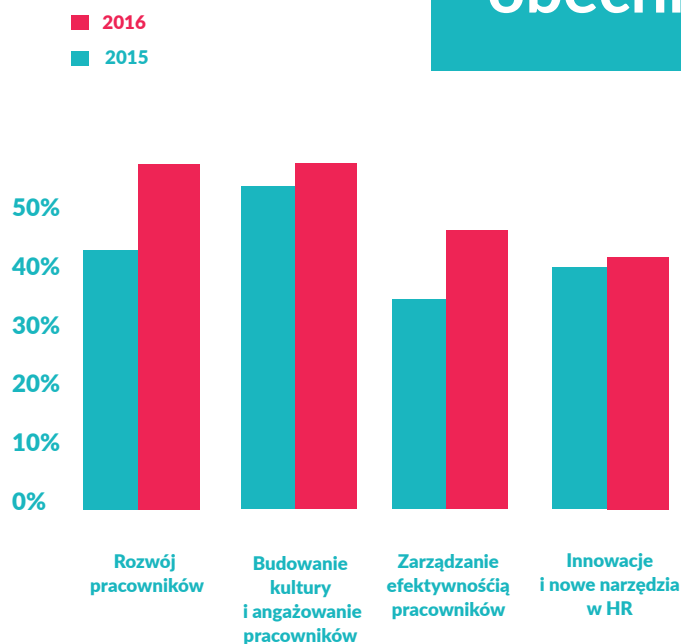
Elastyczne formy zatrudnienia

Na koniec chciałabym powiedzieć słowo o elastycznych formach zatrudnienia – z perspektywy agencji HR będzie to ważny trend w kolejnych miesiącach czy latach.

Praca tymczasowa czy leasing pracowniczy pozwalają zaoszczędzić firmom mnóstwo czasu i pracy, a w dłuższej perspektywie – również pieniędzy. Optymalizacja kosztów będzie jeszcze ważniejsza, zwłaszcza w obliczu zmiennej koniunktury. Elastyczne formy zatrudnienia coraz częściej są traktowane jako okres próbny, co w obliczu kosztów związanych z nietrafionymi decyzjami rekrutacyjnymi jest wyjątkowo ważne. W sytuacji wspomnianego już rynku pracownika, priorytetem będzie dbałość o wysoką jakość usług związanych ze świadczeniem pracy tymczasowej. Ma być ona opłacalna nie tylko z perspektywy pracodawcy, ale w przede wszystkim nieść realne korzyści dla pracownika.



Do wsparcia jakich procesów HR obecnie używane są narzędzia IT?



Bartosz Struzik, MonsterPolska.pl.

Dyrektor zarządzający, od ponad 10 lat związany z branżą rekrutacji, aktywnie uczestniczy w rozwoju rynku i narzędzi wykorzystywanych do poszukiwania kandydatów. Posiada bogatą wiedzę o krajowym i międzynarodowym rynku pracy, w tym o najnowszych trendach w rekrutacji.

Zarządzanie danymi

Wykorzystywanie narzędzi IT do zarządzania danymi HR deklaruje około połowy respondentów Przyszłość Narzędzi HR. Jest to drugie najczęstsze (po rekrutacji) wskazanie zastosowania nowoczesnych technologii w branży HR. Wyniki te rozkładają się stosunkowo równomiernie zarówno dla małych jak i większych firm, a także dla wszystkich badanych sektorów działalności. IT w zarządzaniu danymi personalnymi w podobnym stopniu wykorzystują managerowie, jak i pracownicy niższego szczebla.

Nietrudno przewidzieć, że trend ten będzie się nasilał. Postęp technologiczny, który z jednej strony tworzy warunki do rozwoju systemów pracy zdalnej czy tworzenia zespołów projektowych ad hoc, z drugiej powinien zapewniać narzędzia HR umożliwiające budowanie i zarządzanie takimi zespołami. Nowoczesne platformy i aplikacje będą miały za zadanie nie tylko zarządzanie pracownikami coraz częściej rozproszonymi poza siedzibą firmy (a ich przecież również dotyczy kontrolowanie czasu pracy, urlopów, terminów badań okresowych itd.), ale również łączenie ich w efektywne zespoły dedykowane do obsługi określonych zadań i projektów. Czyli nawet bardziej niż kierowanie ludźmi - zarządzanie ich umiejętnościami. Dlatego tak ważne będą funkcje umożliwiające wyszukiwanie wymaganych kompetencji wewnątrz firmy lub w przypadku ich braku - szybką rekrutację zewnętrzną. Rekruterom technologia stwarza szanse na szybkie i sprawne generowanie i systematyzowanie danych o zgłaszających się kandydatkach. Aby znaleźć pożądanego przez firmę specjalistę, musimy wychodzić poza stary schemat „ogłoszenie - aplikacja”, chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden element. Coraz częściej to nie kandydaci zgłaszają się do nas, lecz to my przeczesujemy internet w poszukiwaniu tych najlepszych. Wiadomo, że na ogólnodostępnych profilach w mediach społecznościowych czy na portalach branżowych znajdziemy większość potrzebnych informacji o potencjalnych pracownikach. I tutaj pojawia się kwestia efektywnego zarządzania tymi danymi. Bo informacje są owszem dostępne, ale są rozproszone, a ich agregacja jest czasochłonna. Dlatego dużym ułatwieniem będą gotowe narzędzia. Przykładem jest TalentBin czyli to internetowa wyszukiwarka talentów IT z całego świata. Jej silnik agreguje ogólnie dostępne dane zostawiane przez pracowników IT w branżowych serwisach społecznościowych, po czym dostarcza je pracodawcy, który może nawiązać kontakt z wybranym kandydatem (do wyboru ma on 300 mln profili). Co więcej, jeśli prowadzimy wiele rekrutacji, takie narzędzie pomoże nam w usystematyzowaniu wszystkich procesów.



Michał Galbarczyk, ALTA sp. z o.o

Psycholog i konsultant HR. W pracy nad projektami HR wykorzystuje nowoczesne narzędzia i testy on-line wspierające m.in. procesy selekcji, rozwoju, oceny i zarządzania wiedzą. Od 3 lat zawodowo związany z firmą ALTA.O

Selekcja

Przeprowadzenie 120 procesów rekrutacyjnych i selekcyjnych w czasie 1 roku wydaje się zadaniem, które można zrealizować zgodnie z założeniami i w wyznaczonym do tego czasie. Nawet, jeśli dział HR jest 1 – osobowym działem. To zadanie staje się prawdziwym wyzwaniem, kiedy dla obsadzanych w procesie rekrutacji i selekcji stanowisk pracy należy zaprojektować programy rozwojowe.

Zastanawiam się, jak można je ocenić, jeśli wspomniany dział HR nie dysponuje narzędziami IT, nie licząc dostępu do portalu rekrutacyjnego. Wyniki raportu Przyszłość Narzędzi HR potwierdzają, że większość działów HR korzysta z rozwiązań IT w procesach rekrutacji.

Odpowiedzi wskazują również, że narzędzia IT dedykowane pre-selekcji i selekcji (np. testy, kwestionariusze) są rozwiązaniami z których działy HR korzystają. Dodałbym jednak „albo chciałyby korzystać”.

Narzędzia IT do pre-selekcji/selekcji oraz ich dobór są jednym z głównych tematów rozmów w działach HR. Potwierdza to nie tylko raport. Do podobnych wniosków dochodzę, kiedy analizuję tematykę spotkań z naszymi klientami. Jestem przekonany, że ten trend się nie zmienia. Jest bardzo wiele organizacji i działów HR, które chcą wprowadzić lub zwiększyć skuteczność selekcji i preselekcji.

Doskonale to widać w wynikach raportu, gdzie selekcja jest wskazywana, jako jeden z obszarów, w który działy HR chcą zainwestować.

Selekcja jest i będzie tematem topowym. W wielu organizacjach proces ocen okresowych jest systematycznie realizowany, często za pomocą narzędzi IT – co potwierdzają wyniki niniejszego badania. Jednocześnie proces ten wskazany jest jako obszar, w którym HR chce zainwestować w najbliższych latach. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że największym wyzwaniem w tym procesie jest

zrównoważenie układu: wysiłek organizacji - rzetelność wyników - przydatność ocen dla biznesu. Potrzeba dalszych inwestycji w proces oceny to bardzo często chęć kalibracji tego układu. Trzeba się zgodzić, że ocena okresowa jest jednym z podstawowych narzędzi rozwoju pracowników. A ten jest wskazywany przez 40% respondentów, jako najważniejszy w 2016 roku. Wśród działów HR wyraźnie widać potrzebę korzystania z narzędzi IT i innowacji, które pozwolą na wzmocnienie pozycji w organizacji. Często to wzmocnienie dotyczy wielu procesów HR już realizowanych, m.in. selekcji i oceny okresowej, jak również możliwości budowy programów rozwojowych.

Zdecydowanie narzędzia IT, które gwarantują standaryzację i obiektywność procesów, pozwolą te marzenia zrealizować.



Maja Biernacka, Ekspert komunikacji wewnętrznej.

Prowadzi firmę działającą w tym obszarze oraz bloga Komunikacja wewnętrzna od kuchni. Interesuje się także employer brandingiem. Komunikacją zajmuje się od 2002 r. Zanim związała się z public relations, przygotowywała programy telewizyjne dla TVP oraz TVN.

Komunikacja wewnętrzna

Wyniki badania pokazują niewielką obecność nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej w organizacjach w ocenie specjalistów ds. HR. Zaledwie 1/3 firm stosuje instrumenty IT do wsparcia procesów HR w obrębie komunikacji wewnętrznej. To co prawda 1 z 4 najpopularniejszych procesów HR – obok rekrutacji, zarządzania danymi HR i selekcji – do którego stosowane są narzędzia IT, ale mimo to wynik na poziomie 35% jest niski.

