

Łódzkie firmy a kryzys

**BADANIE RYNKU HR 2009
W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH**

**Raport z badań ankietowych przygotowany na zlecenie
firmy BEAVER Doradztwo Personalne
ŁÓDŹ 2009**





SPIS TREŚCI

1. PROBLEMATYKA BADANIA I CELE BADAWCZE	3
2. PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO	5
3. WYNIKI BADAŃ	6
3.1. ŁÓDZKIE FIRMY PRODUKCYJNE W DOBIE KRYZYSU EKONOMICZNEGO	6
3.2. HR W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH W 2009 ROKU	8
3.3. OCENA POTENCJAŁU I KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW	11
3.4. DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ PRACODAWCÓW W ZAKRESIE BUDOWY WŁASNEGO WIZERUNKU	14
3.5. WŁAŚCIWE SPOSOBY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WEDŁUG PRZEDSTAWICIELI FIRM HR Z REGIONU ŁÓDZKIEGO	15
3.6. DZIAŁY HR W OBLCZU WYZWAŃ W 2009 ROKU	17
4. WNIOSKI	19

**Wszelkie prawa do raportu posiada firma BEAVER Doradztwo Personalne.
Powielanie zawartych w raporcie danych, bez zgody firmy BEAVER Doradztwo Personalne, stanowi naruszenie praw
autorskich. Dotyczy to również mikrofilmów i reprodukcji metodami elektronicznymi.**



PROBLEMATYKA BADANIA I CELE BADAWCZE

Celem niniejszego raportu jest opisanie wyników badania przeprowadzonego za pomocą ankiety, badającej rynek HR w łódzkich firmach produkcyjnych.

Raport powstał na zlecenie firmy BEAVER Doradztwo Personalne w Łodzi. Raport został sporządzony w oparciu o analizę ankiet, na które odpowiedzieli kierownicy lub pracownicy działów HR w poszczególnych przedsiębiorstwach. Ankieta została skonstruowana w taki sposób, aby można było uzyskać podstawowe informacje dotyczące stawianych sobie celów przez łódzkie firmy produkcyjne na rok 2009, a związanych z szeroko pojętą dziedziną HR. Znaczna część ankiety została poświęcona zagadnieniom związanym z tzw. HR miękkim. Badacz chciał uzyskać informacje, czy w większych firmach produkcyjnych, zatrudniających powyżej 50 osób, jest wyodrębniony dział zarządzania zasobami ludzkimi, oraz czy w jego obrębie są osoby odpowiedzialne za rekrutację i szkolenia. Głównie ten drugi element związany z HR jest istotnie ważny. Warto tu podkreślić, iż profesjonalne zarządzanie pracownikami, dbanie o ich rozwój, podnoszenie wydajności ich pracy, przy jednoczesnym zwiększaniu motywacji do działań, jest istotne współcześnie, w okresie ogromnej konkurencji na rynku, a jednocześnie ogólnoswiatowego kryzysu ekonomicznego. Jednocześnie koniecznym wydaje się podkreślenie, iż polskie firmy produkcyjne dopiero od kilku lat wdrażają stopniowo mechanizmy wypracowane w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem i kapitałem ludzkim. Budowanie kultury organizacyjnej w firmach produkcyjnych jest wciąż w Polsce zjawiskiem nowym i jak pokazują to dane otrzymane w tym badaniu, wciąż nie wszystkie firmy widzą potrzebę profesjonalnego podejścia w tej kwestii.

Badanie ma na celu uzyskanie informacji, czy łódzkie firmy w 2009 roku, zamierzają rozwijać się w zakresie HR, poprzez prowadzenie szkoleń wśród pracowników, badanie kompetencji i umiejętności pracowników, prowadzenie ocen pracowniczych, czy w końcu budowanie wizerunku firmy, z którą osoby zatrudnione chcą się utożsamiać. Czy może przeciwnie - w obliczu nadchodzącego kryzysu zarządy poszczególnych przedsiębiorstw ograniczają wszelkie inwestycje w tym zakresie? Jest to istotne o tyle, iż profesjonalne zarządzanie personelem świadczy obecnie w dużym stopniu o sukcesie firmy, jednakże działy HR są również tymi jednostkami firmy, które najczęściej tracą część swojego budżetu, w przypadku problemów finansowych firmy.

Kolejnym ważnym pytaniem, na który badacz chce uzyskać odpowiedź, są przewidywania łódzkich firm, co do ich rozwoju. Z tym zagadnieniem wiążą się plany związane z zatrudnianiem pracowników. W ankiecie znalazły się w związku z tym pytania o zatrudnienie w 2009 roku. Czy firmy nadal zamierzają poszukiwać nowych pracowników, tak jak to miało miejsce w 2008 roku, czy może planują pozostać na obecnym poziomie zatrudnienia, bądź mają w planach jego redukcję? Badacz chce również uzyskać informacje, co do planowanych wynagrodzeń, co w dużym stopniu również świadczy



o kondycji łódzkich przedsiębiorstw. Czy planują one kolejne podwyżki płac, tak jak to miało miejsce w 2008 roku, w celu zatrzymania wartościowych pracowników, jak i budowania wizerunku firmy, jako dobrego pracodawcy, czy raczej zamierzają pozostać na obecnym poziomie wynagrodzeń?

Poniżej, w tabeli 1, przedstawiono strukturę badanych przedsiębiorstw, ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników, oraz znaczenie działów personalnych w tych zakładach. Tym samym badacz uzyskał informacje, czy firmy posiadają w swojej strukturze organizacyjnej wyodrębnione działy HR, w których pracują osoby odpowiedzialne za prowadzenie rekrutacji i szkoleń.

TABELA 1. STRUKTURA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU				
Liczba pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie	Liczba firm zatrudniających określoną liczbę pracowników	Firmy, które posiadają wyodrębniony dział HR	Firmy, które zatrudniają w dziale HR osoby odpowiedzialne za rekrutację i szkolenia	Firmy, które nie zatrudniają w dziale HR osób odpowiedzialnych za rekrutację i szkolenia
51-100	22	12	8	4
101-250	34	27	19	8
251-500	20	19	15	4
pow. 500	9	9	8	1
RAZEM	85	67	50	17



PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO

Badanie ankietowe metodą CATI (w kilku przypadkach pracownicy działów HR przesłali wypełnioną ankietę drogą mailową) zostały przeprowadzone przez firmę BEAVER Doradztwo Personalne w Łodzi w dniach 19-30 styczeń 2009 roku. Badaniem zostały objęte zakłady o charakterze przemysłowym, działające na terenie województwa łódzkiego, które zatrudniały przynajmniej 50 osób. Ze względu na trudność uzyskania informacji o wszystkich firmach produkcyjnych, działających w regionie łódzkim, przedsiębiorstwa zostały wybrane do badania z zastosowaniem zasad doboru celowego (arbitralnego). Konsultanci firmy BEAVER Doradztwo Personalne, w oparciu o różne dostępne źródła, skonstruowali bazę firm odpowiadających wyżej wymienionym wymogom (min. 50 osób zatrudnionych w firmie o charakterze produkcyjnym oraz działalność na terenie województwa łódzkiego). Baza ta objęła około 150 takich zakładów przemysłowych. Przed badaniem wysłano drogą mailową, do kierowników działu HR, listy intencyjne, zawierające informacje na temat celu badania. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 85 firm produkcyjnych. Poniżej zostały przedstawione wyniki tego badania, nie mające charakteru reprezentatywnego, aczkolwiek mogące posłużyć do stawiania hipotez, co do stanu łódzkich zakładów produkcyjnych na początku 2009 roku. Dane te pozwalają na postawienie daleko idących wniosków, co do nadziei, jak i zagrożeń, z którymi muszą zmierzyć się łódzkie firmy w obliczu kryzysu.

