

Liderzy – skuteczni w dobie pandemii!

Pierwszy powiew optymizmu
z rodzimego rynku pracy!



Wstęp



W dobie pandemii COVID-19 – zwłaszcza w odniesieniu do rynku pracy – po kwartale zmagania z koronakryzysem niestety wciąż przeważają informacje niezbyt optymistyczne. Pracownicy obawiają się o pracę, pracodawcy analizują swoje biznesy, dostosowując się do nowych okoliczności.

Tym bardziej cieszy **pierwszy pozytywny sygnał**, jaki płynie z badania dotyczącego polskiego rynku pracy, które przeprowadził zespół Grant Thornton w dniach 25 maja – 16 czerwca 2020 roku. Wzięło w nim udział 512 pracowników firm sektora MSP.

Badanie dostarczyło wielu interesujących informacji między innymi na temat **sprawności liderów w obliczu koronakryzysu**, potrzeb zespołów w dobie pandemii, czy działań rekrutacyjnych firm oraz ich efektywności.

Zapraszamy do zapoznania się z najważniejszymi wnioskami, które mimo ciemnych chmur nad gospodarką dodają otuchy i przynajmniej odrobinę rozjaśniają wciąż mroczny horyzont.



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu

Kluczowe wnioski



Liderzy działają sprawnie

Aż ¾ ankietowanych wystawiło pozytywną cenzurkę liderom w swoich firmach za działania w obliczu pandemii.

To interesujące zwłaszcza, że standardowo polscy pracownicy mają ograniczone zaufanie do szefów. Ci jednak najwyraźniej stanęli na wysokości zadania!



Zespoły potrzebują inspiracji

Ankietowani, choć zadowoleni ze swoich liderów, wśród cech przywódczych wymagających wzmocnienia wymienili:

- zdolność inspirowania zespołu,
- umiejętność budowania zaufania,
- kompetencje komunikacyjne.

To wyraźne wskazówki dla kadry zarządzającej.



Firmy wciąż rekrutują

Pracodawcy najwyraźniej potrafią – mimo szalenie trudnych warunków funkcjonowania – spojrzeć daleko poza najbliższy horyzont.

Nie dość, że w większość utrzymują poziom zatrudnienia, nie wyzbywając się pochopnie najcenniejszego z aktywów jakim są ludzie, to w zdecydowanej większości (65%) rekrutują nowych pracowników!



Rekrutacja i selekcja własnym sumptem

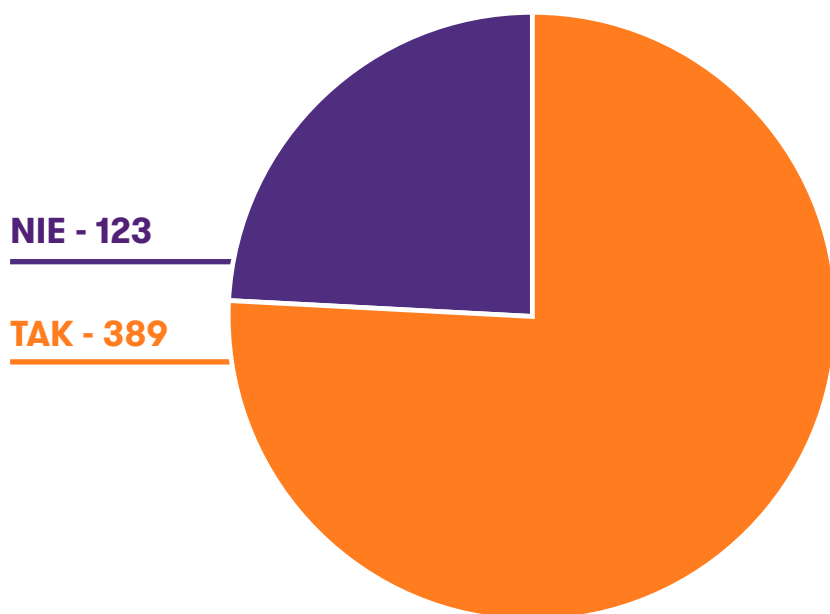
Firmy w zdecydowanej większości same radzą sobie z pozyskiwaniem pracowników (80%), podczas gdy bieżąca sytuacja otwiera okazję do ustalenia korzystnej ceny przy współpracy z zewnętrznymi specjalistami.