Ostatnie globalne badania przeprowadzone przez Brytyjczyków pokazują, że najsukcesowniejimi narzędziami komunikacji wewnętrznej w firmach są właśnie narzędzia online – dedykowane pracownikom aplikacje, wewnętrzne komunikatory, wideo, intranet i blog. Tak niski wynik w Polsce może sugerować, że wciąż w wielu firmach stosujemy tradycyjne narzędzia komunikacji wewnętrznej w formie wydruków

oraz skupiamy się na spotkaniach i e-mailowej wymianie informacji. Zarówno tej dotyczącej bieżącej komunikacji na co dzień, jak i centralnej komunikacji, gdzie najważniejsze treści dotyczące firmy dystrybuowane są do pracowników e-mailem, np. z działu HR czy od zarządu. Wynik ten może również pokazywać, że nawet jeśli w firmie występują nowoczesne narzędzia komunikacji wewnętrznej, to z jakichś względów nie są one zbyt często stosowane przez zespoły HR. Odpowiedzią na te niedobory może być wdrożenie np. zintegrowanych intranetów, które będą zawierały nie tylko moduły dotyczące komunikacji wewnętrznej, ale też te wspierające zarządzanie HR, zarówno miękkim, jak i twardym. Nowoczesne intranety powinny tworzyć system naczyń powiązanych pomiędzy komunikacją a HR i kolejnymi obszarami funkcjonowania organizacji. Wdrożenie takich narzędzi i ich popularyzacja mogą przyczynić się nie tylko do poprawy komunikacji wewnętrznej w organizacjach, ale również pozytywnie wpłynąć na poprawę innych procesów HR, do realizacji których – jak pokazują wyniki badania – dziś specjaliści ds. HR nie mają odpowiednich narzędzi. Dobrze dobrane instrumenty zwrócą nam poniesione koszty, ponieważ usprawnią pracę i podniosą jej jakość. Pamiętajmy jednak, że to tylko narzędzia, które nie rozwiążą wszystkich problemów. Zmiany powinniśmy zacząć od podejścia kadry zarządzającej do kwestii wagi komunikacji wewnętrznej i HR. Po raz kolejny w wynikach badania znalazłam potwierdzenie tezy, że w komunikację wewnętrzną firmy nie inwestują zbyt wiele. Skupiamy się na komunikacji zewnętrznej – tworzymy nowoczesne strony, aplikacje mobilne do zakupu produktów czy profile karierowe w mediach społecznościowych. Nadal zapominamy, że sukces firmy buduje się od wewnątrz i warto tu także poświęcić odpowiednie środki, by usprawnić pracę tych, którzy każdego dnia za ten zewnętrzny sukces odpowiadają. Wierzę jednak, że z czasem styl życia i kolejne pokolenia pracowników wychowane w internecie zmuszą i nasze firmy do inwestowania w nowoczesne narzędzia IT wspierające procesy komunikacji i HR.



Anna Gacka, ALTA sp. z o.o.

Menedżer Projektów Konsultingowych, psycholog, Coach ACC ICF, trener biznesu, specjalizuje się w procesach oceny potencjału metodą Development Centre.

Oceny okresowe i feedback

Ocena typu 360 stopni to podstawa zarządzania kompetencjami w organizacjach. Bez tego typu procesów nie będziemy w stanie monitorować potencjału kompetencyjnego organizacji. Możemy oczywiście wykorzystać procesy typu Assessment lub Development Center, w których feedback udzielany jest przez asesorów wewnętrznych lub niezależnych konsultantów. Dobrze przygotowany proces oceny 360 zapewni nam jednak feedback przekazany przez najbliższych współpracowników. Musimy zadbać o to, aby informacji zwrotnej w procesie udzielały osoby, które naprawdę mają możliwość obserwowania naszego zachowania w codziennych zawodowych sytuacjach. Wykorzystanie narzędzi IT na każdym etapie procesu ocen okresowych, począwszy od planowania poprzez realizację, po wyciąganie wniosków jest już nie tylko trendem w HR. To ważny element rozwoju pracowników i organizacji jako całości. Skala projektu w naturalny sposób wymaga wsparcia technologią, która zapewnia transparentność, trafność i optymalizację procesu w czasie.





Kamila Nawrocka, Ebinstitute

W budowaniu marki pożądanego pracodawcy istotna jest nie tylko strategia komunikacji, konkurencyjna oferta oraz mistrzowski pomysł na kampanię. Nawet najlepsza idea nie wesprze wizerunku firmy, jeśli z naszą komunikacją nie dotrzemy efektywnie do grupy docelowej.

To właśnie zapewnienie odpowiedniego dotarcia do pożądanego kandydata będzie połową naszego sukcesu - liczą się: odpowiednio dobrane kanały komunikacji oraz ciekawe i nierzadko angażujące kandydata nośniki reklamowe. Z kolei coraz większy postęp technologiczny oraz nieustanna bitwa o kandydata wymusza na rekruterach i employer brandingowcach zwiększenie efektywności doboru nośników mediowych.

Szerokie dotarcie, tak istotne szczególnie w osiąganiu celów wizerunkowych, umożliwia nie tylko Internet i kampanie display'owe, ale również ekrany LCD na uczelniach czy niestandardowe nośniki (np. obrandowane kubki w barkach studenckich). W komunikacji z kandydatami warto uwzględniać również ich obecność w Social Media – zarówno poprzez portale o charakterze rozrywkowym, jak Facebook, Snapchat czy nawet Tinder, jak i profesjonalne – LinkedIn czy GoldenLine. Integracja różnych kanałów i nośników stanowi clue działań wspierających budowanie marki pracodawcy oraz osiąganie zakładanych celów rekrutacyjnych. Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, w Employer Branding Institute stworzyliśmy innowacyjną na rynku HR i EB usługę EBIMedia – kompleksowy dobór nośników w kampanii oraz docieranie do kandydatów poprzez odpowiednie (czyli dopasowane do grupy docelowej) kanały. - EBI media pozwala dotrzeć do kandydatów poprzez media elektroniczne, jak i standardowe: a więc zarówno ekrany LCD na uczelniach, kampanie PPC w Internecie, dystrybucje informacji w mediach branżowych i specjalistycznych, ale też niestandardowe nośniki, np. wykorzystanie nieoczywistej przestrzeni czy nośnika w barku studenckim do komunikowania marki pracodawcy – podkreśla Barbara Zych, CEO Employer Branding Institute.

Pomagamy z jednej strony dobierać konkretne nośniki do celów kampanii, z drugiej strony wspieramy zakup powierzchni reklamowych, optymalizację działań oraz monitoring rezultatów – dodaje.

Docieranie z ofertą pracodawcy do odpowiedniej grupy w sposób zintegrowany i kompleksowy przekłada się na efektywność podejmowanych działań i konkretne zyski dla firmy – zwiększenie liczby CV na dane stanowisko, lepszą rozpoznawalność na rynku pracy itp.

Dlatego planowanie oraz zakup mediów warto zrealizować z zespołem konsultantów, których doświadczenie i wiedza pozwolą na optymalny dobór zarówno kanałów, jak i nośników reklamowych.



Employer
Branding
Institute



EBI

m e d i a

EBMedia to sieć nośników mediowych, które pomogą Ci dotrzeć do Twoich kandydatów, niezależnie czy szukają pracy czy nie, czy są studentami czy profesjonalistami.

Potrafimy dotrzeć do każdego kandydata, aby pokazać mu Twoją ofertę!



Zgłaszasz do nas swoje potrzeby, określasz profil poszukiwanego kandydata



Przygotowujemy koncepty i dobieramy nośniki.



Docieramy do Twoich kandydatów, także tych pasywnych.

ebinstitute.pl



Michał Galbarczyk, ALTA sp. z o.o

Psycholog i konsultant HR. W pracy nad projektami HR wykorzystuje nowoczesne narzędzia i testy on-line wspierające m.in. procesy selekcji, rozwoju, oceny i zarządzania wiedzą. Od 3 lat zawodowo związany z firmą ALTA.



Do wsparcia jakich procesów HR zamierzasz wdrożyć narzędzia IT w najbliższych 3 latach?

Bez względu na bieżące potrzeby HRu i organizacji kluczowym działaniem w długiej perspektywie jest rozwój. Świadczą o tym wskazania respondentów, dla których rozwój pracowników to najważniejszy obszar HR w 2016 z perspektywą do 2020. Aktualne hasła w HR, to m.in.: HR Business Partner, wskaźniki (efektywności), dostępność i analityka danych, talenty. To one właśnie określają kierunek i charakter rozwoju HR w wielu firmach oraz wskazują jego potrzeby. Raport Przyszłość Narzędzi HR wskazuje, że obecnie rozwiązania informatyczne wykorzystywane są m.in. do rekrutacji, selekcji, ocen okresowych i zarządzania danymi. Jednak w perspektywie najbliższej przyszłości, to działania skupione na rozwoju pracowników będą wiodły prym. Stąd po rekrutacji i selekcji kandydatów posiadających pożądane kompetencje ważnym wyzwaniem dla organizacji staje się ich rozwój i utrzymanie zaangażowania.

W tym zadaniu pomagają innowacyjne i nowoczesne rozwiązania IT dla HR. Działy, które je posiadają lub wdrażają są bliskie realizacji HRowego marzenia o wysokiej pozycji działów personalnych. Jedną z głównych zalet takich rozwiązań jak platformy, testy, kwestionariusze online jest przyspieszenie procesów HR. Dają one możliwość natychmiastowego uzyskania trafnych i rzetelnych danych HR oraz przekazania ich biznesowi oraz kandydatowi. Jednak, aby to osiągnąć, kolejnym etapem powinno być dostosowanie posiadanych narzędzi do specyficznych potrzeb biznesu i organizacji. Często wiąże się to z koniecznością aktualizacji i przemodelowania już zaimplementowanych rozwiązań. Innymi słowy nadmiar („over-engineering”) niepotrzebnych lub niedopasowanych narzędzi i danych może obniżać efektywność procesów HR i współpracy z biznesem. Kalibracja tego, co już posiada lub chce zaimplementować HR z pewnością pozwoli na uniknięcie sytuacji, gdzie biznes nie traktuje poważnie ani HR-u, ani danych przez niego dostarczanych. Efektem takiego podejścia powinno być pełne wykorzystanie możliwości innowacyjnych narzędzi HR dla wsparcia biznesu – budowania zaangażowania i kultury, która zaczyna się od działań rekrutacyjnych, a jej bardzo ważnym elementem jest szeroko pojęty rozwój pracowników i kultury, w której funkcjonują.



Weronika Sierant, Smart MBC.

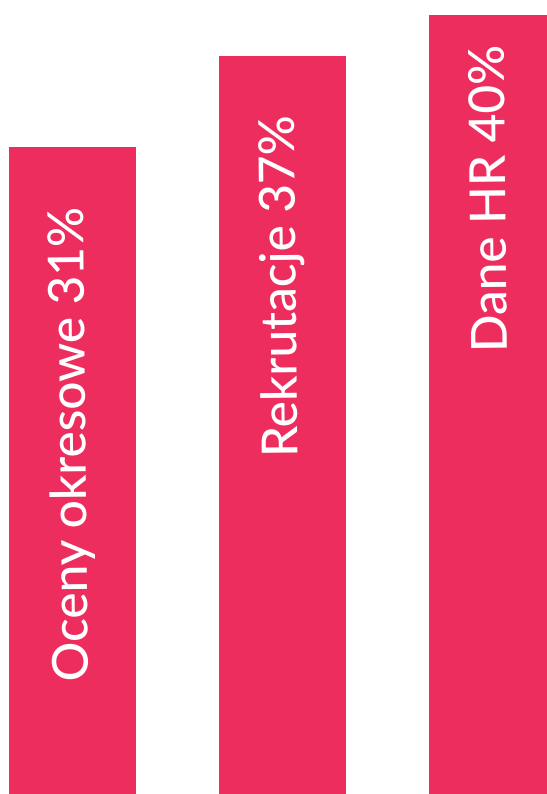
HR Manager Certyfikowany Konsultant Thomas International.