Struktura przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu (w sumie 85) przedstawia się następująco:

- **22 firmy** zatrudniające od 51 do 100 pracowników (25,9%)
- **34 firmy** zatrudniające od 101 do 250 pracowników (40%)
- **20 firm** zatrudniających od 251 do 500 pracowników (23,5%)
- **9 firm** zatrudniających powyżej 500 pracowników (10,6%)

Znacząca większość firm – 67 (78,9%) ma w swojej strukturze organizacyjnej wyodrębniony dział personalny, w stosunku do 18 (21,1%) przedsiębiorstw, które takiego działu nie posiadają. Przy czym wśród tych firm, które działu HR nie mają w obrębie swojej struktury organizacyjnej, 1 zakład należy do grupy dużych przedsiębiorstw, zatrudniających od 251 do 500 pracowników, 6 zakładów zatrudnia od 101 do 250 osób i najwięcej jest mniejszych firm, zatrudniających do 100 osób, bo aż 11.

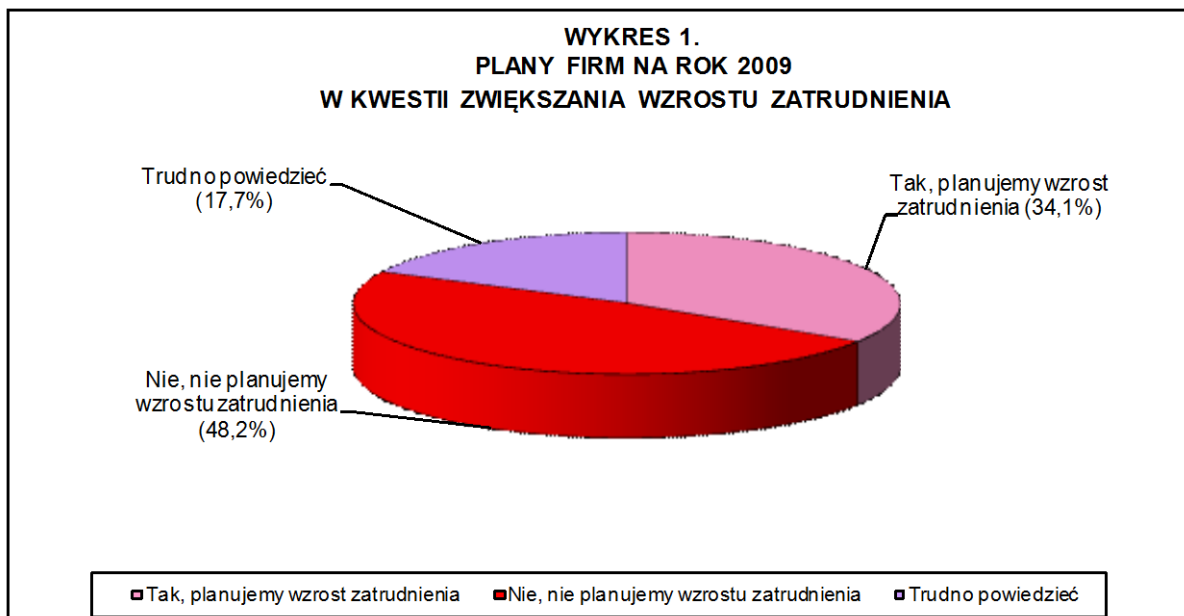
Wśród tych 67 firm, które mają wyodrębniony dział HR, 50 (74,6%) firm ma zatrudnionego przynajmniej jednego pracownika, odpowiedzialnego za przeprowadzanie rekrutacji czy prowadzenie szkoleń, a w 17 (25,4%) firmach takich osób nie ma. Oznacza to, że w tych przedsiębiorstwach macierzysty dział personalny zajmuje się głównie tzw. HR twardym, polegającym np. na rozliczaniu pensji, urlopów itd., a ewentualne szkolenia są zlecane firmom zewnętrznym.