Ci, nie dość, że zapewniają znacznie wyższą skuteczność rekrutacji i selekcji, to zdecydowanie obniżają ryzyko nietrafionych rekrutacji. Warto tę szansę wykorzystać.

Liderzy potrafią skutecznie działać w obliczu koronakryzysu

Zdecydowana większość ankietowanych pozytywnie ocenia skuteczność działań liderów firm MSP w dobie pandemii Sars-CoV-2.

Wykres 1. Czy liderzy w Pana/Pani firmie potrafią działać skutecznie w obliczu kryzysu wywołanego pandemią?



Najbardziej optymistycznym wnioskiem płynącym z naszego badania jest pozytywna cenzurka, jaką pracownicy wystawili liderom ze swoich firm.

Dowodzi ona, że zarządzający sprościli wyzwaniom kryzysu.

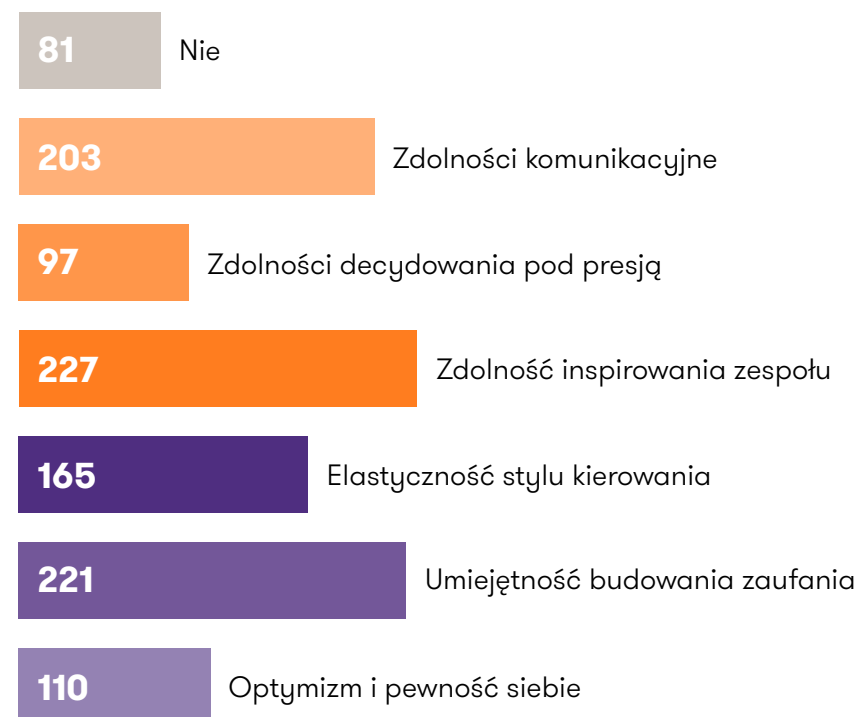
Badani w ponad $\frac{3}{4}$ przypadków wskazali, że w ich firmie liderzy potrafią skutecznie działać w dobie pandemii.

Powyższa ocena świadczy o ogromnym kredycie zaufania, jakim w obliczu koronakryzysu pracownicy obdarzyli swoich liderów. Ci – szczególnie w obliczu kryzysu – musieli wyznaczyć kierunek działania, umożliwiając pracownikom reorganizację. Podejmować kluczowe decyzje i komunikować oczekiwania. Gdyby zabrakło któregoś z tych elementów, na pewno wynik nie byłby taki wysoki. A jest on tym bardziej zaskakujący, że w Polsce dość powszechnie panuje ograniczone zaufanie do szefów.