Na co dzień zajmuje się wykonywaniem analiz psychometrycznych metodą Thomas International, które wykorzystuje do rekrutacji pracowników średniego i wyższego szczebla oraz planowania ich rozwoju.



W co zainwestujemy w najbliższych latach?

Działy HR coraz bardziej interesują się rozwiązaniami IT, wspierającymi procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Upatruje się w tym ogólną automatyzację i informatyzację, która przekłada się na realne korzyści usprawniające przebieg pracy oraz oszczędzające czas pracownika. Wiele firm zmaga się z problemami niedoboru wykwalifikowanych specjalistów i przyciągnięcia ich do swojej organizacji. Ponadto, utrzymanie najlepszych wiąże się z zapewnieniem im nie tylko odpowiedniego poziomu życia, ale również możliwości rozwoju w strukturach firmy i konstruktywnego feedbacku. Te wyzwania potwierdzają prezentowane wyniki badań. Można wnioskować z nich, że w ciągu najbliższych trzech lat firmy planują zainwestować w narzędzia usprawniające zarządzanie danymi HR (40%), rekrutację (37%) oraz oceny okresowe (31%). Co ważne, dostrzec można ogólne zainteresowanie wykorzystaniem rozwiązań IT i narzędzi dostępnych na rynku.



Rozpowszechnienie takich mechanizmów, jak wideorekrutacja czy gry symulacyjne, potwierdza zmieniające się trendy. Wymienione narzędzia są dobrym sposobem na usprawnienie procesów rekrutacyjnych i codziennej pracy HR-owców. Specjaliści wybierają metody umożliwiające dotarcie do poszukiwanych przez pracodawców kandydatów. Co więcej, eksperci z branży HR oraz wszyscy zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie coraz odważniej sięgają po wsparcie technologiczne, ponieważ świadomość płynących z nich zalet wzrasta.

Nie bez znaczenia pozostaje wielkość firmy. Badanie pokazuje, że małe firmy będą poszukiwały rozwiązań w zakresie coachingu, mentoringu i rozwoju pracowników. Duże i średnie organizacje zdecydują się na narzędzia usprawniające planowanie rozwoju i sukcesji pracowników. W dużych przedsiębiorstwach obserwuje się również wzmożone zainteresowanie systemami poleceń pracowniczych. Przedstawiciele sektora usług i nowych technologii zwrócą większą uwagę na działania employer brandingowe, aniżeli przedstawiciele sektora produkcji. Może to wynikać ze struktury wiekowej tego, że firmy produkcyjne w wielu przypadkach są tzw. firmami rodzinnymi, z tradycjami, a ich świadomość employer brandingowa jest niższa. Wśród uczestników badania najmniejszym zainteresowaniem będą cieszyły się świadczenia pozapłacowe, elastyczne systemy premiowania oraz mobilność pracowników.

Planowane inwestycje działów HR są nierozłącznie związane z obecnymi wyzwaniami. Przede wszystkim niedobór wykwalifikowanych kadr zmusza nas do poszukiwania nowych rozwiązań rekrutacyjnych. Narzędzia, które pozwolą na szybkie dotarcia do wielu kandydatów z pewnością będą cieszyły się dużym zainteresowaniem. Co więcej, zauważamy również, że tradycyjne metody stają się coraz mniej skuteczne, na co odpowiedzią będą m.in. systemy poleceń pracowniczych. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt wejścia na rynek pracy pokolenia Z, które wychowało się na nowych technologiach i oczekuje natychmiastowej informacji zwrotnej - tutaj wsparcie narzędzi pozwoli na szybsze zaspokojenie tych potrzeb.

Pracodawcy i firmy, którzy nie są przekonani co do słuszności wdrożenia nowoczesnych narzędzi HR mogą rozwiązać swoje obawy dzięki propozycji przetestowania poszczególnych rozwiązań. Uważam, że nie warto zapierać się i tym samym pozbawiać szansy na poznanie naprawdę ciekawych i godnych uwagi narzędzi. Jeżeli po okresie testowania uznamy, że nasz wybór był dobry, możemy zaprzyjaźnić się z nim na dłużej.

Z kolei, kiedy okaże się on nietrafiony czy niewystarczająco dopracowany, wówczas możemy z niego zrezygnować lub zainspirować się i poszukiwać dalej.

Należy pamiętać o tym, że aby sprostać tym wyzwaniom, konieczne są zintegrowane działania. Nie znam jednego systemu, który będzie lekiem na wszystkie trudności i pojawiające się wymagania. Znalezienie, zatrudnienie i zatrzymanie odpowiednich ludzi, będzie możliwe przede wszystkim wtedy, gdy za procesami rekrutacyjnymi pójść działania employer brandingowe, a firma będzie mogła zaoferować swoim pracownikom nie tylko poprawny onboarding, ale również sprawną komunikację wewnętrzną, oceny okresowe, zarządzanie talentami i efektywnością pracowników. W tym celu na pewno warto pochylić się nad nowymi rozwiązaniami.



Największe wyzwanie we wdrażaniu nowych narzędzi w działach HR?

Czy nowoczesne rozwiązania są niezbędne w funkcjonowaniu zespołów odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi, kadry, płace oraz rozwój kapitału ludzkiego w organizacjach?

Zdecydowanie tak. Przeprowadzone badania pokazują jednak sporą trudność tkwiącą w samych organizacjach. Problemy, jakie trapią małe i część średnich firm (do 200 pracowników) to przede wszystkim koszty wdrażania tego typu rozwiązań. Być może rynek nie przygotował jeszcze odpowiedniego oprogramowania, które łączyłoby najbardziej istotne funkcje z perspektywy MŚP oraz przystępną cenę. Możliwe, że sukces tego typu rozwiązań będzie tkwił w dostosowaniu modelu płatności do potrzeb klienta, a także powiązania kosztów eksploatacji z liczbą pracowników przedsiębiorstwa. Bo przecież świat HR w 20- i 100-osobowym przedsiębiorstwie ma całkiem inne oblicze.

W przypadku firm od 200 do 1 000 pracowników problemem staje się często brak decyzyjności ze strony HR przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu rozwiązań IT. Być może stanowi to sygnał do tego, że w dobie coraz większej konkurencji rozwiązania organizacje coraz chętniej decydują się na wdrażanie zunifikowanych rozwiązań dla całej firmy – w której zarówno HR, jak na przykład zarządzanie produkcją opiera się na jednym systemie. Przyszłość z pewnością tkwi tutaj nie tylko w rozwijaniu specjalistycznych obszarów (HR, marketing, kadry, itp.) w tego typu oprogramowaniu, ale także w konieczności edukacji. Tak wyposażeni managerowie będą z całą pewnością partnerem dla działu zakupów, czy IT w wyborze oprogramowania, które odpowiada ich potrzebom.

Specjalnie nie dziwi, że w przypadku największych firm (powyżej 1 000 pracowników) decyzje o zakupie nowoczesnych rozwiązań podejmowane są centralnie, często w głównej globalnej siedzibie spółki-matki. Co ciekawe, wszystkie odpowiedzi w tym pytaniu wciąż krążą wokół jednej, zgodnej ze sobą, myśli. Rozwiązania IT w sektorze HR muszą być nie tylko dopasowane do potrzeb tego obszaru, ale przede wszystkim do oczekiwań i wyzwań biznesowych całego przedsiębiorstwa. Ten tren w zarządzaniu bardzo widoczny od wielu lat zyskuje uznanie u coraz większej liczby managerów. Nie szukamy dzisiaj rozwiązań dla marketingu, HR, kadr, płac, czy produkcji. Szukamy tech-nowinek, które pomogą w przewyżnianiu określonych wyzwań biznesowych. To bardzo istotne wyzwanie także dla zespołów od zarządzania zasobami ludzkimi, które właśnie w ewolucji w HR Business Partnera powinny upatrywać szansy na wdrażanie systemów wspierających pracę swoją i całej organizacji.



Adam Piwek, Mind Progress Group

Head of Public Relations, niezależny doradca, wykładowca akademicki i trener biznesu, zajmujący się kwestiami związanymi ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, employer branding, zarządzania i komunikacji marketingowej.





Managerskie, podyplomowe **studia EB** to kierunek dla przyszłych szefów marek pracodawców. W tym roku zorganizowaliśmy już drugą edycję studiów i szykujemy się do kolejnej!



Wiedze na temat najlepszych praktyk i narzędzi EB



Kontakt z praktykami z ogromnym doświadczeniem



Dostęp do materiałów edukacyjnych i casów ze świata



Możliwość opracowania strategii dla własnej firmy

Ucząc się, pomagamy.

W tym roku grupy studenckie przygotowują strategię EB m.in. dla Szlachetnej Paczki!

Kto podejmuje decyzje dotyczące wdrożenia nowych narzędzi HR?



Anna Gacka, ALTA sp. z o.o

Menedżer Projektów Konsultingowych, psycholog,
Coach ACC ICF, trener biznesu, specjalizuje się w
procesach oceny potencjału metodą Development
Centre.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że w Polsce decyzyjność w zakresie wdrażania nowych narzędzi HR jest domeną CEO. Takiego zdania było 59% osób, które uzupełniły ankietę. Z jednej strony wynik można uznać za zaskakujący, bowiem HR uplasował się w tej klasyfikacji na drugim miejscu. Po dłuższym zastanowieniu i przyjmując szerszą perspektywę można uznać taki układ sił za najzupełniej właściwy.

HR to nie samotna wyspa. Wszystkie zadania realizowane przez HR wynikają z i wpływają na organizację – od atmosfery pracy, zapewnienia ciągłości zasobów ludzkich, kwestii kadrowych, po realny wpływ na tworzenie i realizację strategii organizacji. To w gestii HR-u leży zapewnienie ciągłości zasobów pracowniczych o odpowiednich kompetencjach teraz i w przyszłości, stworzenie zaangażowanych, zmotywowanych i realizujących z satysfakcją powierzone zadania zespołów. Rola HR zmieniła się na przestrzeni lat. Od zadań typowo administracyjno – organizacyjnych i wypłatę wynagrodzeń, poprzez strategię i zarządzanie talentami umożliwiające podejmowanie decyzji zarządczych aż po możliwość prowadzenia biznesu w oparciu o zintegrowany HR, planowanie i przewidywanie przyszłości i o analitykę danych o pracownikach. W tym kontekście podejmowanie decyzji na poziomie zarządów firm jest jak najbardziej uzasadnione i świadczyć może o rosnącej roli HR i przekonaniu najwyższego kierownictwa o wysokim priorytecie tego, co w dużym uproszczeniu nazywamy polityką personalną.

