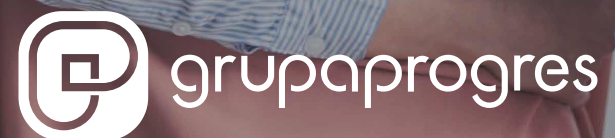




RYNEK PRACY 360°

ANALIZA PERSPEKTYW
PRACOWNIKA I BEZROBOTNEGO



BADANIE ZREALIZOWANO W 2019 ROKU.



RYNEK PRACY 360°

Od ponad 17 lat oferujemy rozwiązania pomagające pracownikom oraz osobom poszukującym zatrudnienia osiągnąć stabilizację zarówno zawodową, jak i finansową. Wiemy, że rynek pracy ma wielu interesariuszy, którzy widzą potrzebę rozmowy na ważne tematy, chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz rozwiązywać kluczowe problemy.

Najnowszy projekt Grupy Progres - raport Rynek Pracy 360° - pokazuje perspektywy zarówno pracodawców, pracowników jak i bezrobotnych. Zależało nam na poznaniu ich potrzeb. Dlatego przeprowadziliśmy badanie, w którym uczestniczyło w sumie 1 000 respondentów - osób aktywnych zawodowo i tych szukających zatrudnienia. Dążyliśmy do zgłębienia zależnych od siebie obszarów jakim są rekrutacja, rozwój, a także utrzymanie pracowników.

Partnerami naszego badania zostały organizacje i instytucje, którym sektor rynku pracy jest bardzo bliski – Gdański Urząd Pracy, Konfederacja Lewiatan, Strateg Biznesowy Anna Stachniuk, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna oraz Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia.

Wierzymy, że przygotowany przez nas Raport Rynek Pracy 360° będzie wiarygodnym źródłem wiedzy przedstawiającym obecną sytuację na rynku pracy oraz zachodzące na nim trendy, a komentarze ekspertów pozwolą na jeszcze lepsze zrozumienie zjawisk mających miejsce na rynku pracy.





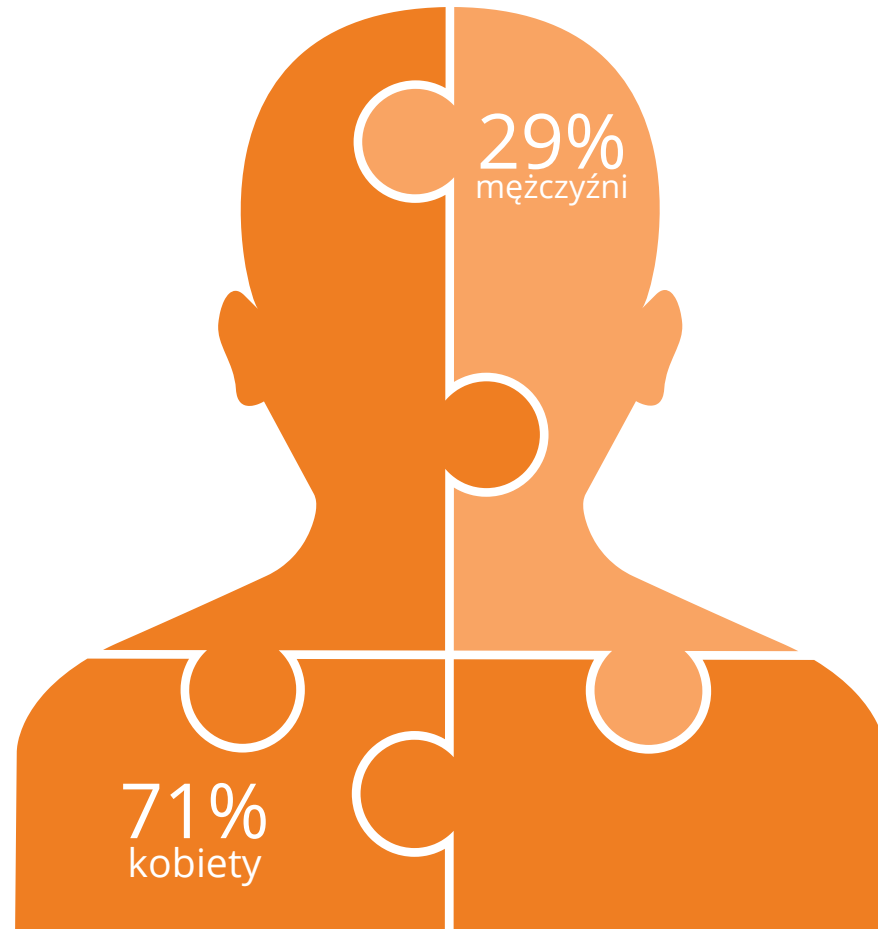
Bezrobotni

RYNEK PRACY 360°

Rekrutacja Pracowników



Kto szuka pracy?



Wśród osób, które nie mają pracy dłużej niż 3 lata dominują kobiety (71 %). Mężczyźni stanowią jedynie 29 % tej grupy.



Krzysztof Kunicki
Business Client Advisor
Gdański Urząd Pracy

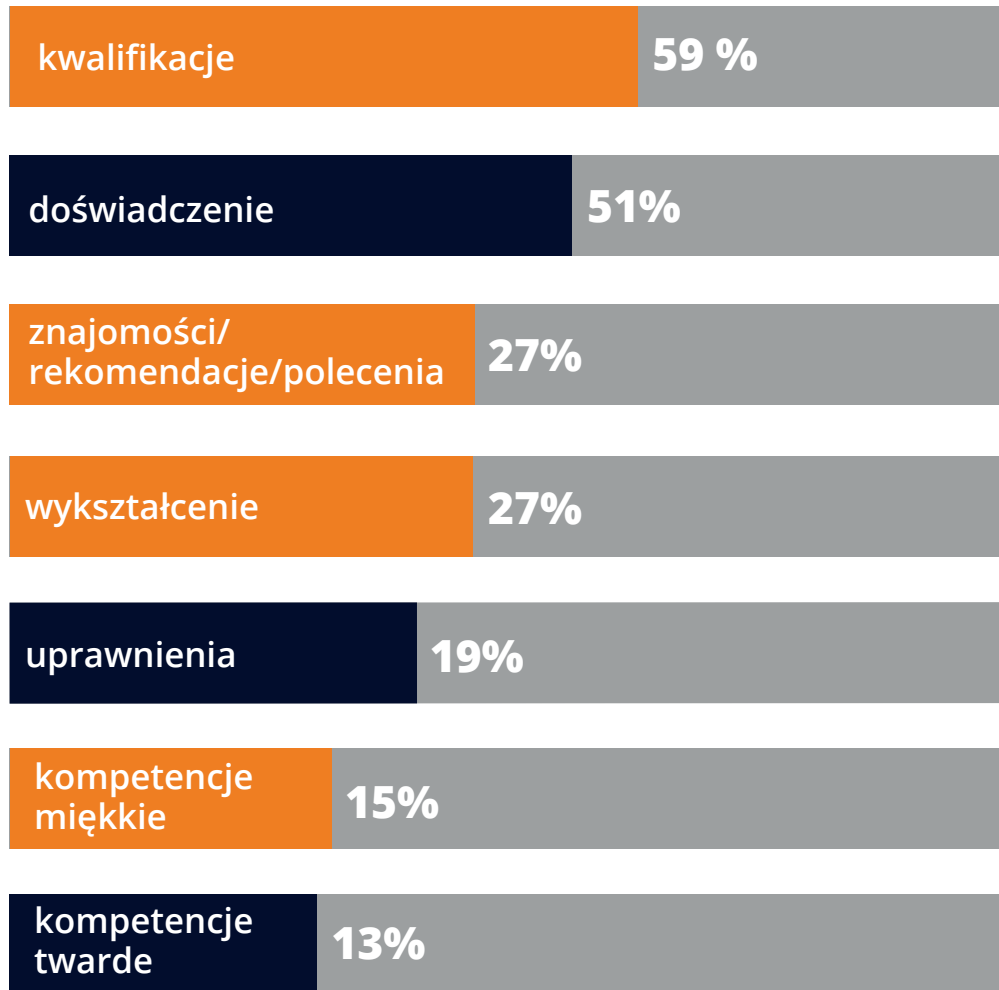


Większa liczba kobiet pozostających bez pracy może być spowodowana kilkoma czynnikami m.in. niską elastycznością pracodawców co do godzin pracy. **Elastyczne formy zatrudnienia wciąż są dla polskich firm nowym rozwiązaniem, budzącym wiele obaw.**

Co więcej kobiety, choć dobrze wykształcone, najczęściej wybierają edukację na kierunkach, które kształcą w zawodach cieszących się małym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców. Obecnie gospodarka w coraz większym stopniu jest oparta na wiedzy i nowoczesnych technologiach. **To wymusza na pracownikach ciągłe doskonalenie się i może stanowić problem dla kobiet chcących opiekować się dziećmi, którym może zwyczajnie brakować czasu na samodoskonalenie zawodowe.**

Istotny może być również fakt, że panie częściej podejmują zatrudnienie w sektorach opiekuńczych, edukacyjnych, turystycznych i handlu, gdzie zarobki są niższe przez co łatwiej o porzucenie pracy na rzecz gwarantowanych świadczeń społecznych. Z drugiej strony nie mają one innej alternatywy, bo obecnie pracodawcy poszukują kadry na stanowiska, w których trzeba być m.in silnym fizycznie **(transport, usługi budowlane, służby mundurowe, branża motoryzacyjna, przemysł stoczniowy)**. W takich przypadkach panom po prostu łatwiej o zatrudnienie.