WYNIKI BADAŃ

ŁÓDZKIE FIRMY PRODUKCYJNE W DOBIE KRYZYSU EKONOMICZNEGO

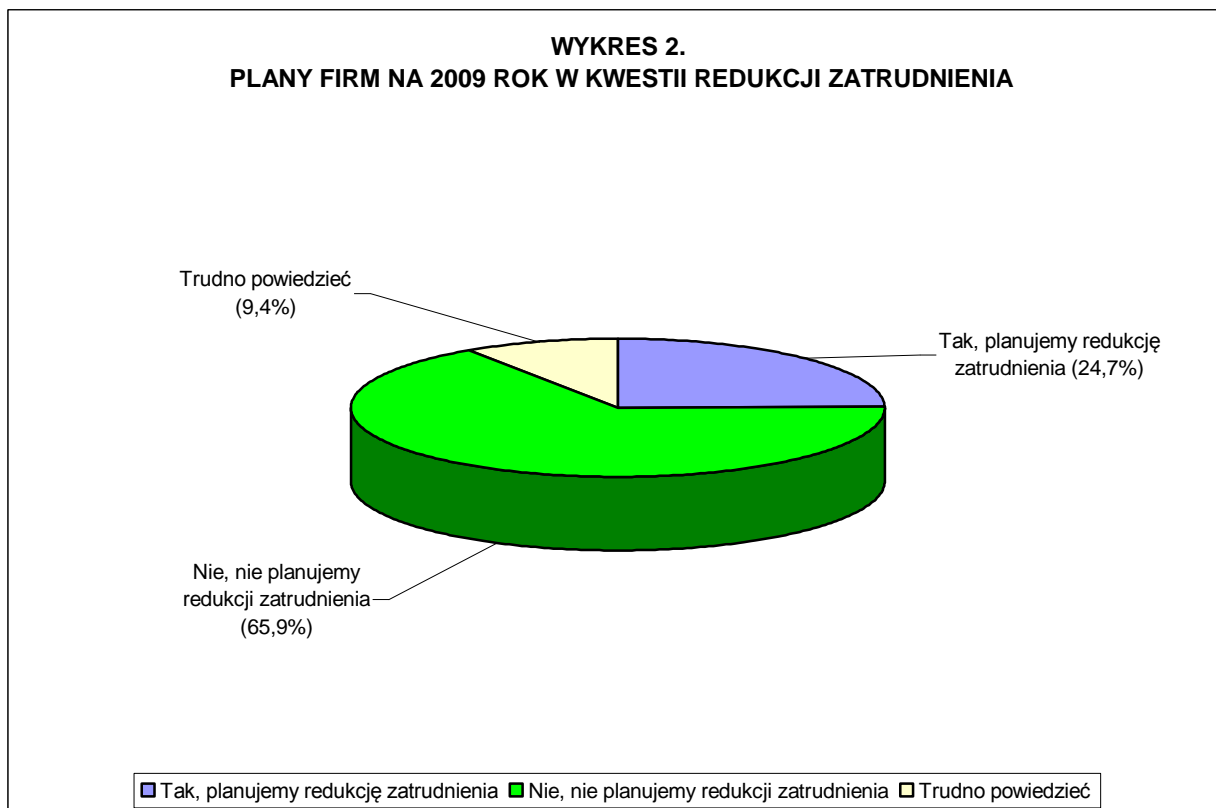
Jednym z ważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją obecnie przedsiębiorstwa w skali globalnej, na co wskazują również przedstawiciele łódzkich firm, jest utrzymanie się na rynku w obliczu kryzysu ekonomicznego. Dlatego też podczas badania ankietowego zadano badanym kilka pytań, które pośrednio pokazują, jaka jest tendencja wśród przedsiębiorców. Pytania te dotyczą kwestii zatrudnienia, tego czy firmy zamierzają zatrudniać nowych pracowników, czy może zwalniać, oraz kwestii podwyżek pensji. Oczywistym jest fakt, iż firmy o złej kondycji finansowej, lub przewidującej takie problemy, wstrzymują podwyżki pensji, czy zatrudnianie nowych osób. Według danych otrzymanych w tym badaniu tylko 29 firm (34,1%) planuje zatrudniać pracowników w różnych działach zakładu, natomiast w prawie połowie przypadków – 41 firm (48,2%) otrzymano odpowiedzi negatywne. Jednocześnie 15 firm (17,7%) nie było w stanie udzielić w tym momencie jednoznacznej odpowiedzi.



Wśród tych 29 firm, które chcą zatrudniać nowych pracowników, najwięcej, bo 20, chce zatrudniać pracowników liniowych, 16 przedsiębiorstw zamierza szukać specjalistów w różnych dziedzinach, zgodnie z zapotrzebowaniem, tylko 8 firm będzie poszukiwać na stanowiska kierownicze i tylko w jednym przypadku będzie to stanowisko określane jako top management.



Jednocześnie warto podkreślić, iż znaczna część firm – 56 (65,9%) nie zamierza zwalniać pracowników już zatrudnionych, natomiast redukcje planowane są w 21 (24,7%) firmach. W przypadku 8 (9,4%) firm decyzje w tej kwestii nie zostały jeszcze podjęte przez kierownictwo i można uznać, iż będą zależne od sytuacji ekonomicznej tych przedsiębiorstw w ciągu roku.



Wśród tych 21 firm, planujących redukcję kadry, aż 19 chce zwalniać pracowników liniowych, 9 osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych, 5 firm planuje zwolnienia kierowników i 3 firmy, osoby zatrudnione na najwyższych menedżerskich stanowiskach.

Gorzej sytuacja klaruje się w kwestii możliwych podwyżek płac. Jedynie 28 (33%) firm zadeklarowało podwyżki płac. Wzrost będzie dotyczyć praktycznie wszystkich stanowisk. Wszystkie firmy, które zadeklarowały wzrost wynagrodzeń, zamierzają to zrobić w przypadku stanowisk liniowych, następnie wyższe wynagrodzenie będzie przyznane kierownikom (26 firm), specjalistom (25 firm), personelowi top management (22 firmy).

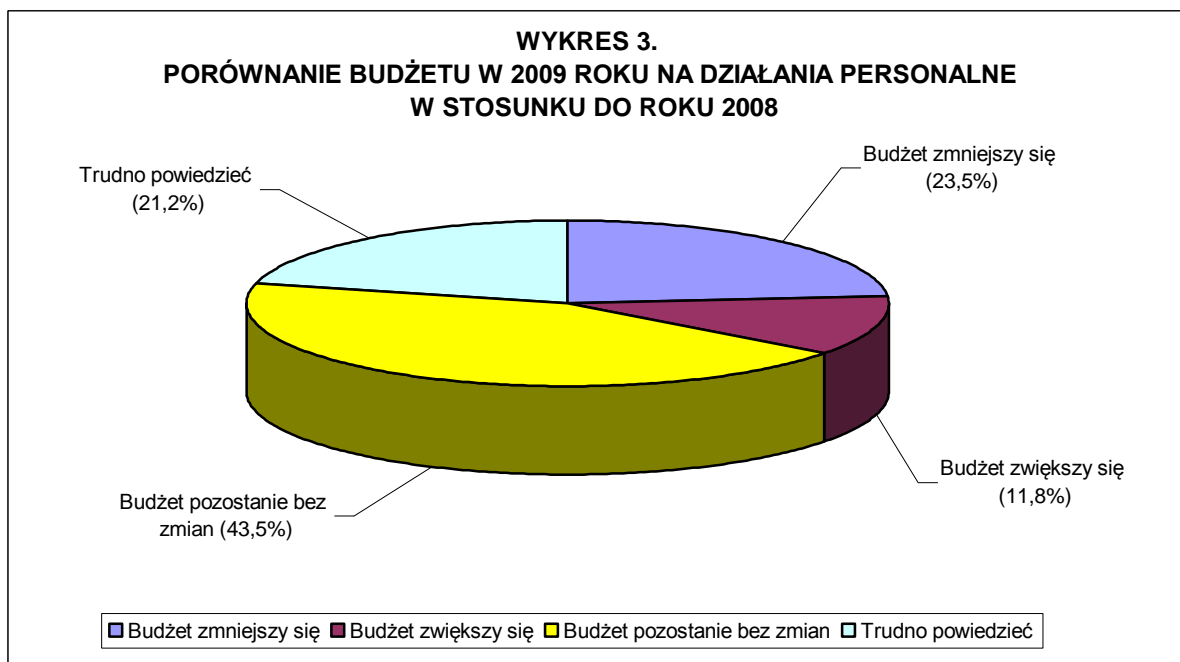
Jednocześnie 26 (30,6%) firm nie zamierza w 2009 roku zwiększać wynagrodzenia, a w 31 (36,4%) przypadkach jest to kwestia, w której wciąż decyzje nie zapadły, co należy utożsamiać głównie



z brakiem pewności firm na rynku krajowym czy międzynarodowym, w obecnej sytuacji makroekonomicznej.