Sytuacją idealną, coraz częściej zauważalną w polskich organizacjach, jest umocowanie HR-u na poziomie Zarządu, gdzie ma on swojego reprezentanta w randze wiceprezesa. Wówczas ranga i rola HR-u jest niejako wpisana w wartości, misję i wizję przedsiębiorstwa. Częściej spotykaną sytuacją jest jednak ta, w której osoba odpowiedzialna za politykę personalną jest poniżej tego poziomu w strukturze organizacji. Wówczas, gdy decyzje podejmowane są na poziomie CEO ważne jest, aby HR potrafił rozmawiać i argumentować swoje pomysły językiem biznesu. Zrozumienie otoczenia, w jakim działa organizacja, stojących przez nią wyzwań i realiów funkcjonowania wraz z umiejętną komunikacją z Zarządami wydaje się być obecnie kluczową kwestią. Dostarczanie wartości dodanej z projektów HR, „podawanych” w formie i języka biznesu może podnieść rangę HR w organizacji. Zaczyna być bowiem postrzegany, jako partner rozumiejący biznes i wpływ własnych działań na jego kształt i powodzenie.



Staje się nie tylko wsparciem dla jednostek biznesowych ale partnerem we wdrażaniu strategii biznesowej i zwiększaniu konkurencyjności organizacji. Słuszności projektów podejmowanych w zakresie zarządzania ludźmi nikt już nie neguje – oczywistym stało się, że potencjał drżący w pracownikach to element, na którym można budować trwałą przewagę konkurencyjną organizacji. Jest bowiem unikalny i niepowtarzalny, w przeciwieństwie do technologii czy maszyn. HR musi rozumieć biznes, by efektywnie integrować strategię HR ze strategią organizacji, by stanowiły jedność i dawały wymierne efekty. Firmy, w których tak się dzieje są skuteczniejsze w motywowaniu pracowników, wsparciu ich rozwoju, efektywności i realizacji celów.

Specyfika działania HR-u w organizacjach wymaga z jednej strony wsłuchiwanie się w oczekiwania i możliwości zatrudnionych w organizacji pracowników – z drugiej to „narzędzie” w rękach menedżerów, które daje możliwość osiągnięcia zamierzonych efektów i powodzenia organizacji. Zadania podejmowane przez HR oddziałują na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, stwarzają warunki do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie całej organizacji i poszczególnych jednostek biznesowych. Podmiotem działania HR jest zawsze pracownik i to bezpośrednio jego dotyczą podejmowane aktywności – dlatego w definiowaniu wymagań, projektowanie procesu powinni być włączeni menedżerowie. HR powinien działać wspólnie z decydentami departamentów biznesowych. Tworzenie wymagań wobec stanowisk pracy, wybór pracowników i kompetencji, które będą rozwijane, tworzenie ścieżek sukcesji – to wszystko elementy działania HR, który adekwatnie do wymagań powinien wybierać narzędzia i metody tak, aby wspierać realizację celów biznesowych. HR to, oprócz zarządów firm, niejednokrotnie jedyny dział, które posiada wiedzę na temat tego, co dzieje się w przestrzeni całej organizacji – i jako jedyny może i powinien mieć wpływ na kształtowanie efektywnej polityki personalnej, jako integralnej części strategii biznesowej.

Nowoczesny HR to nie tylko działania operacyjne – to realizacja zadań i celów na poziomie strategicznym organizacji, zintegrowane działania często wsparte zaawansowaną analityką biznesową. Od tego, w jaki sposób będzie skonstruowana polityka HR organizacji, jakich informacji o pracownikach dostarczy i jakie decyzje w oparciu o te dane będzie podejmował biznes, zależy możliwość długofalowego rozwoju organizacji, realizacja

jej strategicznych celów i bycia konkurencyjnym, a co nie mniej ważne, bycia również atrakcyjnym pracodawcą.

W warunkach rynku pracownika niezwykle ważne jest umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi tak, aby już na etapie rekrutacji dopasowanie do wymagań stanowiska było najlepsze z możliwych, oparte na faktach i obiektywnych przesłankach, mających zastosowanie w danej sytuacji, z uwzględnieniem specyfiki pracy, kultury organizacji, predyspozycji i oczekiwań przyszłego pracownika i możliwości realizacji rozwoju jego kompetencji w przyszłości. Tak, aby raz poniesione koszty finansowe i czasowe na zatrudnienie pracownika amortyzowały się w długim okresie czasu. Aby zatrudnienie pracownika stawało się inwestycją o rosnącym ROI, który wskazywać będzie jak zyskownym jest kapitał ludzki, w który zainwestowała organizacja. Tylko wówczas rola HR i jego wpływ na strategię organizacji będą przyjmowały właściwy kształt, a biznes chętnie będzie wykorzystywał ten potencjał i włączał go w podejmowanie decyzji nie tylko dotyczących wyboru nowych narzędzi, ale również tych strategicznych.



Co planujemy do 2020?

Wyniki mówiące o przyczynach niewdrażania nowych narzędzi IT w działach HR wskazują na ściśle powiązane ze sobą elementy. Brak możliwości finansowania tego rodzaju zabiegów bardzo często nie wynika z tego, że firmy nie mają wystarczającej płynności finansowej, a raczej nie dostrzegają bezpośrednich korzyści z tej inwestycji. Ponieważ często to nie dział HR, a centrala czy CEO podejmuje ostateczną decyzję w tym obszarze działania te mogą z ich punktu widzenia być zbędne.



Anna Gacka, ALTA sp. z o.o

Menedżer Projektów Konsultingowych, psycholog, Coach ACC ICF, trener biznesu, specjalizuje się w procesach oceny potencjału metodą Development Centre.

Rozwój pracowników

Rozwój znalazł się w trójce najpilniejszych potrzeb HR. Koncept „organizacji uczącej się” przechodzi jednak wyraźną transformację. Z jednej strony podyktowana jest ona zmianami na rynku usług szkoleniowych. Miejsce sali szkoleniowej zastępują platformy e-learningowe a wiedzę pracownicy zdobywają „na żądanie”. Kluczowa jest bowiem dostępność i szybkość dotarcia do potrzebnej wiedzy. Z drugiej strony, organizacja ucząca się wie już, że kluczem do rozwoju jest korzystanie z zasobów wewnętrznych.

Firmy świadomie identyfikują własny potencjał kompetencyjny i wiedzą jak nim zarządzać. Wiedzą też, że jedną z form rozwoju

najlepszych pracowników jest zaangażowanie ich w procesy służące dzieleniu się posiadaną przez nich wiedzą i umiejętnościami.

Szkolenie innych, mentoring, coaching to sposób na wzmacnianie kompetencji najlepszych pracowników. To nie tylko motywuje, ale również rozwija. Dodatkowo, co niezmiernie istotne, wykorzystuje zasoby wewnętrzne organizacji.



Agnieszka Samborska-Szczepanik, Sephora

Recruitment Manager

Budowanie kultury i zaangażowania

Jednym z ważniejszych zadań stojących przed działami HR w 2016, jest budowanie kultury i zaangażowania pracowników (49%). Tendencja wzrostu ilości firm, które decydują się na badania zaangażowania oraz podejmowanie kroków zwiększających zaangażowanie pracowników z roku na rok wzrasta. Jest to bardzo dobra informacja. Widoczne jest zatem, że działy HR rozumiały jak silna jest zależność wyniku finansowego firmy od tego czynnika i jako partnerzy biznesu, podjęli wyzwanie, czyli pracę nad wzrostem wskaźnika zaangażowania. W mojej ocenie budowa kultury organizacji jest ważna dla działów HR również z innego, bardziej prozaicznego powodu - na rynek pracy wszedł nowy, wymagający w tej tematyce kandydat z pokolenia Z. Najbardziej niepokojącym wynikiem raportu jest postrzeganie rozwoju przywództwa oraz budowania programów Zarządzania Talentami, jako najmniej pilna potrzeba HRu w Polsce. Niestety widoczne są już na rynku następstwa tego podejścia. Kandydaci w procesach rekrutacyjnych obecnie reprezentują znacznie niższy poziom managerski, niż wewnętrznie promowane osoby w programie talentowym.



Paweł Wysocki, Quercus Sp. z o.o.

Prezes Zarządu

Zarządzanie efektywnością pracowników

O Polakach mówi się, że są jednym z najwięcej pracujących narodów.

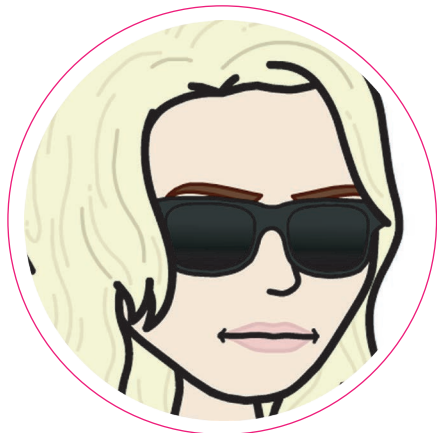
To prawda, niestety w części przypadków liczba przepracowanych godzin nie przekłada się na efektywność pracy. W tej dziedzinie mamy jeszcze sporo do nadrobienia. Wzrost efektywności pracy jest jednym z istotnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, daje też możliwości zwiększenia wynagrodzeń pracowników. Dlatego celowe działania poprawiające ten wskaźnik powinny, moim zdaniem, być na stałe wpisane w strategię rozwoju firmy. Oczywiście efektywność wykonywanych zadań zależy w dużej części od cech osobowych konkretnego pracownika. Błędem jest jednak przenoszenie całej odpowiedzialności za efektywność pracy na podwładnych. To do zadań managementu należy takie ukierunkowanie pracowników i takie ich motywowanie, aby w końcowym rozrachunku poprawiały się także wskaźniki efektywności. Jedną z metod zarządzania efektywnością jest coraz popularniejszy empowerment, czyli zachęcanie pracowników do większej aktywności w zakresie podejmowania decyzji, które mają realny wpływ na procesy w firmie. Może to być na przykład przejmowanie odpowiedzialności za doskonalenie metod pracy lub upoważnienie do podejmowania ważniejszych decyzji bez udziału przełożonych. Pozwalając pracownikom bardziej angażować się w realizację ważnych zadań, podnosimy poziom ich odpowiedzialności, co przekłada się na wzrost lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa, poczucia przynależności, ściślejszych relacji, a w końcu – na wyższą efektywność pracy (poszukiwanie optymalnych rozwiązań, lepszych metod pracy itp.). W tej metodzie kluczowe znaczenie ma częściowe odwrócenie hierarchii, a więc oddanie w ręce pracowników części decyzji zarządczych.

Zbyt rozbudowane drzewo hierarchicznych zależności niestety bardzo często odbija się negatywnie na efektywności pracy, bo pracownicy sami nie podejmują decyzji, oczekują ich od przełożonych. Przy niezwykle szybkim trybie dzisiejszego życia, a więc i pracy, takie rozwiązanie jest nomen omen nieefektywne. Drogą do sukcesu jest natomiast budowanie relacji i współdziałania.

