KPMG

Key Employer Challenges

- jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?

KPMG.pl

Key Employer Challenges 2017 – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?

I. Wstęp **3**

II. O Raporcie „Key Employer Challenges 2017 **4**

III. Wnioski i Obserwacje KPMG **6**

1. Główne wyzwania pracodawców **10**

2. Niekontrolowane odejścia pracowników **16**

3. Doświadczenie pracowników, *employee experience* **26**

Czynnik ludzki *32*

Rozwój i ocena *34*

Narzędzia wynagradzania *36*

Środowisko pracy *38*

Kultura organizacyjna *40*

4. Innowacyjne podejścia do kapitału ludzkiego **44**

5. Zarządzanie talentami **52**

IV. Informacje o respondentach Badania **60**

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce pierwszą edycję Badania *„Key Employer Challenges* – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika". Wyniki tego Badania wskazują, iż strategia biznesu musi uwzględniać budowanie doświadczenia pracownika. Liderzy personalni stoją przed wielkim wyzwaniem, podobnie jak liderzy biznesu. Łączy ich potrzeba wnoszenia wartości dodanej do działalności firmy. HR poddawany jest często wyzwaniom zasadności i skuteczności inicjowanych działań. Działy zarządzania kapitałem ludzkim postrzegane są jako centrum kosztowe. Wyniki Badania zdają się potwierdzać tezę, że inwestycje w działy personalne są ostrożne.

Przedsiębiorstwa współcześnie działają w coraz bardziej złożonym globalnym środowisku definiowanym przez cztery kluczowe trendy: **rozwój, digitalizacja, compliance i talent.** Zarządzający organizacjami mają zróżnicowane podejście do traktowania czynnika ludzkiego w organizacji. Zastanawiają się, jakie przyjąć założenia związane z trendami w tym obszarze: tworzyć scenariusze pesymistyczne, czy optymistyczne?

Debata światowych liderów zebranych na tegorocznym World Economic Forum w Davos, podczas którego kolejny rok z rzędu KPMG wniosło wkład do debaty nad poprawą kondycji gospodarki światowej, wskazuje na to, iż czym bardziej złożony jest system, w jakim operuje przedsiębiorstwo, tym większy niepokój odczuwa społeczność zgromadzona wokół niego. Dotyczy to zarówno jej klientów, dostawców, jak i pracowników. Zmiana wpisana jest w życie każdej organizacji i dotyczy każdego uczestnika rynku pracy. Wszystko wskazuje na to, że zmiany są i będą wymuszane coraz częściej. Zarządzający organizacjami muszą reagować coraz zwinniej, aby szybciej adaptować się do zmian otoczenia biznesowego.

Jan Karasek
Partner

Magda Stawska
Menadżer

Czwarta rewolucja cyfrowa jest jedną z ważniejszych sił napędzających zmiany w poszczególnych sektorach gospodarki i regionach świata. Firmy nieustannie poszukują możliwości wzrostu oraz potencjału na jego osiągnięcie. Wyzwania przedsiębiorstw różnią się w zależności od sektora gospodarki oraz zdolności adaptacji do zachodzących zmian. Dostęp do nieograniczonego źródła, zwanego *kapitałem ludzkim* lub *talentem*, staje się coraz większym wyzwaniem i pozostaje jednym ze strategicznych tematów w wielu firmach. Kapitał ludzki to ludzie, ich wiedza i umiejętności. Zmiany wokół organizacji, wymuszają także na jej pracownikach szybkiej adaptacji oraz nieustannego doskonalenia.

Nasz Raport *Key Employer Challenges* koncentruje się na zbadaniu trendów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce. Zapytaliśmy menedżerów zarządzających firmami małymi, średnimi i dużymi z kapitałem polskim, jak i zagranicznym, działającymi w 14 branżach, na jakich obszarach zarządzania kapitałem ludzkim planują się koncentrować w latach 2017-2018? Szczególny nacisk położyliśmy w Badaniu na sprawdzenie, w jaki sposób przedsiębiorstwa podchodzą do klienta wewnętrznego – pracownika, i w jaki sposób budują doświadczenie pracownika, tzw. *Employee Experience*.

Dziękujemy wszystkim organizacjom, firmom oraz osobom, które uczestniczyły w pierwszej edycji Badania Key Employer Challenges w Polsce. Jesteśmy przekonani, że zaprezentowane wyniki zainspirują menedżerów w Polsce do poznania, zbudowania i monitorowania idei *Employee Experience* w zarządzaniu zespołami.

Zapraszamy do zapoznania się z Raportem **„*Key Employer Challenges* - jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracowników".**

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

O Raporcie

Key Employer Challenges 2017 - jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?

Tematyka Raportu

Employee Experience

Podejście bazujące na badaniu doświadczenia klienta wewnętrznego osadzone jest na kluczowych wymiarach wpływających na atrakcyjność pracodawcy. *Employee Experience* obejmuje analizę takich wymiarów, jak otoczenie biznesowe, możliwość rozwoju pracownika, finansowe i pozafinansowe aspekty motywacji, dopasowanie indywidualnych potrzeb oraz umiejętności pracownika do bezpośredniego przełożonego i zespołu, jak również środowisko pracy.

Podejście KPMG w obszarze definiowania trendów związanych z *Employee Experience* prowadzi do fundamentalnych zmian w sposobie zarządzania kapitałem ludzkim, transferu wiedzy, kierowania zespołami oraz rozwoju zawodowego. Zastosowanie wybranych metodyk, dostosowanych do potrzeb klienta, skutkuje poprawą wyników biznesowych organizacji.

Dzisiejszy rynek pracy oraz jego uczestnicy są pod stałą presją zmieniających się potrzeb biznesowych. Otoczenie biznesowe wymaga także modyfikacji podejścia do sposobu pracy. Liderów biznesu z pracownikami łączą doświadczenia, oraz - niejednokrotnie - funkcjonujące w organizacjach działy personalne. Od liderów biznesu wymaga się adaptacyjnego podejścia, zwinnego reagowania oraz świadomości zmian w otoczeniu biznesowym. Strategia zarządzania ludźmi musi uwzględniać tę właśnie elastyczność oraz adaptacyjne podejście do zmian na rynku pracy.

Doświadczenie pracownika oraz monitorowanie satysfakcji pracownika związanej z miejscem pracy oraz otoczeniem biznesowym jest tym, co w przyszłości zagwarantuje pracodawcom efektywność kosztową oraz przyczyni się do wykorzystywania potencjału pracowników w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy.

HR Transformation

Liczba prowadzonych projektów transformacyjnych wzrasta z roku na rok. Transformacja biznesowa coraz częściej powiązana jest z transformacją kultury organizacyjnej. Jedną z kluczowych transformacji biznesowych jest transformacja działu HR. Transformacja HR oparta jest na tworzeniu wartości dodanej działu zarządzania kapitałem ludzkim. Najczęściej obecnie sprowadza się do kreowania cyfrowej rzeczywistości w odniesieniu do potrzeb pracownika związanych z zatrudnieniem.

W 2016 roku firma analityczna ALM Intelligence w raporcie "Finance Excellence Consulting" uznała KPMG za pioniera w obszarze transformacji HR wśród firm konsultingowych. KPMG prowadzi systematyczne badania firm dotyczące podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim i doświadczeniami pracowników. Badanie Key Employer Challenges zawiera aspekt związany z transformacją działów zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce. Skoncentrowaliśmy się w Badaniu nad sprawdzeniem, jak przebiega usprawnienie pracy działu personalnego w Polsce. Interesowało nas wykorzystanie nowoczesnych narzędzi wspierających proces decyzyjny, jak na przykład narzędzi zaawansowanej analityki czy korzystania z nowoczesnych narzędzi w procesach wymiany wiedzy i działaniach szkoleniowych i rozwojowych.

Chcieliśmy się dowiedzieć, jakie działania planują w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim firmy w Polsce. Czy, i w jaki sposób technologia wspiera inicjatywy nakierowane na satysfakcję pracownika – zgodnie z podejściem KPMG definiującym *Employee Experience*. Jak zmieniają się działy personalne w odniesieniu do trendów światowych, jak transformacja działów personalnych, digitalizacja oraz zastosowanie nowoczesnych technologii w komunikacji z pracownikami wpływa na organizację przedsiębiorstw w Polsce.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Wnioski i Obserwacje

Key Employer Challenges 2017 - jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?

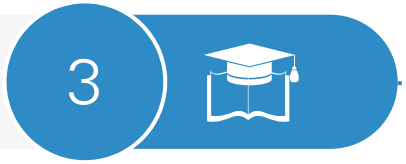
Główne wyzwania pracodawców

Utrzymanie pracowników, przyciąganie kandydatów oraz zaangażowanie pracowników największymi wyzwaniami oraz priorytetem działań w organizacjach w latach 2017-2018 w Polsce

Niekontrolowane odejścia pracowników

Najtrudniej kontrolować odejścia pracowników fizycznych oraz innych pracowników niskiego szczebla

Doświadczenie pracowników

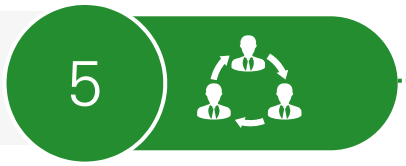


Firmy dostrzegają znaczenie *Employee Experience*, ale ostrożnie podchodzą do inwestycji

Innowacyjne podejście do kapitału ludzkiego

Przedsiębiorstwa doceniają pomysły pracowników i angażują ich w innowacyjny rozwój

Zarządzanie talentami



Programy zarządzania talentami wciąż w powijakach

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Podsumowanie obserwacji KPMG

» Trend w skrócie

- Jakość kadry kierowniczej jest tym, co odgrywa najważniejszą rolę w utrzymaniu pracowników.
- Wynagrodzenie zasadnicze, ocena okresowa i rozwój zawodowy wpływa bezpośrednio na doświadczenie pracownika.
- Reżim kosztowy jest ważny dla przedsiębiorstw w Polsce. Prowadzi do koncentracji na utrzymaniu kluczowych osób lub grup pracowniczych.
- Działy zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonują w większości na przestarzałych rozwiązaniach i praktykach organizacyjnych.

» Co to oznacza dla organizacji?

- Adaptacja do zmieniających się uwarunkowań rynkowych wymaga szybkiej reakcji kadry menedżerskiej oraz zaufania pracowników do kadry zarządzającej.
- Organizacje koncentrują się na optymalizacji kosztów pracowniczych, związanych głównie z lepszym dopasowaniem wynagrodzenia zmiennego do specyfiki branży oraz danej organizacji.
- Działy ZZL muszą zmienić strategie kadrowe i przestawić się na rozwiązania dostosowane do nowych modeli biznesowych i wielopokoleniowych zespołów.

» Co należy zrobić?

- Kreowanie marki pracodawcy wewnątrz organizacji buduje poczucie przynależności organizacyjnej oraz dumę pracowników.
- Szczególnie dobrze należy zdiagnozować doświadczenie pracowników kluczowych dla firmy i znać koszty niekontrolowanych odejść oraz transferu wiedzy.
- Diagnoza doświadczenia pracowników i modyfikacja zachowań organizacyjnych ograniczy obszary wywołujące niezadowolenie.
- Komunikacja wewnętrzna przyczynia się do redukowania w organizacji stopnia niepewności i buduje atmosferę zaufania.

» Co możesz zrobić już teraz?

- Usprawnij rozwiązania w obszarze powiązania interesu firmy z indywidualnymi aspiracjami pracowników.
- Przypisz odpowiedzialność za wyniki pracy do osoby faktycznie realizującej zadania i cele.
- Wdrażaj rozwiązania w obszarze utrzymania pracowników.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Dzisiejszy polski rynek pracy charakteryzuje bardzo wysoki stopień konkurencyjności. Wynika to nie tylko z rosnącej, bogatej oferty ze strony pracodawców ściśle powiązanej z trendami w gospodarce. W jeszcze większym stopniu na wyzwania rynku pracy wpływają zachodzące na nim na dużą skalę zmiany demograficzne i społeczne. Szczególnie w odniesieniu do pokolenia ludzi młodych, millenialsów. Z punktu widzenia pracodawcy proces rekrutacji oznacza coraz wyższe koszty i konieczność większego zaangażowania. Pozyskanie wartościowych kandydatów do pracy staje się nie lada wyzwaniem. Tym większego znaczenia nabiera umiejętne zadbanie o właściwy poziom retencji pracowników i ich odpowiednią motywację. Przed pracodawcami stoi konieczność realizowania kompleksowej strategii w tym zakresie. Strategii uwzględniającej efektywne działanie w zasadniczych obszarach: rekrutacji – potrzeby nowych, skutecznych metod docierania do potencjalnych kandydatów do pracy; wizerunku pracodawcy - tworzenia odpowiedniej aury emocjonalnej wokół marki oraz retencji – dawania pracownikom tego, czego łatwo nie znajdą u innych pracodawców, np. wyjątkowego środowiska pracy, atrakcyjnego systemu szkoleń, jasno nakreślonej ścieżki kariery i rozwoju talentów. Rzeczy równie ważnych jak dopasowana do współczesnych wymogów, nowoczesna kultura organizacji.

Renata Prys,
Dyrektor Działu Personalnego McDonald's Polska

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Główne wyzwania pracodawców

Utrzymanie pracowników, przyciąganie kandydatów oraz zaangażowanie pracowników największymi wyzwaniami oraz priorytetem działań w organizacjach w latach 2017-2018 w Polsce

Główne wyzwania pracodawców

1 !

Utrzymanie pracowników, przyciąganie kandydatów oraz zaangażowanie pracowników największymi wyzwaniami oraz priorytetem działań w organizacjach w latach 2017-2018 w Polsce

Największym wyzwaniem dla firm uczestniczących w Badaniu Key Employer Challenges jest niewątpliwie utrzymanie pracowników. Wskazały na to trzy na cztery badane przedsiębiorstwa.

Nasi respondenci bez względu na pełnioną funkcję w organizacji - zarządzający działem personalnym (77%), jak i członkowie zarządów (73%) wskazali, iż w najbliższych 24 miesiącach priorytetem działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim będzie utrzymanie pracowników. Czym krótsza perspektywa planowania, tym temat utrzymania pracowników pojawia się częściej na czele kluczowych inicjatyw firm. Tylko 6 firm biorących udział w Badaniu, co stanowi niespełna 4% respondentów, nie wymieniło utrzymania pracowników jako kluczowego elementu polityki personalnej w roku 2017.

Utrzymanie pracowników jest ważne, nie dotyczy jednak wszystkich pracowników.

29% badanych firm planuje skoncentrować się w pierwszej kolejności na opracowaniu inicjatyw oraz dedykowanych działań wokół utrzymania osób na kluczowych stanowiskach. Jako kluczowe rozumiane są stanowiska niezbędne dla harmonijnego i bezpiecznego funkcjonowania firmy: stanowiska kierownicze, jak i eksperckie związane z wymaganą unikatową wiedzą, która gwarantuje firmie bezawaryjne działanie operacyjne. Pozostałe 30% firm planuje obniżyć poziom niekontrolowanych odejść pracowników na stanowiskach produkcyjnych i specjalistycznych niższego szczebla. Zatem na tych, które funkcjonują w każdej firmie, a realizują rutynowe i powtarzalne zadania, niezbędnych dla funkcjonowania organizacji.

Spośród 14 branż, jakie reprezentują uczestnicy Badania, utrzymanie pracowników jest tematem priorytetowym dla 5 sektorów: nowoczesnych technologii, przemysłowego, chemicznego, usługowego, nieruchomości i budowlanego.

Co ważne, nie ma znaczenia pochodzenie kapitału. Utrzymaniem pracowników będą zajmować się zarządzający, zarówno w firmach z kapitałem rodzimym, jak i zagranicznym. Patrząc na wielkość zatrudnienia utrzymanie pracowników jest ważniejsze w firmach mniejszych oraz średnich. Zrozumiałym jest, że w dużych organizacjach na miejsce odchodzącego pracownika łatwiej przenieść kogoś już zatrudnionego (w ramach awansu lub rotacji). Dla porównania, w dużych firmach zatrudniających powyżej 500 pracowników, największym wyzwaniem jest przyciąganie kandydatów i rekrutacja nowych pracowników.

Naszą uwagę przyciągnął fakt, iż podobne podejście do kwestii utrzymania pracowników prezentują branże, które w ostatnich latach redukowały zatrudnienie lub je ograniczały.

Miało to miejsce w przypadku administracji publicznej, czy bankowości i usług finansowych. Zaraz po zaangażowaniu pracowników, utrzymanie ich stanowi dla tych branż najważniejsze wyzwanie.

”

Przyciągnięcie najlepszych kandydatów oraz zatrzymanie i zaangażowanie pracowników zawsze są jednymi z najważniejszych zadań dla organizacji, nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Za produktami i usługami oferowanymi przez firmy zawsze stoją ludzie i to oni decydują o sukcesie organizacji. W najbliższych latach wyzwanie związane z zatrudnianiem będzie trudniejsze w związku z coraz mniejszym bezrobociem i mniejszą liczbą kandydatów na rynku pracy. Pracodawcy będą konkurować o najlepszych kandydatów i może to skutkować większym wzrostem wynagrodzeń oferowanych na najbardziej poszukiwanych stanowiskach. Kolejnym bardzo ważnym aspektem są oczekiwania młodych osób, związane z rozwojem i awansowaniem. W sytuacji, gdy firmy nie rozwijają się tak dynamicznie, jak w przeszłości, możliwości rozwoju struktury organizacyjnej jest coraz mniej. Tworzenie nowych stanowisk, rotacja pomiędzy stanowiskami i praca projektowa będą coraz ważniejszym elementem związanym z zarządzaniem pracownikami. Dodatkowo nowe pokolenia nie poszukują już pracy na wiele lat. Dla młodych ludzi zmiana firmy, praca w nowej branży są częścią rozwoju zawodowego i dlatego wiele osób świadomie co kilka lat planuje zmianę pracodawcy. W takiej sytuacji zastosowanie narzędzi zatrzymujących pracowników w firmie i jednocześnie zwiększających motywację, zaangażowanie jest coraz bardziej istotne.