HR W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH W 2009 ROKU

Działalność związana z optymalnym zarządzaniem kapitałem ludzkim, a jednocześnie zwiększanie poziomu jakości pracy, poprzez zwiększanie kwalifikacji pracowników, wymaga znaczących nakładów finansowych. Dlatego też w badaniu ankietowym zadano pytanie o to, jak kształtuje się budżet na działania personalne w 2009 roku. Czy będzie on większy, czy mniejszy w porównaniu do roku poprzedniego? Uzyskane dane potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia, iż rok 2009 jest związany z większymi oszczędnościami. Największa grupa badanych – 37 (43,5%) firm stwierdziła, iż budżet ten pozostanie bez zmian, co świadczyć może o pewnej stagnacji i wyczekiwaniu, połączonym z obserwacją makroekonomicznej i mikroekonomicznej sytuacji na rynku. W przypadku 20 (23,5%) firm, pieniądze zapisane w budżecie na działania personalne w 2009 roku są mniejsze, niż rok wcześniej, a tylko w 10 (11,8%) firmach budżet wzrósł. W przypadku 18 (21,2%) firm ostateczne decyzje, co do finansowania spraw personalnych jeszcze nie zapadły, bądź są podejmowane na bieżąco, zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem w danym momencie.



Jednocześnie, ponad połowa przedsiębiorstw przewiduje prowadzenie szkoleń dla swoich pracowników – 66 (77,6%) firm, takich działań szkoleniowych nie planuje 13 (15,3%) firm, a w 6 (7,1%) przypadkach pracodawcy nie podjęli jeszcze decyzji.



Należy jednak podkreślić, iż tematyka szkoleń jest bardzo szeroka. Może dotyczyć szkoleń z tzw. umiejętności miękkich, jak rozwijanie kompetencji menedżerskich, czy sprzedażowych, a z drugiej strony są to szkolenia, które z konieczności muszą być prowadzone w przedsiębiorstwach, przy każdorazowym zatrudnianiu nowego pracownika, zwłaszcza na stanowiska o wyspecjalizowanym charakterze pracy. Dlatego warto dokonać rozróżnienia, na te dwie kategorie: szkoleń w zakresie umiejętności miękkich, oraz szkoleń o charakterze specjalistycznym, w zakresie umiejętności twardych.

Ze wspomnianych już 66 firm, które planują prowadzenie szkoleń wśród swoich pracowników, w zakresie umiejętności miękkich, najwięcej, bo w 31 przypadkach, będą to szkolenia sprzedażowe, w 27 przypadkach szkolenia menedżerskie, w 23 przypadkach szkolenia dotyczące obsługi klienta i w 11 przypadkach szkolenia coachingowe.

TABELA 2. RODZAJ I LICZBA SZKOLEŃ PLANOWANYCH NA ROK 2009 PRZEZ ŁÓDZKIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE					
SZKOLENIA SPRZEDAŻOWE	SZKOLENIA DOTYCZĄCE OBSŁUGI KLIENTA	SZKOLENIA MENEDŻERSKIE	SZKOLENIA Z COACHINGU	INNE SZKOLENIA (SPECJALISTYCZNE)	ŻADNE
31	23	27	11	41	19

Przewaga szkoleń sprzedażowych wydaje się uzasadniona, gdyż większość firm chcąc przetrwać na rynku, musi konkurować z innymi, nie tylko w zakresie jakości oferowanych produktów, ale również, jeśli chodzi o ich sprzedaż. Z tym typem szkoleń współgrają szkolenia menedżerskie. Zaskoczeniem może być fakt, iż występuje niewielkie zainteresowanie coachingiem, który prowadzony jest przeważnie dla kadry zarządzającej. Świadczy to więc o ograniczonym podejściu do prowadzenia szkoleń przez lokalne przedsiębiorstwa, czego przyczyną mogą być z jednej strony ograniczenia budżetowe, a z drugiej po prostu brak wiedzy, na temat takich narzędzi i przekonania co do zasadności ich prowadzenia.

Wśród badanej grupy, jak przedstawia to tabela nr 2, prawie połowa, bo 41 firm, wskazało iż zamierza przeprowadzić inne szkolenia, niż wskazane w ankiecie. Są to szkolenia z zakresu umiejętności twardych. Największa grupa 31 firm, wymieniła różnego rodzaju szkolenia, które można określić jako trenowanie umiejętności związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą produkcyjną, zgodnie ze specyfiką danego przedsiębiorstwa. Są to więc różnego rodzaju szkolenia specjalistyczne i produkcyjne, często dla nowych pracowników, w celu wdrożenia ich do wykonywania obowiązków.



Ponadto pojawiły się w kilku przypadkach inne odpowiedzi, co do zamierzonych szkoleń finansowanych przez pracodawcę, które wymienione zostały poniżej:

- Szkolenia produkcyjne/specjalistyczne – 31 odpowiedzi
- Szkolenia z prawa podatkowego – 7 odpowiedzi
- Szkolenia kadrowe – 5 odpowiedzi
- Szkolenia z różnych dziedzin prawa – 5 odpowiedzi
(w związku z prowadzoną przez firmę działalnością)
- Szkolenia z procedur ISO – 4 odpowiedzi
- Szkolenia w zakresie BHP – 3 odpowiedzi
- Szkolenia językowe – 3 odpowiedzi
- Szkolenia informatyczne – 2 odpowiedzi

Łódzkie firmy produkcyjne zamierzają prowadzić poza szkoleniami również inne działania, takie jak: rekrutacje, które są związane z naturalnym procesem fluktuacji pracowniczej, lub wynikają z większego popytu na pracowników, w związku ze wzrostem produkcji, oceny pracownicze i budowanie wizerunku firmy.