Zespoły łakną większej dawki inspiracji, nie motywacji

Pracownicy na czele cech liderów, które wymagają poprawy, stawiają zdolność do inspirowania.

Wykres 2. Czy są jakieś cechy lub kompetencje, które warto wzmocnić u liderów w Pani/Pana firmie? Jeżeli tak, to jakie?



Mimo bardzo pozytywnej oceny, jaką pracownicy wystawili swoim szefom, widzą oni kilka kompetencji przywódczych, które mogłyby funkcjonować lepiej.

Odpowiedzi uzyskane na to pytanie powinny stanowić szczególną wskazówkę dla kadry zarządzającej.

Pracownicy pośród listy kompetencji, które są w ich ocenie szczególnie istotne, na pierwszym miejscu wymienili zdolność do inspirowania zespołu. Umiejętność ta wykracza znacznie szerzej poza motywowanie ludzi. Inspirujący przywódca jest w stanie nie tylko przekonać zespół do swoich wizji, ale także zdobyć sojuszników, którzy jego wizję podzielają i będą pracowali nad jej urzeczywistnieniem.

Zaufanie i komunikacja podstawą sprawnego zarządzania

Pracownicy chcą ufać swoim liderom, ale potrzebują dobrego poziomu komunikacji.



Aby ludzie podążyli za swoim liderem w czasie kryzysu ważne jest, by potrafił wzbudzić ich zaufanie.

To druga ważna kompetencja, na którą wskazywali badani. Liderzy budując fundamenty zaufania wobec siebie, powinni je oprzeć na własnych wysokich standardach etycznych oraz sprawiedliwym postępowaniu. To daje pracownikom gwarancje, że ustalone zasady gry będą przestrzegane nie tylko przez nich, ale także przez szefa.

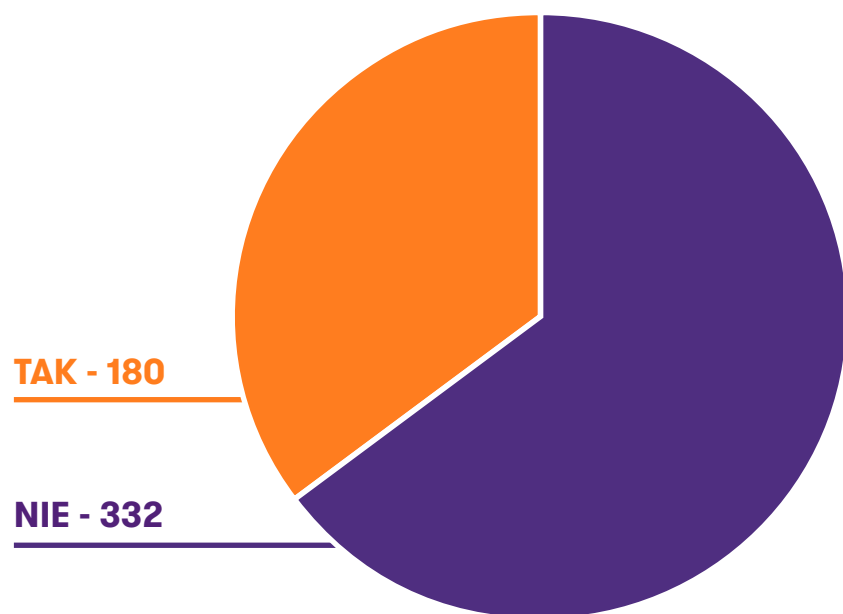
Tu docieramy do kluczowej kompetencji kryzysowej o numerze trzy: zdolności komunikacji. Przywódca, który chce pociągnąć za sobą ludzi, musi być dobry nade wszystko właśnie w komunikowaniu się. Przywództwo bowiem wymaga kontaktów ze znacznie większą grupą ludzi, niż na poziomie menedżera liniowego zajmującego się zarządzaniem.