”

Jacek Jaczyński, Lotte Wedel S.A.
Dyrektor Personalny i Administracji

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Główne wyzwania według branż

Produkcja przemysłowa	Nowoczesne technologie	Bankowość i usługi finansowe	Usługi Pozostałe	Branża spożywcza	Infrastruktura	Budownictwo i Nieruchomości
Utrzymanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Zaangażowanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Optymalizacja kosztów pracowniczych	Utrzymanie pracowników
Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Zaangażowanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Zaangażowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Optymalizacja kosztów pracowniczych
Produktywność	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Utrzymanie pracowników	Produktywność pracowników	Produktywność pracowników

Transport, spedycja, logistyka	Farmacja i ochrona zdrowia	Sektor chemiczny	Centrum Usług Biznesowych (BPO, SSC)	Energetyka i zasoby naturalne	Administracja publiczna	pozostałe
Produktywność pracowników	Zaangażowanie pracowników	Utrzymanie pracowników	Zaangażowanie pracowników	Optymalizacja kosztów	Zaangażowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Utrzymanie pracowników	Produktywność pracowników	Produktywność pracowników	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników	Utrzymanie pracowników	Utrzymanie pracowników
Wykorzystanie zaawansowanych metod analityki danych i raportowania (np. identyfikacja idealnych kandydatów, przewidywanie odejść pracowników, powiązanie wyniku biznesowego ze wskaźnikami biznesowymi)	Produktywność pracowników	Identyfikacja i rozwój talentów	Utrzymanie pracowników	Zaangażowanie pracowników	Wykorzystanie zaawansowanych metod analityki danych i raportowania (np. identyfikacja idealnych kandydatów, przewidywanie odejść pracowników, powiązanie wyniku biznesowego ze wskaźnikami biznesowymi)	Przyciąganie kandydatów / rekrutacja nowych pracowników

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Główne wyzwania w ocenie liderów biznesu i HR

Utrzymanie pracowników w organizacji związane jest z koniecznością wprowadzenia zmian lub usprawnień w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Co piąty lider biznesu zadeklarował, iż właśnie zarządzanie zmianą postrzega jako kluczowe działanie firmy w dwuletniej perspektywie. Wynika to z konieczności adaptacji firm do zmieniającego się otoczenia biznesowego i rynku pracy.

Trzy główne wyzwania pozostają jednak niezmienne. Wymieniają się tylko miejscami i różnią się nieznacznie procentowo.

O ile utrzymanie pracowników jest istotne dla wszystkich przedstawicieli badanych firm, o tyle kolejne priorytety, jak przyciąganie kandydatów i efektywność kosztowa wynikają z roli pełnionej przez respondenta w organizacji.

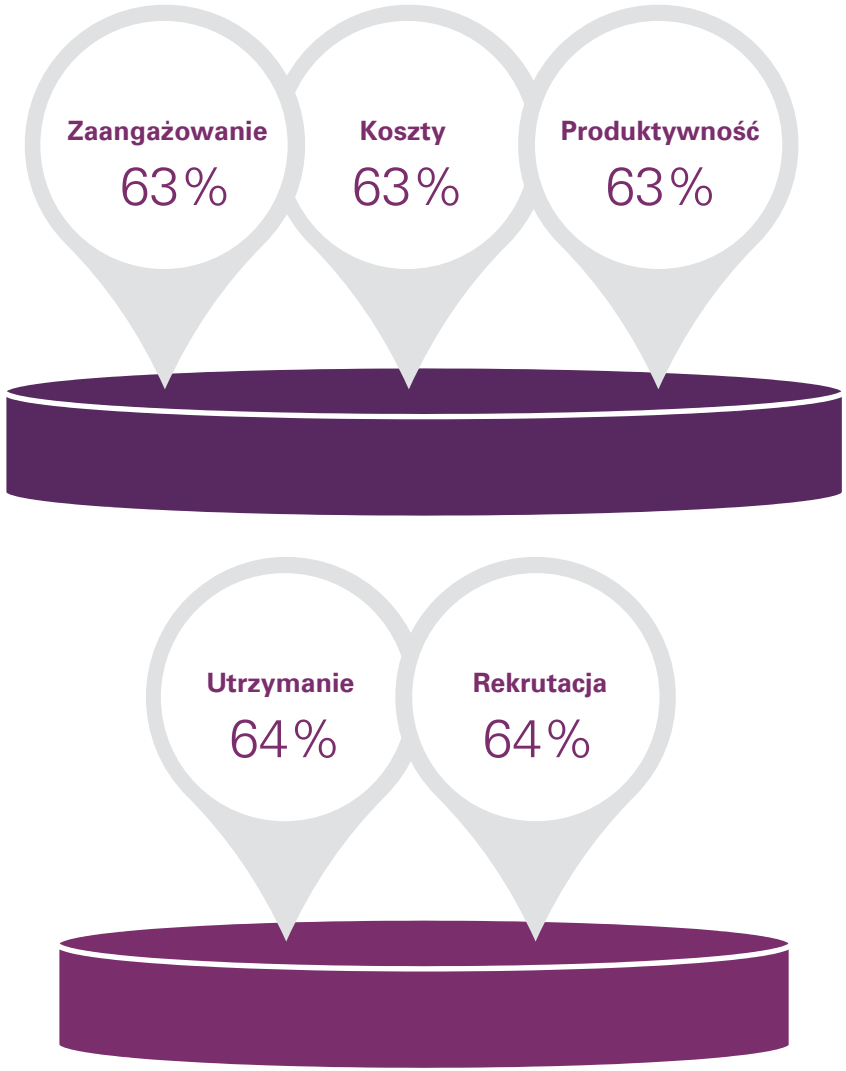
W ocenie liderów działów personalnych przyciąganie kandydatów znalazło się na drugim miejscu.

64%

respondentów wskazało przyciąganie kandydatów oraz rekrutację nowych jako kluczowe działania, na jakich będą się koncentrować w latach 2017 i 2018.

63%

liderów biznesu plasuje efektywność kosztową na drugim miejscu agendy biznesowej na równi z zaangażowaniem pracowników.



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Główne wyzwania

Wobec rosnącej potrzeby utrzymania pracowników, temat przygotowania zespołów do pracy w środowisku wielopokoleniowym pozostaje na jednym z ostatnich miejsc pod kątem planowanych działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Temat zaangażowania pracowników zajmuje liderów HR i Zarządy w Polsce. Dyrektorzy personalni wymieniają na 3. miejscu w Badaniu *Key Employer Challenges* właśnie kwestię zaangażowania pracowników.

Prezesi Zarządów na 3. miejscu dostrzegają wyzwanie związane z przyciąganiem kandydatów oraz rekrutacją nowych.

Tylko branża produkcyjna oraz duże firmy określają ten temat jako ważny w aspekcie planów działań polityki personalnej na lata 2017-2018.

Aktywność zawodowa przedstawicieli pięciu pokoleń wskazanych na grafice poniżej wymusi na firmach konieczność redefiniowania misji i wizji firmy, podkreślania wartości wnoszonej przez firmę na rzecz budowania sensu i etosu pracy.

Coraz więcej firm buduje klimat organizacyjny bazujący na wartościach i poczuciu przynależności do firmy. Wartościach noszonych w sercach pracowników, a nie tylko na tych widocznych na plakatach i folderach firmowych. Najnowsze trendy światowe wskazują, że temat przywództwa nie schodzi z agend wielu programów studiów dla najwyższej kadry menedżerskiej. Dyplomy ukończenia kursów związanych z tematyką przywództwa, zdobią biurka i ściany gabinetów prezesów, na równi z dyplomami MBA. Docenienie jest tym, czego potrzebuje pracownik. Dlatego też w miejsce sformalizowanych procesów przeglądów okresowych, wprowadza się różnego rodzaju programy i narzędzia wspierające udzielanie informacji zwrotnej. Coraz więcej firm odchodzi od standardowej oceny okresowej. Ocena okresowa przybiera formę bieżącego i ciągłego udzielania sobie informacji zwrotnej na kształt ciągłego doskonalenia każdego członka zespołu. Informacja zwrotna, ang. *constant feedback* działa w odniesieniu do relacji wewnątrz organizacji, i nie jest oparta tylko i wyłącznie na hierarchicznej strukturze.

Coraz więcej firm na świecie decyduje się na rezygnację z oceny okresowej w dotychczasowym kształcie.

Multipokoleniowe organizacje

Zmiany demograficzne wymuszają na organizacjach zmianę podejścia do budowania doświadczenia pracownika, *Employee Experience*

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obserwacje i rekomendacje KPMG

» Trend w skrócie

- 70% badanych firm definiuje utrzymanie pracowników jako kluczowe wyzwanie i podejmuje działania zorientowane na przyciąganie kandydatów i rekrutację nowych pracowników.
- Przyciąganie kandydatów, rekrutacja nowych pracowników oraz ich zaangażowanie stanowią wyzwania dla zarządzających w Polsce.
- Kandydaci pozostający dotychczas pasywni na rynku pracy otrzymują coraz więcej zapytań ze strony konkurencyjnych firm.

» Co to oznacza dla organizacji?

- Zmiany demograficzne mogą oznaczać problem ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach, dlatego organizacje powinny skupić się na efektywnym zarządzaniu różnymi pokoleniami pracowników.
- Organizacje muszą przygotować się do tworzenia pozytywnych i negatywnych scenariuszy dla zarządzania kapitałem ludzkim.

» Co należy zrobić?

- Budować doświadczenia pracownika, prowadzić wielostronną komunikację i zachęcać pracowników do angażowania się w rozwój firmy i współdzielenia się wiedzą.
- Zdefiniować kluczowe stanowiska w organizacji.
- Warto monitorować poziom satysfakcji oraz wyniki zwrotu z rekrutacji, aby mieć wiedzę na temat tego, jakich kandydatów organizacja przyciąga, w jaki sposób utrzymuje wysoki poziom zaangażowania pracowników i jak buduje motywację do osiągania wyznaczonych celów.

» Co możesz zrobić już teraz?

- Zrób listę pracowników, którzy są zatrudnieni w newralgicznych miejscach dla funkcjonowania firmy.

Utrzymanie pracowników, przyciąganie kandydatów oraz zaangażowanie pracowników są największymi wyzwaniami oraz priorytetem działań w organizacjach w latach 2017-2018 w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Niekontrolowane odejścia

Kontrola odejścia pracowników fizycznych oraz innych pracowników niskiego szczebla

Niekontrolowane odejścia pracowników

2

Kontrola odejścia pracowników fizycznych oraz innych pracowników niskiego szczebla

Respondenci Badania *Key Employer Challenges* potwierdzili, iż niekontrolowane odejścia są dla nich istotnym wyzwaniem.

90% badanych firm potwierdziło problem niekontrolowanych odejść w ich firmie. Rotacja pracowników o niskich kwalifikacjach wpływa na wzrost kosztów związanych z rekrutacją, wdrożeniem pracownika oraz jego szkoleniem. Staje się niebezpieczna dla funkcjonowania firmy w miejscowościach o niskiej stopie bezrobocia oraz małym nasyceniu rynku pracy osób w wieku produkcyjnym lub wymaganej wiedzy fachowej. Firmy zaczynają konkurować o tych samych pracowników, na których w większości wypadków przeznaczone są niewielkie budżety.

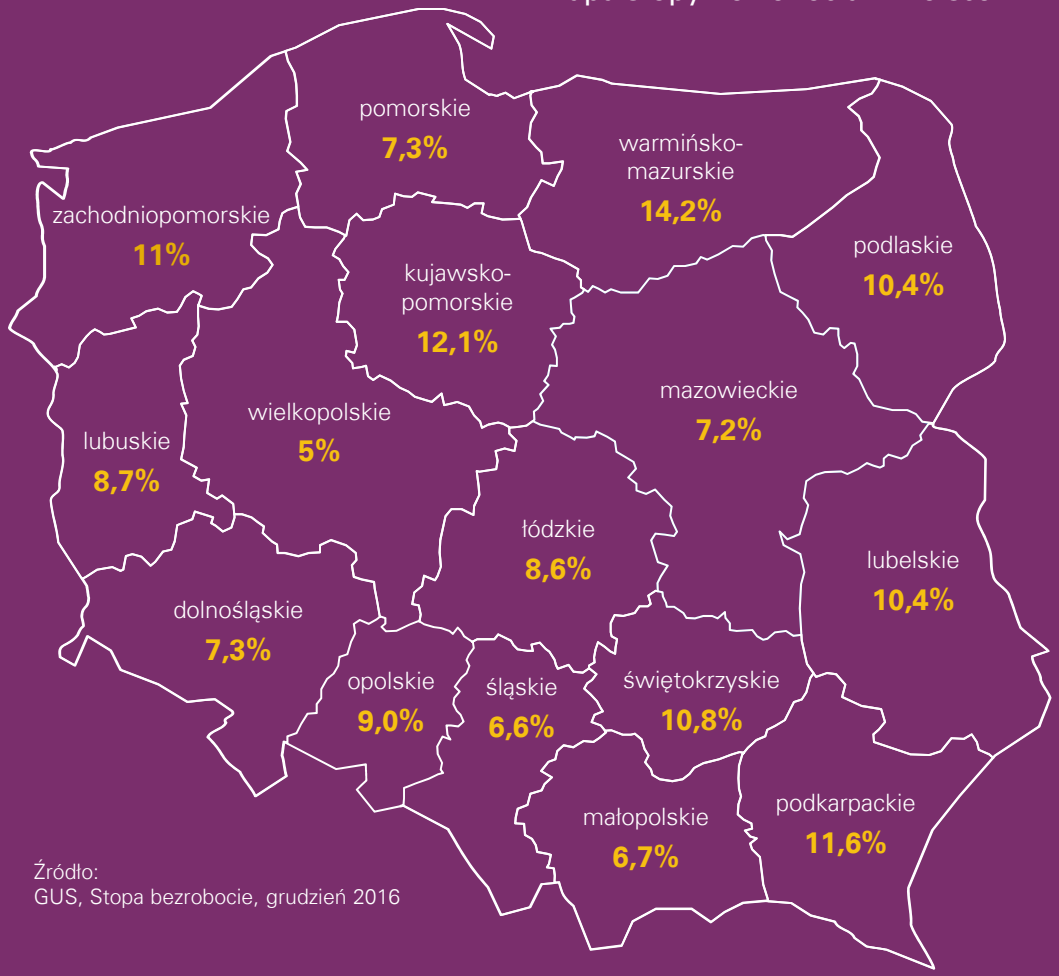
Specjaliści i pracownicy fizyczni lub o niewielkich kwalifikacjach zawodowych wyzwaniem przedsiębiorstw w Polsce.

Najtrudniej jest zarządzać odejściem pracowników w dwóch kategoriach: specjaliści i pracownicy o stosunkowo niskich kwalifikacjach zawodowych. Zastąpienie takich pracowników wydaje się być coraz bardziej kosztowne.

Rekrutacja nowego pracownika oznacza dla firmy dodatkowe wydatki na rekrutację, przeszkolenie, wdrożenie do pracy oraz poznanie specyfiki firmy.

Niekontrolowane odejścia pracowników sygnalizuje **90% firm**

Mapa stopy bezrobocia w Polsce



Źródło:
GUS, Stopa bezrobocie, grudzień 2016

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Spojrzenie makro na rynek pracy

Czym mniejsza firma tym trudniej o pracowników na stanowiskach koordynatorów, kierowników liniowych, a nawet, w przypadku firm produkcyjnych, o osoby na stanowiskach dyrektorskich.

Branża produkcyjna jako jedyna wskazuje na trudności wynikające z niekontrolowanych odejść na stanowiskach dyrektorskich. Dla przedsiębiorstw działających w obszarze nowoczesnych technologii najtrudniej jest zaś utrzymać ekspertów .

Demografia Polski a rynek pracy.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) skupia 34 kraje, wśród nich od 1996r także i Polskę. Zgodnie z danymi prezentowanymi przez tę organizację proces starzenia się społeczeństwa rozpoczął się w krajach wysoko rozwiniętych w latach 90tych XX wieku.

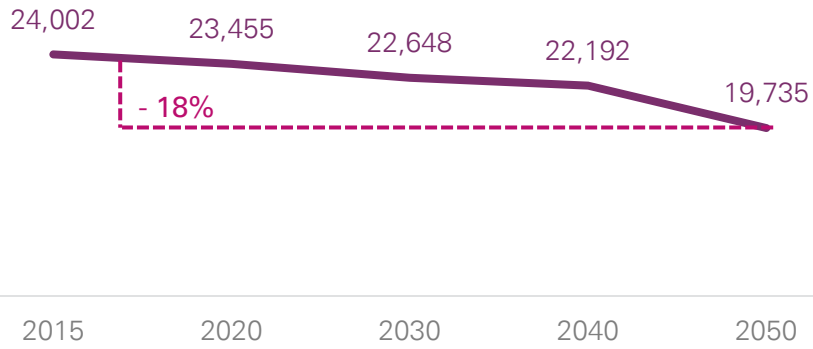
Badając rynek pracy w Polsce, spojrzeliśmy na perspektywę jego przyszłości. Na podstawie danych demograficznych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny przyjrzeliśmy się liczbie osób w wieku produkcyjnym w perspektywie do roku 2050.

W przyszłości w Polsce będzie mniej dostępnych pracowników niż obecnie.

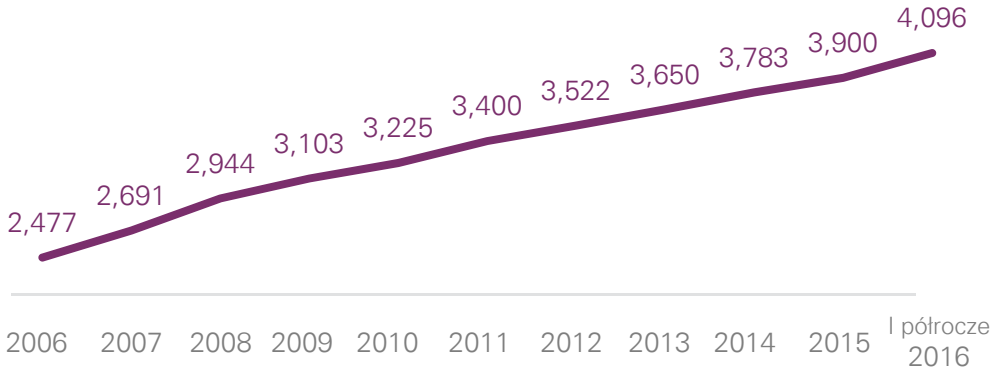
Polska wejdzie w fazę starzenia się społeczeństwa w perspektywie najbliższej dekady. Za 20 lat na rynku pracy w Polsce będzie dostępnych 6% Polaków mniej niż obecnie. Natomiast w perspektywie 35 lat, luka wśród osób w wieku produkcyjnym podwoi się.

