Ważna jest realizacja długoterminowej strategii

Zbigniew Hojka z Providenta: Kultura organizacyjna sprzyja, by pracownicy chętnie przychodzili do pracy i identyfikowali się z firmą

Jak politykę personalną prowadzi się w sytuacji szybkiego wzrostu bezrobocia?

Wzmocnieniu ulega rynek pracodawców, którzy dyktują warunki i łatwiej jest im pozyskać potrzebnych pracowników, a także i utrzymać tych, którzy już są w firmie. Z kolei pracownicy są bardziej ostrożni i dwa razy zastanowią się, zanim podejmą decyzję o zmianie pracodawcy. Tak wygląda polityka personalna w perspektywie krótkoterminowej. Natomiast objawem jej dojrzałości jest prowadzenie działań budujących markę pracodawcy w dłuższym okresie.

Nie jest działaniem racjonalnym i skutecznym nastawianie się na dostosowywanie działań kadrowych do pojawiających się na rynku okazji, np. do pozyskania talentów czy obniżenia świadczeń pracowniczych, bo i tak personel mocno trzyma się pracodawcy. Niezależnie od koniunktury czy dekoniunktury warto prowadzić spójną politykę płacową i na miarę ambicji firmy pozycjonować się na rynku z określonym poziomem wynagrodzeń, z systemami świadczeń pozapłacowych, benefitów czy budowania kompetencji pracowników i ich rozwoju. Bardziej opłaca się działać zgodnie z długoterminową wizją tego, jak firma ma wyglądać i stopniowo budować silną kulturę organizacyjną. A wskaźnikiem pokazującym, coudało nam się już osiągnąć, jest zaangażowanie pracowników.

A czy dekoniunktura ma jakiś wpływ na działania zmierzające do podnoszenia motywacji pracowników?

Z motywacją jest jak z piramidą potrzeb Maslowa. Najpierw firma musi zaoferować pracownikom relatywnie dobre wynagrodzenie, ale – niezależnie od sytuacji rynkowej – to nie wystarczy. Kultura organizacyjna powinna ponadto sprzyjać temu, by pracownicy chętnie przychodzili do pracy, dobrze się tu czuli i identyfikowali z firmą. Stworzenie takiego klimatu w zespole pracowniczym wymaga lat systematycznej pracy. To, jakie firma ma perspektywy rynkowe i jakie osiąga wyniki, czy jest stabilna i stwarza warunki do pracy przez co najmniej kilka lat, czy komunikacja dobrze funkcjonuje i każdy wie, co się w firmie dzieje. To, czy pracownik może liczyć na różnego rodzaju benefity i wsparcie w procesie rozwoju zawodowego, ma bezpośredni wpływ na to, że staje się on dobrym ambasadorem firmy. Okazuje się, że tym, co bardzo buduje zaangażowanie pracowników, jest nadawanie im uprawnień i kompetencji.

Co w tym względzie wynika z doświadczeń Provident Polska?

Badanie zaangażowania przeprowadzane wśród pracowników naszej firmy wskazało obszary do dalszej pracy. Odkryliśmy, że kierownicy zespołów pragną mieć większą decyzyjność, chcą bardziej niż dotychczas współdecydować o tym, jak firma działa na co dzień. Trudno jest oczekiwać wysokiego zaangażowania od ludzi, którzy jedynie wykonują polecenia i jednocześnie mają stosunkowo mało przestrzeni do wykazania się własną inicjatywą.

Jak dojść do takiej sytuacji i co w tym zakresie ma do zrobienia dział zarządzania kadrą?

Po tym można poznać dobrą jakość zarządzania personelem, że nie jest podporządkowana tylko i wyłącznie bieżącym potrzebom. Nie widać w niej bezpośredniego wpływu

Zbigniew Hojka
dyrektor ds. zasobów ludzkich
w Provident Polska

gorszej czy lepszej koniunktury na rynku. Widoczna jest za to konsekwencja wbudowaniu takich systemów zarządzania pracownikami, które wzmacniają markę pracodawcy i jego dobrą reputację. Niemały wpływ na budowanie zaangażowania kadry ma zwyczajna uczciwość i przejrzystość działań pracodawcy, czyli np. postępowanie w zgodzie z zasadami prawa pracy. Wczesne lata kapitalizmu w Polsce mamy już za sobą. Jednak w sytuacji, gdy rośnie bezrobocie, być może niejeden pracodawca ma zakusy, by oszczędniej płacić za nadgodziny itp. Taka postawa może dawać firmie krótkoterminową korzyść finansową, ale jednocześnie niszczy zaangażowanie pracowników i podkopuje ich zaufanie do pracodawcy.

Czy to oznacza, że w polityce personalnej w ogóle nie należy sobie zawracać głowy bieżącą sytuacją?

Przygotowując się do wprowadzenia rocznych podwyżek pensji, nie sposób robić tego w kompletnym oderwaniu od rynku. Zawsze trzeba mieć wtedy na uwadze własną pozycję płacową względem rynku i konkurencji, a także bacznie obserwować, co robią inni pracodawcy – redukują zatrudnienie, czy nie, dają podwyżki, inwestują, czy powstrzymują się z wydatkami. Niemniej warto podkreślić ogromną wartość, jaką stanowi długoterminowa polityka personalna i jej konsekwentne, systematyczne realizowanie niezależnie od koniunkturalnych zawirowań.

A jaki wpływ na tego rodzaju długofalowe działania mają tendencje współczesnego rynku pracy – outsourcing części pracowników, upłynnianie się kadry, w której zaczyna rosnąć grupa powiązana z pracodawcą umowami cywilnoprawnymi czy kontraktami na zasadzie samozatrudnienia, a więc obecna w firmie częściowo, czasowo itd.?

Wspomniane procesy zdecydowanej większości przypadków wynikają z chęci obniżenia kosztów pracodawcy. Jeśli nie mamy do czynienia z procesami kluczowymi dla danej firmy,
to coraz chętniej są one wyprowadzane na zewnątrz w postaci outsourcingu czy leasingu pracowniczego. Firmy odkrywają, że nie wszystkich potrzebnych im pracowników muszą mieć na etacie, ale takie rozwiązania należy umiejętnie wpisywać w przyjęte zasady zarządzania ludźmi. Nie dość przemyślane działania w tym zakresie mogą mieć bardzo negatywny wpływ na dotychczasową politykę personalną i na kluczowy dla firmy personel. Tym bardziej że nie mamy do czynienia z receptą uniwersalną – nie w każdym przypadku outsourcing jest dobry i opłacalny. Często lepiej pozostawić dany dział wewnątrz firmy.

Rozmawiał Krzysztof Polak

PROVIDENT