Liderzy, osiągający mistrzowski poziom zarządzania, potrafią komunikować swoje oczekiwania w sposób jasny, unikając sytuacji zaskakiwania pracowników. Umieją też zadbać o to, by wszyscy zainteresowani posiadali odpowiednią orientację w bieżącej sytuacji. To wydaje się szczególnie ważne właśnie w czasach kryzysowych.

Zarządzający kontynuują rekrutację, patrząc daleko poza horyzont

W zdecydowanej większości badanych firm poziom zatrudnienia nie dość, że jest utrzymywany, to trwają nabory na nowych pracowników.

Wykres 3. Czy mimo trwającej pandemii w Pani/Pana firmie trwają rekrutacje?



Choć nastroje wśród wielu firm są obecnie raczej pesymistyczne, zwłaszcza w obliczu pogorszenia się sytuacji finansowej, to jednak pracodawcy w większości nie planują masowych zwolnień, starając się utrzymać zatrudnienie na dotychczasowym poziomie.

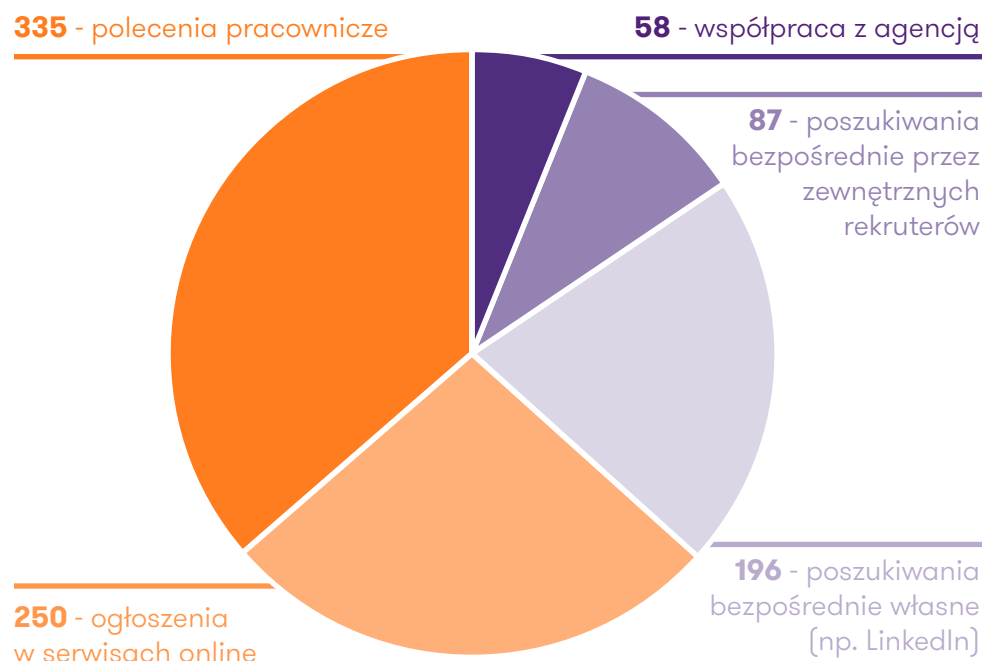
Badanie Randstad z czerwca br. pokazuje, że aż 65% pracodawców nie planuje zmian w zatrudnieniu, a tylko 13% rozważa możliwość redukcji. Odsetek 14% deklaruje zwiększenie liczby pracowników (badanie Planu Pracodawców, Instytut Badawczy Randstad, czerwiec 2020).

Respondenci biorący udział w badaniu Grant Thornton potwierdzili te trendy. Aż 65% ankietowanych zadeklarowało, że mimo pandemii w ich firmie trwają nabory pracowników. Może to wskazywać nie tylko na optymizm badanych, ale przede wszystkim świadczyć o racjonalnym podejściu do prowadzenia biznesu ze strony kadry zarządzającej. Choć skutki pandemii na pewno jeszcze długo będą dawały o sobie znać, kryzys w końcu wygaśnie. Toteż pochopne pozbywanie się jednego z najbardziej kluczowych aktywów firmy – do jakich należą ludzie – może właśnie oznaczać początek końca danej firmy.