Dane demograficzne wskazują na zmniejszającą się liczbę osób na rynku pracy w przyszłości, przy równoczesnym stałym spadku bezrobocia. Rok 2016 był kolejnym z rzędu rokiem z malejącym odsetkiem osób zarejestrowanych w urzędach pracy i pozostających długotrwale bez pracy. Sukcesywnie ubywa pracowników poszukujących pracy, podczas gdy płaca minimalna i przeciętne wynagrodzenie wzrasta. Oznacza to, iż firmy w Polsce powinny - wzorem zachodnich sąsiadów - przygotować się do strategicznego planowania zasobów ludzkich.

Ludność w wieku produkcyjnym w Polsce (w tys.)



Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej



Źródło: GUS

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Branże narażone na niekontrolowane odejścia i ich koszty

Firmy z niepokojem reagują na liczbę odejść pracowników, tym bardziej, iż w większości są to odejścia niekontrolowane.

Reprezentanci małych i średnich firm wskazali, iż spotykają się z odejściami wśród pracowników na stanowiskach produkcyjnych. W branży produkcyjnej, ponad 80% odejść, odnotowano na stanowiskach fizycznych. Szczególnie trudno jest utrzymać pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej stu, a mniej niż pięciuset pracowników. Trochę lepiej wypadają firmy duże, zatrudniające powyżej 500 osób. Najprawdopodobniej wynika to z tego, iż większe firmy produkcyjne są znacznie bardziej zautomatyzowane i praca, mimo iż rutynowa i powtarzalna, jest bardziej bezpieczna.

Z naszego Badania wynika, że największe trudności z pracownikami fizycznymi przeżywają firmy operujące w branżach: transport i logistyka oraz infrastruktura i budownictwo. Branże te odnotowują prawie 90% fluktuację pracowników.

Na trudności w utrzymaniu pracowników, wskazali także respondenci reprezentujący branżę usługową. Liderzy operujący w niej - poza utrzymaniem pracowników - konfrontowani są z wyzwaniem, jakim jest zaangażowanie pracowników oraz przyciąganie nowych kandydatów.

Czym bardziej unikatowa wiedza i niszowe doświadczenie pracownika, tym wzrasta wielkość inwestycji.

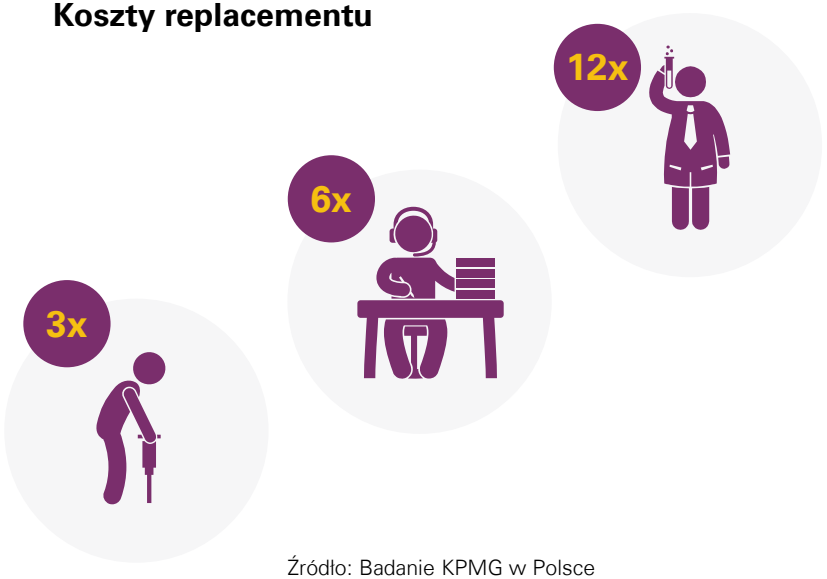
Nasze analizy wskazują, iż obsadzenie wakatu pracownika fizycznego bez szczególnej specjalizacji to koszt przynajmniej trzykrotności wynagrodzenia miesięcznego, a na stanowisko niższego szczebla specjalistycznego to inwestycja sięgająca rzędu sześciokrotności miesięcznych zarobków.

Szczególnie istotne jest zatem utrzymanie specjalistów i ekspertów, których zastąpienie kosztuje firmy przynajmniej roczne zarobki. Branże nowych technologii przeżywają wyzwania związane z rotacją na tych stanowiskach. Najwięcej ogłoszeń pojawia się w naborze prowadzonym na stanowiska w branży nowych technologii, stanowiskach inżynierskich i programistycznych.

Warto przy tym zauważyć, iż na podstawie innych analiz pracownik skłonny jest do zmiany pracy, jeśli otrzyma propozycję podwyżki o ok. 8,5% wynagrodzenia całkowitego.

Trudności z pracownikami fizycznymi

Koszty replacementu



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

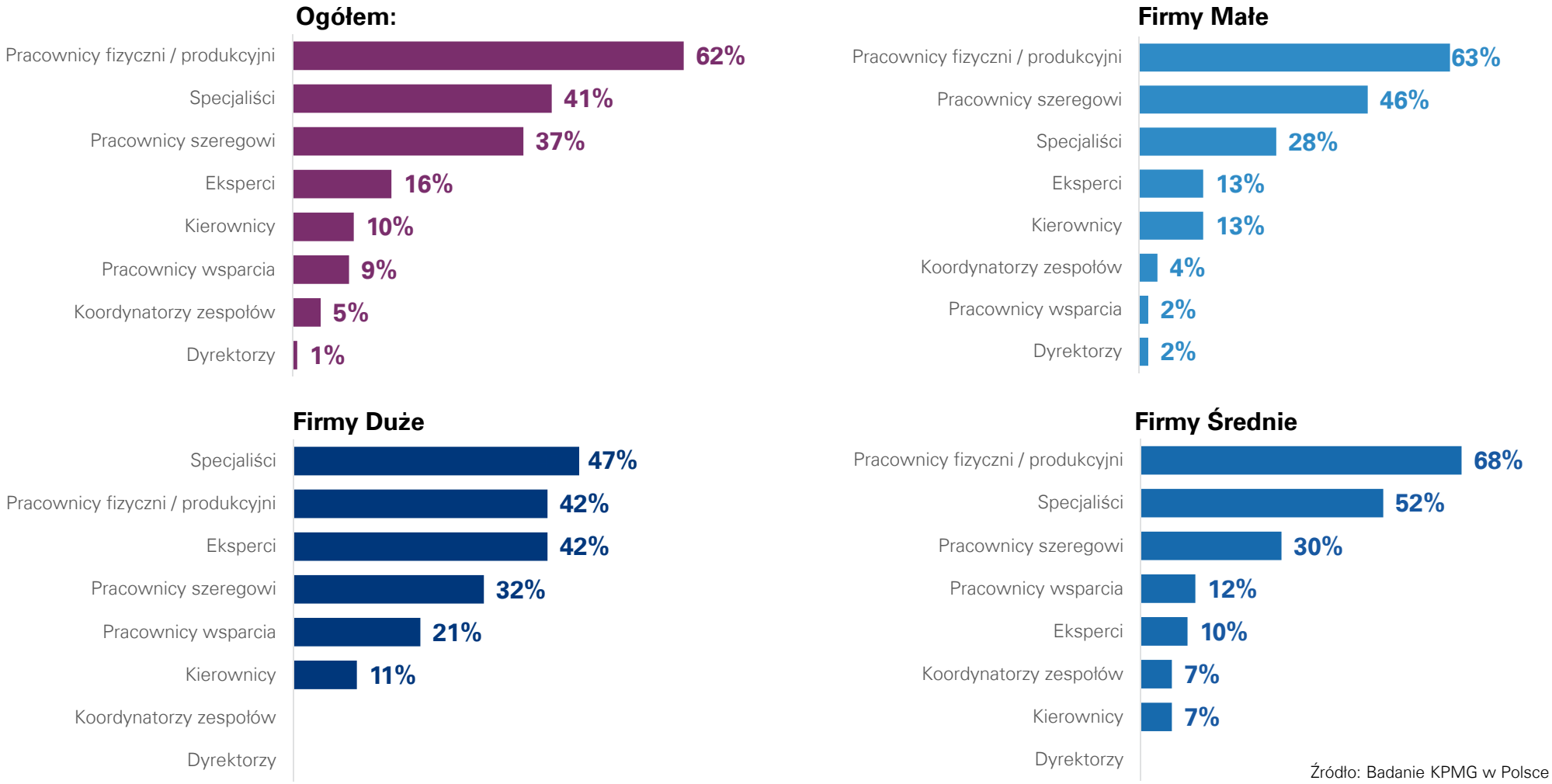
© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Niekontrolowane odejścia pracowników według wielkości firm

Specjalistów najbardziej narażonych na *disruptive innovation* branż (IT, nowe technologie, R&D) cechuje znacznie wyższa mobilność.

Firmy operujące w tych branżach jako pierwsze zaadaptowały elastyczne systemy pracy. Po polskich ekspertów z branży nowoczesnych technologii coraz chętniej sięgają firmy zagraniczne. Video rekrutacje, posługiwanie się płynnie przynajmniej jednym językiem obcym (najczęściej językiem angielskim) oraz praca w ramach wirtualnych zespołów, weszły na stałe do kanonu rynku pracy drugiej dekady XXI wieku. Powoduje to powstanie nowych wyzwań dla organizacji w Polsce poszukujących specjalistów. O te same „talenty" zabiegają pracodawcy z różnych krajów.

Niekontrolowane odejścia pracowników według wielkości firm



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zatrzymanie pracowników fizycznych i pracowników niskiego szczebla będzie coraz większym wyzwaniem. Jest to związane z jednej strony z coraz mniejszym bezrobociem na rynku a przede wszystkim wśród tej grupy pracowników, a z drugiej strony z ich motywacją. Wynagrodzenia takich pracowników są najniższe i oczywistym jest, iż będą oni podążać za wyższą płacą. Zgodnie z jedną z podstawowych teorii zarządzania, teorią Maslowa ludzie nie myślą o realizacji, na przykład swoich planów rozwojowych, dopóki nie zaspokoją podstawowych potrzeb związanych z życiem, mieszkaniem, rodziną. Wszyscy chcemy żyć lepiej i wygodniej. Do tego potrzebne są pieniądze i dlatego osoby o niższych wynagrodzeniach będą szukać lepiej płatnej pracy a rynek pracownika będzie sprzyjał zmianom w poszukiwaniu wyższych wynagrodzeń. Dla pracodawców może oznaczać to wyższe koszty wynagrodzeń oraz konieczność zwiększania efektywności i wykorzystania nowszych i bardziej zautomatyzowanych technologii.

Jacek Jaczyński, Lotte Wedel S.A.
Dyrektor Personalny i Administracji

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Narzędzia do monitorowania i zapobiegania niekontrolowanym odejściom

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Trudno jednoznacznie przewidzieć, jak będą przebiegać procesy związane z automatyzacją i robotyzacją w polskich firmach (m.in. *RPA – Robotics Process Automation*).

Niekontrolowane odejścia są rejestrowane na stanowiskach pracy, których wydajność jest na poziomie stosunkowo niskim. Usprawnienia na tych stanowiskach wymagają wysokich nakładów inwestycyjnych. Automatyzacja czy robotyka, automatyzacja kogniwistyczna, augmentacja czy sztuczna inteligencja nadal pozostają w fazie zerowej lub początkowej w większości organizacji w Polsce.

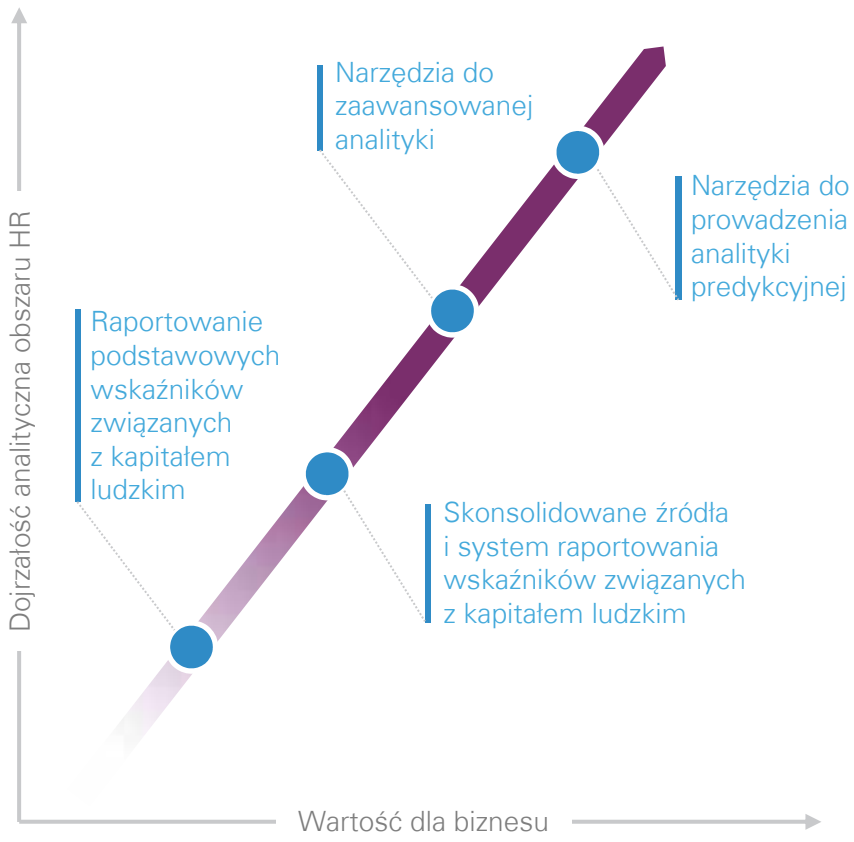
W ostatnich latach pojawił się trend związany z analizą danych i powstały nowe narzędzia analityki kapitału ludzkiego, jak chociażby KPMG *Evidence-based HR*, czyli platforma umożliwiająca modelowanie zachowań i predykcję działań oraz trendów.

Jak wskazuje nasze Badanie, firmy podchodzą ostrożnie do inwestycji związanych z analizowaniem rentowności pracowników. Jedynie te duże deklarują podjęcie działań związanych z wykorzystaniem metod zaawansowanej analityki i raportowania. Podczas gdy w krajach wysoko rozwiniętych, zaawansowane narzędzia analizy danych (ang. *Data & Analytics*) wykorzystywane są już przy definiowaniu profilu idealnego kandydata do pracy, przewidywaniu odejścia pracowników kluczowych oraz bieżącego monitorowanie wyników pracy.

Evidence-based HR to narzędzie tworzenia partnerstwa biznesowego działu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to jedno z uznanych narzędzi określanych jako element strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Analizy predykcyjne wypierają tradycyjne raportowanie danych oparte na danych historycznych. Dają możliwość weryfikowania stawianych hipotez i prognozowania. Podejście to charakteryzuje się maksymalizacją efektu. Wykorzystuje ono dane, ich analitykę i narzędzia predykcyjne by zrozumieć związek pomiędzy praktykami zarządzania kapitałem ludzkim i wynikami biznesowymi, takimi jak rentowność, satysfakcja klienta czy jakość obsługi klienta oraz doświadczenia pracowników w cyklu życia w organizacji.

Filarem podejścia KPMG *Evidence-based HR* jest krzywa dojrzałości analitycznej funkcji HR. Krzywa funkcji HR opisuje stopień przygotowania działu zarządzania zasobami ludzkimi do wnoszenia wartości dodanej pod kątem prognozowania przyszłości popartej zmierzonymi faktami, na podstawie których tworzone są praktyczne wskazówki, prognozy, przewidywania.

Krzywa dojrzałości analitycznej funkcji HR



Źródło: Analizy KPMG w Polsce

Dojrzałość funkcji HR a zapobieganie niekontrolowanym odejściom

Wyniki Badania *Key Employer Challenges* w Polsce wskazują, że firmy ostrożnie podchodzą do inwestycji w transformację działu zarządzania zasobami ludzkimi oraz poznanie doświadczenia pracowników, tzw. *Employee Experience*.

Jednocześnie firmy deklarują, że utrzymanie pracowników i pozyskanie kandydatów będzie kluczowym działaniem w nadchodzących latach. Warto przygotować organizacje do wdrożenia narzędzi analitycznych i regularnego monitoringu rotacji oraz efektywnego zarządzania wynikami pracy.

Rotacja pracowników jest nie do uniknięcia, gdyż każdy człowiek przechodzi przez różne etapy rozwoju życiowego, które związane są także z definiowaniem podejścia do zarządzania własną karierą. Warto jednak poznać przyczyny rotacji wśród pracowników. Pracownicy mogą się zmieniać. Wysoka rotacja nie powinna wpływać na reputację firmy.

W ostatnich latach powstało wiele narzędzi usprawniających prace działu zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie pod kątem badania satysfakcji, zaangażowania, jak również doświadczenia pracowników. Od aplikacji mobilnych angażujących pracowników w działania zespołowe wokół profilaktyki zdrowia, uprawiania sportu, poprzez badania nastrojów, satysfakcji pracownika aż do zaawansowanych narzędzi analityki kapitału ludzkiego. Firmy mogą wybierać w bogatej, choć nadal mało znanej ofercie narzędzi wspierających tworzenie doświadczenia pracownika i budować unikalną wartość pracodawcy. Warto skorzystać z gotowych narzędzi lub wyspecjalizowanych firm, aby regularnie, szczególnie w firmach z wysoką fluktuacją pracowników, przynajmniej kwartalnie, badać kluczowe dla firmy obszary, nastroje wśród pracowników, jak i monitorować doświadczenia pracowników oraz prowadzić diagnozę kultury organizacyjnej.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych firm stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podlegających prawu szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obserwacje i rekomendacje KPMG

Trend w skrócie

- Firmy borykają się z rotacją i pozyskaniem nowych pracowników, szczególnie na stanowiskach wymagających niewielkich kwalifikacji.
- Trudności z rotacją i dostępem do tej grupy pracowników mają przedsiębiorstwa działające w branżach produkcyjnej, budowlanej, infrastrukturze i transporcie, jak również wszystkie firmy operujące w sektorze usługowym.

Co to oznacza dla organizacji?

- Firmy czekają coraz większe problemy, jeśli nie przygotują rozwiązań do monitorowania i zapobiegania odejściom pracowników, szczególnie na stanowiskach charakteryzujących się rutyną oraz powtarzalnymi zadaniami.
- Obecnie wiele działań pracodawców robionych jest intuicyjnie, szczególnie w obszarach mało istotnych dla funkcjonowania firmy.
- Dostęp do coraz mniejszej liczby kandydatów do pracy spowoduje, że wzrośnie znaczenie strategicznego planowania zatrudnienia.

Co należy zrobić?