Według bezrobotnych: co decyduje o zatrudnieniu?



*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

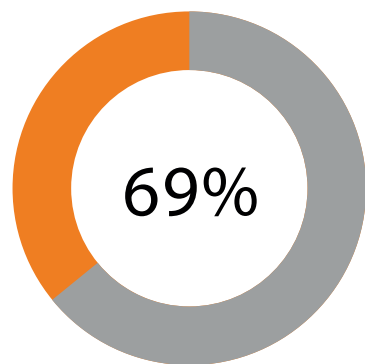
Krzysztof Kunicki: Wśród osób bezrobotnych panuje przekonanie, że przedsiębiorcy są zainteresowani zatrudnieniem kandydatów wykwalifikowanych, posiadających duże doświadczenie zawodowe. **Jednak bogate CV nie zawsze gwarantuje zdobycie wymarzonego stanowiska.** Punkt widzenia pracodawcy często bywa zupełnie inny – w wielu zawodach liczy się osobowość i kompetencje miękkie, które według bezrobotnych nie odgrywają istotnej roli w procesie rekrutacji (15 proc.).

Niemal jedna trzecia badanych (27 proc.) wskazała znajomości i rekomendacje jako czynnik decydujący o zatrudnieniu. **Taki pogląd może wynikać z faktu, że obecnie wiele firm wprowadza systemy rekomendacji pracowniczych, z których korzystają również bezrobotni.** Tego typu programy cieszą się rosnącym zainteresowaniem wśród osób szukających pracy i otwartych na działania wspomagające ich w jej zdobyciu. **Wyniki badań pokazują też, że bezrobotni zauważyli spadające znaczenie wykształcenia w procesie rekrutacji.** Z mojego doświadczenia wynika jednak, że dla pracodawców tytuł magistra, który posiada kandydat faktycznie nie ma już kluczowego znaczenia.

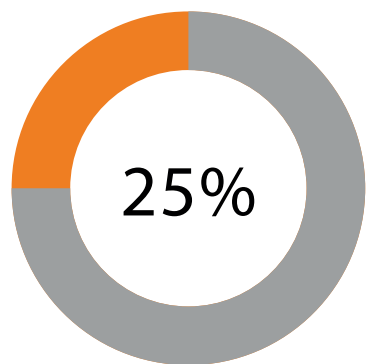
Świat rekrutacji widziany okiem bezrobotnego i pracodawcy nadal nie jest w pełni kompatybilny. Mówiąc o czynnikach wpływających na zatrudnienie, każda ze stron przykłada bowiem do nich inną wagę. **Osoby niepracujące uważają, że najważniejsze są kwalifikacje i doświadczenie, a mniej ważne są kompetencje miękkie.** Z mojej wiedzy wynika jednak, że pracodawcy zwracają uwagę na każdy z tych obszarów i taktują je na równi podejmując decyzję o przyjęciu nowego członka do ich zespołu. **Jednak by w ogóle doszło do spotkania bezrobotnego z pracodawcą, to rozpatrywana aplikacja kandydata musi spełniać oczekiwania przyszłego szefa.**

Ważne jest także odpowiednie przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej – przestudiowanie treści ze strony internetowej firmy, zwrócenie szczególnej uwagi na poszukiwane przez pracodawcę kompetencje oraz opracowanie przykładów posiadanego i oczekiwanego doświadczenia zawodowego. **Warto także sprawdzić swój wizerunek w sieci tj. profile na portalach społecznościowych (LinkedIn, Facebook czy Goldenline) oraz zweryfikować umieszczone tam informacje.** Wysłanie maila z podziękowaniem za rozmowę i poświęcony czas (po zakończonej rozmowie kwalifikacyjnej) może być dla pracodawcy sygnałem, że to właśnie my jesteśmy odpowiednimi kandydatami na dane stanowisko.

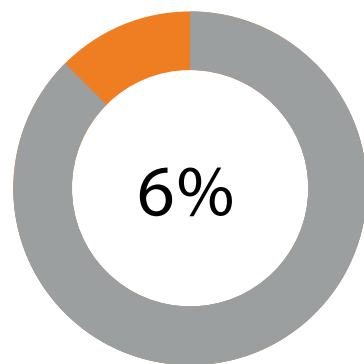
Według bezrobotnych: z ilu etapów powinna składać się rekrutacja?



jeden etap rekrutacji



dwa etapy rekrutacji



trzy etapy rekrutacji

Krzysztof Kunicki: Szukanie pracy, gdy nie mamy żadnego źródła dochodu dla wielu osób jest stresującym zadaniem i wydaje się niezwykle skomplikowane. **Sz szczególnie w sytuacji, w której proces rekrutacyjny składa się z kilku etapów.** Większość bezrobotnych chce pracować od zaraz i oczekuje od potencjalnego przełożonego szybkiego podjęcia decyzji – pożądanym jest jeden etap rekrutacji (69 proc.). Z mojego doświadczenia wynika, że część bezrobotnych rezygnuje, gdy dowiaduje się, że rozmowa kwalifikacyjna stanowi wstęp do procesu wyboru idealnego kandydata. **Oczywiście gotowość bezrobotnego do podjęcia pracy od zaraz jest zrozumiała, jednak z perspektywy pracodawcy sytuacja wygląda zupełnie inaczej.**

Proces rekrutacyjny najczęściej przyjmuje jedną z dwóch form. W przypadku stanowisk, na których nie jest wymagana specjalistyczna wiedza, wąskie kwalifikacje czy określone doświadczenie, nabór jest z reguły jednostopniowy, a decyzja o zatrudnieniu zapada już po pierwszym spotkaniu z rekruterem. **Takie rozwiązania stosują najczęściej małe, prywatne firmy poszukujące pracowników poprzez własne struktury HR.**

Zupełnie inaczej jest w przypadku dużych korporacji i międzynarodowych koncernów czy w określonych **branżach z sektora BSS** (ang. business services sector). Tu proces rekrutacyjny musi przebiegać inaczej (rozłożenie w czasie i kilka etapów) m.in. ze względu na gruntowne zweryfikowanie pożądanymi umiejętnościami oraz charakteru firmy i konieczność zbadania bardzo różnych obszarów kompetencyjnych. Mówiąc prościej, im więcej umiejętności trzeba zweryfikować, tym większa jest liczba etapów rekrutacji. Dla bezrobotnego może to być duży problem, jednak dla pracodawcy to działanie bywa niezwykle istotne – musi on mieć pewność, że rekrutacja zakończy się sukcesem jakim będzie zatrudnienie idealnego kandydata.



Według bezrobotnych: korzystanie ze znajomości podczas poszukiwania pracy

Krzysztof Kunicki: Otrzymanie pracy dzięki znajomościom, nie dla każdego oznacza to samo. Wiele osób bezrobotnych mówiąc o znajomościach myśli nepotyzm, inni zaś postrzegają je jako rekomendacje. Bez względu na to jak są one rozumiane, korzysta z nich coraz więcej osób szukających zatrudnienia. Jak wynika z badań 48 proc. bezrobotnych dostało kiedyś pracę dzięki **znajomościom, obecnie do ich wykorzystania przyznaje się już 66 proc. osób nieaktywnych zawodowo (wzrost o 18 punktów procentowych).**

Zauważalny jest także znaczny spadek liczby bezrobotnych, którzy nie korzystają ze wsparcia znajomych w procesie poszukiwania zatrudnienia - z 52 do 34 proc. Moim zdaniem wpływ na to ma wspomniany wcześniej system poleceń, cieszący się rosnącą popularnością zarówno wśród kandydatów jak i ich przyszłych przełożonych. **Ta metoda pozyskiwania pracowników bywa tańsza oraz jest łatwiejsza do przeprowadzenia niż tradycyjna rekrutacja, natomiast nie zawsze osoba polecona otrzymuje pracę.** HR-owcy za każdym razem weryfikują rekomendowanego kandydata pod kątem profilu zawodowego, jego umiejętności, predyspozycji zawodowych i to one ostatecznie decydują o ewentualnym zatrudnieniu. Część kandydatów nadal preferuje jednak „tradycyjny” model budowania ścieżki kariery - oparty na wysyłaniu dokumentów aplikacyjnych dopasowanych pod konkretną ofertę pracy. Ich postawa może wynikać ze złej sławy jaką cieszy się korzystanie ze znajomości podczas szukania pracy, by ją zmienić potrzebne są długofalowe działania uświadamiające, że rekomendacja nie oznacza nierówności, a polecony kandydat nie ma żadnej taryfy ulgowej.



52 %
nie korzystało
ze znajomości



48 %
bezrobotnych dostało kiedyś
pracę dzięki znajomościom



66 %
bezrobotnych korzysta
ze znajomości przy
szukaniu kolejnej pracy



34 %
nie skorzysta ze znajomości
podczas szukania nowej pracy

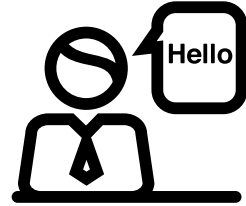
*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Z kim gotowi są współpracować bezrobotni?