Taki model sprawdzi się jednak tylko w sytuacji, gdy uświadomimy pracownikom jego założenia i cele, a także przedstawimy wizję rozwoju. Wytyczając cele, warto kierować się zasadą S.M.A.R.T.: cel powinien być skonkretyzowany (ang. Specific), mierzalny (ang. Measurable), osiągalny (ang. Achievable), realny (ang. Realistic) i określony w czasie (ang. Realistic, Time-bound). Wiele firm o tym zapomina. Oczywiście oprócz wyznaczania celów pracowników należy także motywować. Najistotniejszym elementem podnoszącym ich efektywność i zaangażowanie jest jasno określony system premiowy, dla wszystkich pracowników. Powinien on się opierać na czytelnie określonych miernikach oraz skutecznym systemie kontroli i pomiaru wyników pracy (KPI). Służą do tego różne metody: m.in. ranking grupowy, ranking indywidualny, samoocena, ocena 360 stopni, ocena 180 stopni. Niezależnie od wybranej metody zwieńczeniem powinna być zawsze bezpośrednia rozmowa z podwładnym, podczas której w sposób obiektywny ocenimy realizację dotychczasowych zadań, wyznaczymy kolejne cele, zaplanujemy rozwój, ale i wskażemy obszary, w których należy podnieść jakość i efektywność pracy. Warto pamiętać, że taka rozmowa powinna być spotkaniem konstruktywnym, podczas którego pracownik także będzie mógł dokonać podsumowań i wysunąć własne propozycje. Jeśli menedżer nie stwarza pracownikom pola do wychodzenia z inicjatywą, tak naprawdę zamyka drogę do poprawy zaangażowania i efektywności.

Dla efektywności pracy nie bez znaczenia są też wdrożone w firmie programy szkoleniowe, które z jednej strony pozwalają pracownikom na zdobywanie wyższych umiejętności i podnoszenie kompetencji, z drugiej, wzmacniają ich relacje z firmą, a więc zwiększają lojalność. Warto pamiętać, że program rozwoju powinien być dostępny dla pracowników wszystkich szczebli, nie tylko dla kadry zarządzającej. Taką ścieżkę rozwoju można opracować dla każdego pracownika i dla każdego stanowiska. Pomagają w tym praktyczne narzędzia, jak np. SAP Success Factors.

Czy badania mają odzwierciedlenie w doświadczeniach polskich rekruterów?



Małgorzata Siarkiewicz, Ebinate

W gronie specjalistów HR nie ma już chyba osoby, która nie słyszałaby o programach poleceń (z ang. referral program). Liczne doniesienia, oparte na ogólnościowych badaniach, niebicie dowodzą, że polecenia pracowników firm są najbardziej efektywnym źródłem kandydatów. Czy te badania mają odzwierciedlenie w doświadczeniach polskich rekruterów? Postanowiliśmy zapytać o to osobę, która każdego tygodnia odpowiada na dziesiątki pytań odnośnie programu poleceń – Małgorzatę Siarkiewicz, R&D Manager w firmie Employer Branding Institute.

Redakcja: Czy przedstawiciele HR w Polsce mają świadomość skuteczności programów poleceń?

MS: Odpowiedź na to pytanie nie jest oczywista. Zdecydowana większość osób, z którymi mam okazję rozmawiać, słyszała o ogólnościowych badaniach. Więcej, wiele z tych osób jest gotowych do promowania programu poleceń! Te same osoby często nie wierzą jednak w sukces wdrożenia programu poleceń w ich organizacji.

Redakcja: Z czego wynika ten brak przekonania?

MS: Spotykamy się z dwiema barierami. Najczęściej wątpliwości wynikają z niskiej efektywności wdrożonego programu poleceń u obecnego lub poprzedniego pracodawcy. Zdarza się też, że rekruterzy są przekonani, że program poleceń wywołuje pejoratywne skojarzenia związane z „pracą po znajomości”.

Redakcja: Dlaczego zdarza się, że program poleceń nie działa?

MS: Wymienię cztery najczęściej występujące powody. Po pierwsze program poleceń jest często źle komunikowany w organizacji. Moje doświadczenia z warsztatów z pracownikami różnych firm pokazują, że często wieloletni pracownicy firm nie mają świadomości istnienia w organizacji programu poleceń. Po drugie, polecenie znajomego często wymaga bardzo dużego zaangażowania po stronie polecającego, np. złożenia dużej liczby dokumentów w wersji papierowej.



Po trzecie, brakuje informacji zwrotnej na temat poszczególnych etapów procesu rekrutacyjnego osoby poleconej. Po czwarte, nagroda za cały podjęty wysiłek jest bardzo odroczone. Najczęściej spotkamy się z nagrodą w postaci wynagrodzenia wypłacanego po 3 miesiącach od momentu zatrudnienia, co, biorąc pod uwagę średni czas procesu rekrutacji wynoszący także około 3 miesięcy, oznacza nagrodę dopiero po pół roku.

Redakcja: Czy rozwiązanie tych problemów jest trudne?

MS: Nie jest. Wystarczy wdrożyć platformę, która wszystkie te procesy zautomatyzuje.

Redakcja: Czy reakcja na to rozwiązanie jest entuzjastyczna?

MS: Nie od razu. Duża obawa wiąże się z koniecznością długiego procesowania wdrożenia z działem IT, czyli odpowiadania na niezrozumiałe dla nie-informatyków pytania. Dlatego naszego platforma jest aplikacją typu SaaS, która nie wymaga instalacji na komputerach firmowych, więc liczba pytań działu IT jest bardzo ograniczona.

Redakcja: Kto najczęściej zwraca się z pytaniem o program poleceń?

Kto odczuwa potrzebę wprowadzenia programu poleceń lub modernizacji nowego dotychczas istniejącego programu poleceń?

MS: Paradoksalnie nie są to najczęściej osoby zajmujące się twardą rekrutacją, a osoby zajmujące się employer brandingiem, dla których program poleceń to przede wszystkim narzędzie do budowania zaangażowania pracowników. W sytuacji gdy polecamy pracę w naszej firmie, automatycznie szukamy argumentów, dla których warto w niej pracować. Czasem to jest ten moment, kiedy pierwszy raz uświadamiamy sobie że lubimy swoją pracę.

Redakcja: Czy platforma HRpepper to tylko narzędzie usprawniające proces związany z polecaniem pracowników?

MS: Zdecydowanie nie. Dzięki technologii możemy zaproponować zupełnie nowy sposób motywowania pracowników oparty na grywalizacji.

Redakcja: Na czym polega grywalizacja? Kojarzy się chyba dość negatywnie, z rywalizacją?

MS: Grywalizacja opiera się na wykorzystaniu mechaniki znanej z gier. Technika bazuje na przyjemności płynącej z pokonywania kolejnych wyzwań. W grywalizacji ważne jest stopniowanie trudności wyzwań i natychmiastowe nagradzanie za osiągnięty sukces. Dlatego w efektywnym systemie poleceń nie może być jednej dużej nagrody odroczonej, a konieczne jest stałe wzmacnianie nagrodami, których wielkość jest uzależnione od zaangażowania jakie podjęta dana osoba.

Redakcja: I pracownicy się na to zgadzają?

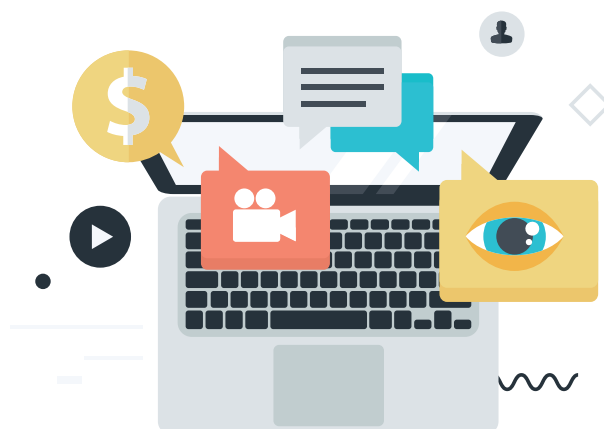
MS: Proszę mi wierzyć, że najtrudniej nam do tego przekonać dział HR. Najbardziej przekonywujące są argumenty, płynące bezpośrednio od pracowników. Dlatego zawsze rekomendujemy, by w procesie wdrożenia programu poleceń zaplanować warsztaty z pracownikami. Bardzo często okazuje się, że cenniejsze od dodatkowego wynagrodzenia jest dla pracowników uznanie innych osób. Moim ulubionym przykładem jest firma, w której pracownicy jako najcenniejszą nagrodę określili statuetkę podobną do Oscara, która stałaby na biurku osoby, która osiągnęła najlepszy wynik. Z psychologii wiadomo, że najlepsze do zmiany naszych postaw, w tym przypadku podstawy względem polecenia, są nagrody niewystarczające do uzasadnienia naszego zaangażowania. Tylko wtedy ma szansę wystąpić dysonans poznawczy, który motywuje nas do poszukiwania uzasadnienia do polecania w swoich przekonaniach. To coś, co często nie jest intuicyjnie zrozumiałe. Niezależnie jednak od wysokości nagrody rekomendujemy, by miały one formy dodatkowych pieniędzy przekazywanych na konto. Fajna wycieczka, bilet na koncert, które są nagrodami na naszej platformie, są nie tylko ekwiwalentem finansowym, ale także zapewniają przeżycie określonych emocji.

Redakcja: Mówiliśmy dużo o programie poleceń z perspektywy HR. Czy wprowadzenie programu poleceń wiąże się z jakimiś obawami ze strony pracowników?

MS: Na wszystkich warsztatach, które miałam przyjemność ostatnio prowadzić w różnych firmach, pracownicy podkreślają, że polecanie jest najlepszym sposobem pozyskiwania nowych pracowników. Jedyną obawą, jaką mają przed poleceniem innych do pracy, jest odpowiedzialność za wyniki poleconej osoby, na które realnie mają mały wpływ. Tę kwestię również rozwiązuje nasza aplikacja, nie pozwalając przedstawicielowi HR na powiązanie bezpośrednio osoby poleconej i polecającej.

Redakcja: Dziękuję bardzo za rozmowę.

MS: Dziękuję ;-)

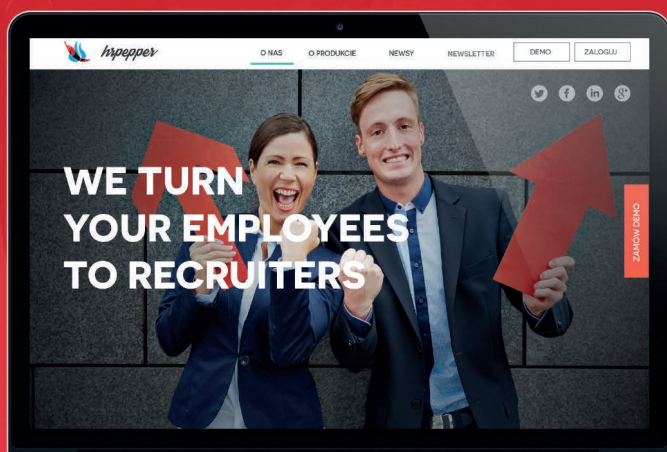




HRpepper to nasza autorska aplikacja do poleceń pracowniczych, dzięki której łatwo dotrzesz do pasywnych kandydatów, dopasowanych do kultury **Twojej firmy**.