- Wdrożenie strategicznego planowania zasobów i rozwiązań do mierzenia wyników pracy wewnątrz organizacji.
- Wprowadzenie wskaźników pomiaru fluktuacji, skuteczności procesów rekrutacyjnych, zwrotu z inwestycji w szkolenia oraz administracji kadrowo-płacowej przyczyni się do przejrzystości kosztów w organizacji.

Co możesz zrobić już teraz?

- Przyjrzyj się systemowi wynagradzania zasadniczego oraz zasadom wynagradzania zmiennego uzależnionego od wyników pracy.

Kontrola odejścia pracowników fizycznych oraz innych pracowników niskiego szczebla

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Grupa Orange wdraża misję „przyjaznego pracodawcy w cyfrowym świecie". W tym celu wprowadziła systematyczne podejście do zarządzania doświadczeniami pracowników.
Wprowadzenie zarządzania doświadczeniem pracowników w dużych firmach wymaga konsekwencji. Zmienić się musi sposób myślenia o kliencie wewnętrznym oraz wszystkie procesy wsparcia. Działania i przekaz organizacji do pracownika powinny być spójne i nastawione na budowę pozytywnego doświadczenia pracownika. Przy obecnych trendach rynku pracy zarządzanie doświadczeniem pracowników i tworzenie wizerunku „fajnego" pracodawcy jest niekwestionowanym priorytetem. Jednak, jak wszystkie decyzje finansowe, także inwestycje w lepsze doświadczenie pracownika są przedmiotem oceny. Projekt nowego biura, poprawa jakości pracy, standard wyposażenia pracownika, komfort pracy, dopasowanie do wymagań segmentów pracowników i indywidualizacja rozwiązań – takie i inne decyzje powinny być podejmowane w oparciu o racjonalne kryteria. I choć trudno jest uzasadnić inwestycje w bycie „bardziej fajnym", to jest to możliwe. Po pierwsze, konieczna jest wiedza o prawdziwych potrzebach pracowników oparta na badania ilościowych i jakościowych. Po drugie, przydaje się jasna wizja co chcemy mieć najlepsze np. komfort pracy w rozproszeniu geograficznym, a co może być zaledwie wystarczająco dobre np. zapewnienie wyposażenia nowego pracownika drugiego dnia pracy. Po trzecie, najlepsze inwestycje to te najbardziej oczekiwane przez samych pracowników, zatem proces decyzyjny powinien przewidywać zaangażowanie pracowników.

Jacek Jedut, Orange
Dyrektor Strategii I Obsługi Human Resources

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Doświadczenie pracownika, *Employee Experience*

Firmy dostrzegają znaczenie *Employee Experience*, ale ostrożnie podchodzą do inwestycji w budowanie wartości marki pracodawcy

Doświadczenie pracownika, *Employee Experience*

3

Firmy dostrzegają znaczenie *Employee Experience*, ale ostrożnie podchodzą do inwestycji w budowanie wartości marki pracodawcy

W obliczu wyzwań biznesowych i uwarunkowań rynkowych środowiska, w jakim operują przedsiębiorcy w Polsce, optymalizacja kosztowa wymieniana jest na czele inicjatyw na lata 2017-2018.

Rosnąca międzynarodowa konkurencja w branżach nowych technologii oraz ograniczony dostęp do pozyskania pracownika w ramach stałego budżetu kosztów stanowiskowych, szczególnie w branżach nisko marżowych, powoduje, iż zarządy firm w Polsce jako trzecie istotne działanie wskazują na optymalizację kosztów.

W naszym podejściu jako optymalizację kosztów rozumiemy zmiany w obszarze całkowitego wynagradzania - powiązanie wynagradzania zmiennego z wynikami pracy oraz wewnętrzne benchmarkowanie stanowisk pracy. Optymalizacja kosztów pracowniczych jest nadal ważnym tematem dla 4 na 10 firm.

Z perspektywy spółek Grupy AXA w Polsce największym wyzwaniem na kolejny rok, dwa lata będzie utrzymanie oraz zaangażowanie pracowników. Z jednej strony AXA w Polsce dynamicznie się rozwija poprzez zakupy nowych spółek, natomiast z drugiej, stajemy w obliczu poważnych wyzwań rynkowych, w tym związanych z rynkiem pracy. Kandydaci obserwują pracodawców, często są zachęcani do zmiany pracy przez kilku potencjalnych pracodawców, coraz wyżej cenią swoje kompetencje, zdając sobie sprawę z wartości swojego doświadczenia, przez co stawiają coraz wyżej poprzeczkę. To powoduje, że nasz kontakt z kandydatem jest zindywidualizowany – dostosowujemy komunikację do konkretnych grup, działamy w ten sposób, aby poprzez m.in. social media nawiązać kontakt z najciekawszymi kandydatami, szukamy młodych ludzi gotowych do uczenia się i pracujemy nad komunikacją naszego wizerunku na rynku.

Agata Jach, Axa S.A.
Dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Członek Zarządu

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Filary doświadczenia pracownika, *Employee Experience*

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest podejściem kompleksowym do budowania marki pracodawcy, opiera się na wieloaspektowej analizie czynników tworzących unikalną wartość firmy.

Unikalna wartość pracodawcy prowadzi do tworzenia celowych inicjatyw i działań zorientowanych na przyciągniecie, utrzymanie oraz rozwój pracowników, którzy stanowią kapitał ludzki firmy. Kompleksowe podejście do zrozumienia mechanizmów i procesów funkcjonowania organizacji może bazować na definicji doświadczenia pracownika, ang. *Employee Experience*.

Podejście KPMG do definiowania doświadczenia pracownika, *Employee Experience,* bazuje na badaniu doświadczenia pracownika jako klienta wewnętrznego oraz analizie stopnia dojrzałości działu zarządzania kapitałem ludzkim.

Employee Experience osadzone jest na filarach wpływających na atrakcyjność pracodawcy i obejmuje analizę takich wymiarów, jak :

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wpływ poszczególnych filarów doświadczenia pracowników na ich utrzymanie

Budowa doświadczenia pracownika w firmie oraz cykliczne monitorowanie i weryfikowanie działań pracodawcy w tym obszarze powoduje, że firmy znacznie częściej przyciągają kandydatów pasywnych, a rotacja wśród pracowników spada o 69%.

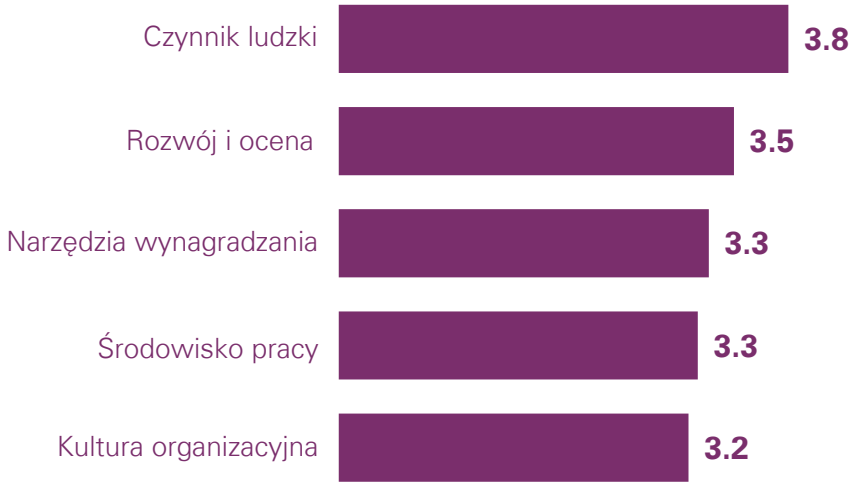
Aby uchwycić jak najlepiej sposób, w jaki organizacje w Polsce budują doświadczenia pracownika, poprosiliśmy o opinię przedstawicieli zarządów oraz menedżerów personalnych.

Rozmawiając z przedstawicielami badanych firm, spotkaliśmy się z różnymi opiniami na temat wpływu wymienionych czynników *Employee Experience* na doświadczenia zatrudnionych. W zależności od branży, w jakiej działa firma oraz obszarze jej działania (regionalnie, krajowo lub międzynarodowo), spotkaliśmy się z różnym podejściem do definiowania *Employee Experience*. Przedstawiane były inne czynniki warunkujące atrakcyjność pracodawcy oraz możliwości budowania doświadczenia pracownika.

Czym bardziej zaawansowane technologicznie i szerzej działające biznesowo firmy, tym większe mają wymagania odnośnie jakości stylu zarządzania, wykształcenia oraz wiedzy pracowników. Przekłada się to także na organizację działu personalnego, wydatki w obszarze kapitału ludzkiego oraz budowanie marki pracodawcy, tworzenie zrównoważonego środowiska pracy, ustalanie zasad wynagradzania, czy sposób rozwijania zespołów i wspieranie indywidualizmu pracowników o wysokim potencjale.

Aby lepiej zobrazować znaczenie wyżej wymienionych czynników, poprosiliśmy naszych respondentów o ocenę ważności każdego z nich dla utrzymania pracowników w skali 1-5, przyjmując, że 5 oznacza „bardzo ważny", a 1 – „nieważny".

Średnia wpływu ogółem na utrzymanie pracowników dla wymiarów *Employee Experience:*



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wpływ poszczególnych filarów doświadczenia pracowników na ich utrzymanie

Z badania KPMG *Key Employer Challenges* wynika, że zdecydowanie największy wpływ na doświadczenia pracowników mają czynniki ludzkie.

Organizację tworzą ludzie. Budowa zespołu jest wyzwaniem i wymaga umiejętności budowania zespołu i zarządzania ludźmi. Zadanie to powinno powierzać się osobom do tego predysponowanym i przygotowanym, które nieustannie doskonalą swoje zrozumienie aspektów psychiki i motywacji człowieka. Przywództwo pojawia się jako główny element budowania doświadczenia pracownika, nie tylko w naszym Badaniu.

Kariera zawodowa to budowanie kapitału intelektualnego (doświadczenie) oraz finansowego (zaspokojenie potrzeb bytowych), jak i poczucie spełnienia (bycie docenionym). Ludzie pracują przede wszystkim, aby zarabiać. Wynagrodzenie zasadnicze dopasowane do branży oraz wynagrodzenie zmienne motywujące do działania są fundamentem dobrze prowadzonej polityki płacowej. Motywacja finansowa jest filarem stabilizacji pracownika, ale organizacja to ludzie, którzy dopiero w zespole tworzą jej wartość. Bycie zgranym z szefem jest równie istotne jak gratyfikacja finansowa.

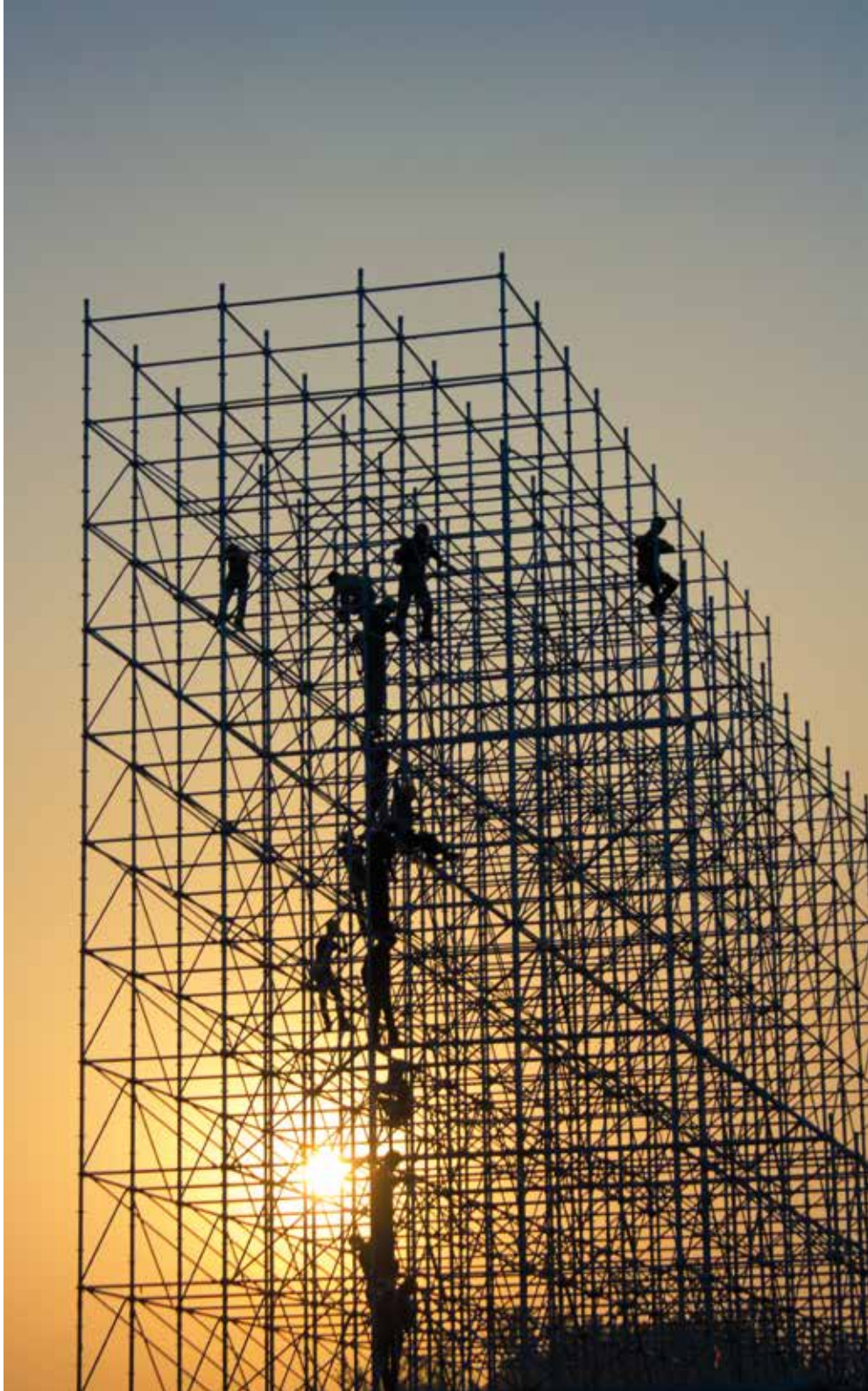
Doskonalenie wiedzy o zarządzaniu ludźmi, programy rozwoju umiejętności przywódczych są ważne w budowaniu silnej organizacji, która adaptuje się szybko i elastycznie do zmian wymuszanych przez czynniki zewnętrzne.

Aspekt inteligencji emocjonalnej jest istotny dla zrozumienia potrzeb oraz możliwości członków zespołów.

Szczególnie w branżach bazujących na wykorzystywaniu kreatywności pracownika, konieczne jest wprowadzenie mechanizmów gratyfikacji materialnej i rozwoju potencjału, które pomogą stworzyć zgrane drużyny profesjonalistów zaangażowane w budowanie sukcesu firmy.

Profesjonalizm kadry zarządzającej, dopasowanie pracownika do zespołu oraz wykorzystanie jego umiejętności i wiedzy mają większe znaczenie dla budowania *Employee Experience* niż czynniki materialne.

Trzeba jednak zauważyć, że ze wszystkich elementów wpływających na utrzymanie pracownika wynagrodzenie zasadnicze dostosowane do specyfiki branży i lokalnego rynku uzyskało najwyższe noty. Ważnym czynnikiem w budowaniu *Employee Experience* jest środowisko pracy, ze szczególnym naciskiem na elastyczność godzin pracy. Jest to ciekawe spostrzeżenie, które może być wskazówką dla zarządzających.



© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wpływ poszczególnych filarów doświadczenia pracowników na ich utrzymanie

Ocena okresowa jest wskazana jako najpilniejszy i najistotniejszy obszar budowania *Employee Experience* . Ponad 55% menedżerów działów zarządzania zasobami ludzkimi wskazało na potrzebę zmodyfikowania funkcjonujących w organizacjach zasad oceny pracowniczej w roku 2017.

Performance management i satysfakcję z pracy łączy ocena pracownicza. Sztuką dobrze pojętej oceny pracowniczej jest łączenie celów firmy z realizacją celów osobistych związanych z rozwojem potencjału zawodowego.

Trendy światowe wskazują na tendencję do tworzenia systemów oceny pracowniczej w oparciu o regularną i niesformalizowaną informację zwrotną. Przedsiębiorstwa odchodzą od szeregowania pracowników w polach macierzy oceny na rzecz promowania zindywidualizowanych ścieżek kariery i celów. Ważne jest powiązanie celów indywidualnych z celami biznesowymi firmy. Ocena pracownicza ma być narzędziem użytecznym dla pracownika, jak i organizacji. Ma ona zachęcać do rozwoju, samodoskonalenia i jest także elementem świadczącym o podejściu do inwestycji w pracownika.

78% firm wskazało, iż planuje wdrożyć nową inicjatywę w ramach wymiaru *Employee Experience* związanego z oceną i rozwojem pracownika w okresie najbliższych 24 miesięcy.

Firmy planują działania w tych obszarach, które zostały wskazane jako najistotniejsze i koncentrują się na doświadczeniu pracownika, a opierają się na:

- jakości i profesjonalizmie kadry kierowniczej
- jakości i profesjonalizmie współpracowników
- ścieżkach rozwoju kariery.

Styl zarządzania stosowany przez kadrę kierowniczą wpływa na atrakcyjność miejsca pracy. Wśród czynników ludzkich najwyżej oceniono wpływ znaczenia jakości i profesjonalizmu kadry zarządzającej na utrzymanie pracownika. Zatem to bezpośredni przełożony czyni miejsce pracy bardziej lub mniej atrakcyjnym.

Procent firm, jakie planuje zmiany w odniesieniu do oceny okresowej w ciągu najbliższych 24 miesięcy

78%

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Czynnik ludzki

Wśród czynników ludzkich najwyżej oceniono wpływ jakości i profesjonalizmu kadry zarządzającej na utrzymanie pracownika. W ten obszar firmy zamierzają także najwięcej inwestować.

Zatem to bezpośredni przełożony stanowi o unikalnej wartości pracodawcy i buduje doświadczenie pracownika. Warto zauważyć, że to kryterium uzyskało niemal taką samą wartość jak wynagrodzenie pracownika. Blisko 90% respondentów zadeklarowało, iż ocenia jakość i profesjonalizm kadry kierowniczej na wysokim poziomie i inwestuje regularnie w tym obszarze.

Pracownik potrzebuje przewodnika po organizacji. Inwestycja w budowanie przywództwa w organizacji, zwłaszcza kadry menedżerskiej, jest nie tylko konieczna, ale przede wszystkim opłacalna.