OCENA POTENCJAŁU I KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW

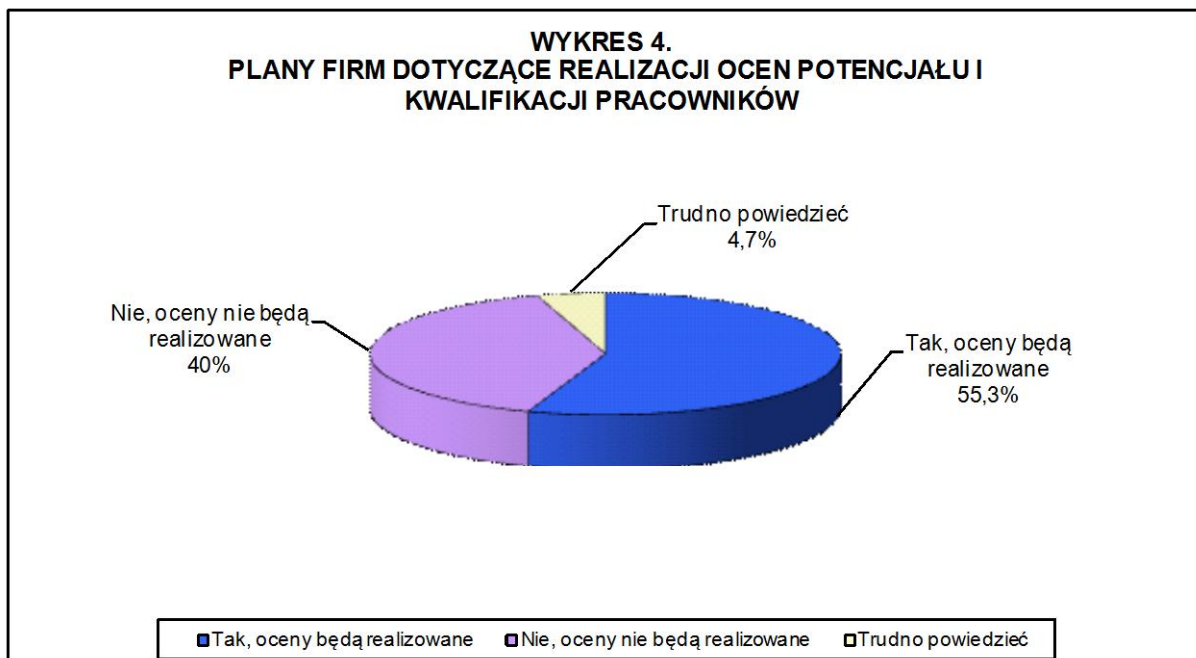
Pozytywnie zaskakują dane, co do planowanych przez łódzkie przedsiębiorstwa produkcyjne ocen pracowniczych, z zastosowaniem różnych metod wykorzystywanych w nowoczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jak przedstawia to wykres 4, znaczna większość, czyli 47 (55,3%) firm zamierza prowadzić tego rodzaju działań, w stosunku do 34 (40%) firm, które nie mają takich ocen

zaplanowanych, oraz 4 (4,7%) firm, które nie były w stanie jednoznacznie wypowiedzieć się w tej kwestii na ten moment.

Oceny kwalifikacji i umiejętności pracowników są wciąż pewną nowością w obszarze związanym z właściwym zarządzaniem w sferze personalnej, jeśli chodzi o firmy w Polsce. Potwierdzają to uzyskane dane, które z jednej strony mogą cieszyć, gdyż duża ich część przeprowadza tego rodzaju projekty, ale wciąż jest znacząca grupa, która tego nie czyni. Tego rodzaju oceny powszechnie stosowane są w korporacjach z kapitałem zagranicznym, związanych często z sektorem wiedzy, w którym pracują osoby o wysokich kwalifikacjach. Oceny te mają nie tylko dawać wiedzę pracodawcy o pracownikach, co do efektywności ich pracy, co może być wykorzystane we wszelkiego rodzajach premiowaniu pracowników wyróżniających się, ale część z tych ocen, jak assessment centre, czy pokrewne jej development centre, ma pomóc samym pracownikom, w uzyskaniu wiedzy na temat własnych umiejętności. Dzięki temu firmy nie tracą czasu i kapitału na szkolenie osób w dziedzinach, w których nie mają one odpowiednich, często osobowościowych predyspozycji, aby w nich pracować. W ten sposób pracodawcy, jak i sami pracownicy, mogą poznać mocne i słabe strony kadr



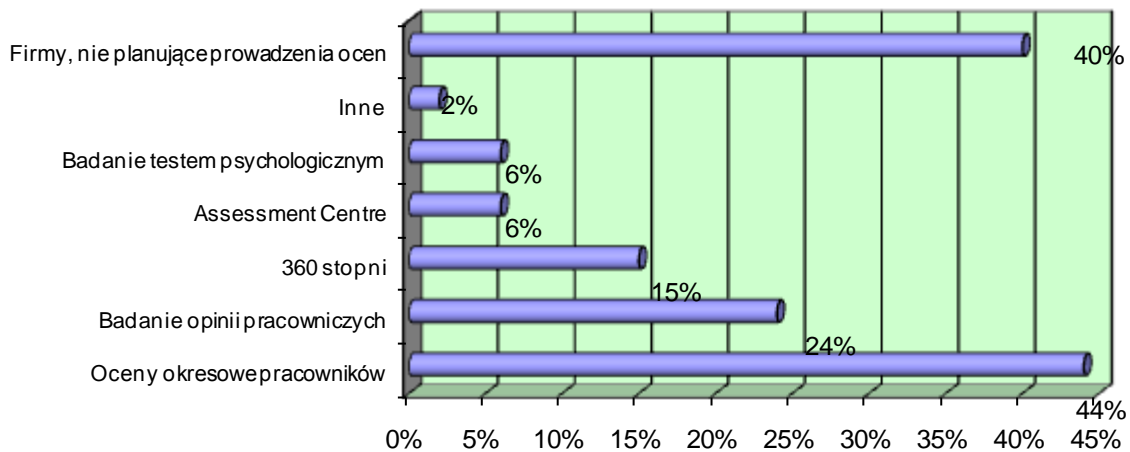
i zaangażować je w odpowiednie zadania, zgodne z zainteresowaniami, stopniem inteligencji, a zwłaszcza posiadanych umiejętności. W przypadku metody 360 stopni pracownicy mogą wiele dowiedzieć się o sobie, o wykonywanej przez siebie pracy i o tym jak są odbierani przez współpracowników. Bardzo cenne, zwłaszcza dla pracodawcy są również opinie pracownicze, które dają możliwość uzyskania obiektywnych informacji, co do zadowolenia pracowników z pracy w danym miejscu i pozwalają budować pozytywną atmosferę w środowisku. Jednocześnie pracodawca może w ten sposób dbać o pozytywny wizerunek firmy, jeśli potrafi właściwie zinterpretować i wykorzystać uzyskane informacje.



Przedstawione w sposób graficzny (wykres 5), plany łódzkich firm, odnośnie przeprowadzania ocen potencjału i kwalifikacji pokazują, iż największą popularnością cieszą się oceny okresowe pracowników, wykonywane najczęściej we własnym zakresie. Ten rodzaj oceny planuje 37 firm. Tymczasem badanie opinii pracowniczych zamierza przeprowadzić 20 firm spośród wszystkich przebadanych. Mniejszą popularnością cieszą się takie rodzaje ocen jak: assessment centre – 5 firm, badanie testem psychologicznym – 5 firm, metoda 360 stopni – 13 firm, co jak wyżej zostało powiedziane, może wynikać z niedostatecznej znajomości tych metod, a należy pamiętać, iż nie wszystkie firmy zatrudniają w swoich działach psychologów, czy inne osoby odpowiedzialne za rozwijanie HR miękkiego. Kolejnym tego powodem może być głównie produkcyjny charakter przedsiębiorstw, co nie wymaga prowadzenia niektórych z metod oceny kompetencji pracowniczych. W końcu przeszkodą mogą być kwestie finansowe. Należy tym samym podkreślić, iż wśród przebadanych firm, aż 34 nie zamierza przeprowadzić żadnego rodzaju oceny zasobów ludzkich, a dodatkowo 4 firmy jeszcze nie podjęły żadnej decyzji.