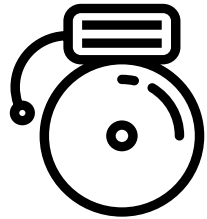
66%

z osobami bez doświadczenia



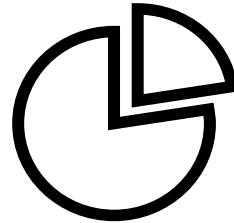
66%

z obcokrajowcami



57%

z osobami mającymi długą przerwę w zatrudnieniu



49%

z niepełnosprawnymi



45%

z seniorami



23%

z osobami niepełnoletnimi

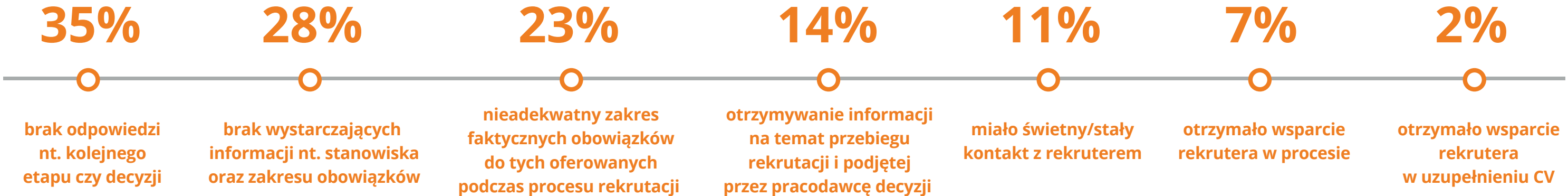
Krzysztof Kunicki: Większość z nas funkcjonowania w grupie uczy się już od najmłodszych lat. **Wyniki badania nie powinny zatem nikogo dziwić.** Osoby wracające do aktywności zawodowej, dzięki nabytym umiejętnościom społecznym, nie mają większych problemów we współpracy z innymi ludźmi mimo różnic wynikających z wieku, sprawności czy narodowości. **Potrafimy pracować w grupie, choć oczywiście nie każdy to lubi.** Są też stanowiska, gdzie nie jest to wymagane i liczy się przede wszystkim indywidualność.

Dla samych pracodawców zatrudnienie osób dobrze czujących się w zespole jest rzeczą niezwykle istotną, zwłaszcza dziś. Obecna sytuacja na rynku pracy sprawia, że w wielu firmach powstają bardzo zróżnicowane zespoły, składające z osób młodych, seniorów, Polaków i obcokrajowców. **Bezrobotni widzą zachodzące zmiany i mają pełną świadomość wymagań związanych z umiejętnością oraz chęcią współpracy z zespołem, mimo występujących różnic.** Dlatego też nie widzą przeszkód by do takiej organizacji dołączyć i współpracować z osobami bez doświadczenia, obcokrajowcami, ludźmi mającymi długą przerwę w zatrudnieniu, niepełnosprawnymi, seniorami czy niepełnoletnimi.

Dla pracowników możliwość pracy w różnorodnym zespole ma wiele zalet. **Siłą jest tu bowiem szansa uczenia się i wzajemnego uzupełniania.** Tworząc i funkcjonując w takim zespole, trzeba pamiętać, że nauka związana z działaniem w różnorodnej grupie jest ciągłym procesem wzajemnego rozumienia się, wymagającym stałego komunikowania się i szacunku wobec drugiej osoby.



Proces rekrutacji - najczęstsze doświadczenia bezrobotnych



Krzysztof Kunicki: Analizując wyniki badań można przypuszczać, że istotny wpływ na nie mogły mieć działania prowadzone w przeszłości przez wielu kadrowców. **Faktycznie dość rzadko informowano wtedy bezrobotnych kandydatów o przebiegu oraz wynikach naboru.** Dotyczyło to zwłaszcza osób, których aplikacje zostały odrzucone w procesie selekcji. Wynikało to z niewielkiego profesjonalizmu rekruterów, traktowania samego naboru w kategoriach tajemnicy przedsiębiorstwa czy z bagatelizowania negatywnych konsekwencji wizerunkowych.

Obecnie sytuacja wygląda zupełnie inaczej, choć oczywiście zdarza się, że kultura prowadzenia naboru wciąż pozostawia, w niektórych przypadkach, wiele do życzenia, co potwierdzają wyniki badania ankietowego - 35 proc. badanych nie otrzymuje odpowiedzi nt. kolejnego etapu czy informacji o podjętej decyzji, 28 proc. sygnalizuje brak wystarczających informacji nt. stanowiska oraz zakresu obowiązków, 23 proc. otrzymało błędną informację nt. zakresu faktycznych obowiązków. **Na doświadczenia bezrobotnych związane z procesami rekrutacyjnymi warto jednak spojrzeć także oczami samego HR-owca.** Obecnie profesjonalni rekruterzy nie są już tylko zwykłymi „kadrowcami” o wąsko sprecyzowanych zadaniach. To pracownicy, od których oczekuje się m.in. rozbudowanej wiedzy z bardzo wielu obszarów, a także umiejętności prowadzenia nawet kilkunastu naborów na raz. Natłok obowiązków czasami może być jednak źródłem błędów.

Z moich obserwacji wynika, że pracownicy działów HR starają się ciągle udoskonalać swój warsztat, aby stopniowo eliminować wszystkie słabe strony. **Dotyczy to również, nie zawsze właściwego, opisywania stanowiska pracy.** Oczywiście wśród prowadzonych naborów zdarzają się rekrutacje, w których dokładne i jednoznaczne dla wszystkich określenie obowiązków służbowych nie zawsze jest możliwe. Jeśli jednak jako kandydat mamy wątpliwości, co do danego ogłoszenia, warto o nie zapytać mailowo lub telefonicznie, bądź podczas rozmowy kwalifikacyjnej. **Rekruter z pewnością dokładnie wyjaśni wszystkie wątpliwe kwestie.** Jego zadaniem jest w końcu udzielenie nam kompleksowego wsparcia. Nie zapominajmy jednak, że rola rekrutera powinna mieć swoje granice.

Mimo że coraz więcej firm stara się mieć możliwie jak najlepszy kontakt i dobre relacje z kandydatami, również tymi, którzy nie zostali zatrudnieni, to rolą osoby aplikującej o przyjęcie do pracy jest samodzielne konstruowanie CV czy innych wymaganych dokumentów. **Tym samym nie należy oczekiwać od pracowników działów HR pomocy w konstruowaniu resume czy w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej.**

*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.



Bezrobotni

RYNEK PRACY 360°

Rozwój pracowników

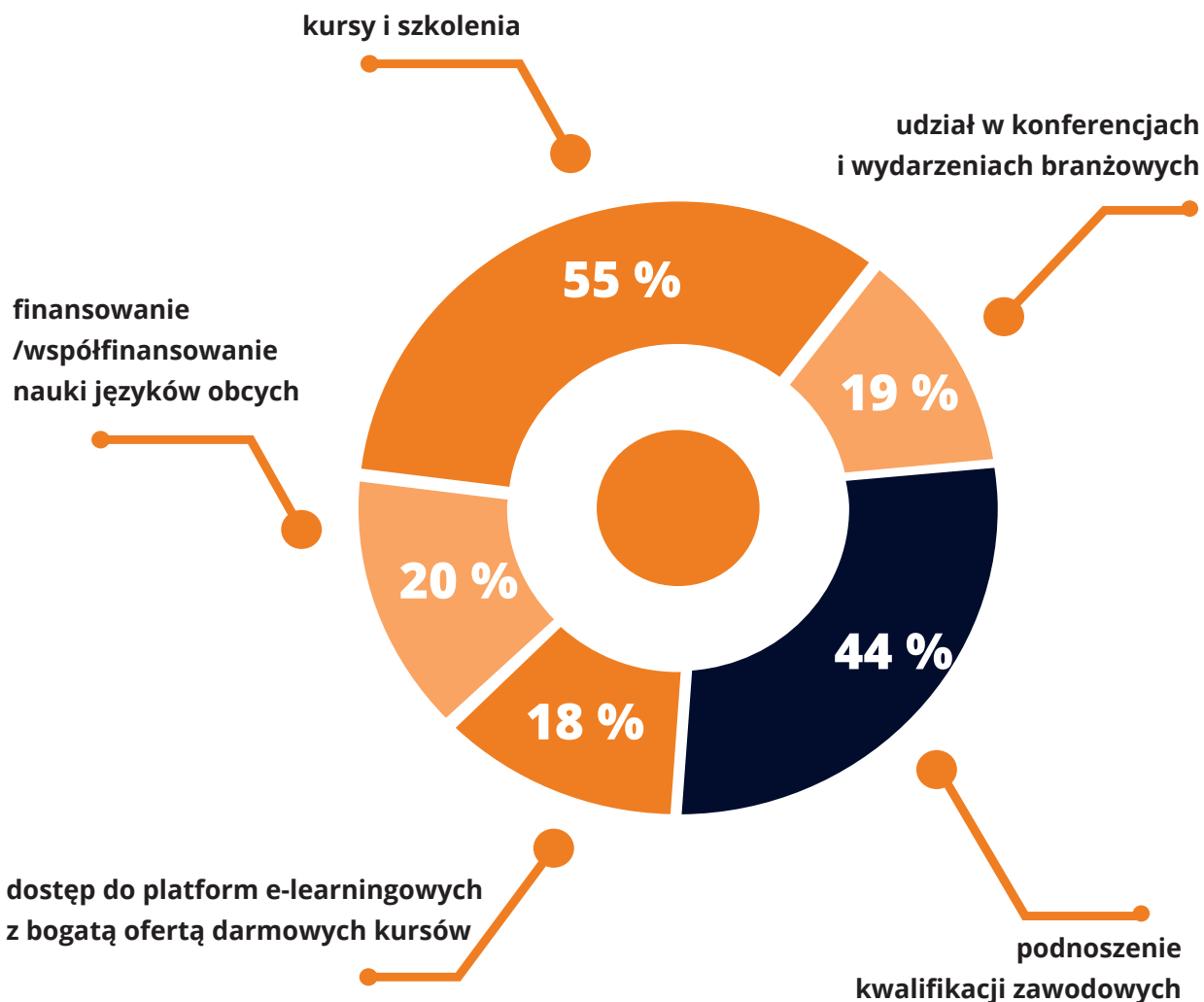


Czego oczekują bezrobotni?