Ponad 40% respondentów Badania reprezentujących działy personalne wskazało, iż w najbliższym czasie będą kontynuować działania przyczyniające się w dużym stopniu do podnoszenia jakości i profesjonalizmu kierowników, gdyż ma to bardzo znaczny wpływ na doświadczenie pracowników. Co druga firma zadeklarowała, iż prowadzi dedykowane inicjatywy w tym obszarze. Programy rozwoju umiejętności przywódczych przyczyniają się w wysokim stopniu do możliwości utrzymania pracowników.

Niemal równie wysoko oceniono też dopasowanie zadań pracownika na zajmowanym stanowisku pracy do jego umiejętności, dopiero później wskazano na dopasowanie pracownika do zespołu.

Dopasowanie pracownika do bezpośredniego przełożonego jest tak samo ważne, jak dopasowanie wiedzy i umiejętności pracownika do zajmowanego stanowiska w organizacji. Firmy planują zintensyfikować działania nakierowane na wdrożenie pracownika do firmy, czyli tzw. *onboarding*.

Wpływ obszarów wymiaru *czynnik ludzki* na doświadczenie pracowników

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Czynnik ludzki

Badane firmy dostrzegają znaczenie czynnika ludzkiego w budowaniu doświadczenia pracowników. Blisko połowa z nich planuje wdrożyć działania usprawniające te obszary w niedalekiej przyszłości.

Wymiarem stanowiącym istotne wyzwanie dla firm jest spójność deklarowanych wartości organizacji z postawą pracowników. Można założyć, iż temat wprowadzania w życie wartości firmy nadal pozostaje tym elementem, który trudno przełożyć na wyniki finansowe, jednoznacznie zwymiarować i oszacować.

Żyjemy w czasach gwałtownej zmiany modeli biznesowych, a cykl tych zmian jest coraz krótszy. W tych warunkach nabyte zwyczaje organizacyjne mogą stawać się ograniczeniem adaptacyjnym firmy. Zmiana modelu biznesowego bez zmiany sposobu myślenia człowieka, jego nawyków i zwyczajów zespołowych, może być trudna do wdrożenia.

Praktyki przedsiębiorstw w Polsce wskazują, iż kierownicy, oprócz programów rozwijania umiejętności przywódczych i kierowniczych, włączani są w projekty istotne dla budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Jedna na trzy badane firmy wskazała na angażowanie pracowników w rozwój firmy. Co trzecia firma finansuje kadrze kierowniczej edukację typu MBA lub *Executive Learning*.

W przypadku specjalistów buduje się programy szkoleniowe dostosowane do ich indywidualnych potrzeb i angażuje się w prace projektowe nakierowane na rozwój biznesowy firmy. Ponad 40% badanych firm wskazało na utrzymywanie takich programów.

Planowane działania firm w Polsce na lata 2017-2018 w obszarach wymiaru czynnika ludzkiego:

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Rozwój i ocena

78% respondentów zadeklarowało, że chce wdrażać nowe inicjatywy w obszarze oceny i rozwoju potencjału. Ponad połowa badanych firm zadeklarowała, że planuje rozwinąć lub zmodyfikować proces oceny okresowej.

Drugi, po czynnikach ludzkich, najważniejszy filar doświadczeń pracownika, to zasady jego oceny i możliwości rozwoju. Stanowią one podstawę działań w najbliższych miesiącach dla działów personalnych. Jako najważniejsze elementy tego wymiaru firmy wymieniły zdefiniowane ścieżki rozwoju, programy rozwoju umiejętności przywódczych i kierowniczych, a także inne programy szkoleniowe dla pracowników.

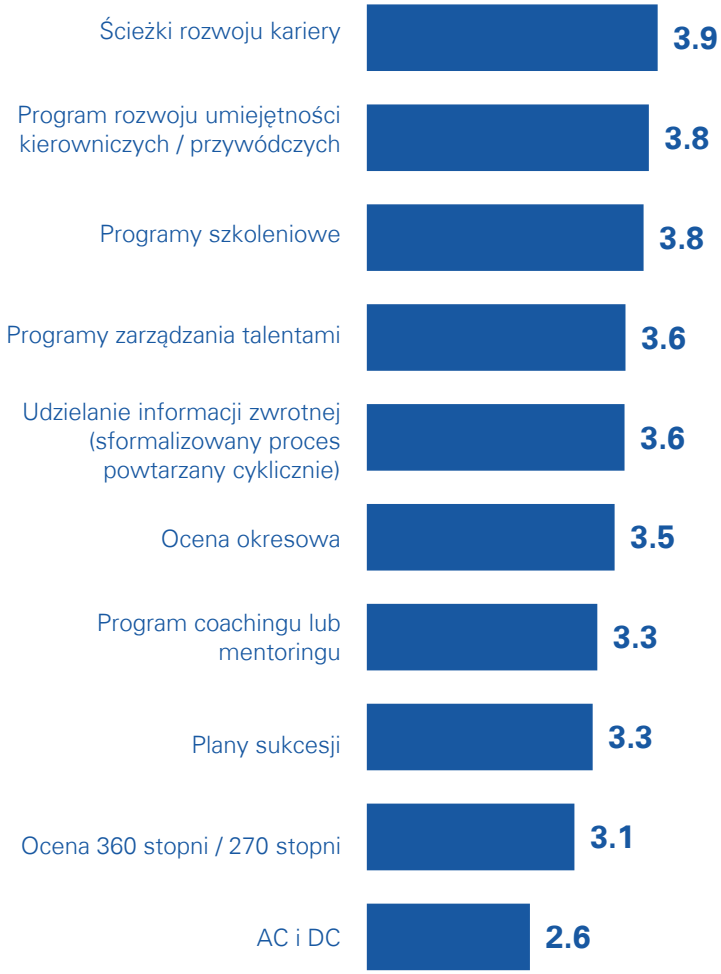
W czołówce działań rozwojowych znajdują się umiejętności przywódcze i kierowanie zespołami.

Diagnoza w tym obszarze, cykliczne analizy przywództwa oraz weryfikacja stylu zarządzania będą coraz bardziej wynikały z różnorodności pokoleniowej uczestników rynku pracy. Adaptacja w tym obszarze jest wymuszona kształtem aktywnych zawodowo osób na rynku pracy.

Nie zaskakuje nas zatem, że ścieżki rozwoju kariery znalazły się bardzo wysoko we wpływie na doświadczenie pracownika w ramach wymiaru *rozwoju i oceny*.

47% badanych firm ma już opracowane ścieżki kariery. 40% organizacji planuje skoncentrować się w nadchodzących latach na budowie programów zarządzania ścieżką kariery. Obserwując wyniki badania należy zauważyć, że to właśnie ocena okresowa, programy rozwoju umiejętności przywódczych i kierowania ludźmi oraz szkolenia będą najchętniej modyfikowane w najbliższej przyszłości. Pozostałe kryteria tego filaru otrzymały w Badaniu znacznie mniej wskazań.

Wpływ obszarów wymiaru *rozwój i ocena* na doświadczenie pracowników:



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Rozwój i ocena

Firmy odczuwają potrzebę budowania doświadczenia pracownika. Inicjatywy znacznej większości badanych firm (78%) osadzone są szczególnie w obszarze rozwoju i oceny pracowników.

Ocena okresowa jest połączeniem takich elementów jak udzielanie informacji zwrotnej, docenianie, a także wynagrodzenie i rozwój. W wielu firmach zwykło się przeprowadzać przynajmniej raz w roku oceny okresowe. Doświadczenia organizacji określanych jako najbardziej pożądani pracodawcy na rynku wskazują, że ocena okresowa wymaga nowego podejścia. Coraz więcej organizacji rezygnuje z mechanizmu powiązania wyników oceny ze zmienną częścią wynagrodzenia, łączenia oceny kompetencji i wyników realizacji celów. Ocenie okresowej nieodzownie towarzyszy udzielanie informacji zwrotnej, do której stosowania przyznało się mniej niż 50% badanych firm.

System ocen okresowych pracowników jest zbiorem celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów. System ma na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji.

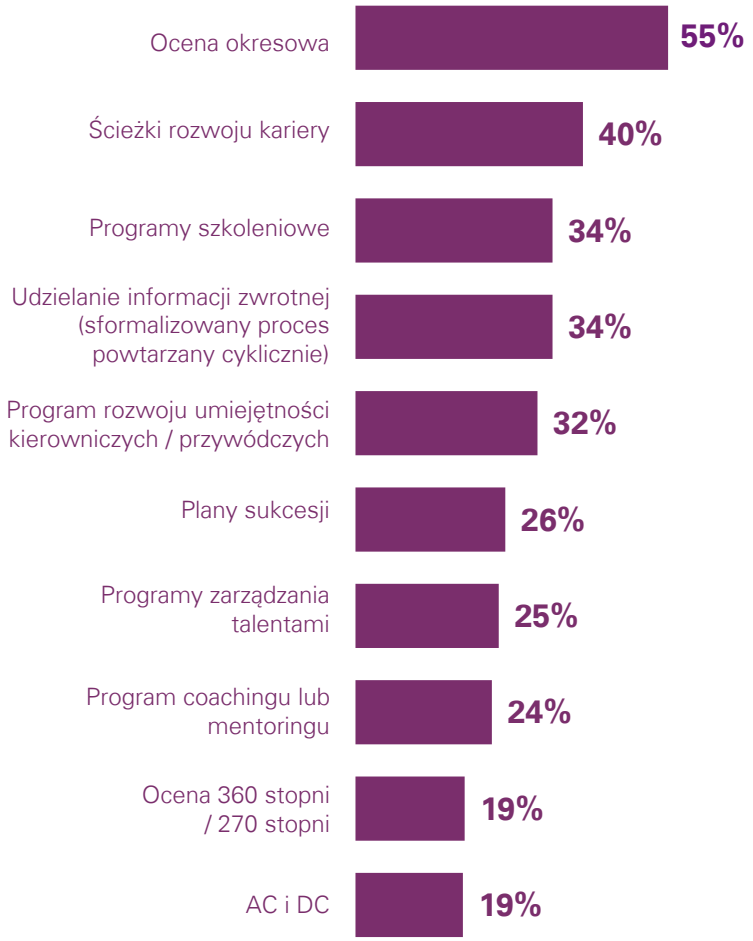
W budowie systemu oceny pracownika warto skoncentrować się na takich aspektach jak doświadczenie zawodowe pracownika, staż pracy w organizacji w procesie tworzenia mechanizmów udzielania informacji zwrotnej.

Narzędziem wprowadzającym przejrzystość w ocenie pracowników może być cykliczne organizowanie oceny 270 lub 360 stopni, których efekty omawiane są w grupach fokusowych,

Dużym wyzwaniem dla pracy działów personalnych, szczególnie zespołów *Learning & Development*, w dostarczaniu szkoleń oraz działań rozwojowych koniecznych w danym momencie dla członków organizacji jest szybkość zmian w otoczeniu biznesowym.

Bezspornym jest fakt, że rynek usług szkoleniowych wygląda współcześnie zupełnie inaczej niż jeszcze 10 lat temu. Szkolenia bezpłatne oferowane są nieograniczonej liczbie uczestników poprzez stronę internetową. Masowe otwarte kursy online, zwane MOOK od angielskiego skrótu: *massive open online course* oferowane przez uznane uczelnie na całym świecie, jak chociażby można wymienić kilka najbardziej prestiżowych MIT, UC Berkeley, Yale, Stanford, UCLA, wprowadzają nową jakość do systemu samokształcenia. Wirtualni studenci mają możliwość zapoznania się z treściami prezentowanymi podczas tradycyjnych wykładów przy pomocy nagrań video, wirtualnych prezentacji czy zadań do rozwiązania podczas pracy domowej uczestnika. Tym samym uczestniczą w budowaniu wspólnoty studentów, mentorowanych przez profesorów w ramach forów społecznościowych. MOOC zrewolucjonizowały podejście do nauczania na odległość. Coraz więcej firm, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw oferuje pracownikom możliwość uczestniczenia w kursach online w ramach podstawowego czasu pracy.

Planowane działania firm w Polsce na lata 2017-2018 w obszarze wymiaru ocena i rozwój



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Narzędzia wynagradzania

Choć uśredniając „ważność" filarów *Employee Experience*, narzędzia wynagradzania zajęły dopiero trzecie miejsce, to już po rozbiciu ich na szczegółowe elementy składowe widzimy, iż wynagrodzenie zasadnicze odgrywa najważniejszą rolę w utrzymaniu pracownika.

Na uwagę zasługuje fakt, iż 81 % respondentów prowadzi politykę wynagradzania zasadniczego zgodną ze specyfiką danej branży oraz lokalnego rynku.

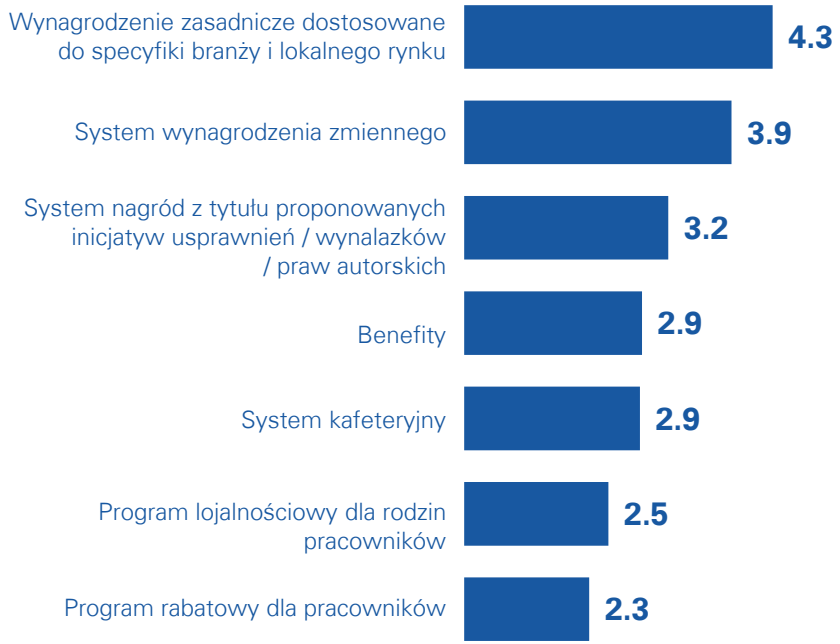
Co ciekawe, dostosowanie wynagrodzeń do specyfiki branży i lokalnego rynku znajduje się w planach jedynie co trzeciej z ankietowanych firm. Może to oznaczać, że choć pracodawcy zdają sobie sprawę ze znaczenia wynagrodzenia w życiu pracowników, to jednak stawiają na inne działania mające na celu ich utrzymanie.

Wynagrodzenie zasadnicze jest istotnym elementem budowania doświadczenia pracownika.

Nie powinno to dziwić, gdyż wynagrodzenie jest generalnie największym motywatorem do zaspokajania potrzeb pracownika w odniesieniu do jakości życia. Pracownikowi łatwiej pogodzić się z brakiem szkoleń i trudnymi warunkami pracy niż ze zbyt niskim wynagrodzeniem.

62% badanych firm wskazało na utrzymywanie systemu benefitów, co zostało ocenione w aspekcie utrzymania pracownika na poziomie porównywalnym z atrakcyjną lokalizacją miejsca pracy. Modyfikacja zasad funkcjonowania systemu benefitów jest równie ważna, jak system nagród specjalnych z tytułu proponowanych inicjatyw usprawnień.

Wpływ obszarów wymiaru *narzędzia wynagradzania* na doświadczenie pracownika:



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Narzędzia wynagradzania

Optymalizacja kosztów wynagradzania poprzez tworzenie mechanizmów wynagradzania zmiennego dostosowanych do specyfiki branży oraz lokalnego rynku pracy jest jednym z narzędzi utrzymania pracownika.

Wymagana etatyzacja oraz znajomość rentowności poszczególnych stanowisk pracy umożliwia firmom dopasowanie kosztów do inwestycji w kapitał ludzki.

Firmy starają się trzymać budżety wynagrodzeń na stałym poziomie. Doświadczenie pracownika w trakcie okresu zatrudnienia w firmie decyduje o tym, czy pracownik jest aktywnym, czy pasywnym kandydatem do pracy.

69% respondentów wskazało na utrzymywanie w organizacji systemu zmiennego wynagradzania pracowników.

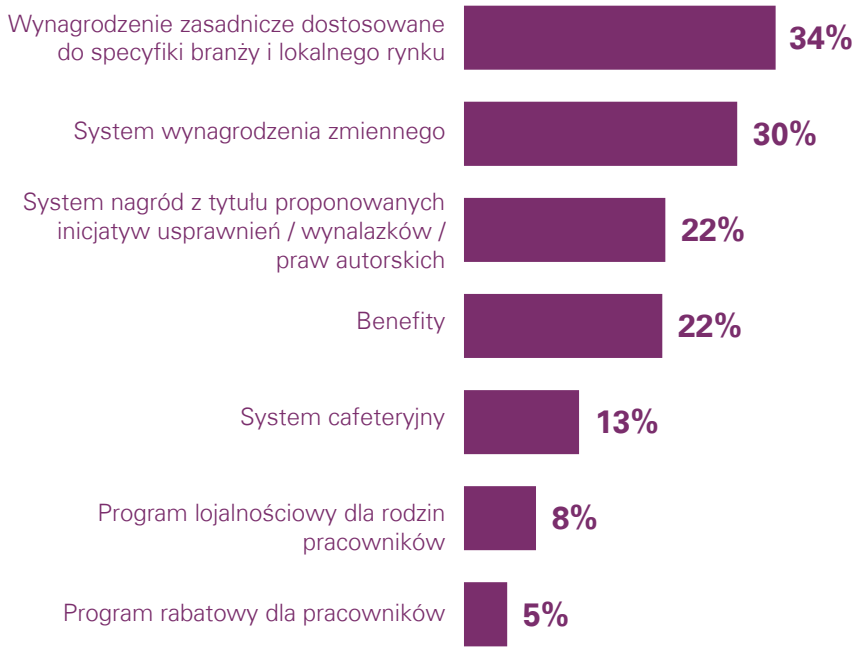
Programy rabatowe dla pracowników, jak również programy lojalnościowe pozostają na jednym z najniżej ocenianych wymiarów doświadczenia pracownika wpływających na jego utrzymanie.

Wynagrodzenie zasadnicze jest narzędziem, które przyciąga nowych pracowników i kandydatów do pracy.

Wynagrodzenie średnioterminowe, a więc takie które wyznacza perspektywę przynajmniej roczną, ma wpływ na utrzymanie pracownika.