WYKRES 5. RODZAJ PLANOWANYCH OCEN POTENCJAŁU I KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW



Wydaje się, iż kwestie finansowe mogą być kluczowe w wyjaśnieniu takiego stanu rzeczy, iż ciągle wiele firm nie prowadzi znanych od dawna metod oceny. Brak funduszy, poświęconych na działy HR są przyczyną tego, iż nie wszystkie firmy zatrudniają kompetentne w tej kwestii osoby, które mogłyby podjąć się takich zadań. Dotyczy to głównie mniejszych firm. Tego rodzaju wnioski można wyciągnąć porównując dwie zmienne zastosowane w badaniu, a mianowicie wielkość określonych przedsiębiorstw i ich plany, co do prowadzenia ocen pracowniczych.

Z niniejszej korelacji wynika, iż:

- Wszystkie duże zakłady przemysłowe, zatrudniające powyżej 500 osób (9 firm), zamierzają takie oceny przeprowadzać.
- Wśród zakładów zatrudniających 251 – 500 osób, 14 z 20 firm planuje takie oceny.
- Wśród zakładów zatrudniających 101 – 250 osób, 17 z 34 firm planuje takie oceny.
- Wśród zakładów zatrudniających 51 – 100 osób, 7 z 22 firm planuje takie oceny.
- 34 zakłady nie planują takich ocen, a 4 zakłady jeszcze nie podjęły decyzji.



Zaniechanie prowadzenia ocen przez tak dużą grupę, zwłaszcza mniejszych przedsiębiorstw, można dodatkowo tłumaczyć familiarnym podejściem, w rozumieniu, iż pracodawcy łatwiej jest kontrolować pracowników, przez co nie widzi potrzeby wykonywania zobiektywizowanych badań, wierząc we własne, bądź kierowników umiejętności.

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ PRACODAWCÓW W ZAKRESIE BUDOWY WŁASNEGO WIZERUNKU

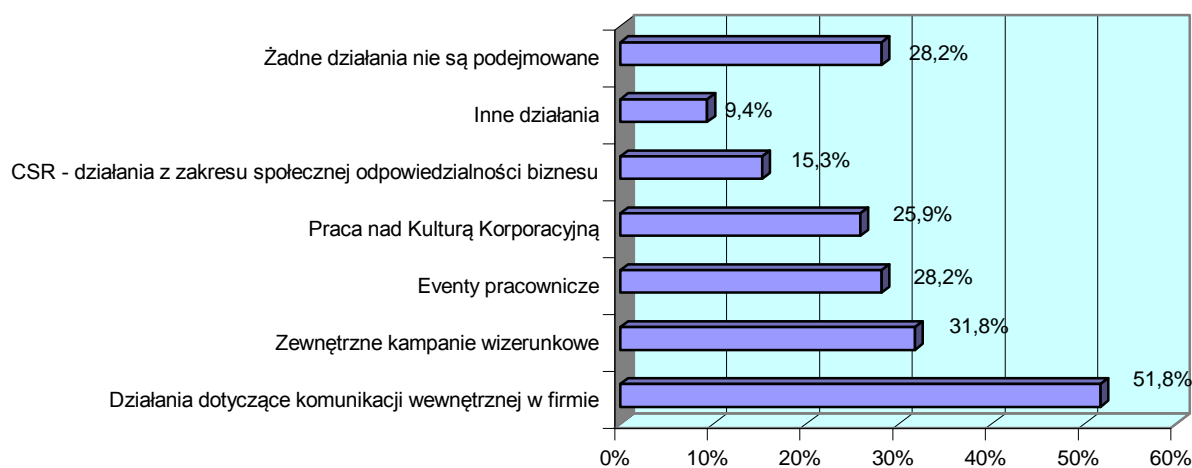
Badacz chciał również uzyskać informacje, co do częstości organizowania działań w zakresie budowy własnego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych pracowników, jak i charakteru tych działań. Z badań wynika, podobna konkluzja jak wcześniej, a mianowicie, nie wszystkie firmy przywiązują do tego szczególną wagę. Aż 24 (28,2%) firmy nie prowadzą tego rodzaju działań. W przypadku pozostałych 61 (71,8%) firm, stosowane są różne mechanizmy budowania własnego wizerunku, a wiele firm nie ogranicza się tylko do jednej formy działań. Dane te w sposób graficzny obrazuje wykres 6. Warto tu podkreślić, iż największą wagę badane firmy przywiązują do szeroko pojętych działań w zakresie rozwijania i poprawy komunikacji wewnętrznej w firmie. Chodzi tu o budowę wewnętrznej sieci internetowej Intranet, dzięki której pracownicy mogą łatwiej komunikować się w zakresie prowadzonych przez siebie działań, jak i publikację newsletterów, z których pracownicy mogą czerpać informacje o wszystkim, co dzieje się w firmie itd.

Jednocześnie wartym podkreślenia jest fakt, iż dużą popularnością cieszą się zewnętrzne kampanie budowy wizerunku, które zamierza prowadzić w 2009 roku 27 (31,8%) firm. Jest to istotne, gdyż świadczy o pewnym rozwoju określonych przedsiębiorstw, które rozumieją, iż w gospodarce rynkowej konieczna jest aktywność, polegająca nie tylko na reklamie własnych produktów, ale również na budowie własnego wizerunku. Obecnie coraz większa grupa konsumentów w sposób świadomy dokonuje wyboru towarów, które chce konsumować i firm, od których chce je nabywać. Dlatego też tak istotne jest, aby przedsiębiorstwa coraz częściej wykonywały próby budowy zaufania pomiędzy nimi, a klientami. Istotne są tu wszelkiego rodzaju działania o charakterze społecznym, co niektóre firmy podkreślały. Ponadto, co należy odebrać pozytywnie, coraz więcej firm przez takie działania buduje korzystny wizerunek siebie jako pracodawcy, z którym chcą identyfikować się jego pracownicy. Tego rodzaju działania mogą zwiększać nie tylko liczbę chętnych do pracy w danej firmie, ale jednocześnie pomagać w identyfikacji się z przedsiębiorstwem obecnych pracowników. Tego rodzaju działania świadczą również o głębszych przeobrażeniach w świadomości samych przedsiębiorców, którzy rozumieją, jak ważna jest w systemie gospodarki wolnorynkowej, budowa własnej kultury korporacyjnej. Tego rodzaju działania są prowadzone przez 22 (25,9%) firmy. Jednocześnie 24 (28,2%) firmy zamierzają wykonać eventy pracownicze, a 13 (15,3%) firm chce prowadzić działania



w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), co świadczy również o coraz większym rozwoju etycznego podejścia do spraw biznesu przez przedsiębiorców.