Joanna Dargiewicz

Kierownik Regionu
Grupa Progres



Planowanie ścieżki kariery jest dla pracodawcy niełatwym zadaniem. Każda firma ma odmienną strukturę oraz politykę, dlatego podejmowane działania muszą być indywidualne. Polskie przedsiębiorstwa dopiero zaczynają wdrażać kroki, pozwalające na planowanie ścieżek kariery pracowników. **Dobrym wzorem do naśladowania są korporacje międzynarodowe, gdzie nad polityką ścieżek kariery pracuje cały sztab ludzi.**

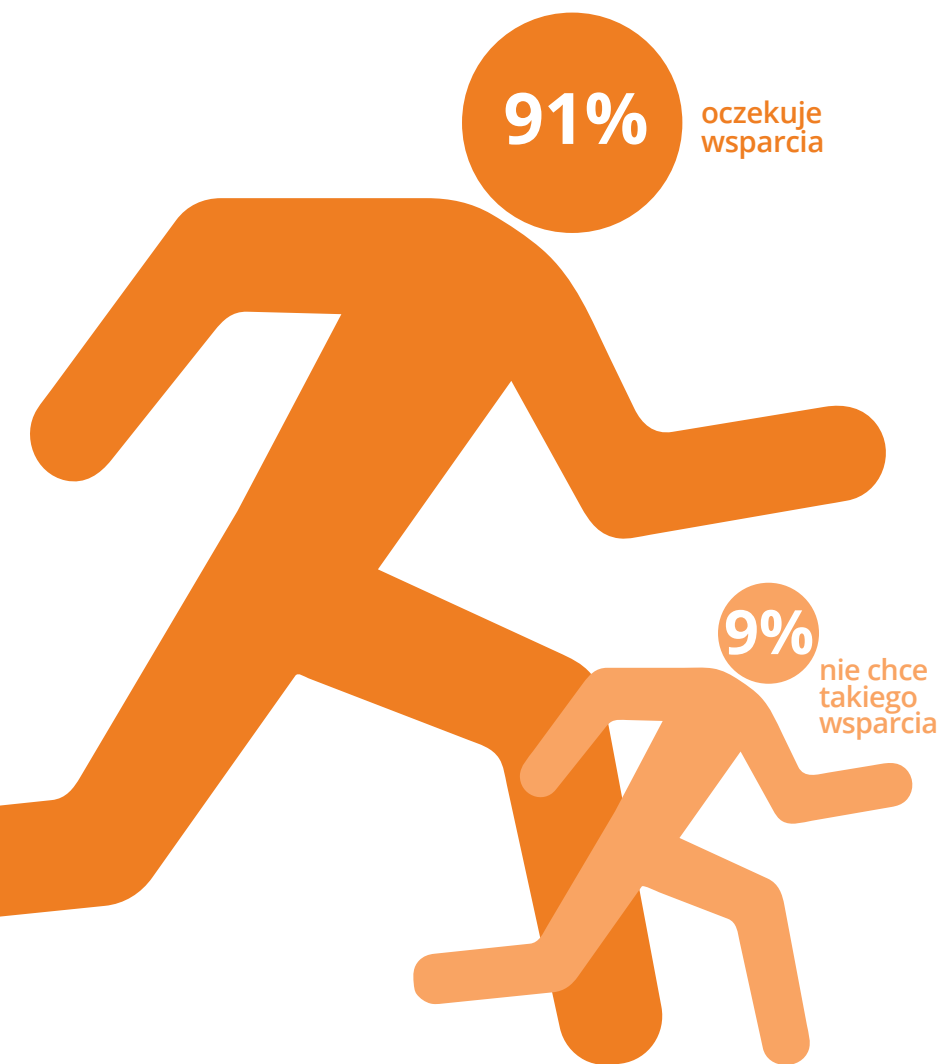
Obecnie działania zapewniające możliwości rozwoju są jednym z najważniejszych kryteriów wyboru konkretnej oferty pracy. Niejednokrotnie są też ważniejsze od poziomu wynagrodzenia. Aktualnie pracodawcy starają się dość szeroko interesować tą dziedziną. Przykładem mogą być choćby benefity dla pracowników, w których firmy dosłownie się prześcigają. Dziś już nikogo nie dziwi dofinansowanie do karty sportowej, kursów językowych czy studiów kierunkowych. To potwierdza, że pracodawcy przykładają uwagę do planowania rozwoju swojego zespołu. Świadomość utraty dobrych kandydatów/pracowników jest na wysokim poziomie, co skłania pracodawców do przygotowania alternatyw.

Idealny proces planowania ścieżki kariery wymaga od pracodawcy stworzenia reguł i procesów, według których ma funkcjonować, a także umacnianie swojej pozycji na rynku. Dlatego oryginalny katalog działań rozwojowych to nie tylko budowanie lojalności wśród pracowników i dbałość o unikalny kapitał ludzki, ale też troska o rozwój biznesu. Plan powinien określać wymogi stanowiskowe, jak również założyć ewentualne deficyty w poszczególnych obszarach. Nie możemy zapomnieć także o zamknięciu procesów mentoringiem i coachingiem.

Obserwując rynek HR-owy można zauważyć, że budżety przeznaczane na rozwój pracowników i planowanie ich ścieżki kariery rosną. Z mojego doświadczenia wynika, że pracodawcy, działający na małym rynku pracy współpracują ze sobą w zakresie spójności oferowanych działań rozwojowych. Są otwarci, a wręcz mobilizują się do tego, aby wspólnie rozmawiać i planować ścieżki kariery, które będą skuteczne. Nie jest to oczywiście reguła, ale zdarza się w niektórych regionach.

*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Bezrobotni a planowanie ścieżki kariery



Joanna Dargiewicz: Planowanie ścieżki kariery jest niezmiernie trudne i pracochłonne. Metod planowania może być wiele. Jednak przede wszystkim liczą się działania. Kandydaci powinni sprecyzować co lubią robić, co sprawia im satysfakcję oraz rozpisać jaki cel chcą osiągnąć. **Z doświadczenia wiem, że wielu ludzi nie ma pomysłu na siebie**, nie ma sprecyzowanych zainteresowań, nie potrafi ocenić swoich predyspozycji zawodowych. Stąd woli oddać trudną rolę dążenia do interesującego celu komuś innemu, doświadczonemu, najczęściej pracodawcy.

Osoby bezrobotne wymagają od pracodawców większego pietyzmu (**w porównaniu z tymi przechodzącymi z pracy do pracy**), jeśli chodzi o działania zapewniające ich rozwój oraz planujące ścieżkę kariery. Dzieje się tak, ponieważ często są to ludzie, którzy nie mają sprecyzowanego celu zawodowego. Nie wiedzą co chciałyby robić w dłuższej perspektywie czasu i kim chciałyby zostać w przyszłości. Stąd analiza takiego kandydata oraz ocena jego predyspozycji zawodowych może wymagać więcej wysiłku i czasu.

Szczególnie zauważalne jest to w przypadku osób długotrwale bezrobotnych, nieposiadających aktualnej wiedzy rynkowej i niepotrafiących odnaleźć się w konkretnej roli. **Tacy kandydaci bardzo często mają niewielkie bądź żadne doświadczenie zawodowe, stąd jeszcze trudniej jest im ocenić jaka praca będzie dla nich satysfakcjonująca.**





Bezrobotni

RYNEK PRACY 360°

Utrzymanie Pracowników



Transparentność zarobków według bezrobotnych



Kamila Wrocińska

Prezes Milado, Centrum Rozwoju Personalnego
Ekspert WZP Lewiatan



86%
oczekuje transparentności

14%
nie oczekuje

Kwestia zarobków od zawsze budziła wiele emocji. Co więcej, są one obustronne. Wielu pracodawców utrzymuje wysokość wynagrodzeń w tajemnicy przed resztą zespołu, a pracownik próbuje dociec „ile zarabia kolega siedzący przy biurku obok?”. Dzieje się tak, ponieważ **w firmach brakuje budżetów na wynagrodzenia**. Często, gdy pracodawca prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, podwyżka dla osoby zatrudnionej umniejsza jego osobisty budżet. Dlatego chce zapłacić jak najmniej. Jeśli taką podwyżkę przyznaje to woli ukryć ten fakt przed innymi osobami, które śladem kolegi będą ubiegały się o wzrost pensji.

Pracownicy faktycznie oczekują jasnych komunikatów i czytelnych budżetów. Z moich doświadczeń rekrutacyjnych wynika, że w czasie rozmowy kwalifikacyjnej najtrudniejsze jest pytanie: Poniżej jakiej kwoty nie podejmie Pani/Pan nowej pracy? Gdy ono pada zaczyna się długa opowieść pełna argumentów o tym, ile kandydat chciałby zarabiać i dlaczego ma to być właśnie taka kwota. Wielu przyznaje, że nigdy nie wiedzą co powiedzieć. Bo przecież mogą się „przestrzelić”. Doświadczenia kandydatów są takie: pracodawcy zaniżają budżet, gdy widzą, że mogą tzn., gdy potencjalni pracownicy powiedzieli: Chcemy zarabiać 3 tys. zł. i taką stawkę dostali. Natomiast kiedy już zaczęli pracować okazało się, że osoba na identycznym stanowisku zarabia 3,8 tys. zł. Dlaczego? Bo wynegocjowała tyle na początku. Kandydat ma wówczas poczucie, że mógł powiedzieć więcej i czuje się oszukany przez nieuczciwego pracodawcę.