Dzięki zgrywalizowanym mechanizmom podniesiesz zaangażowanie Twoich pracowników i wzmocnisz kulturę organizacji.

PS: Stanowczo doradzamy nagradzać pracowników nagrodami pozamaterialnymi. Nasza ulubiona nagroda to „status VIP w kolejce do kantyny firmowej przez tydzień”



hrpepper.com

Niespełnione marzenia działów HR, o czym marzą HRowcy?

„Oby bogowie spełnili Twoje marzenia”. Tak brzmi jedno ze starożytnych chińskich przekleństw. Po lekturze raportu z marzeniami HR-owców pojęłam całą jego złowieszczość.

Zlewy pełne brudnych garów oraz niekończące się godziny poświęcone na pranie doprowadziły do powstania zmywarek oraz pralek. Co stoi wobec tego na przeszkodzie, by również w organizacyjnym świecie powstało narzędzie, które eliminuje żmudną, biurokratyczną, tak mocno konsumującą czas pracę i pozostawia samą śmietankę? Nic. Takie HR-owe narzędzia już powstają i jest ich coraz więcej – mamy zatem algorytmy wyszukujące pracowników w sieci, ich automatyczne screeningi, czy programy przeprowadzające wstępną selekcję pracowników.

Dla wąskiej grupy HR-owców, która działa zarówno strategicznie, kreatywnie, jak i administracyjnie, takie technologie eliminujące biurokrację i rozdęte korporacyjne procesy, to znakomity moment, by spełnić jedno z najczęściej wskazywanych marzeń, czyli zwiększyć pozycję działu w firmie. Dzięki uwolnieniu swoich „mocy przerobowych” mogą połączyć swoje „ludzkie” siły z możliwościami systemów (Big Data itp.) i jak to się ładnie mówi, „wypłynąć”.

Pytanie jednak, co się stanie z takimi HR-owcami, których główna rola polega na administrowaniu (lub którzy co gorsza zostali zatrudnieni tylko w tym celu)? Co stanie się z nimi, gdy administrowanie, planowanie, koordynowanie, czyli większość ich pracy, zostanie zautomatyzowane (czyli już niedługo)? Czy będą potrzebni? Czy wykorzystają swoje pięć minut? Wskazane przez osoby biorące udział w ankiecie marzenia trochę napawają mnie co do tego wątpliwościami. **Dlaczego? Dlatego że dokładnie to, co pomogłoby im zbudować / odbudować swoją pozycję w tej nowej, unarzędziowanej i zdigitalizowanej rzeczywistości, również chcą zestandaryzować i zautomatyzować.** Co mam na myśli?

Wszystko, co jest powiązane z różnorodnością, barwnością, zmiennością i nieprzewidywalnością natury ludzkiej. Czyli to, co nota bene będzie coraz mocniej decydowało o przewadze konkurencyjnej firm. Tymczasem, jeśli HR-owcy marzą o maszynach „produkujących idealnych menedżerów” lub „klonujących pracowników”,



Joanna Stępień, GFMP

Management Consultant, wspiera firmy w jak najlepszym odpowiadaniu na obecne wyzwania biznesowe i reagowaniu na fragmentaryczne i różnorodne potrzeby klientów. Specjalizuje się w złożonych, wielopłaszczyznowych projektach – doskonaleniu komunikacji wewnętrznej, zwiększaniu zaangażowania pracowników, wzmacnianiu organizacyjnej sprawności.



to prawdopodobnie w tej ludzkiej sferze nie czują się najmocniejsi, bądź nie sprawia im to przyjemności. Bądź nie chce im się po prostu poświęcać na to czasu i wysiłku. Ale zgodnie z tytułowym chińskim przysłowiem, marzenie o wiecznym lenistwie może się źle skończyć – zapotrzebowanie na HR „standaryzujący ludzi” będzie coraz mniejsze. I tak te procesy są tylko etapem pośrednim przed zastąpieniem tego rodzaju pracowników przez maszyny. A te z kolei do opieki nie będą potrzebowały Działów Human Resources (bo raczej nie są human), tylko sprawnych inżynierów.

Zanim jednak do tego dojdzie, pogoń za unarzędziowieniem HR może doprowadzić do nieciekawych konsekwencji nie tylko dla samego HR (w myśl wcześniej opisanej zasady podcinania gałęzi, na której się siedzi), ale również pracowników – próby motywowania i budowania zaangażowania przez aplikacje i programy skończą się rosnącym poczuciem wśród nich „bycia traktowanym jak trybik w maszynie” oraz rychłą katastrofą wszelkich „kreatywnych kampanii EB”. Firmy, które muszą być coraz bardziej zwinne i szybciej działające, by dobrze radzić sobie na rynku, również potrzebują do tego samodzielnych, zaangażowanych i działających nieszablonowo ludzi – klony w ich szeregach raczej nie wróżą im sukcesów. Nie musi tak jednak być. **Wiele ze wspomnianych marzeń jest jak najbardziej do spełnienia – i to przez sam HR, bez pomocy sił wyższych.** Do „korygowania niedoskonałości kandydatów”, „produkcji idealnych pracowników”, „rozpoznawania potencjału ludzi”, „doszkalania pracowników”, bycia „motywatorem” czy „zespolarką”, HR-owcy nie potrzebują maszyn, komputerów, algorytmów, czy aplikacji. Wystarczą inni ludzie – a dokładniej menedżerowie. Bliższa praca z nimi, wspieranie ich w pełnieniu roli menedżerskiej (również nie administratorskiej), pokazywanie, jakimi działaniami osiągną ze swoimi ludźmi najwięcej (w czym by the way nie pomoże żadna aplikacja na telefon, smsy motywacyjne, czy fiszki z rozmowami), daje szansę na to, na co pytani w ankiecie o swoje marzenia wskazywali najczęściej: na wykształcenie liderów rozumiejących zespoły i dbających o ich rozwój, na menedżerów ze sprawnymi kompetencjami coachingowymi, na pracowników codziennie podnoszących swoje kompetencje, a także na lepiej działającą komunikację wewnętrzną. I wreszcie daje szansę na zbudowanie silnej pozycji HR wśród pracowników i zarządzających. Tzn. zwiększa pewność tego, że w ogóle będzie zapotrzebowanie na HR w przyszłości.

Zatem drodzy HR-owcy, cieszcie się i radujcie z narzędzi, które będą automatyzować i eliminować biurokrację. Nie czekajcie jednak, aż wszystkie Wasze marzenia się spełnią, tylko sami realizujcie te, które mają sens. Zamiast dodatkowo odczułowieczać firmę, zaoszczędzony czas poświęćcie razem z menedżerami na walkę o bardziej ludzką organizację. Wtedy chińskie przekleństwo się nie ziści.



6 powodów, dla których warto wdrożyć system Talent Management



Błażej Migoń, BPSC

Dyrektor ds. Rozwoju Systemów HR, odpowiada m.in. za rozwój systemu mHR EVO.

Według badań przeprowadzonych przez HRStandard.pl, działy HR wykorzystują narzędzia informatyczne przede wszystkim w procesie rekrutacji. Zastosowań systemu IT jest jednak znacznie więcej. Przedstawiamy 6 innych obszarów, w których wdrożenie aplikacji wspierającej zarządzanie pracownikami może przynieść korzyści.

Ocena okresowa

5 mln – tyle mniej więcej osób należy do pokolenia Y, które chce oceniać wszystko i wszystkich, żyje „online” i oczekuje natychmiastowej informacji zwrotnej. Dla pracodawców to duże wyzwanie, co dobrze widać po ocenach okresowych. Ich realizację raz czy dwa razy do roku bez użycia narzędzi informatycznych, należy uznać za archaizm. Nie tylko z powodu nowych wymagań pracowników, ale także dlatego, że w firmie zatrudniającej kilkuset pracowników może dojść do sytuacji, w której od momentu rozpoczęcia procesu oceny pracownika do momentu jej zakończenia mijają miesiące. Wówczas cała organizacja może dostać przysłowiowej zadyszki, spowodowanej koniecznością analizy zebranych danych i zaproponowania adekwatnych działań doskonalących organizację i pracownika. W praktyce szybką, przyjazną ocenę da się przeprowadzić wyłącznie wtedy, gdy proces oceny zostanie opracowany od początku i będzie realizowany przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych.

Szkolenia i rozwój

Szkolenia i rozwój to duże pole do popisu dla systemów IT. Umożliwiają one nie tylko tworzenie map szkoleniowych w oparciu o szczegółowe profile każdego pracownika, ale też pozwalają ocenić skuteczność procesu szkoleniowego. To o tyle istotne, że dziś mało kto sprawdza, czy pracownicy uczestniczyli we właściwych szkoleniach i czy ich efektywność wzrosła. Jeszcze większe problemy sprawia zaplanowanie i zaproponowanie takich działań rozwojowych, które pozwoliłyby przygotowywać organizację na wyzwania bliższej i dalszej przyszłości. Powodem jest zazwyczaj brak informacji, danych wejściowych niezbędnych do tego, by podjąć racjonalne decyzje. System ich dostarcza.

Motywacja i zaangażowanie

Działania podejmowane przez dział HR powinny zmierzać do osiągnięcia kluczowego celu – zwiększenia motywacji pracownika. Jest to możliwe pod warunkiem, że ten zna swoją rolę oraz jej wpływ na funkcjonowanie firmy, wówczas w sposób naturalny wkłada więcej zaangażowania w swoją pracę. To właśnie usprawnienie przepływu informacji dotyczących tego, co pracownik ma robić, z czego, i w jaki sposób będzie rozliczony i według jakich kryteriów obiektywnie oceniany powoduje, że chce, a nie musi pracować. To duże pole do popisu dla systemu IT.

Dobrym przykładem jest producent wody mineralnej Jurajska. Dzięki wdrożeniu rozwiązania HCM, wszyscy pracownicy otrzymali dostęp do informacji o wymaganiach i powierzonych im zadaniach. Mogli na bieżąco kontrolować swój udział w danym projekcie, a gdy stwierdzili, że nie dorastają do niego kompetencyjnie, wybrać zasugerowane przez system szkolenie. Dzięki temu uświadomili sobie rolę, jaką odgrywają w przedsiębiorstwie. Ich motywacja, a także w dalszej perspektywie czasu efektywność znacznie wzrosły. Przychodząc do pracy przestali mieć wrażenie „wyrabiania norm”, a zaczęli zdawać sobie sprawę z tego, jak ich specjalistyczne umiejętności stymulują działanie i rozwój firmy.

Korporacyjny "feedback"

Największym marzeniem HR-owca – jak wynika z badań HRStandard.pl, jest usprawnienie komunikacji wewnętrznej. Rozwiązania HCM to umożliwiają. Za pośrednictwem systemu menedżerowie mogą informować swoich podwładnych np. o stanie urlopu, wynagrodzeniu, wypracowanych godzinach czy stawianych im wymaganiach odnośnie konkretnych zadań. Co więcej, komunikacja w ramach takiej wewnętrznej platformy jest dwukierunkowa. Pracownik może przekazywać swoje sugestie, czy brać udział w przygotowywanych przez pracodawców badaniach satysfakcji z pracy. Łatwość obsługi takiej platformy i jej ciągła dostępność może być przydatna również dla zdalnego komunikowania się kadry zarządzającej z pracownikiem.