Wynagrodzenie długoterminowe jest nadal rzadko stosowanym narzędziem utrzymania pracownika i dostępne głównie dla pracowników korporacji.

Planowane działania firm w Polsce na lata 2017-2018 w obszarze wymiaru narzędzia wynagradzania



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Środowisko pracy

Istotnym filarem wpływającym na doświadczenia pracownika jest środowisko pracy. Zdaniem ankietowanych jego najważniejszymi elementami są elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej.

W ostatnich latach w Polsce wprowadzono zmiany w kodeksie pracy, które miały na celu umożliwienie pracodawcom regulowanie godzin pracy. Wpłynęły one na uelastycznienie godzin pracy pod kątem budowania balansu pracowników pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Elastyczny czas pracy wspiera między innymi kompleksowe programy budowania relacji rodzinnych skierowane do pracujących rodziców.

Mniej niż połowa respondentów Badania zadeklarowała, iż korzysta z możliwości wprowadzenia ruchomego czasu pracy. Tylko jedna na 10 firm zadeklarowała, iż chce wprowadzać zmiany związane z elastycznym czasem pracy czy możliwością pracy zdalnej.

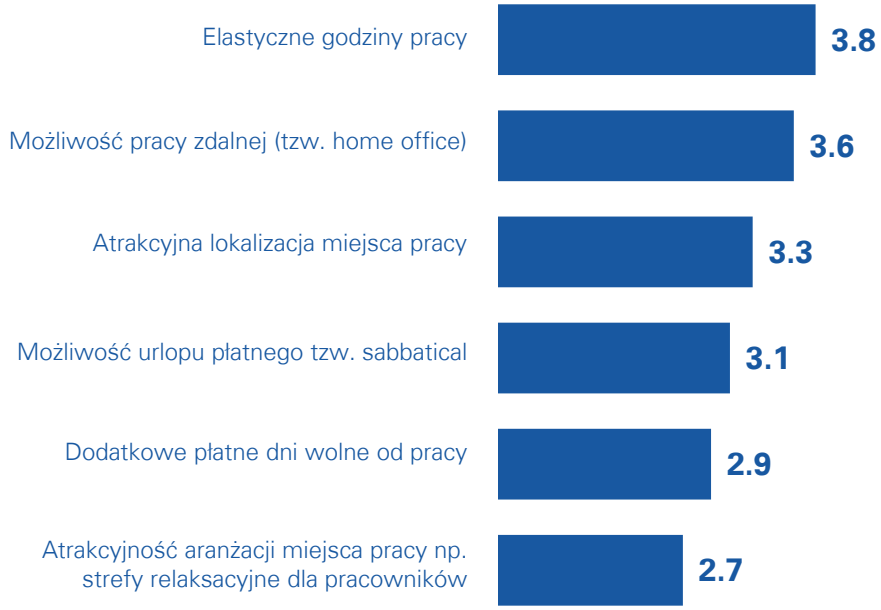
Zmiany w obszarze czasu pracy związane są także z dostosowaniem się firm do preferencji klientów. Zmiana wewnętrznych regulacji związanych z czasem pracy wymagają każdorazowo zaangażowania wielu stron i prowadzenia dialogu społecznego wewnątrz organizacji.

Adaptacja środowiska pracy do potrzeb różnych grup pracowniczych jest jednym z tych elementów budowania *Employee Experience*, które wynika z preferencji przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

Elastyczne godziny pracy, *home office* oraz atrakcyjność aranżacji miejsca pracy wpływa na doświadczenia pracownika.

Mimo iż środowisko pracy ma istotne znaczenie dla pracowników, jest to element, w obszarze którego ankietowani pracodawcy planują najmniej działań w najbliższej przyszłości. W Polsce kiełkuje cieszące się popularnością w krajach wysoko rozwiniętych, szczególnie w USA, holistyczne podejście do funkcjonowania pracownika w pracy, zwane *corporate wellness* nakierowane na zachowanie możliwie najlepszej kondycji psychofizycznej potrzebnej do wydajnej pracy.

Wpływ obszarów wymiaru *środowisko pracy* na doświadczenie pracownika



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

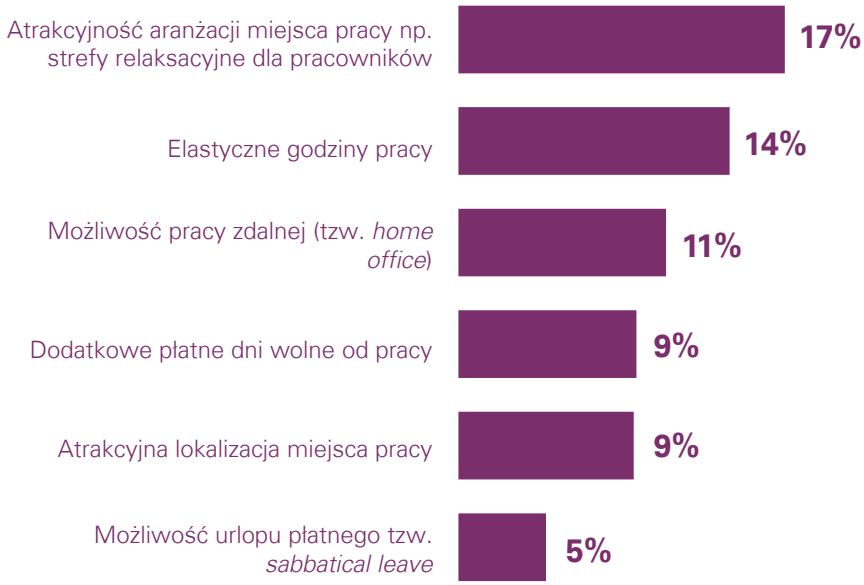
Środowisko pracy

Nasi respondenci najwięcej działań planują podjąć w obszarze poprawy atrakcyjności aranżacji miejsca pracy.

Ergonomiczne meble biurowe mogą poprawić efektywność pracy. Preferencje pracowników odnośnie sposobu wykonywania pracy wynikają z przynależności pokoleniowej pracownika. Wielopokoleniowość w obrębie zespołów różnicuje ich potrzeby i wpływa na doświadczenie. Wymusza to na zatrudniających uwzględnianie globalnych trendów: elastycznych, a nawet mobilnych biur, ważnej roli stref socjalnych i pracy wspólnej, wykorzystywania w aranżacji żywych elementów natury. Wśród innych trendów demograficznych wpływających na aranżację przestrzeni biurowej wymienia się powierzchnię relaksacyjną.

Warto zauważyć, że przerwy w karierze w postaci dłuższego bezpłatnego urlopu (*sabbatical leave*), który pozwala na rozwijanie własnych pasji, czy realizację prywatnych projektów zadeklarowało tylko 32 % badanych. Jednakże wyceniono ich wpływ na utrzymanie pracownika wyżej niż udzielanie dodatkowych dni wolnych od pracy.

Planowane działania firm w Polsce na lata 2017-2018 w obszarze wymiaru środowisko pracy



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna związana jest z wizją oraz misją firmy, jak również z osobą właściciela/prezesa firmy oraz stylem zarządzania kadry kierowniczej. Obraz przyszłości firmy wyznacza kierunki jej rozwoju i wskazuje możliwości rozwoju pracownika oraz kształtuje jego doświadczenie.

Preferencje pracowników zmieniają się w związku z wieloma czynnikami związanymi z ich wiekiem, doświadczeniem i postępem cywilizacyjnym. Pracodawca postrzegany jest w szerokim kontekście funkcjonowania: nie tylko przez pryzmat przedsiębiorstwa generującego zysk dla właściciela, ale również wartości jaką dostarcza dla pracowników oraz otoczenia organizacji (sąsiedzi, lokalna społeczność, etc.).

Badane przedsiębiorstwa wskazały na takie elementy, jak pozycja rynkowa firmy i prestiż wynikający ze środowiska pracy jako czynniki, które tworzą pozytywne doświadczenie pracowników.

Szybkie tempo zmian technologicznych wymusza konieczność wykorzystywania zarówno klasycznych (*offline*), jak również internetowych (*online*) narzędzi kształtowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Marketing szeptany (wirusowy), nowoczesne technologie, media społecznościowe oraz ambasadorzy marki wykorzystywane są przez wielu pracodawców w budowaniu i kształtowaniu wizerunku oraz kultury organizacyjnej firmy.

Firmy zdają się pomijać aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu doświadczenia pracownika. Mniej niż połowa respondentów potwierdziła, iż oferuje pracownikom programy angażujące we wspólne budowanie przedsięwzięć w tym obszarze.

Wpływ obszarów wymiaru *kultura organizacyjna* na doświadczenie pracownika

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kultura organizacyjna

Czynniki kulturowe mają decydujący wpływ na sukces przedsiębiorstw na rynku, wpływają na ich odbiór na rynku, kontakty z klientami, kontrahentami, dostawcami oraz procesy wewnętrzne.

Co ciekawe, firmy na pierwszym miejscu wśród planowanych działań wskazały poprawę misji i wartości firmy, równocześnie przyznając, iż mają one nieduży wpływ na pozytywne doświadczenia pracownika.

Na pytanie o planowane działania w obszarze kultury organizacyjnej firmy na drugim miejscu wymieniły pozycję rynkową firmy. Warto pamiętać, że element ten jest istotny nie tylko z punktu widzenia pracowników, ale przede wszystkim jej zarządzających i właścicieli. Dlatego można przyjąć, że element ten będzie usprawniany w ramach strategii firm, zaś wpływ na utrzymanie pracowników zostanie osiągnięty jakoby przy okazji jako dodatkowy benefit.

Można przypuszczać, iż deklarowane plany związane z rewizją misji i wizji przedsiębiorstwa zorientowane będą także na podkreślenie znaczenia budowania rozpoznawalności firmy w otoczeniu rynkowym, jak również w aspekcie społecznej odpowiedzialności.

Identyfikacja pracownika z produktem firmy jest równie istotna jak pozycja rynkowa firmy.

Firmy sygnalizują na tym samym poziomie planowane działania, co zdaje się wskazywać na przypuszczalnie wspólne albo powiązane inicjatywy rozwojowe.

Planowane działania firm w Polsce na lata 2017-2018 w obszarze wymiaru kultura organizacyjna

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

”

Na rynku pracy, na którym coraz trudniej pozyskać, a potem utrzymać ludzi o nieprzeciętnych kompetencjach zarządzający przywiązują coraz większe znaczenie do *Employee Experience*. Jeśli *employer brand* zbudowany jest w oparciu o dobre doświadczenie ludzi, to emanuje to na zewnątrz, a wewnętrznie oznacza najczęściej wysoki poziom zaangażowania, który przekłada się na wiele różnych rzeczy, ale na koniec także na wyniki. Nie dziwi zatem, że coraz więcej firm analizuje i mierzy *employee expierience* np. poprzez badania zaangażowania. Pytanie, ile z nich chce i potrafi przełożyć wyniki takich badań i analiz na właściwe działania i inwestycje w ludzi. Choć z własnego doświadczenia powiem, że dość często to nie musi być inwestycja mierzona w milionach bo bardzo często tym co poprawi *Employee Experience* i poziom zaangażowania są rzeczy leżące w sferze przywództwa, kultury organizacyjnej, organizacji pracy, dopasowania do roli, decyzyjności i ‘wpływu’ na możliwości rozwoju, itp., a nie materialnych benefitów i wynagrodzeń..

”

Zbigniew Hojka, Provident Polska S.A.
Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich, Członek Zarządu

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative (“KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obserwacje i rekomendacje KPMG

» Trend w skrócie

- Pozycja rynkowa firmy, branża oraz prestiż wynikający ze środowiska pracy wpływa na doświadczenia pracowników, ale najważniejsze są wynagrodzenia zasadnicze oraz bezpośredni przełożony.

» Co to oznacza dla organizacji?

- Pracownicy kierują się w podejmowaniu decyzji zawodowych przede wszystkim korzyściami finansowymi. Ci, którzy zaoferują na wejściu kandydatom najwięcej, będą mieli przewagę w przyciąganiu pracowników.
- Utrzymanie i zaangażowanie pracowników wymaga elastyczności, budowania środowiska pracy nakierowanego na rozwój i adaptację do zmian.

» Co należy zrobić?

- Kształtowanie doświadczenia pracownika wpłynie na integrację zespołów.
- Benchmarkowanie wynagrodzeń wewnętrznie i zewnętrznie oraz powiązanie ich z pomiarem wyników pracy musi być wsparte ofertą rozwojową.
- Firmy muszą zacząć przyciągać kandydatów pasywnych i wprowadzić programy rekomendacji jako element budowy poczucia kultury organizacyjnej i więzi z firmą.

» Co możesz zrobić już teraz?

- Zbadaj, czego oczekują od pracodawcy nowo zatrudnieni pracownicy.
- Określ sposób, w jaki firma chce inwestować w budowanie doświadczenia pracowników.

Firmy dostrzegają znaczenie *Employee Experience*, ale ostrożnie podchodzą do inwestycji w budowanie wartości marki pracodawcy

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Innowacyjne podejścia do kapitału ludzkiego

Przedsiębiorstwa doceniają pomysły pracowników i angażują ich w innowacyjny rozwój

Innowacyjne podejścia do kapitału ludzkiego

Przedsiębiorstwa doceniają pomysły pracowników i angażują ich w innowacyjny rozwój

Zmiany w organizacjach w drugiej dekadzie XXI wieku przeprowadzane są permanentnie. Literatura przedmiotu, opracowania popularno-naukowe, czy artykuły biznesowe wskazują na konieczność wdrożenia „zwinnego" (ang. *agile*) podejścia do biznesu.

Zmiana wpisała się trwale w życie wielu organizacji, szczególnie koncernów operujących na skalę międzynarodową. Badania przeprowadzone przez CEB wskazują, iż w latach 2012-2015 przeciętna firma przeprowadziła około pięciu różnych zmian. Tylko 30 procent z nich się powiodła. Największy ciężar wprowadzania zmian w organizacji spoczywa na kierownikach liniowych. Właśnie ta grupa koordynatorów jest poddana szybkiej zmianie i konieczności adaptacji działań operacyjnych do zmieniających się priorytetów strategicznych Zarządu.

Zarządzanie zmianą związane jest często z reorganizacją, jak również innowacyjnością.

2 na 10 badanych firm określiły zarządzanie zmianą jako priorytet działań na lata 2017-2018. Jest to ewidentny dowód na to, iż zmiana wpisuje się na trwałe w porządek funkcjonowania większości organizacji i nie jest postrzegana jako odrębna inicjatywa. Przedsiębiorcy kładą zwiększony nacisk na kooperację wzdłuż całego łańcucha wartości – nie tylko w ramach organizacji, ale również na wejściu i wyjściu – dostawcy i odbiorcy/klienci – w celu usprawnienia, dostosowania do rzeczywistych potrzeb klienta i podniesienia efektywności kosztowej współpracy. Komunikacja odgrywa kluczową rolę w procesie budowania relacji w otoczeniu biznesowym.

Co szósta firma wskazała, że planuje wdrożyć usprawniania komunikacji wewnętrznej z pracownikami.

”

Jest takie bardzo mądre powiedzenie, co dwie głowy to nie jedna. W dużym skrócie o to chodzi. Kierownicy nie mają monopolu na pomysły i dlatego coraz więcej firm zachęca wszystkich pracowników do dzielenia się pomysłami. Angażowanie pracowników jest jedną z najskuteczniejszych form rozwoju firm. Pozwala z jednej strony wykorzystać ogromną wiedzę pracowników i przede wszystkim zwiększa motywację pracowników do pracy. Nie jest to nowy pomysł, gdyż wiele firm stosuje to rozwiązanie od dawna. Japońskie Kaizeny są wykorzystywane od wielu lat i w chwili obecnej nie ma już chyba nowoczesnej firmy, która w produkcji nie wdraża co roku setek a nawet tysięcy pomysłów pracowników. Pracownicy tworzą nowe produkty, nowe rozwiązania technologiczne i usprawniają procesy. W ostatnich latach proces angażowania pracowników i doceniania ich za pomysły jest coraz bardziej popularny. Z jednej strony firmy widzą ogromny potencjał w takich działaniach a z drugiej powstaje coraz więcej narzędzi wspierających ten proces. Dzięki technologii coraz łatwiej jest zapytać pracowników o ich zdanie, pomysły i opinie. Crowdsourcing a więc zaangażowanie pracowników w generowanie pomysłów, zbieranie opinii, realizację zadań będzie coraz częściej wykorzystywany również po to by dać pracownikom możliwość realnego wpływu na organizację, na zagadnienia duże ale małe także. Dzięki temu pracownicy będą bardziej utożsamiać się z firmą i angażować w jej rozwój, co z kolei zwiększy ich motywację, dumę z pracy i zatrzyma ich w firmie na dłużej.

”

Jacek Jaczyński, Lotte Wedel S.A.
Dyrektor Personalny i Administracji

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Firmy deklarują, że angażują pracowników w innowacyjny rozwój firmy

W co drugiej firmie funkcjonują dedykowane projekty ogólnofirmowe o charakterze innowacyjnym.

Przedsiębiorstwa prowadzą dedykowane programy, przykładowo takie, jak skrzynka pomysłów pracowników, czy cykliczne konkursy innowacyjności. Stosują także dodatkową formę wynagradzania pracowników za wkład w usprawnianie lub modernizację firmy. 70% respondentów Badania potwierdziło docenianie finansowe takich przedsięwzięć. Nieznacznie silniej angażują pracowników w innowacyjność firmy polskie.

Pobudzanie kreatywności pracowników poprzez różne formy współzawodnictwa z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, jak przykładowo grywalizacja (ang. *gamification*), są zdecydowanie najsłabiej eksploatowane w ramach innowacyjnych działań i występują w jednej na 10 firm.

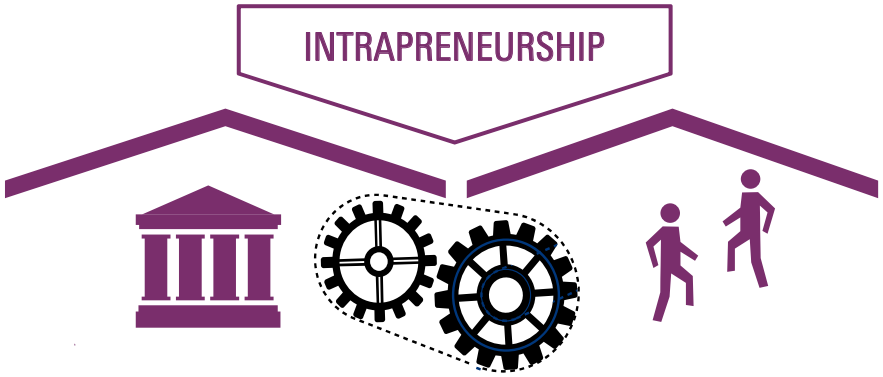
Niewiele firm wymienia inicjatywy typowo związane z innowacyjnością, jak przedsięwzięcia nakierowane na budowanie wewnętrznych start-upów oraz zorientowanie na wspieranie transferu wiedzy (blogi, fora dyskusyjne) czy pomysłów (platformy *crowdsourcingowe*).