Zdarzają się jednak firmy, które już na etapie publikacji oferty pracy podają widełki wynagrodzenia dla danego stanowiska. Grają od początku w otwarte karty. Jestem zwolennikiem takiego podejścia do tematu. **W większych firmach transparentne wynagrodzenia są zazwyczaj normą, często pracownicy znają obowiązujące stawki i wiedzą co muszą zrobić, aby zarabiać więcej.** Dla mniejszych firm (działalności gospodarczych), zbawienne jest oddzielenie budżetu prywatnego od firmowego, a następnie (w budżecie firmowym) wydzielenie funduszy na wynagrodzenia i jasne komunikowanie poziomu zarobków na poszczególnych stanowiskach.

Bezrobotni a benefity pozapłacowe



83%

**oczekuje
benefitów**



17%

**nie
oczekuje**

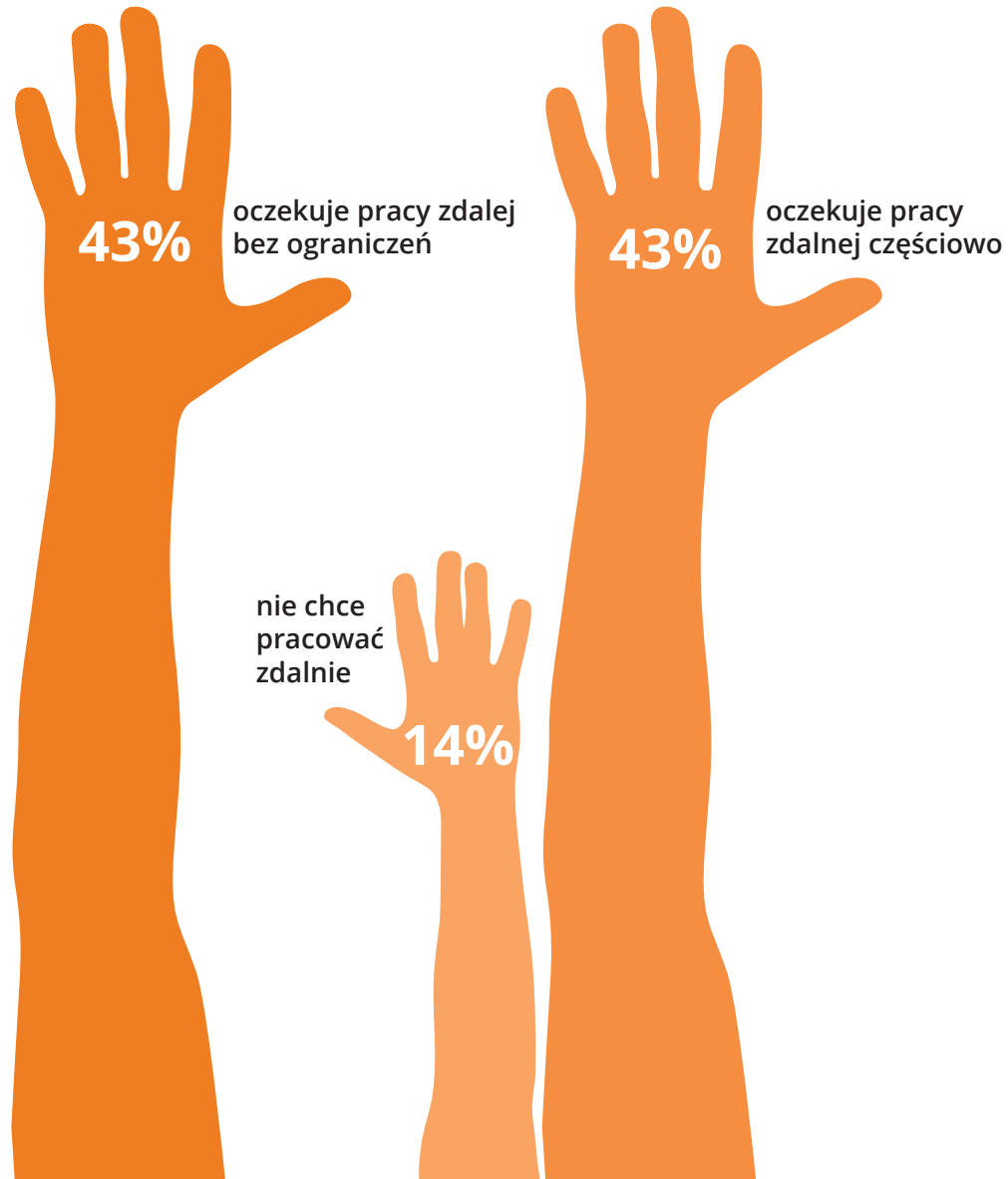
Kamila Wrocińska: To naturalne, że benefity pozapłacowe są atrakcyjne dla przeważającej większości osób bezrobotnych (83 proc.). W momencie, gdy szukają pracy każdy z oferowanych dodatków jest przez nich pożądany.

Co więcej stały się one normą, a to oznacza, że dla osoby biorącej udział w rekrutacji, która jest świadoma warunków zatrudnienia oferowanych przez firmy, oczywistym jest, że pracodawca po prostu musi zaoferować im tego typu bonusy. **Jak pokazują badania dla bezrobotnych jest to bardzo ważny aspekt,** który z pewnością może mieć znaczenie przy podejmowaniu (przez kandydata) decyzji o podjęciu współpracy z tym lub innym pracodawcą.

Badania pokazują także inny aspekt - z jednej strony bezrobotni oczekują benefitów, a z drugiej **(po podjęciu pracy)** korzysta z nich niewiele osób. Wynika to z faktu, że tworzone przez pracodawców programy świadczeń pracowniczych czasem bardzo rozbudowane nie zawsze są trafione. **Planowanie tego typu pakietów wymaga bowiem od pracodawców świadomości faktycznych potrzeb zespołu.** Tylko wtedy benefity spełnią swoje zadanie i będzie z nich korzystać wielu pracowników.



Bezrobotni a praca zdalna



Kamila Wrocińska: Praca zdalna bez ograniczeń lub częściowo zdalna będzie z pewnością ważna dla osób mieszkających z dala od siedziby firmy i zajmujących samodzielne stanowisko, które nie wymaga częstego spotkania się z pozostałymi pracownikami. Jest to także bardzo dobre rozwiązanie dla osób powracających na rynek pracy po urlopach macierzyńskich, tacierzyńskich, wychowawczych, itp. **Przedsiębiorcy powinni rozważyć wprowadzenie takiego modelu pracy.** Może okazać się on receptą na problemy z brakami kadrowymi – zyskujemy wartościowych, zdalnych pracowników, na których nam zależy, ale nie są oni gotowi być w biurze codziennie przez 8 godzin. **Moim zdaniem taka obecność nie jest potrzebna.** Są jednak ludzie niewyobrażający sobie pracy w takiej formie. Wynika to ze względów osobowościowych. Takie osoby potrzebują być w towarzystwie bardziej niż inni, trudno jest im zorganizować się w domu. Ważne, abyśmy jako przełożeni mieli tego świadomość. Dobierając członków zespołu dokładnie wiemy jakie zadania dana osoba ma realizować, jaki charakter pracy determinuje konkretne stanowisko, a to pozwala określić jakich kompetencji poszukujemy u potencjalnego kandydata.

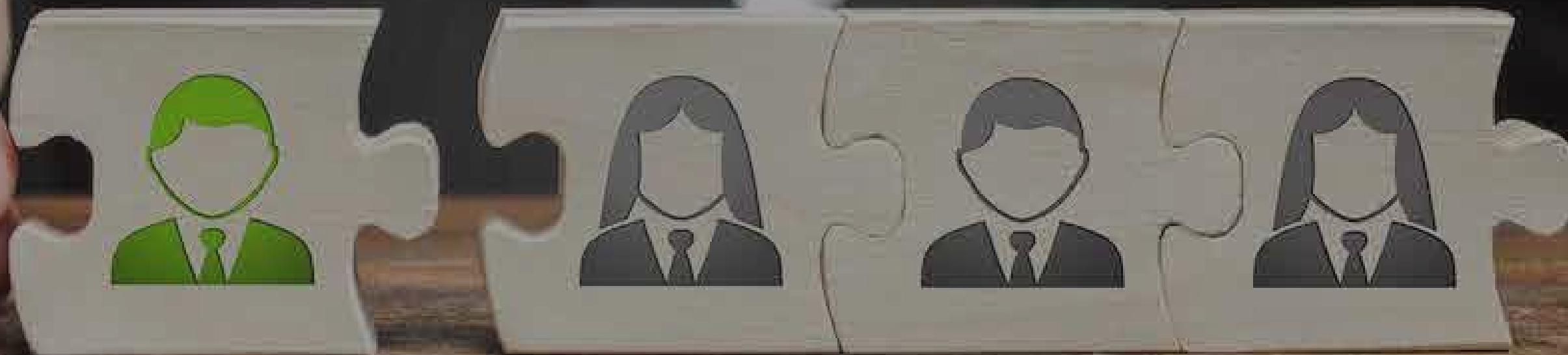
Otwartość na pracę zdalną to jednak duże wyzwanie dla pracodawcy. Wiele osób, ma trudność w zaufaniu, że podwładny poza firmą będzie dobrze pracował. **Czasami pracodawcy wszczynają nadmierne kontrole, które odbierają swobodę jaką daje praca zdalna.** Moje doświadczenia pokazują, że jest to kwestia zaufania ze strony pracodawcy, zaangażowania ze strony pracownika i raportowania wyników prac, rozmawiania o nich. Wówczas wszyscy są zadowoleni, bo widzą efekty realizowanych projektów i czują wolność w ich tworzeniu. Jest jeszcze jeden ważny aspekt, który pojawia się, kiedy otwieramy się na pracę zdalną - nie potrzebujemy już tak dużych biur, a to z kolei pozwala pracodawcy na konkretne oszczędności. Pamiętajmy jednak, aby ustalać z pracownikami jasne zasady takiej współpracy i już na początku wyjaśniać wątpliwości.