Dopasowanie do stanowiska

Dla osiągnięcia przez pracownika zakładanych efektów rozwojowych konieczne jest zaproponowanie mu takich zadań, które są dostosowane w jak największym stopniu do jego kwalifikacji, kompetencji. Tak, by zadanie nie okazało się ani zbyt trudne i ostatecznie nie zakończyło się porażką, ani nie było zbyt łatwe poniżej kompetencji pracownika, bo nie przyniesie dodatkowych korzyści wzmacniających jego motywację i zaangażowanie. Tu potrzebna jest aktualna wiedza. Jeśli nie ma jej w jednym miejscu, to dotarcie do informacji o bieżących i planowanych zadaniach, stanowiskach, na których brakuje obsady pracowników, może potrwać bardzo długo. Na tyle długo, że po uzyskaniu tej wiedzy może okazać się ona nieaktualna. Podobnie rzecz ma się ze zdefiniowaniem wymagań, jakie są konieczne do skutecznej realizacji zadań i weryfikacją, który z pracowników posiada odpowiednie przygotowanie i motywację do uczenia się poprzez działanie i doświadczanie. System informatyczny bardzo to ułatwia. Dbą o to, by identyfikować potencjał pracownika i – odnosząc się do wymagań na danym stanowisku – prawidłowo go skanalizować.

Optymalizacja zatrudnienia

Firmy mają problem ze znalezieniem pracowników, a koszty pracy szybko rosną. Systemy HCM pozwalają je zoptymalizować. Przykładem może być macierz umiejętności – kompetencji technicznych, które oferowane są przez najbardziej zaawansowane rozwiązania HCM. To bardzo przydatne narzędzie dla firm o dużej rotacji pracowników, wielozmianowych i działających w systemie Just in Time, gdzie trzeba bardzo szybko znaleźć zastępstwo w momencie niedyspozycji czy choroby pracownika.

Matryca daje pojęcie o faktycznym poziomie opanowania przez pracownika poszczególnych czynności. Pozwala trafnie dopasowywać pracowników do zadań, planować ich rozwój na podstawie zidentyfikowanych luk umiejętności i podpowiadać kto może przeszkolić pracownika w danym obszarze. Wskazuje też na czynności lub na stanowiska, co do których istnieje poważne ryzyko, że w czasie niespodziewanych nieobecności lub dodatkowych zleceń, mogą one okazać się wąskim gardłem z uwagi na niskie zabezpieczenie w kwalifikacje.

Kilka słów na koniec

Kiedyś, gdy organizacje żyły wolniej, oferowały mało wyrafinowane usługi dla niewymagających klientów i działały w oparciu o proste procesy produkcji oraz w dającej się łatwo przewidzieć rzeczywistości rynku pracy, HR nie potrzebował zaawansowanych informacji. Dziś olbrzymia ilość danych generowanych przez procesy i analizy działów HR wymaga rozwiązania, które przekształci suche liczby i fakty w wartościowe informacje. Brak wiedzy na temat kompetencji, kwalifikacji, predyspozycji pracowników, stawia pod znakiem zapytania nie tylko efektywność szkoleń, ale całą politykę HR. Systemy HCM zabezpieczają obszary zarządzania i aktualizacji opisów stanowisk, wymaganych kompetencji, kwalifikacji oraz szkoleń. Pozwalają również w prosty sposób prognozować, budżetować oraz oceniać wszystkie podjęte przez menadżerów i pracowników działania. Tylko tyle i aż tyle.



Gry kompetencyjne - przełom w diagnozie kompetencji



Joanna Średnicka, Pracowania Gier Szkoleniowych

Ekspert w zakresie projektowania gier oraz badań organizacji, z wykształcenia socjolog. Partner zarządzający i współzałożycielka Pracowni Gier Szkoleniowych, a także współtwórca projektu Competence Game – gier online mierzących kompetencje, będących alternatywą dla ACDC. Badacz kultury organizacyjnej, jej procesów i modeli działania. Specjalizuje się w analizie zmian i procesach HR zachodzących w firmach. Zrealizowała ponad 1000 godzin interwencji i programów rozwojowych w oparciu o gry i symulacje.

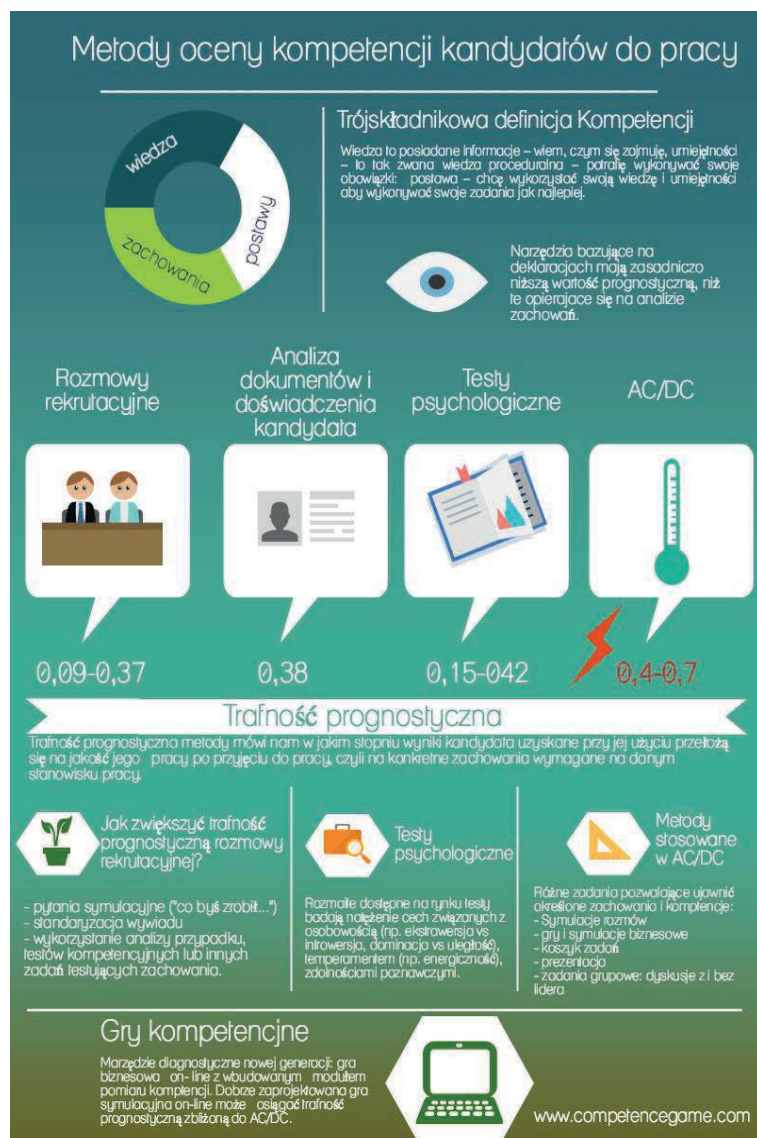
Jeśli spełni się choćby część przewidywań futurologów i marzeń HR-owców (ujawnionych np. w tegorocznym raporcie HR) rekrutacje z użyciem gier on-line staną się w ciągu najbliższych kilku lat światowym standardem. Dzięki zaawansowanym technologiom, precyzji i trafności pomiaru oraz atrakcyjnej dla pokolenia Y formie, te mobilne assesment centers będą łatwo dostępnym, skalowalnym i efektywnym kosztowo narzędziem diagnozy kompetencji. W ciągu 2-godzinnej rozgrywki dobrze skalibrowana gra jest w stanie zmierzyć kilkanaście kompetencji z dokładnością porównywalną do dwudniowego AC/DC, wygenerować spersonalizowany raport i porównać wyniki nawet kilku tysięcy kandydatów. A to wszystko w cenie kilkadziesiąt razy niższej niż tradycyjne AC/DC. Do niedawna nikt by chyba nie wróżył grom rekrutacyjnym aż takiego sukcesu. Symulacje biznesowe mają już wprawdzie szerokie zastosowanie w organizacjach także rekruterów nie dziwią oparte na logice gry rozwiązania oceny kandydatów.



W latach 2000 popularnością cieszyć zaczęły się gry odtwarzające wybrane procesy biznesowe rekrutującej firmy. Takie skrojone na miarę narzędzia są zwykle częścią międzynarodowych konkursów stażowych i masowych rekrutacji, pełniąc także rolę w Employer Brandingu.

- Loreal i gra biznesowa Reveal, ujawniająca zawodowy profil kandydata.
- Unilever przez kilka lat stosował Unilevergame: zestaw kejsów, sprawdzających wiedzę kandydatów z różnych obszarów biznesu
- Simens i Plantville: wzorowana na Farmville gra o zarządzaniu fabryką
- Kompania piwowarska korzystała ze specjalnie zaprojektowanej Gry o bro, czyli zgrywalizowanego testu rekrutacyjnego
- Marriott game czyli międzynarodowa, Facebookowa gra o zarządzaniu hotelem (gracz przechodzi przez różne obszary, zaczynając od zarządzania hotelową restauracją)

Jednak jeszcze kilka lat temu pomysł stworzenia zaawansowanej, diagnostycznej gry on-line, z uniwersalnym oderwanym od branży, firmy, sektora modelem kompetencji wydawał się szalony. Podważał kilka świętości dotychczasowego świata skrojonych na miarę modeli kompetencji oraz dopasowanych do nich drogich narzędzi pomiarowych z assesment center na czele.



testy psychologiczne, wywiady rekrutacyjne czy analiza dokumentów musimy zadowolić się niższą trafnością. Assessment center to niekwestionowany ideał, który ma tylko dwie wady: długi czas i wysokie koszty. Tymczasem dobrze zaprojektowana gra pozwala połączyć trafność gwarantowaną przez AC/DC z możliwościami najnowszych technologii. W pierwszym etapie przebadaliśmy 765 osób a zebrane w ten sposób 41310 wskaźników posłużyło do skalibrowania pomiaru dla 12 mierzonych kompetencji. Następnie wyniki ponad 100 godzin sesji AC/DC porównaliśmy z wynikami graczy. Badania potwierdziły zarówno rzetelność jak i trafność gry kompetencyjnej. Wyniki korelacji wskazują istotny statystycznie i pozytywny związek pomiędzy obiema miarami. Im wyższe wyniki w grze, tym uczestnicy uzyskiwali wyższe oceny podczas wykonywanych ćwiczeń. Trafność pomiaru kompetencji za pomocą gry wspiera również istotna różnica w uzyskanych wynikach między pracownikami zajmującymi różne stanowiska. Najwyższy poziom kompetencji przejawiają menedżerowie.