Polecenia pracownicze – TOP metod rekrutacyjnych

Firmy same radzą sobie z pozyskiwaniem pracowników. Wśród najskuteczniejszych metod rekrutacyjnych królują polecenia pracownicze – nie tak dawno uznawane za nieetyczne.

Wykres 4. Czy mimo trwającej pandemii w Pani/Pana firmie trwają rekrutacje?



Za najbardziej skuteczną metodę rekrutacyjną respondenci uznali metodę poleceń pracowniczych.

Co ciekawe, ta metoda całkiem niedawno jeszcze była uznawana wręcz za nieetyczną. Ma jednak wiele zalet, zwłaszcza gdy firma zmagą się z niedoborem pracowników (na – do niedawna – panującym rynku pracownika). Powiązanie polecenia pracowniczego z gratyfikacją finansową (jeśli polecony kandydat zdecyduje się podjąć zatrudnienie) pozwala na lepsze dopasowanie nowego członka zespołu oraz dotarcie z ofertą do tych kandydatów, którzy akurat nie poszukują pracy. Ponadto pracodawca już „na wejściu” zyskuje kluczowe informacje o kandydacie z zaufanego i nieoficjalnego źródła, jakim jest aktualny pracownik.

Na drugim miejscu – tu bez zaskoczenia – znalazły się ogłoszenia w serwisach online. Jest to obecnie najpopularniejsza metoda pozyskiwania potencjalnych kandydatów do pracy. Ponadto sporo firm decyduje się też na poszukiwania bezpośrednie, realizowane własnymi siłami (trzecia w kolejności liczba wskazań respondentów). Zaledwie 9% spośród ankietowanych stwierdziło, że ich firma korzysta z pomocy zewnętrznych rekruterów prowadzących w ich imieniu poszukiwania bezpośrednie. Jeszcze mniej, bo zaledwie 6%, korzysta z pomocy wyspecjalizowanych agencji rekrutacyjnych.

Z wyżej przytoczonych wskazań wynika, że firmy w większości przypadków (ponad 80% wskazań) decydują się radzić sobie własnymi siłami, nie korzystając z zewnętrznej pomocy.

Komentarz eksperta

Przy rekrutacji barierę stanowią koszty, te zaś w obliczu kryzysu nabierają jeszcze większego znaczenia.

Jednakże wobec braku możliwości znalezienia odpowiednich kandydatów, zwłaszcza teraz warto rozważyć opcje współpracy z zewnętrznymi specjalistami. Kryzys gospodarczy otwiera bowiem okazję do ustalenia korzystnej ceny. Zewnętrzny partner daje nie tylko rękojmię wyszukania kandydatów o odpowiednich kompetencjach, ale przede wszystkim pomaga skutecznie te kompetencje zweryfikować i uniknąć rekrutacyjnej porażki. Ważne jest także dopasowanie kandydata do kultury danej organizacji, co wiąże się z uwzględnieniem miękkich kompetencji podczas procesu selekcji. Jak pokazują wyniki naszego badania, kompetencje miękkie w dalszym ciągu znajdują się na dalszym planie w toku selekcji prowadzonych samodzielnie przez firmy, o ile w ogóle są uwzględniane. Tymczasem w praktyce okazują się niezwykle ważne – czasem wręcz przeważające.

Pamiętajmy, że koszt nietrafionej rekrutacji tylko w przypadku pracownika liniowego wynosi co najmniej 3-krotność kosztów związanych z utrzymaniem stanowiska (nie tylko samego wynagrodzenia). W przypadku stanowisk specjalistycznych i menedżerskich kwoty te są zdecydowanie wyższe.