Pracownicy

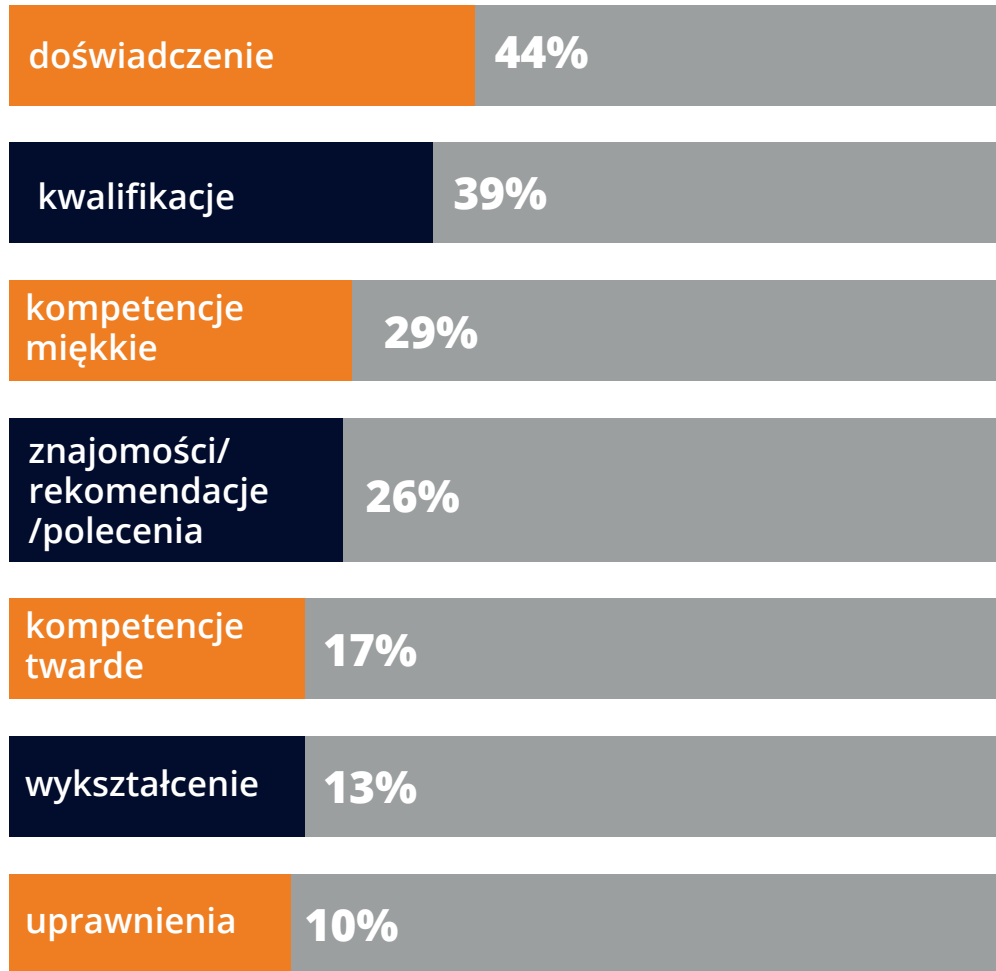
RYNEK PRACY 360°



Rekrutacja Pracowników



Czynniki decydujące o zatrudnieniu według pracowników



Cezary Maciołek

Wiceprezes Zarządu
Grupa Progres

Z moich obserwacji rynku i rozmów z pracodawcami wynika, że to doświadczenie pracownika decyduje o zatrudnieniu go na stanowisku średniego lub wyższego szczebla. **Jeszcze kilka lat temu kluczowe było wykształcenie, a w niektórych przypadkach również znajomości.** Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Do podobnych wniosków dochodzą też osoby szukające nowej pracy, które zauważają, że tytuł magistra nie jest już gwarantem zatrudnienia i nie daje przewagi nad innymi kandydatami biorącymi udział w rekrutacji. **Inaczej jest w przypadku pracowników niewykwalifikowanych, gdzie doświadczenie jest oczywiście istotne.** Jednak w momencie, gdy firma boryka się z brakami kadrowymi szuka przede wszystkim osób dostępnych od zaraz, dyspozycyjnych i chętnych do pracy.

Rynek pracy staje się wielokulturowy i wymaga od osób aktywnych zawodowo umiejętności odnajdowania się w różnorodnym środowisku. **Osoby doświadczone we współpracy z obcokrajowcami, ludźmi z innego pokolenia czy wyznającymi inną religię będą cenione przez firmy poszukujące idealnych kandydatów do zespołu.** Co spowoduje, że doświadczenie rozumiane obecnie jako zawodowe będzie ewoluowało w pożądane przez pracodawców doświadczenie społeczne. To ono bowiem pozwoli nie tylko współpracować z różnymi ludźmi, ale też odnaleźć się w różnych sytuacjach, zarządzać nimi, rozwijać się i odnieść sukces zawodowy.

Praca dzięki znajomościom z perspektywy pracowników

Cezary Maciołek: Polacy odważnie i coraz bardziej świadomie podchodzą do swojego życia zawodowego, starają się też zachować jego ciągłość. Z naszych danych wynika, że obecnie pracownicy biorą sprawy w swoje ręce, nie czekają aż zostaną zwolnieni i gdy wykonywana praca im nie odpowiada, rozglądają się za kolejną. **56 proc. naszych rodaków biorących udział w rekrutacji szuka pracy w momencie**, gdy są jeszcze zatrudnieni w innej firmie. Nie dziwi więc fakt, że decydują się oni wykorzystać swoje, znajomości by zachować ciągłość zawodową.

Dawniej znajomości kojarzyły się negatywnie, często oznaczały nepotyzm i nierówne szanse kandydatów na rynku pracy. **Dziś przybierają innego znaczenia i nierzadko poszukiwanie pracy „przez znajomych” wiąże się z rekomendacją kandydata**, który jest godny polecenia, a nie forsowaniem na siłę kogoś kto nie ma odpowiednich kompetencji do zajmowania danego stanowiska.

Co więcej, pracodawcy podejmują wiele różnych kroków, by zatrudnić w swoich szeregach najlepszych specjalistów. **Często korzystają też z systemów poleceń**, które pomagają zminimalizować ryzyko przyjęcia do pracy nieodpowiedniej osoby. Najczęściej kandydata na wolne stanowisko rekomenduje inna, zatrudniona już w danej firmie osoba. W ten sposób przedsiębiorstwo szybko może uzupełnić braki w kadrach. **Z kolei ten, kto przedstawił propozycję nowego specjalisty może liczyć na wynagrodzenie za polecenie pracownika.**



54%
dostało pracę
dzięki znajomościom



46%
nie korzystało
ze znajomości



76%
skorzysta
ze znajomości przy
szukaniu kolejnej pracy



24%
nie skorzysta
ze znajomości
podczas szukania pracy

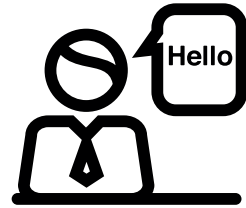
*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Z kim gotowi są współpracować aktywni zawodowo?



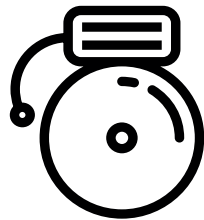
76 %

z osobami bez doświadczenia



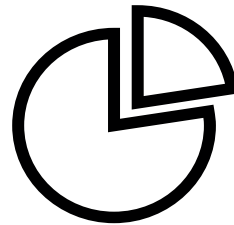
64 %

z obcokrajowcami



53 %

z osobami mającymi długą przerwę w zatrudnieniu



59 %

z niepełnosprawnymi



52 %

z seniorami



41 %

z osobami niepełnoletnimi

Cezary Maciołek: Aktywność zawodowa i zmieniające się środowisko pracy pozwala wykształcić w zespole otwartość na różnorodność kadry zatrudnionej w danej firmie. Im szybciej będziemy w stanie odnaleźć się w takim środowisku, tym łatwiej **będzie nam osiągnąć sukces zawodowy.**

Wydaje się, że pracownicy mają świadomość ewolucji zachodzącej na rynku pracy, wiedzą też, że **pracodawcy coraz częściej oczekują od nich otwartości na zmiany.** Dlatego też ich gotowość do pracy z osobami bez doświadczenia obcokrajowcami, niepełnosprawnymi, mającymi długą przerwę w zatrudnieniu, niepełnoletnimi czy seniorami jest naturalnym zjawiskiem na zmieniającym się rynku.