WYKRES 6.
RODZAJ PLANOWANYCH NA ROK 2009 DZIAŁAŃ W ZAKRESIE
BUDOWANIA WIZERUNKU PRACODAWCY



Jednocześnie 8 (9,4%) firm wskazało na jeszcze inne działania, które podejmują w tym zakresie. Niektóre z nich pośrednio łączą się z kategoriami, na początku przyjętymi przez badacza. Jednakże dla ilustracji tych poczynań warto je wymienić. Są to działania o charakterze charytatywnym, oraz zdrowotnym, czyli o wspieranie różnych programów zdrowotnych, w tym zachęcanie do zdrowego trybu życia. Ponadto firmy podkreślają swoje działania w zakresie PR, poprzez udział w targach, w tym targach pracy dla osób młodych, w celu zachęcenia ich do pozostania w Łodzi.



SKUTECZNE SPOSOBY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Właściwa motywacja pracowników do pracy, a także identyfikowanie się z firmą, są jednymi z głównych celów wszystkich pracodawców, a zwłaszcza specjalistów od HR. Sukces w realizacji tych celów przyczynia się do wyższej wydajności pracy. Redukuje również sytuacje konfliktogenne pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Ogranicza fluktuację siły roboczej i liczbę zwolnień lekarskich. Zwiększa natomiast gotowość do poświęceń, gdy istnieje taka konieczność. Jednakże tego rodzaju postawy pracowników muszą być nie tylko wymaganym rodzajem zachowań, ale jednocześnie wspomagany przez pracodawców, poprzez różnego rodzaju mechanizmy pozytywnych wzmocnień.

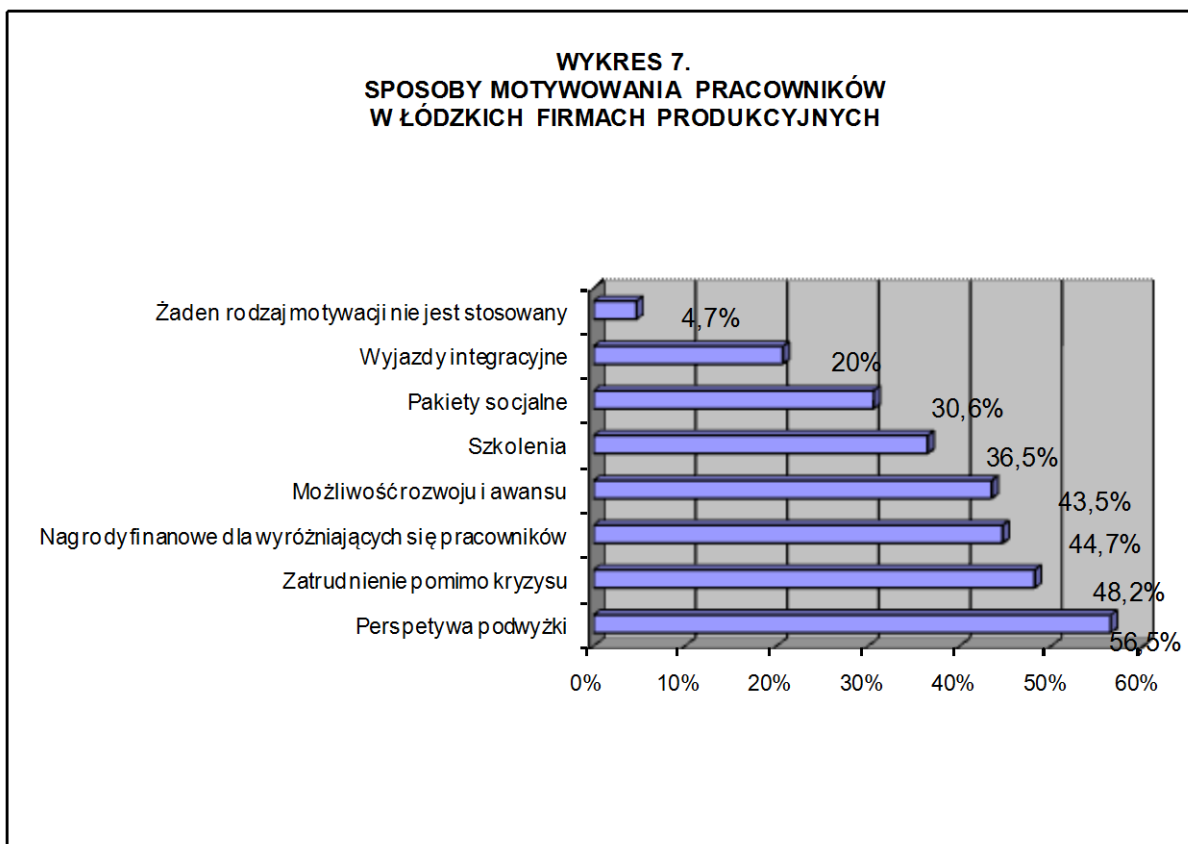
Odwołując się do sposobów motywowania personelu, należy mieć na uwadze to, kto dokładnie jest podmiotem tych działań. Można tu wyróżnić dwie główne grupy – pracowników umysłowych, zajmujących stanowiska kierownicze, menedżerskie lub specjalistyczne, oraz pracowników szeregowych. Sposoby motywowania dla tych dwu grup często są różne i należy umieć je odpowiednio rozpoznać, aby ich stosowanie miało właściwe efekty.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu, otrzymano informacje (wykres 7.), odnośnie tego, jakie sposoby motywowania pracowników są najczęściej stosowane w łódzkich przedsiębiorstwach, a tym samym, które z nich są uważane za najskuteczniejsze przez pracodawców i dział HR. Z danych tych wynika, iż najczęściej stosowanymi mechanizmami motywowania pracowników są najprostsze sposoby, które są wymierne finansowo i najszybciej zauważalne przez pracowników. Są to więc przede wszystkim perspektywy podwyżek w firmie, na co wskazała ponad połowa firm (56,5%), oraz nagrody dla pracowników wyróżniających się – (44,7%). Z danych wynika również, iż za mechanizm motywowania, uważane jest bezpieczeństwo zatrudnienia w firmie, w okresie kryzysu ekonomicznego na świecie. Uważa tak 48,2% firm. Jest to o tyle zaskakujące, gdyż ten rodzaj zachęcania do pracy w mniejszym stopniu należy rozumieć jako sposób motywowania, a bardziej jako zjawisko zewnętrzne, niezależne od samych pracodawców i specjalistów HR. Tego rodzaju podejście może również nie odnieść oczekiwanych rezultatów w dłuższej perspektywie czasowej. Jeśli firma nie będzie stosowała innych mechanizmów, polegających na budowaniu relacji pracownik – pracodawca, to w momencie ponownego ożywienia gospodarczego, może dojść do odejścia wielu wartościowych pracowników z firmy. Dość duża grupa badanych firm, stara się również inwestować w elementy, które nie mają stricte finansowego wymiaru i mogą przede wszystkim mieć duże znaczenie dla pracowników wykształconych, jak i młodszych, którzy chcą rozwijać się w ramach przedsiębiorstwa. Mowa tu o szkoleniach, które 36,5% firm uważa za ważny aspekt motywacji, wiążący się jednocześnie z szerszą kategorią, jaką jest możliwość rozwijania się i awansowania w ramach firmy. 43,5% firm podkreśla, iż jest to pozytywne narzędzie, które należy włączyć w obręb przyjętej polityki organizacyjnej przedsiębiorstwa.