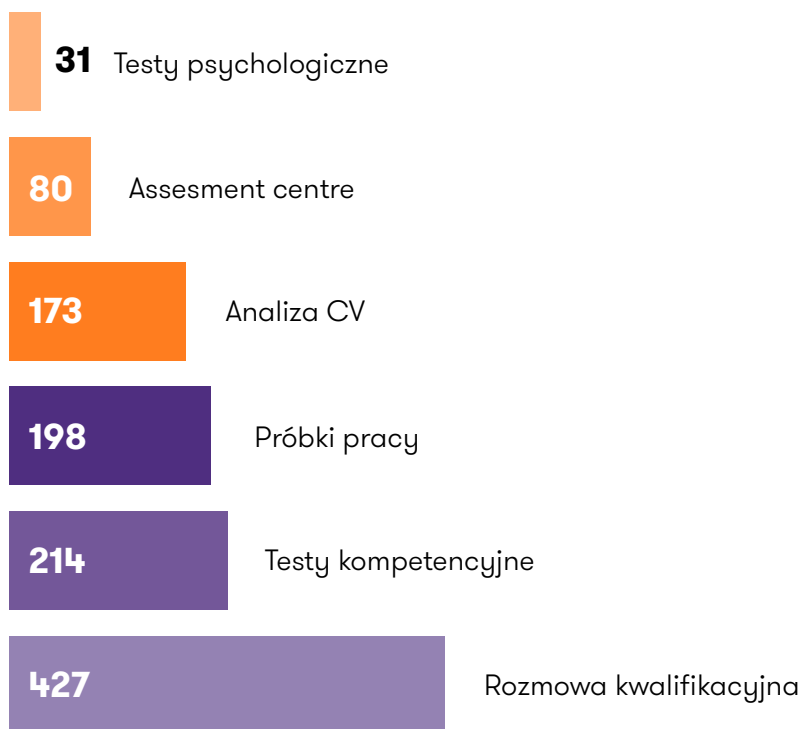
Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu
Grant Thornton

Najskuteczniejsza metoda selekcji wciąż nie dość powszechna

Pośród metod selekcji kandydatów do pracy uznawanych za najskuteczniejsze wciąż niepodzielnie króluje rozmowa kwalifikacyjna.

Wykres 5. Które z poniższych metod selekcji są wg. Pana/Pani najskuteczniejsze? Zaznacz te, które uważasz za właściwe.



Nader interesujące informacje przyniosły odpowiedzi respondentów na pytanie o metody selekcji kandydatów. Z danych wynika, że większość firm skupia się w procesie selekcyjnym na weryfikacji twardych kompetencji (w toku prowadzenia testów kompetencyjnych czy sprawdzania próbek pracy) – prócz podstawowej analizy CV i rozmowy kwalifikacyjnej.

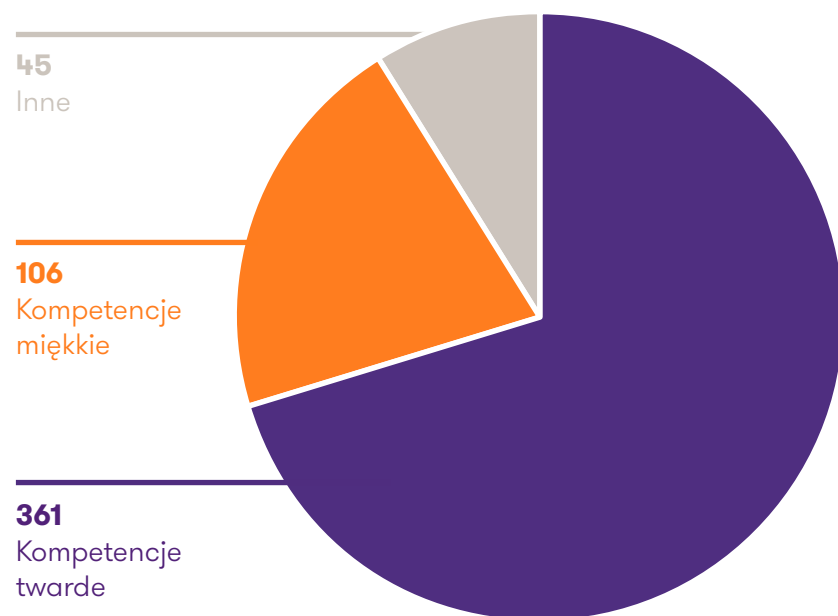
Tylko niewielki odsetek (3% wszystkich wskazań respondentów) decyduje się na bardziej wnikliwe przyjrzenie się cechom osobowości kandydatów (testy psychologiczne).