Organizacja, która nie otwiera się na różnorodny zespół stoi w miejscu, a w konsekwencji może przestać istnieć, bo nie poradzi sobie z postępującą konkurencją. Tę zależność rozumie coraz więcej firm oraz instytucji, które w czasach braków kadrowych i starzejącego się społeczeństwa chętnie zatrudniają obcokrajowców, ale też osoby niepełnosprawne, młode czy mające długą przerwę w pracy, dając im szansę rozwoju w swoich strukturach.

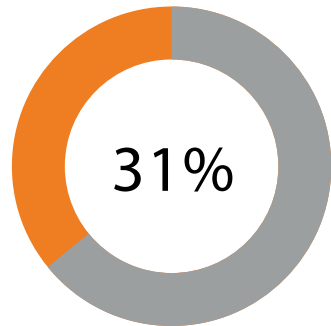
Oczywiście nie jest to łatwy proces i nie trudno tutaj o błędy. Jeśli jednak zrobimy to według określonego planu i przy wsparciu specjalistów, którzy takie procesy już przeprowadzali, szybko zauważymy efekty przekładające się na wzmocnienie pozycji firmy na rynku.

Według pracowników: z ilu etapów powinna składać się rekrutacja?

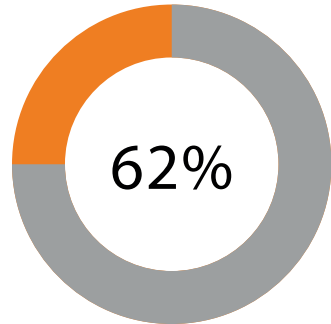


Magdalena Białek

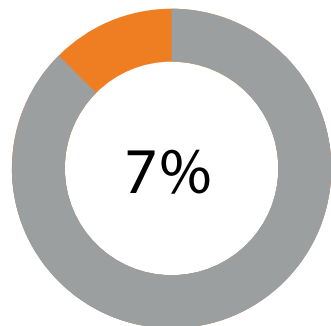
Kierownik Regionu Rekrutacji Stałych
Grupa Progres



jeden etap rekrutacji



dwa etapy rekrutacji



trzy etapy rekrutacji

Standardowa rekrutacja rozumiana jako proces wyboru kandydata na stanowisko specjalistyczne składa się z dwóch etapów spotkań bezpośrednich z pracodawcą. W czasie pierwszej rozmowy weryfikowane są informacje wskazane w dokumentach aplikacyjnych kandydata, sprawdza się posiadane uprawnienia i kompetencje twarde oraz miękkie. Ocenie podlega także sposób komunikowania się kandydata z otoczeniem i jego zachowanie w sytuacji stresowej. Na drugim etapie składana jest oferta i ustalane są warunki współpracy tj. forma zatrudnienia, wynagrodzenie, system pracy. **Większość kandydatów oczekuje by rekrutacja składała się z dwóch etapów.** Jednak ich liczba zależy od wielu czynników np. oczekiwanych kompetencji i stanowiska – junior (kandydatami są absolwenci bez doświadczenia zawodowego), specjalista (osoby z doświadczeniem zawodowym, samodzielne w danej dziedzinie) czy ekspert i kadra menedżerska.

Dla kandydatów z poziomu juniorskiego ważne jest, aby proces przebiegał sprawnie, zwykle jest on 1-2 etapowy. **Im mniej etapów rekrutacji, tym oferta postrzegana jest jako bardziej atrakcyjna.** Tu wskazane jest, aby cały proces podjęcia decyzji został zamknięty w terminie do dwóch tygodni od momentu aplikowania kandydata. Dla specjalistów, ekspertów czy menedżerów naturalne jest to, że wybór odpowiedniego kandydata w procesie rekrutacji przebiega podczas minimum dwóch lub maksymalnie trzech spotkań odbywających się w jedno- lub dwutygodniowych odstępach. Natomiast cały proces rekrutacji kandydata na stanowisko eksperckie powinien zamknąć się w ciągu dwóch miesięcy. Zdarzają się także wyjątkowe przypadki. Z mojej analizy wynika, **że najdłuższy proces rekrutacyjny w 2018 i 2019 r. trwał ok. 12 miesięcy.** Czas poszukiwania odpowiedniego kandydata wynikał ze zmiany oczekiwań pracodawcy względem kompetencji poszukiwanego pracownika.

Firmy skracają procesy rekrutacyjne, ponieważ są świadome sytuacji rynkowej i rosnącej trudności w pozyskiwaniu pracowników oraz wzrastającej liczby ofert zatrudnienia. Wprowadzają nowoczesne technologie do rekrutacji - algorytmy realizujące selekcję aplikacji kandydatów lub „wtyczki” analizujące profile zawodowe na profilach społecznościowych. Digitalizacja procesów rekrutacyjnych wkracza także do etapu oceny kompetencji kandydatów poprzez testy on-line czy czaty wideo. Dzięki tym rozwiązaniom w krótkim czasie (nawet o kilka tygodni szybciej niż w przypadku tradycyjnych metod) można dotrzeć do kandydatów, których kompetencje predysponują ich do objęcia danego stanowiska.

Najważniejsze czynniki podczas aplikowania - zdaniem pracowników



*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Magdalena Białek: Niewątpliwie wskazanie informacji o wynagrodzeniu przyspiesza proces rekrutacji kandydatów i powoduje, że zainteresowanie tego typu ofertami pracy znacząco wzrasta. Niestety informacja o wysokości wynagrodzenia na danym stanowisku jest wciąż tematem tabu. Mimo rosnącej liczby ofert informujących o oferowanej stawce jest ich o wiele mniej niż tych nieporuszających tej kwestii. Są oczywiście wyjątki np. branża IT. Firmy z tego sektora w większości ogłoszeń wskazują wynagrodzenie, które otrzyma osoba zatrudniona. Wynika to z niewielkiej dostępności specjalistów z danej dziedziny.

Dlaczego firmy nie ujawniają informacji o wysokości wynagrodzenia? Powodów jest kilka:

- brak spójnej polityki wynagradzania wewnątrz organizacji - pracownicy z rynku o mniejszych kompetencjach zarabiają więcej niż wieloletni pracownicy,
- konkurencja, która może wykorzystać tę wiedzę w przekupywaniu kandydatów i nakłanianiu ich do zmiany pracodawcy,
- obawa, że kandydaci będą wskazywać górne widełki bez względu na posiadany poziom kompetencji zawodowych.

73 proc. respondentów wskazuje, że najważniejsze przy aplikowaniu na daną ofertę pracy jest dla nich wynagrodzenie stanowiące główny czynnik wyboru pracodawcy. Kandydaci chcą jak najszybciej poznać tego typu informacje – często na etapie publikowania oferty lub maksymalnie podczas pierwszego spotkania rekrutacyjnego. Jeśli do tego nie dochodzi rezygnują oni z ubiegania się o dane stanowisko. **Co więcej, osoby które mają przybyć na spotkanie z potencjalnym pracodawcą szacują czy im się to opłaca.** Gdy (już w początkowej fazie) nie widzą wartości tj. nie znają przynajmniej przybliżonego wynagrodzenia, nie stawiają się na umówioną rozmowę. Coraz mocniej cenimy czas jako wartość samą w sobie i nie chcemy tracić go np. na dojazdy do pracy. Co podkreśla również 59 proc. badanych wskazujących lokalizację firmy jako najważniejszy czynnik podczas aplikowania na dane stanowisko.

Najmniejszą popularnością, a co za tym idzie trudnością w pozyskaniu pracownika „cieszą się” regiony przygraniczne. **Tam większość kandydatów podejmuje zatrudnienie u naszych sąsiadów oferujących wyższe stawki.** Coraz więcej firm z północnej części naszego kraju wskazuje pogłębiające się trudności w obsadzeniu stanowisk. Zakres obowiązków przy wyborze oferty wskazany przez 53 proc. badanych może oznaczać nastawienie kandydatów na coraz częstsze przebranżowienie i zmianę zadań. Wiedzą oni, że również pracodawcy są bardziej otwarci na zatrudnianie osób niewykwalifikowanych – do tzw. przyuczenia.



Rekrutacyjne doświadczenia pracowników

43%

34%

29%

25%

18%

14%

8%

brak odpowiedzi
nt. kolejnego
etapu czy decyzji

brak wystarczających
informacji nt. stanowiska
oraz zakresu obowiązków

nieadekwatny zakres
faktycznych obowiązków
do tych oferowanych
podczas procesu rekrutacji

otrzymywanie informacji
na temat przebiegu
rekrutacji i podjętej
przez pracodawcę decyzji

otrzymało wsparcie
rekrutera w procesie

miało świetny/stały
kontakt z rekruterem

otrzymało wsparcie
rekrutera
w uzupełnieniu CV

Magdalena Białek: Negatywne doświadczenia pracowników i pracodawców związane z procesami rekrutacyjnymi wynikają z nierzetelności zaangażowanych stron. Często nie informują się one o podjętych decyzjach. Wiele firm nie jest świadoma faktu, że proces rekrutacji kandydatów jest bardzo istotnym elementem budowania wizerunku przedsiębiorstwa.