Innowacyjność tworzy się zatem przy wykorzystaniu tradycyjnych metod angażowania pracowników w projekty rozwojowe firmy, które funkcjonują od dekad w większości z nich.

Dość skromie wyglądają wyniki Badania związane z inicjatywami z obszaru rozwiązań internetowych i mobilnych technologii umożliwiających aktywny dialog z pracownikami. Firmy ostrożnie podchodzą do takich rozwiązań jak gry społecznościowe, mikroblogi, fora dyskusyjne, czy videoblogi. A zatem działania o charakterze wprowadzającym możliwość prowadzenia otwartego dialogu na temat możliwości i zagrożeń organizacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w kulturze organizacyjnej firm w Polsce, stylu zarządzania, świadomości pracowników i przygotowania do wyzwań wynikających z czwartej rewolucji przemysłowej.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Firmy deklarują, że angażują pracowników w innowacyjny rozwój firmy



…czyli: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ WEWNĘTRZNA

? Co jest istotą *intrapreneurship*?

Pracownicy działają w ramach przedsiębiorstwa tak, jakby sami byli przedsiębiorcami:

- aktywnie angażują się w kształtowanie biznesu (produktów i usług) i nowych sposobów pracy oraz chcą brać odpowiedzialność za swoje działania, nie boją się myśleć *out of the box* i mówić o swoich pomysłach.
- cechuje ich: wyczucie potencjału innowacyjności, kreatywna ambicja, intuicja oraz chęć i umiejętność podejmowania ryzyka i przekucia go w korzyść.
- „budują mosty" między różnymi grupami interesariuszy w organizacji, m.in. menedżerami, różnymi departamentami, inżynierami, klientami.

? Co sprzyja *intrapreneurship*?

Czynniki organizacyjne: m.in. system motywacyjny, otwarta komunikacja, płaska hierarchia, styl zarządzania, podejście do rozwoju pracowników.

Czynniki pracownicze: rozwój kompetencji ważnych dla kształtowania przedsiębiorczości (m.in. świadomość kosztowa, orientacja na klienta, inicjatywa własna), postrzeganie pracodawcy jako atrakcyjnego, zaangażowanie, adaptacja do zmian.

? Jaką korzyść *intrapreneurship* przynosi przedsiębiorstwu?

Budowanie wartości poprzez zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa, a także jego potencjału innowacyjności. To z kolei pozytywnie oddziałuje na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy w oczach obecnych i potencjalnych pracowników.

Chodzi o dostrzeganie przez pracowników w ramach przedsiębiorstwa możliwości rozwoju (produktów/usług/ metod pracy) oraz umiejętność ich zwymiarowania.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Innowacyjny HR

Firmy podchodzą ostrożnie do inwestycji w transformację technologiczną działu zarządzania zasobami ludzkimi, co ma szczególnie istotny wpływ na zarządzanie *Employee Experience*.

Potwierdzają to wyniki także innego raportu KPMG ***HR Transformation Survey - Cloud HR: the future belongs to the bold.*** Transformacja działu personalnego wymaga jasnego określenia celu strategicznego firmy i przypomina maraton, a nie sprint. Zazwyczaj organizacje chcą, by zmiana została przeprowadzona szybko, lecz efektywna transformacja wymaga czasu i dodatkowo obciąża działy zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożenie samego tylko narzędzia okazuje się niewystarczające. Transformacja działu personalnego od administratora do partnera biznesowego wymaga mądrego połączenia technologii, procesów oraz ludzi.

Przedstawiciele działów personalnych, w porównaniu do reprezentantów zarządów, wskazują na większą pilność inwestycji w obszar zarządzania kapitałem ludzkim.

Co szósta firma zamierza zainwestować w rozwiązania w obszarze zaawansowanych metod analizy danych i raportowania, takich jak identyfikacja idealnych kandydatów, przewidywanie odejść pracowników, powiązanie wyniku biznesowego ze wskaźnikami biznesowymi. Wykorzystanie technologii analitycznych w pracy działu personalnego sprowadza się głownie do raportowanie podstawowych wskaźników.

Tylko 1 na 10 deklaruje inwestycje w zastosowanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu kapitałem ludzkim (*HR Digital Transformation*).

Większość prac analitycznych działu personalnego sprowadza się do wykonywania rutynowych raportów i analiz związanych z raportowaniem stanu przeszłego, często związanych z wymaganiami grupowymi spółek-córek albo zewnętrznymi regulacjami.

Wyniki badania KPMG w obszarze transformacji działu HR, ***HR Transformation Survey - Cloud HR: the future belongs to the bold,*** wskazują, iż należycie wdrożone i zarządzane rozwiązania dla działów personalnych oparte na chmurze mogą przenieść organizację na wyższy poziom w zakresie oszczędności, efektywności i podejmowania decyzji, zapewniając jednocześnie niezrównaną skuteczność w bieżącym zaspakajaniu pojawiających się nowych potrzeb.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Korzyści z zastosowania rozwiązań opartych o chmurę obliczeniową

Połączenie zasobów ludzkich, procesów i technologii zapewnia organizacjom korzyści, które mogą przyczynić się do rewolucyjnych zmian w funkcji HR.
Rozwiązania chmurowe zapewniają funkcji HR nowe, przełomowe możliwości:

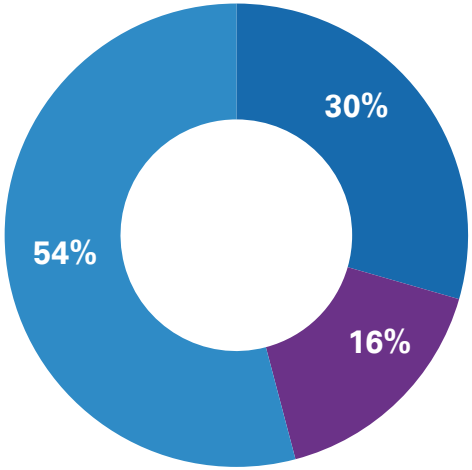
- Szybkie i przystępne cenowo wdrożenie, porównywalne z wdrożeniem stosowanych dotychczas systemów zarządzania zasobami ludzkimi
- Intuicyjny interfejs użytkownika
- Nowe możliwości dostępu, przyczyniające się do zwiększenia mobilności pracowników
- Optymalizacja procesów decyzyjnych dzięki zaawansowanej analizie danych oraz systemom inteligentego przetwarzania danych
- Skalowalność, elastyczność i stała aktualizacja funkcjonalności
- Zapewnienie większej efektywności kosztowej i wydajności pracy
- W ujęciu ogólnym: wzrost znaczenia funkcji strategicznej HR jako działu przyczyniającego się do wzrostu wartości organizacji

Źródło: Badanie KPMG HR Transformation Survey - Cloud HR: the future belongs to the bold

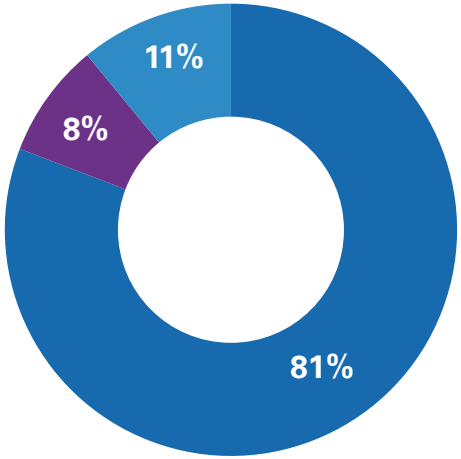
Innowacyjny HR

Skonsolidowane źródła i system raportowania wskaźników związanych z kapitałem ludzkim planuje wdrożyć 16% badanych firm w perspektywie dwuletniej, a ponad 50% organizacji nie planuje żadnych inwestycji w tym obszarze.

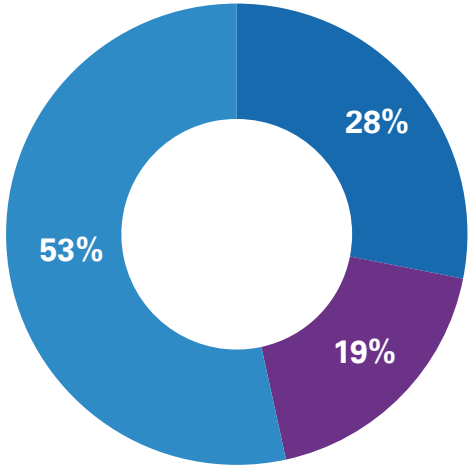
Skonsolidowane źródła i system raportowania wskaźników związanych z kapitałem ludzkim



Raportowanie podstawowych wskaźników związanych z kapitałem ludzkim



Narzędzia do zaawansowanej analizy danych



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

- Wykorzystujemy obecnie
- Planujemy wykorzystać w ciągu 24 miesięcy
- Nie wykorzystujemy i nie planujemy wykorzystywać

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Po ponad 20 latach praktyki uważam, że w Polsce ciągle żywy jest model funkcjonujący w USA w ubiegłym wieku, który opierał się na powiedzeniu „Brak wiadomości to dobre wiadomości" (no news good news). Uogólnienie? Do pewnego stopnia, ponieważ filie zachodnich koncernów obecne w Polsce doceniają zarządzanie talentami, posiadają nie tylko formalne programy, narzędzia, ale przede wszystkim wyższą kadrę, która wierzy w sens działań rozwojowych. Jest w stanie potraktować je, jako inwestycję, która zwróci się firmie z biegiem czasu. Niestety, w wielu Polskich firmach, wciąż jeszcze czasami brakuje know-how, jak zarządzać talentami, decyzje często są podejmowane w oderwaniu od obiektywnej oceny w oparciu o antypatie/sympatie. Flagowy model Ulricha, i wynikająca z nich rola HR nie jest jeszcze wszędzie nieznany i praktycznie stosowany z przekonaniem. Potrzeba dowodu? Wystarczy popatrzeć, ile firm eventowych oferuje obecnie szkolenia typu „podstawy HR biznespartneringu", „programy rozwojowe szyte na miarę", itp… Ile firm w dumą ogłasza wprowadzenie systemu ocen pracowniczych, kiedy na zachodzie odchodzi się już od nich zastępując je codzienną informacją zwrotną.

Paradoksalnie trudno winić tylko biznes, że HR nie ma swojego „miejsca przy stole". A nie ma, bo często żyje w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb biznesu, nie rozumie jego kompleksowości, procesów i cyfr. Na palcach jednej ręki można policzyć HR-owców, którzy wiedzą jak wyliczyć IRR, co to jest NPV lub co składa się na P&L. A bez tego trudno będzie przekonać liniowego menedżera, że działania HR będą miały wpływ na komfort jego pracy, efektywność, a w ostateczności na bonus. I tak rodzi się syndrom kwadratury koła. Nie wszędzie kształcimy nowych menedżerów, nie zawsze rozwijamy tych doświadczonych, a zatem nie mamy sojuszników, którzy mogą nas wspierać i zmieniać percepcję o wartości dodanej HR.

Cezary Mączka, Budimex SA
Dyrektor Pionu Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Członek Zarządu

Obserwacje i rekomendacje KPMG

» Trend w skrócie

- Inwestycje w nowe technologie mające na celu wspieranie innowacyjności firmy oraz transformacja działu personalnego nie są w Polsce powszechne.
- Firmy ostrożnie podchodzą do inwestycji w rozwiązania, które dopiero od niedawna zaczęły pojawiać się na rynku, a które mogą wpłynąć na usprawnienie pracy administracyjnej i rutynowej.

» Co to oznacza dla organizacji?

- Wobec szerzącego się trendu intrapreneurship, czyli przedsiębiorczości wewnętrznej, firmy będą coraz śmielej zachęcać pracowników, aby działali tak, jakby sami byli przedsiębiorcami. Tym samym będą coraz bardziej korzystać z ich zaangażowania w budowanie wartości organizacji.
- W obliczu zmian demograficznych na rynku pracy oraz jego zmieniających się trendów, organizacje pozbawione sprawnie działającego kontrolingu personalnego, czy Data & Analitics, będą mieć trudności w planowaniu działań o charakterze strategicznego zarządzania kosztami personalnymi i budowaniu doświadczenia pracowników.

» Co należy zrobić?

- Zarządzanie wiedzą w formie *grywalizacji* buduje atmosferę współodpowiedzialności pracowników za sukces firmy.
- Określić stopień dojrzałości organizacji do zarządzania zasobami ludzkimi poprzez zwymiarowanie pracy administracyjnej oraz jej wycenę w odniesieniu do funkcjonowania działu zarządzania zasobami ludzkimi.
- Rozważyć usprawnienie funkcjonowania tego działu w postaci nowoczesnych rozwiązań bazujących na pulpitach menedżerskich i samoobsłudze pracownika.

» Co możesz zrobić już teraz?

- Poszukuj dobrych praktyk w obszarze angażowania pracowników w rozwój firmy.
- Udaj się na konferencję dedykowaną innowacjom w technologie HR.

Przedsiębiorstwa doceniają pomysły pracowników i angażują ich w innowacyjny rozwój

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

KPMG

Zarządzanie talentami

Programy zarządzania talentami wciąż są w powijakach

Zarządzanie talentami

5 Programy zarządzania talentami wciąż są w powijakach

Warto zauważyć, że firmy biorące udział w Badaniu, różnie definiują pojęcie talentu. Jednocześnie firmy stawiają na elastyczność w definiowaniu, kto jest talentem w firmie.

80% firm utrzymujących programy zarządzania talentami zmienia kryteria oraz zasady wskazywania osób do uczestniczenia w takim programie rozwojowym.

Talent rozumiany jest jako osoba planowana do awansu na stanowisko kluczowe dla funkcjonowania organizacji. Talent to także osoba, która jest przygotowywana na następcę osoby na stanowisku kierowniczym wyższego szczebla.

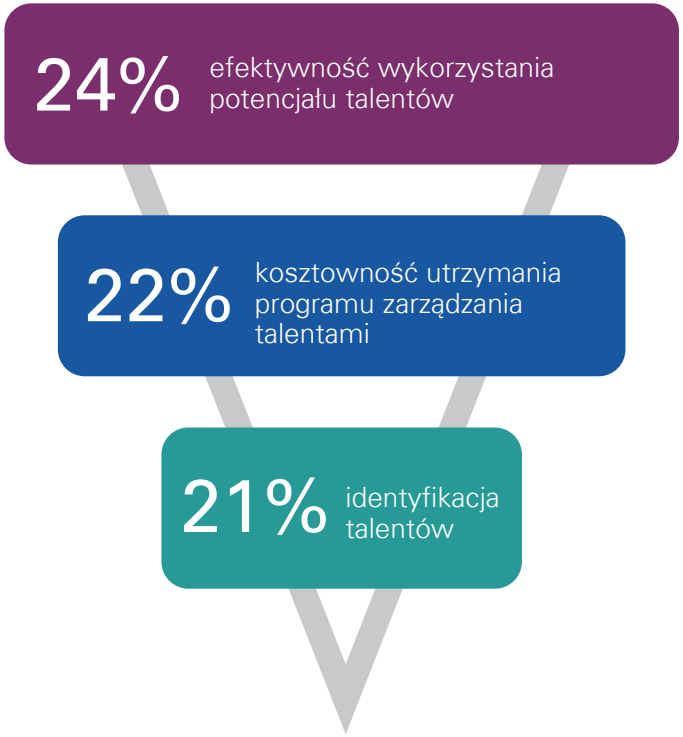
Firmy podkreślają, że dopasowują osoby w zależności od zmieniających się potrzeb biznesowych. Pokrywa się to z ogólną tendencją do zwinnego podejścia do zarządzania biznesem i koniecznością szybkiej adaptacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Wśród branż, które wiodą prym w wykorzystywaniu programów zarządzania talentami do celów utrzymania pracowników, wyróżniają się bankowość i usługi finansowe (38%) oraz Centra Usług Wspólnych (33%).

Zaledwie 1 na 8 firm badanych firm deklaruje wdrożenie programów zarządzania talentami. Programy te wdrażane są w firmach większych, zatrudniających powyżej 500 pracowników, i funkcjonują w około 40% takich firm.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorców biorących udział w Badaniu, mniej niż 10% firm wdrożyło programy nakierowane na zarządzania talentami. Nie może nas dziwić ten trend. W mniejszych firmach odnotowaliśmy tendencje do mniej sformalizowanej formy utrzymywania programów zarządzania talentami. Często są to inicjatywy prowadzone *ad hoc*, np. kierowanie pracowników na szkolenia certyfikujące albo dokształcanie w ramach studiów podyplomowych albo MBA.

Wyzwania w odniesieniu do programów zarządzania talentami:



Rozpoznaj talent, zanim znajdzie i rozpozna go konkurencja

Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obszary ryzyka w programach zarządzania talentami

Źródło: Analizy KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obszary ryzyka w programach zarządzania talentami

Niewielkie wykorzystanie możliwości płynących z programu zarządzania talentami można tłumaczyć wyzwaniami, jakie wskazują respondenci w odniesieniu do utrzymania talentów. Wykorzystanie potencjału, utrzymanie oraz identyfikacja talentów pozostają najważniejszymi wyzwaniami w zarządzaniu takimi programami.

CEB szacuje, iż w perspektywie 5 lat około 40% głównych ról w organizacji będzie się kształtować inaczej niż obecnie, a organizacjom towarzyszy niepewność związana z tym, w jakim kierunku będą postępować zmiany. Organizacje wskazują także na ograniczone możliwości planowania sukcesji w ramach istniejących zespołów. 71% respondentów CEB wskazało na mało prawdopodobne, aby były w stanie wypełnić luki umiejętności poprzez kandydatów wewnętrznych.

Budowanie dedykowanych programów rozwojowych oraz angażowanie talentów w projekty nakierowane na innowacyjność i usprawnienia organizacji są wpisane w zwinne podejście organizacji do tworzenia programów adaptacyjnych wynikających z czynników zewnętrznych, w jakich działają firmy.