Także rzadkim rozwiązaniem selekcyjnym pozostaje korzystanie z centrum oceny kompetencji, tj. assesment centre (zaledwie 7% odpowiedzi), mimo jego olbrzymiej skuteczności – dalece wykraczającej poza skuteczność pozostałych metod selekcyjnych.

Firmy weryfikują kandydatów do pracy pod kątem kompetencji twardych

Miękkie kompetencje, w praktyce często przeważające o powodzeniu na danym stanowisku pracy, pozostają w selekcyjnym „ogonie”.

Wykres 6. Jakie kryteria doboru pracowników są stosowane w Pani/Pana firmie podczas zatrudniania lub zmiany stanowiska?



Umiejętności miękkie są zdecydowanie na dalszym planie zainteresowań podczas selekcji kandydatów do pracy (choć w pewnym zakresie można je oczywiście zweryfikować podczas bezpośredniej rozmowy kwalifikacyjnej). Potwierdzają to wskazania respondentów odnośnie metod selekcji wykorzystywanych przez firmy.

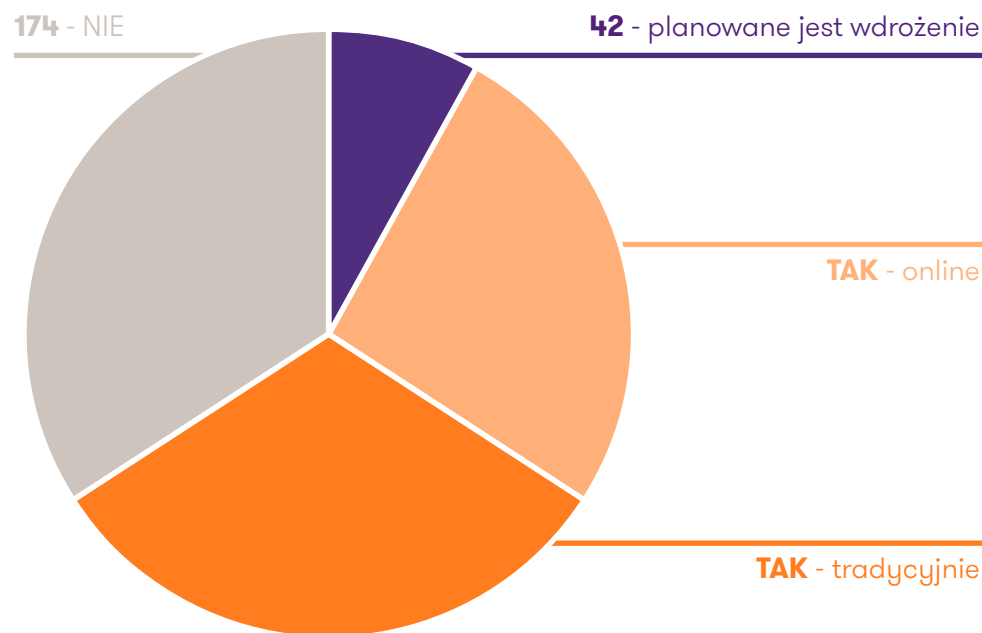
Tylko 20% spośród wszystkich respondentów wskazywało na weryfikowanie miękkich kompetencji podczas doboru pracowników.

Choć w obliczu pandemii istotność twardych kompetencji ma prawo być przeważająca, jednakże w dłuższym horyzoncie czasowym kompetencje miękkie (a zwłaszcza ich niedostatki) będą coraz bardziej dawały o sobie znać.