30,6% firm stara się jednocześnie stosować tzw. zachęty o charakterze socjalnym, poprzez finansowanie lub współfinansowanie spędzania wolnego czasu przez pracowników (wyjścia do kina, teatru, na basen itd.). Najmniejszym zainteresowaniem wśród badanej grupy, cieszą się wyjazdy



integracyjne pracowników, które w różny sposób stara się realizować jedynie 20% firm. Może to wynikać z jednej strony z niedofinansowania działów HR i tym samym niewielkiej liczby pracowników, mogących realizować takie projekty, lub braku odpowiedniej polityki firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.



Z badań wynika jednak jedna pozytywna konkluzja, większość firm stosuje różne mechanizmy motywowania pracowników, a niektóre z nich nawet wszystkie. Jedynie 4 firmy (4,7%) przyznały się, że nie stosują żadnej formy motywowania pracowników. Dwie z tych firm to mniejsze przedsiębiorstwa, zatrudniające do 100 osób, jedna jest z przedziału 101-250 osób zatrudnionych i niestety jedna zatrudnia 251 – 500 osób, co wydaje się w tym przypadku trudne do wyjaśnienia, dlaczego nie są stosowane żadne dodatkowe sposoby motywacji.

DZIAŁY HR W OBLICZU WYZWAŃ W 2009 ROKU

W celu otrzymania odpowiedzi na pytanie, co stanowi największe wyzwania dla działów HR w 2009 roku, w ankiecie zastosowano typ pytania otwartego, aby nie sugerować odpowiedzi. Spektrum otrzymanych danych jest bardzo szerokie i pokazuje ogromną różnicę pomiędzy poszczególnymi



działami. Poza kilkoma rodzajami wyzwań, które są charakterystyczne dla większej grupy badanych, znaczna część ma charakter jednostkowy. Niektóre działy HR nie skupiały się jedynie na wyzwaniach związanych z zasobami ludzkimi, ale również na innych kwestiach związanych z przedsiębiorstwem. Na 85 firm uzyskano w tym przypadku informacje od 76 badanych. Otrzymane odpowiedzi pogrupowano, jeśli było to możliwe, w większe kategorie. Pełna lista udzielonych odpowiedzi znajduje się poniżej:

- Utrzymanie obecnego stanu zatrudnienia – 28 odpowiedzi
- Zdobycie zleceń i utrzymanie się na rynku – 10 odpowiedzi
- Utrzymanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród pracowników, w tym budowanie relacji pracownik – firma – 9 odpowiedzi
- Rekrutacja kadr i najlepszych specjalistów – 9 odpowiedzi
- Rozwój firmy (rozbudowa w sensie organizacyjno – produkcyjnym) – 5 odpowiedzi
- Właściwe motywowanie pracowników – 5 odpowiedzi
- Budowanie świadomości lojalności wobec firmy – 5 odpowiedzi
- Szkolenia - 5 odpowiedzi
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników, głównie specjalistów – 5 odpowiedzi
- Utrzymanie obecnych pracowników, zwłaszcza specjalistów, przeciwdziałanie fluktuacji – 4 odpowiedzi
- Utrzymanie wynagrodzeń na tym samym poziomie – 4 odpowiedzi
- Zwiększenie wydajności pracy – 4 odpowiedzi
- Tworzenie nowych miejsc pracy – 3 odpowiedzi
- Badanie opinii pracowniczych i realizacja projektów związanych z ocenami – 3 odpowiedzi
- Właściwa redukcja zatrudnienia, aby nie stracić wartościowych pracowników – 2 odpowiedzi
- Poprawa wewnętrznej komunikacji
- Realizacja celów mimo złej sytuacji na rynku
- Ewaluacja systemu socjalnego – 2 odpowiedzi
-

Po jednym wskazaniu:

- Umacnianie kultury organizacyjnej
- Zarządzanie zmianą
- Utrzymanie budżetu na założonym poziomie
- Utrzymanie i rozwinięcie systemu zarządzania przez cele
- Walka ze zwolnieniami lekarskimi
- Stworzenie działu personalnego w firmie
- Outsourcing kadr i płac
- Utrzymanie właściwej atmosfery w pracy
- Budowa zespołu dążącego do zamierzonych celów
- Modyfikacja mentalności starszych pracowników



WNIOSKI

- Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2009 r., na 85 firmach produkcyjnych z regionu łódzkiego, które zatrudniają powyżej 50 osób.
- Część firm odczuwa skutki kryzysu ekonomicznego, co przejawia się w obawie, czy zostanie utrzymany obecny stan zatrudnienia (28 firm) i czy firma utrzyma się na rynku (10 wskazań).
- 34% spośród przebadanych firm planuje zatrudniać w 2009 roku nowych pracowników w poszczególnych działach zakładu.
- Z przebadanych 85 firm, 56 (66%) firm nie zamierza przeprowadzać redukcji personelu w 2009 roku.
- Redukcje wśród pracowników planuje 21 (25%) firm.
- 31% spośród przebadanych firm deklaruje podwyżki płac dla swoich pracowników, a w przypadku 36% firm, decyzje jeszcze nie zapadły.
- 12% firm twierdzi, iż w budżecie na rok 2009 zostały zapisane większe środki, niż w roku poprzednim, na działalność HR.
- 40% firm nie planuje prowadzenia jakichkolwiek ocen potencjału i kwalifikacji pracowników.
- Najwięcej firm (44%) planuje przeprowadzić oceny okresowe pracowników, a 24% firm badanie opinii pracowniczych.
- 61 (72%) firm podejmuje różne działania w zakresie budowy własnego wizerunku, 24 (28%) firm takich działań nie podejmuje.
- Najwięcej firm (52%) planuje działania dotyczące poprawy komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie (newslettery, Intranet, działania informacyjne dla pracowników).
- 32% firm planuje zewnętrzne kampanie wizerunkowe.
- W 56% przebadanych firm najskuteczniejszym sposobem motywacji pracowników jest perspektywa podwyżki, a w 45% nagrody finansowe dla wyróżniających się pracowników.
- 48% firm uważa, iż zatrudnienie pomimo kryzysu jest dobrym sposobem motywacji personelu.
- 43% podkreśla również, iż możliwości rozwoju i awansu są dla ich pracowników właściwym sposobem motywacji.

Raport opracował:

Paweł Przyłęcki, socjolog. Doktorant w Instytucie Socjologii UŁ.