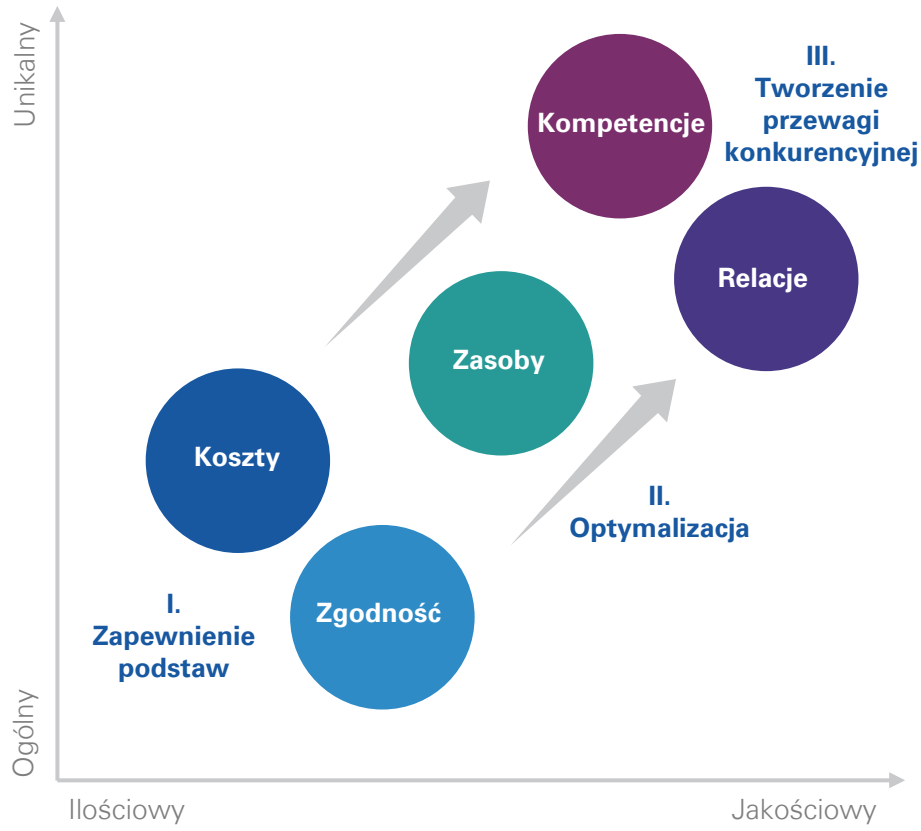
Podejmowane działania zorientowane na rozwijanie talentów nie różnią się znacząco od tych, jakie opisaliśmy w części związanej z utrzymaniem pracowników.

Optymalizacja kosztów, na co wskazuje co czwarta z badanych firm, może stanowić wytłumaczenie, dlaczego programy zarządzania talentami znajdują się w powijakach.

Zarządzanie talentami to inwestycja, a firmy podchodzą ostrożnie do inwestycji w przyszłość.

Tylko jedna na dziesięć firm dostrzega znaczenie włączania pracowników określanych talentami do tworzenia społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ma program integracji pracowników w ramach misji wizji i wartości firmy.

Wpływ poszczególnych obszarów ryzyka w dostępie do talentów na funkcjonowanie firmy



Źródło: Analizy KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

W dobie rynku pracownika, pochylania się pracodawców nad znalezieniem efektywnych sposobów na zaangażowanie pracowników, dopasowanie pracowników do zespołów i funkcji jakie pełnią w organizacji oraz ich skutecznym motywowaniu, Employee Experience jest wyzwaniem dla większości organizacji. Zapewne szczegółowa analiza wspomnianych obszarów w połączeniu z informacją na temat otoczenia biznesowego przyniosłaby organizacjom wymierne korzyści.

Agnieszka Szefler
Wiceprezes Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

Kluczowe narzędzia HR wykorzystywane do zarządzania talentami i minimalizacji ryzyk

Strategiczne planowanie zatrudnienia:

- Przełożenie strategii firmy na ilość i jakość zasobów ludzkich w organizacji.
- Proaktywne identyfikowanie i łagodzenie skutków obecnych i przyszłych niedoborów zasobów ludzkich.
- Zwiększenie znaczenia działu HR w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych.
- Identyfikacja i minimalizacja ryzyka związanego z obecnym zapotrzebowaniem na pracowników.
- Rozwój pracowników w sposób dopasowany do planu zatrudnienia.

Ścieżki kariery:

- Opracowanie ścieżek karier dla organizacji oraz kryteriów umożliwiających awans przyporządkowanych do każdego stanowiska.
- Wzrost świadomości wśród pracowników co do możliwości rozwoju w organizacji.
- Pracownikom rozumiejącym ścieżki rozwoju w organizacji łatwiej jest się rozwijać oraz generować wartość dodaną dla organizacji.

Planowanie sukcesji:

- Identyfikacja kluczowych stanowisk odpowiedzialnych za realizację strategii biznesowej oraz osób zdolnych do ich zapełnienia w przypadku zaistnienia takiej potrzeby.
- Przypisanie talentów do kluczowych stanowisk w celu identyfikacji następców oraz czasu, po którym będą gotowi do objęcia stanowiska.
- Wspieranie rozwoju kompetencji u następców i procesu zmiany w organizacji.

Przegląd talentów:

- Diagnoza obecnego potencjału posiadanego przez pracowników.
- Określenie wiedzy, umiejętności i doświadczenia, jakim dysponuje organizacja w danym momencie.

Źródło: Analizy KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Obserwacje i rekomendacje KPMG

» Trend w skrócie

- Identyfikacja talentów wymaga przywództwa, a ich rozwijanie nakładów.
- Utrzymanie talentów związane jest z inwestycjami i podejmowaniem ryzyka i niewiele firm w Polsce na to stać przy nieustannie zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

» Co to oznacza dla organizacji?

- Organizacje stoją przed wyzwaniem, jakie kompetencje będą w przyszłości potrzebne organizacji. Ryzyko braku odpowiednich kompetencji i wiedzy w organizacji oznacza ryzyko powodzenia zmian, jakie organizacja musi wdrożyć.
- Wymagany profil lidera i talentu zmienia się, ceni się umiejętności szybkiej adaptacji do zmieniających się okoliczności oraz aspiracje i zaangażowanie pracownika.

» Co należy zrobić?

- Ocenić stopień przygotowania firmy do wyzwań otoczenia biznesowe.
- Rozwijać indywidualną motywację pracowników, szczególnie osób kluczowych. Doceniać unikatową wiedzę o firmie i aspiracje do przejmowania większej odpowiedzialności, umiejętność adaptacji do zmieniających się potrzeb oraz zaangażowanie w rozwój firmy.

» Co możesz zrobić już teraz?

- Zidentyfikuj krytyczne pozycje, kluczowe osoby, unikatową wiedzą oraz kluczowe kompetencje.

Programy zarządzania talentami wciąż są w powijakach

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

”

W naszej 25 osobowej organizacji każdy członek zespołu jest unikatowy i inny niż pozostali. Każdy jest dla nas bardzo cenny i najlepiej sprawdza nam się podejście zindywidualizowane.

”

Sławomir Chmielewski, Pegasus Group
Dyrektor Generalny

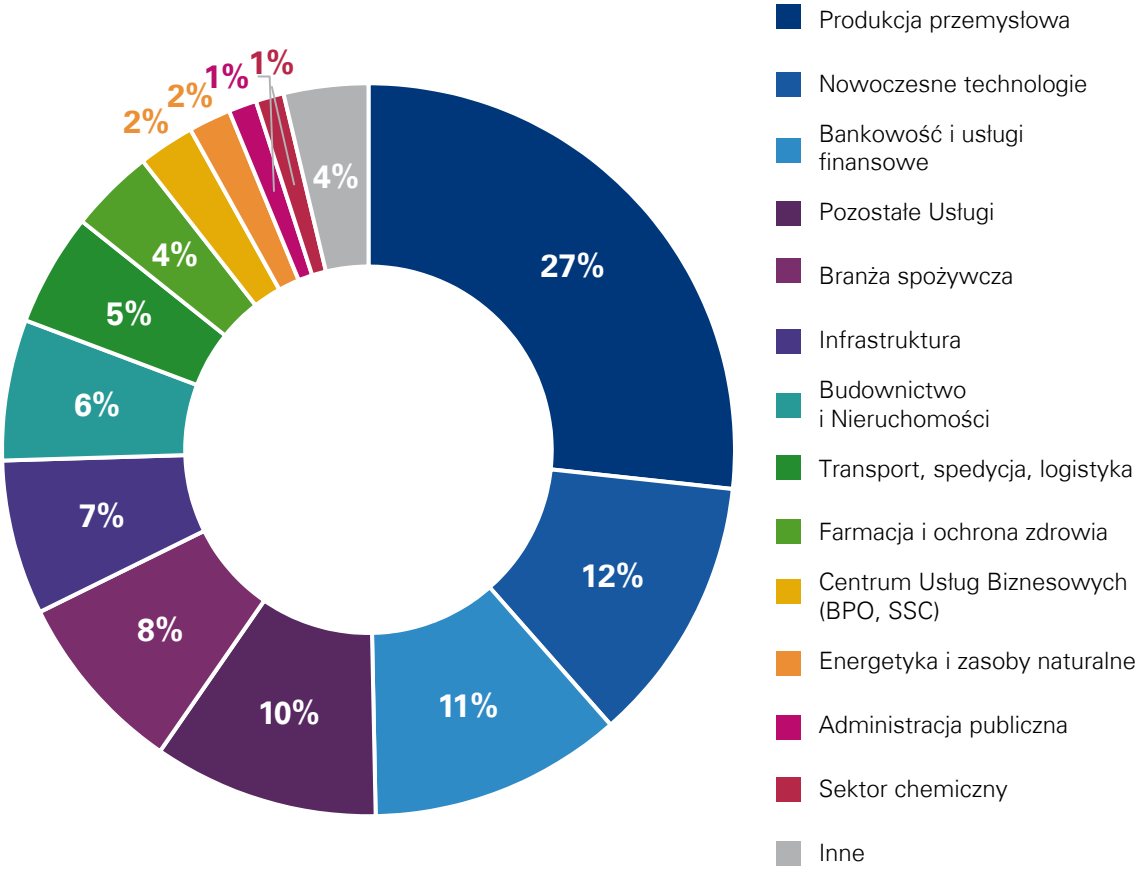
© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Informacje o respondentach Badania

Badanie *Key Employer Challenges* zostało przeprowadzone w IV kwartale 2016 roku metodą CAVI i CATI wśród 161 firm działających w Polsce. W każdej z nich odpowiedzi na te same pytania udzielili przedstawiciele zarządów, jak również pracownicy działów personalnych.

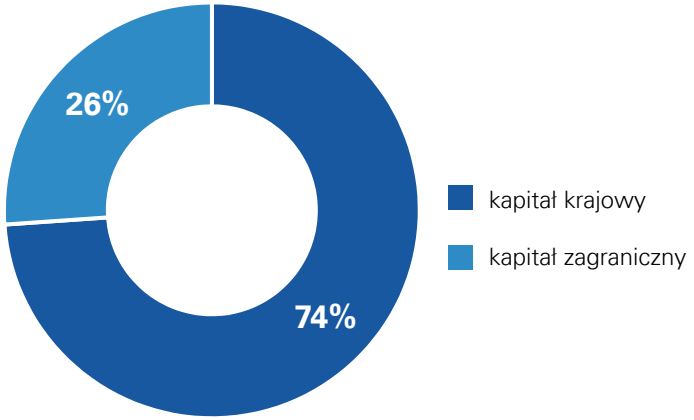
Wśród firm znaleźli się przedstawiciele 13 branż (oraz te zakwalifikowane do kategorii Inne).

Podział firm na branże

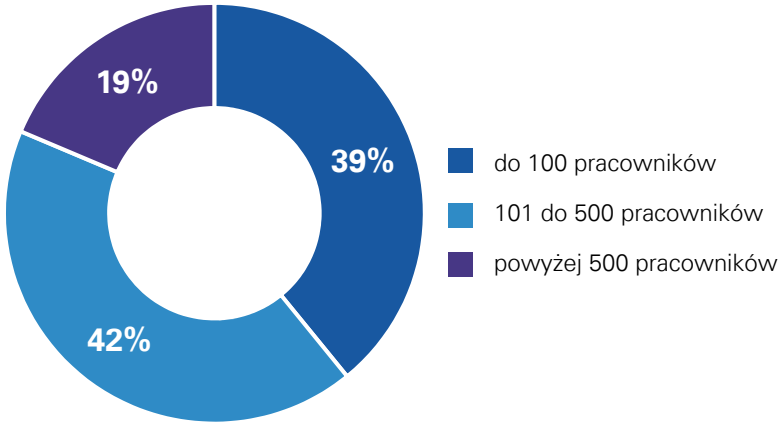


Badane przedsiębiorstwa cechowały się różną wielkością zatrudnienia oraz pochodzeniem kapitału.

Podział firm według pochodzenia kapitału



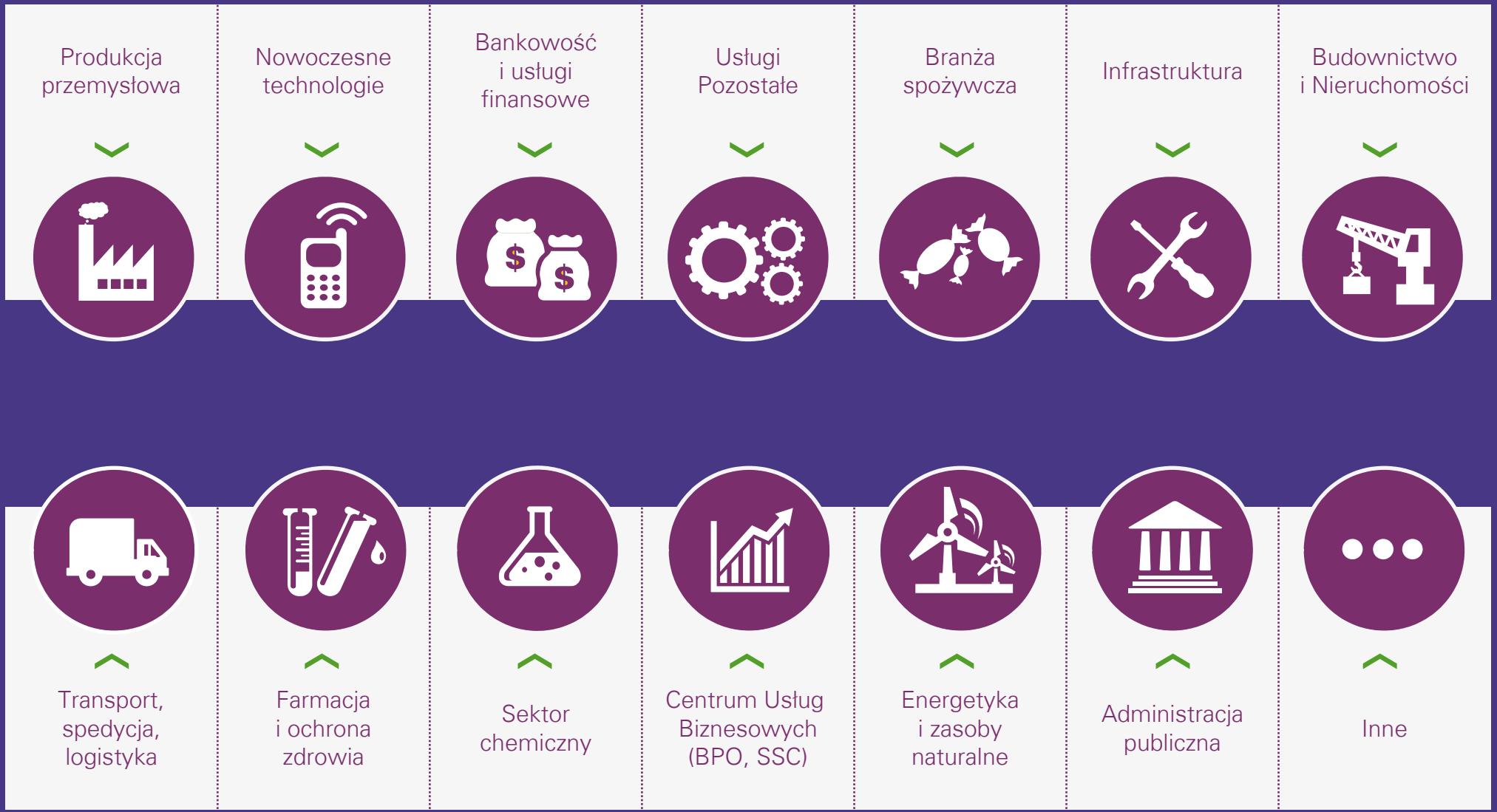
Podział firm według wielkości zatrudnienia



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Respondenci według branż



Źródło: Badanie KPMG w Polsce

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

”

W średnich i mniejszych przedsiębiorstwach, które nie maja oddzielnej komórki HR, jedną z najbardziej efektywnych form zarządzania HR są regularne spotkania dotyczące oceny okresowej (minimum półroczne), podczas których zarówno pracownik jak i jego przełożony przekazują sobie informację zwrotną dotycząca ustalonych celów i planów na kolejny okres.

”

Tomasz Bardziłowski, Vestor Dom Maklerski S.A.
Wiceprezes Zarządu

Autorzy Raportu

Jan Karasek

Magda Stawska

Notatki

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kontakt:

Leszek Wroński
Head of Advisory Central & Eastern Europe
Partner, Management Consulting
T: +48 22 528 11 23
E: lwronski@kpmg.pl

Jan Karasek
Management Consulting
Partner
T: +48 22 528 12 26
E: jkarasek@kpmg.pl

Magda Stawska
Management Consulting
Menadżer
T: +48 22 528 17 76
E: mstawska@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak
Marketing & Communications
Dyrektor
T: +48 22 528 11 61
E: mmaruszczak@kpmg.pl

Znajdź nas:
kpmg.pl
youtube.com/kpmgpoland
facebook.com/kpmgpoland
twitter.com/kpmgpoland
linkedin.com/company/kpmg_poland
instagram.com/kpmgpoland
pinterest.com/kpmgpoland
kpmg.com/pl/app
itunes.com/apps/KPMGThoughtLeadership
itunes.com/apps/KPMGGlobalTax
itunes.com/apps/KPMGPolandCareer

Zeskanuj kod, aby przejść do strony kpmg.pl

Dostępne w App Store

KPMG Poland

Biura KPMG w Polsce

Warszawa
ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków
ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań
ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław
ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk
al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice
ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź
al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

© 2017 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.