Polskie firmy realizują onboarding – także zdalnie

Niespełna 60% firm prowadzi onboarding, ale ok. 34% nie stosuje go wcale. Tymczasem prawidłowo wdrożony w obowiązki nowy pracownik lepiej się zaadaptuje, szybciej osiągnie właściwą efektywność oraz samodzielność.

Wykres 7. Czy w Państwa firmie funkcjonuje procedura onboardingu dla nowozatrudnionych pracowników? Jeżeli tak, to czy jest ona możliwa online w kontekście pandemii?



Prawie 58% (57,82%) respondentów zadeklarowała, że ich firma posiada program onboardingowy. Obecnie niemal 50% tego typu procesów jest realizowanych w formule online. Jedynie 8% badanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwach planowane jest wdrożenie programów onboardingowych w najbliższej przyszłości. Równocześnie spory odsetek – niemal 34% (33,98%) – nie prowadzi onboardingu dla nowo zrekrutowanych pracowników.

Powyższe dane napawają jednak optymizmem.

Wynika z nich, że wśród pracodawców zauważalnie rośnie świadomość tego, jak ważny jest proces prawidłowego wdrożenia nowego pracownika. Zazwyczaj pracodawcy decydują się na wdrażanie programów onboardingowych ze względu na wzmocnienie poziomu motywacji i wzrost zaangażowania nowych członków zespołu już od pierwszych dni ich pracy w firmie.

Skuteczny onboarding nie wymaga dużych nakładów finansowych

Kluczowe jest poświęcenie odpowiedniej ilości czasu, a także zaangażowanie i konsekwencja.



Praktyka wskazuje, że w kontekście onboardingu większość skutecznych przedsięwzięć tego typu wcale nie wymaga znaczących nakładów finansowych – poza inwestycją czasu. Czyli koniecznością poświęcenia temu procesowi dostatecznej uwagi, zwłaszcza w aspekcie odpowiedniego zaplanowania onboardingu. Kluczem do sukcesu jest zwykle zaangażowanie i konsekwencja. Nie bez znaczenia pozostaje także trafne dobranie osób mających przeprowadzać w firmie onboarding.

Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii

Więcej na temat onboardingu, ale także offboardingu i outplacementu, będzie można przeczytać już niebawem – ok. 15 lipca br. – w naszym drugim Purpurowym Informatorze z cyklu „Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii” pt.: Jak przeprowadzić dobry onboarding, także zdalnie – zapraszamy do lektury!

W cyklu ukażą się łącznie:

1. Rekrutacja i selekcja nie tylko w czasach SARS-CoV-2 (16.06);
2. Jak przeprowadzić dobry onboarding, także zdalnie (15.07);
3. Reorganizacja zasobów kadrowych i mikro-przegląd zespołów (15.08);
4. Wybitny lider na turbulentne czasy, czyli jak osiągnąć mistrzostwo w prowadzeniu zespołu (15.09);
5. Kondycja psychiczna zespołów w dobie pandemii (15.10).

Komentarz eksperta

Ostatnie trzy miesiące, to był czas pod hasłem „sprawdzam”.

Sprawdzam się jako lider, sprawdzam się jako pracownik, sprawdzam się jako pracodawca. Zweryfikowały bowiem hasła dumnie wiszące na ścianach firm. Ten trudny czas ostatnich tygodni pokazał nam wszystkim, co w rzeczywistości noszą w sercach zarządzający, jakie wartości tak naprawdę nimi kierują.

Nasze badanie pokazuje, że liderzy wyszli z tego testu obronną ręką. Także w Grant Thornton każdego dnia postawa zarówno liderów, jak i szeregowych pracowników udowadnia, że możemy być – i jesteśmy – naprawdę dumni!



Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton

Zapraszam do kontaktu!



Wojciech Chromik

Departament Outsourcingu

T +48 502 680 789

E wojciech.chromik@pl.gt.com

O BADANIU

Raport z krajowego rynku pracy. Badanie ankietowe przeprowadzone w dniach 25 maja – 16 czerwca 2020 roku wśród pracowników firm z sektora MSP.

Próba badawcza: 512 respondentów.



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 27 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.