Paweł Jurek, Uniwersytet Gdański

Doktor psychologii, adiunkt w Instytucie Psychologii

Cechy gry kompetencyjnej Po pierwsze trafność

Jak każde narzędzie diagnostyczne gra kompetencyjna podlega uniwersalnym standardom psychometrycznym i by uznać ją za wiarygodną musi rzetelnie i trafnie mierzyć to, do czego została stworzona. Rzetelność to dokładność pomiaru. Trafność oznacza, że narzędzie mierzy dokładnie to, co ma mierzyć. Najbardziej pożądana w procesach rekrutacyjnych trafność prognostyczna to zaś stopień w jakim informacje uzyskane podczas badania opisują przyszłe zachowania kandydata na stanowisku pracy. Inaczej mówiąc, na ile możemy założyć, że wyniki z badania przełożą się na życie? AC/DC uchodzi za narzędzie o najwyższej trafności prognostycznej, w przypadku wszystkich pozostałych metod, takich jak

BIG DATA i analityka

Całkowicie zautomatyzowana gra kompetencyjna w pełni wykorzystuje dostępne obecnie technologie i możliwości obliczeniowe. Rejestruje każde posunięcie gracza, agreguje i analizuje podejmowane decyzje i ich konsekwencje. Zbierane wyniki z kolejnych rozgrywek umożliwiają także zaawansowane analizy statystyczne, tworzenie benchmarków i porównań. Okazuje się przy tym, że gry on-line i AC/DC pokazują nieco inne aspekty tych samych kompetencji.

W grze komputerowej silnie monitorowany jest proces myślenia, ustalania koncepcji, zaangażowanie w realizację indywidualnych zadań oraz nastawienia na poszukiwanie rozwiązań. Podczas sesji AC/DC duże znaczenie odgrywa funkcjonowanie społeczne, aktywność w zabieraniu głosu podczas dyskusji, nastawienie na współpracę oraz zachowania przywódcze.

Po AC/DC warto sięgać gdy, rekrutujemy na strategiczne stanowiska (także specjalistyczne), kiedy umiejętności społeczne są krytyczne oraz gdy bardziej niż konkretnych kompetencji szukamy właściwej motywacji i zaangażowania

Gry kompetencyjne świetnie sprawdzą się w masowych rekrutacjach, szczególnie na stanowiska specjalistyczne i dla kandydatów z pokolenia Y. Dobrze jeśli umiejętności społeczne mamy szansę ocenić na dalszych etapach a my szukamy zaangażowania i determinacji.

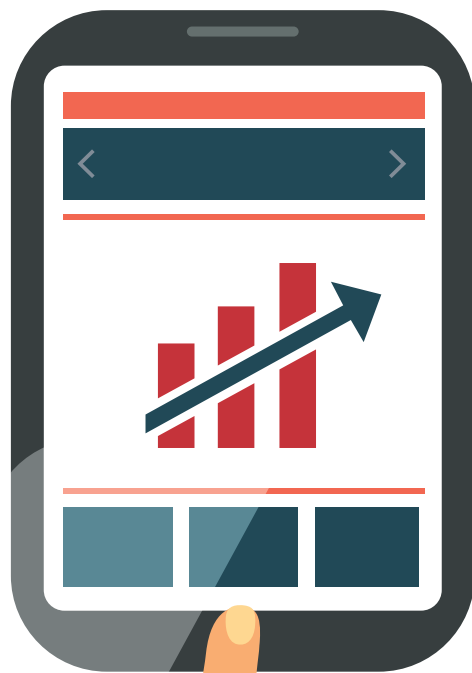
Uniwersalny model kompetencji

91% ludzi na świecie ma ze sobą przez cały dzień telefon komórkowy. Od kilku lat aż 20 na 25 najbardziej poszukiwanych na Linked-in kompetencji związanych jest z technologiami. Ten nieporównywalny do niczego co znamy z historii rozwój technologii oraz związana z nią mobilność w każdym wydaniu, wywołują ewolucyjne w przebiegu i rewolucyjne w skutkach zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji. Zrodzone w erze industrialnej systemy i sposoby zarządzania nie przystają już ani do płynnej rzeczywistości, ani do urodzonego i ukształtowanego w rzeczywistości VUCA * pokolenia Y.

W okolicach 2020 jego przedstawiciele będą już stanowić niemal 70% wszystkich zatrudnionych. A skoro blisko połowa z nich planuje w ciągu kilku lat opuścić miejsce, w którym dziś (z dumą nawet i radością) pracuje, czas przededefiniować sporo ze świętości współczesnego zarządzania. Wraz z wieloletnią lojalnością odchodzi na przykład sens wdrażania bardzo specyficznych dla firmy i branży modeli kompetencji, a nadchodzi era generycznych umiejętności niezbędnych do sprawnego "wskakiwania do" zespołu i funkcjonowania w coraz bardziej płaskich, współzależnych i zwinnych organizacjach. Wyłania się katalog najbardziej pożądanых kompetencji: współpraca, komunikacja, orientacja na cel, rozwiązywanie problemów i analiza danych.

Jak kilkanaście dekad temu czytanie, pod koniec wieku XX obsługa komputera i pakietu office, tak dziś szeroki zestaw kompetencji miękkich i poznawczych staje się uniwersalną potrzebą życia

organizacyjnego. Jeśli spełnią się przy tym nawet wszystkie przewidywania futurologów i marzenia specjalistów HR, gry kompetencyjne oraz cała technologia w tle nigdy nie zastąpią człowieka. W procesie rekrutacji i tak wciąż bardzo ważna, a dla nie których najważniejsza, będzie intuicja. Gry kompetencyjne poszerzają zestaw narzędzi rekrutacyjnych, dostarczają rzetelnych i trafnych danych, otwierają nowe możliwości zbierania, analizowania i porównywania informacji o kandydatach. Ich interpretacja pozostaje na szczęście wciąż w rękach rekrutera.



*VUCA - skrót oznaczający angielskie słowa: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity - czyli: zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność. VUCA jest postrzegany jako mechanizm opisujący zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie organizacji w XXI w.

Zarządzanie marką pracodawcy



Barbara Zych, EbInstitute

Zarządzanie marką pracodawcy w oparciu o dane

Czy można mierzyć coś tak nienamacalnego jak marka pracodawcy? Czy da się policzyć jak bardzo zwraca się inwestycja w jej rozwój? I w końcu czy realnie może wpływać na zachowania kandydatów i pracowników? Czy to możliwe? Oczywiście! Dzięki rosnącej dostępności do danych o zachowaniach kandydatów i pracowników, coraz częściej zresztą w trybie rzeczywistym (tzw. big data) jest to jeszcze bardziej efektywne.

Jakie dane zbierać?

Jeśli pomyślimy o tym, że praktycznie każdy ruch kandydata (np. jakość aplikacji, źródło aplikacji czy dopasowanie do firmy), a potem szczęśliwego pracownika (np. jego zaangażowanie, staż w firmie czy efektywność pracy) możemy mierzyć, a następnie te dane połączyć, łatwo wyobrazić sobie jak dużo strategicznych informacji możemy uzyskać. Korzystając z algorytmu EBlovelIndex identyfikujemy kluczowe dla marki wskaźniki, zbieramy informację o ich poziomie i na tej podstawie wyznaczamy strategię. To właśnie w oparciu o dane jesteśmy w stanie odpowiedzieć na pytanie w jakim etapie rozwoju jest marka pracodawcy i jaka strategia rozwoju będzie dla niej odpowiednia. Dobieramy także kluczowe wskaźniki monitorowania jej wzrostu.

Po co zbierać dane?

Jednym z ocenianych wymiarów jest stopień zaawansowania analizy zbieranych danych. W naszym modelu mamy 4 poziomy zaawansowania. Od tego jakie dane zbieramy i jak je ze sobą łączymy, zależy na jakie pytania jesteśmy w stanie odpowiedzieć.

Im wyższy poziom zaawansowania tym lepsze odpowiedzi uzyskujemy. A im lepsze odpowiedzi, tym, łatwiej podejmować trafne decyzje i być partnerem dla biznesu.

Na jakiego rodzaju więc pytania możemy znaleźć odpowiedź na każdym z poziomów? Przy okazji sprawdźcie na jakim etapie jest Wasza organizacja!

Poziom I. Jak jest?

Zbieramy podstawowe dane o sile marki pracodawcy z osobnych procesów, np. liczbę aplikacji czy poziom zaangażowania.

Odpowiadamy na pytania: Jaki jest poziom aplikacji na wybrane stanowiska w firmie? Jak było w poprzednim porównywalnym okresie? Czy coś zmieniło?

Poziom II. Dlaczego tak jest?

Łączymy dane z wybranych procesów, szukamy powiązań pomiędzy nimi. Odpowiadamy na pytania: Które źródła aplikacji generują nam najmniejsza rotację pracowników? Jak zaangażowanie w markę wpływa na efektywność pracowników?

Poziom III. Co zmienić aby było lepiej?

Analizujemy zebrane dane łącznie i szukamy czynników, które wpływają na naszą markę pracodawcy najmocniej. W wyniku takiej analizy może okazać się np. że działania, które podejmujemy (np. działania w social mediach) nie są krytyczne, a należy natomiast zająć się zupełnie innym obszarem (np. uszczelnieniem procesu selekcji)

Poziom IV. Co się stanie jeśli...?

Na tym etapie potrafimy przewidzieć (na podstawie modelu funkcjonowania naszej marki) co się stanie, jeśli zmienimy nasze działanie, np. obniżymy wynagrodzenie, ale zaoferujemy lepsze benefity czy zmienimy profil naszej grupy docelowej. Każdy z opisanych ma swoje słabe strony, najlepiej oczywiście być na poziomie IV. Ale bez obaw, większość organizacji pracuje na I i II poziomie i zarządza marką pracodawcy. Ważne, aby zacząć! A Ty, na którym poziomie strategicznego zarządzania marką jesteś?

Jeśli chcesz wejść na poziom wyżej, skorzystaj z EBlovelIndex i dowiedz się:

- Na jakim poziomie rozwoju jest Twoja marka?
- Jakim typem marki jesteś? I jaka strategia rozwoju będzie najlepsza dla Twojej firmy?
- Jak wypadasz na tle innych, jaki EBlovelIndex osiągasz?
- Jakie działania powinieneś podjąć i jak mierzyć ich skuteczność?

Zapraszamy do przygody z danymi i strategicznym działaniem nad rozwojem swojej marki pracodawcy!



Czy efektywnie komunikujesz się z kandydatami?



Czym wyróżniasz się na tle konkurencji?



Jakie działania musisz podjąć aby kandydaci pokochali Twoją markę?



Co zrobić aby Twoja rekrutacja była bardziej efektywna?

MAMY DLA CIEBIE ODPOWIEDZI!

EMPLOYER BRAND *love* INDEX

to kompleksowy audyt komunikacji
Twojej marki pracodawcy na tle rynku.
Sprawdź jak radzi sobie Twoja marka już dziś!

eblloveindex.com