Niedoprecyzowanie informacji o wymaganiach oraz o zakresie obowiązków jest kolejnym grzechem pracodawców. **Wpływa on na obniżenie jakości aplikacji i wydłuża proces wyboru kandydata o odpowiednich kompetencjach.** Dochodzi do tego, gdy rekrutację powierza się osobie, która na co dzień nie specjalizuje się w pozyskiwaniu pracowników i realizuje to zadanie przy okazji innych obowiązków. **Dlatego firmom, które nie posiadają wewnętrznego działu HR polecamy powierzenie rekrutacji specjalistom.** Z drugiej strony, przedsiębiorstwa wskazują, że kandydaci nie czytają ogłoszeń ze zrozumieniem i aplikują na nie bez posiadania wymaganych, kluczowych kompetencji wskazanych w ofercie. **W związku z tym organizacje nie czują się zobowiązane do informowania aplikujących o odrzuceniu ich kandydatury już na samym początku.**

Tylko 18 proc. kandydatów otrzymuje wsparcie rekrutera w procesie rekrutacji. **To niski wynik, na który wpływa wspomniany brak kompetencji osób odpowiedzialnych za znalezienie pracownika oraz brak świadomości rynku.** Konsekwencją powyższego jest kolejny niski wskaźnik (14 proc.) stałego i świetnego kontaktu z rekruterem.

*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Pracownicy

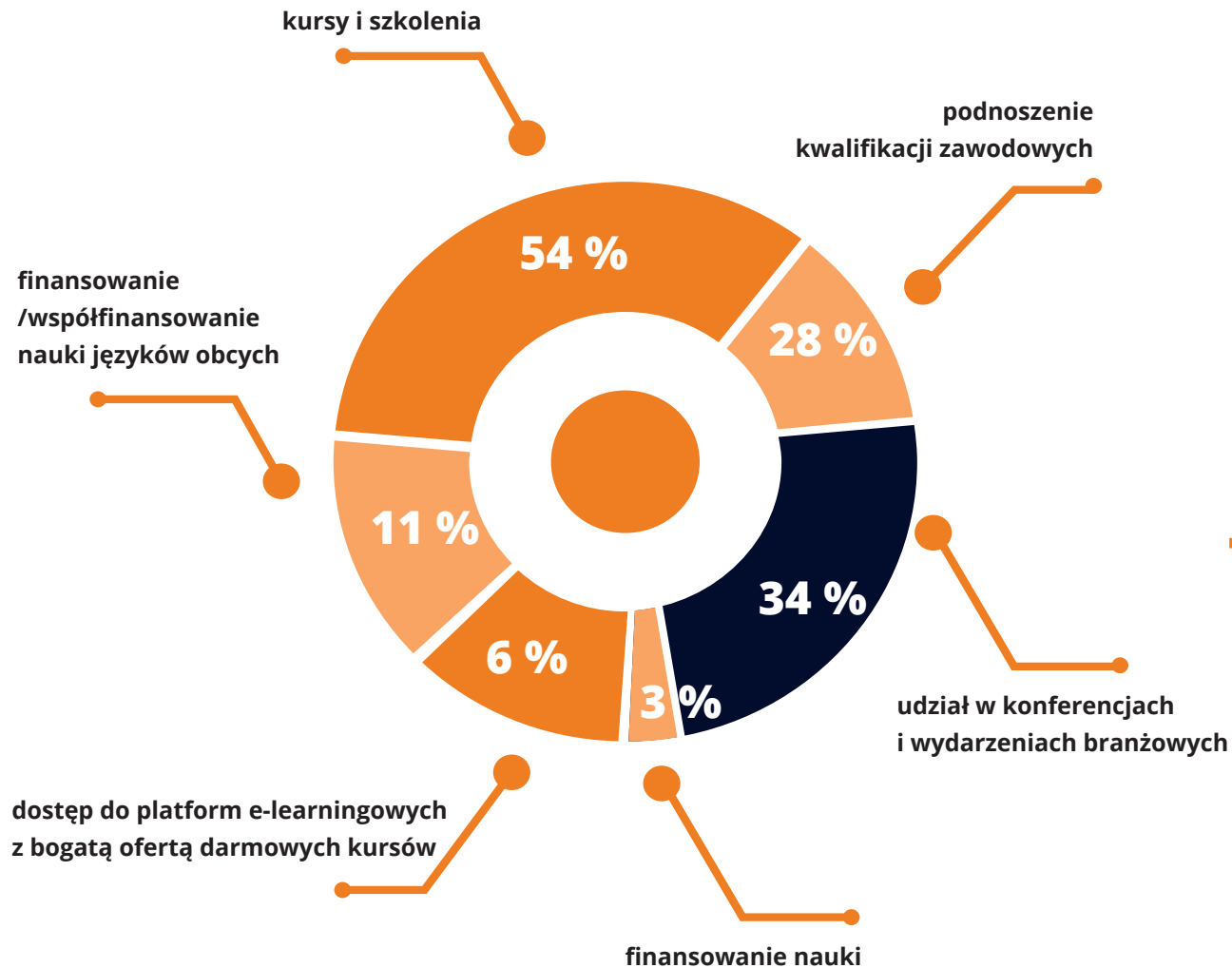
RYNEK PRACY 360°



Rozwój pracowników



Jakie możliwości rozwoju zapewniają firmy swoim pracownikom?



*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Ewa Kiryczuk

Kierownik Regionu Rekrutacji Stałych

Grupa Progres

Strategiczne zarządzanie, chęć przyciągnięcia wartościowych pracowników, a co za tym idzie, rywalizacja firm za pomocą benefitów oferowanych kandydatom to elementy, które przyczyniają się do poszukiwania przez pracodawców nowych sposobów wyróżniania się na rynku pracy.

Karta sportowa i opieka medyczna stały się dla pracowników standardem. Osoby aktywne na rynku pracy poszukują informacji o kulturze organizacyjnej, misji firmy, sposobie budowania ścieżek awansu, a także możliwości udziału w szkoleniach. Przedsiębiorstwa, które inwestują w swoich pracowników wygrywają z konkurencją, ponieważ rozwijanie kompetencji zespołu, **przekłada się na jego lojalność i pozwala na budowanie silnej marki.**

Coraz częściej szkolenia rozwojowe są w pełni finansowane przez pracodawców, niewiele firm oczekuje od pracownika podpisania umowy lojalnościowej. Inwestowanie w kapitał ludzki, motywowanie pracowników do udziału w szkoleniach i podnoszenie ich kwalifikacji jest niezbędnym czynnikiem, który pozwala na rozwój firmy i osiąganie sukcesów biznesowych.

Karolina Idczak

Kierownik Projektów Rekrutacyjnych

Grupa Progres

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest istotne zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika. Zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań zależy od wielu czynników i jest ściśle połączone z satysfakcją z pracy, identyfikacją z organizacją oraz motywacją wewnętrzną. Zapewnienie dobrych warunków pracy owocuje długoletnią współpracą z wyspecjalizowanym zespołem, który profesjonalnie wykonuje swoje obowiązki. Pracodawcy coraz częściej troszczą się o zadowolenie z pracy swoich pracowników poprzez wsparcie w zakresie nauki języków obcych, umożliwienie dostępu do darmowych szkoleń czy finansowanie studiów. Bardzo często oferowane benefity obejmują również czas wolny. Firmy zapewniają darmowe bilety do kina, karty na siłownię czy dofinansowanie do noclegów w hotelu. Świadomi pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że odpowiedni Employer Branding wpłynie korzystnie na efektywność firmy i jej sukces w długiej perspektywie.

42% firm w zamian za możliwość rozwoju, oczekuje od pracownika podpisania umowy lojalnościowej

Ewa Kiryczuk: Po pierwsze należy zastanowić się, dlaczego oczekujemy podpisania umowy lojalnościowej oraz uargumentować pracownikowi to rozwiązanie w jak najlepszy sposób. Źle przedstawiony powód może doprowadzić do powstania niechęci nie tylko wobec konkretnego szkolenia, ale całej firmy.

Coraz więcej organizacji decyduje się na takie rozwiązanie w celu zabezpieczenia finansowego. **Kadra zarządzająca obawia się sytuacji, w której pracownik weźmie udział w szkoleniu, podniesie swoje kompetencje, a następnie zdecyduje się odejść.**

Istotne jest więc przedstawienie pracownikowi korzyści wynikających z odbycia szkolenia oraz podpisania umowy lojalnościowej, a także wskazanie przyszłych celów i perspektyw zawodowych w obecnej firmie.



Anna Stachniuk
Strateg Biznesowy

Pracodawców oczywiście, nie można wrzucać do jednego worka. Mamy firmy różnej wielkości, z przełożonymi w różnym wieku i z różną strukturą pracowników. Zupełnie inaczej wyglądałyby wyniki badania przeprowadzonego jedynie wśród pracodawców dużych z kapitałem zewnętrznym, inaczej wśród dużych z zapleczem rodzinnym, a jeszcze inaczej w sekcjach sektora MŚP. Co ciekawe w każdym z powyższych modeli trend jest zadowalający. **Odbywa się coraz więcej szkoleń, konferencji, eventów branżowych gromadzących rosnącą liczbę uczestników.** Istnieje przekonanie o barierze cenowej i braku czasu na szkolenia, szczególnie w MŚP. Ze względu na oszczędności i brak zastępstwa dla pracownika nie korzystają w pełni z możliwości rozwoju.

Z mojej wiedzy wynika, że umowy lojalnościowe nie są tak często praktykowane. Jedynie 42 proc. firm w zamian za możliwość rozwoju oczekuje od pracownika podpisania umowy lojalnościowej. **Dzieje się tak, ponieważ „lojalki” stanowią barierę do podjęcia działań szkoleniowych, a obecnie to często właśnie pracodawcy bardziej zależy, by zespół był wykwalifikowany.**



W 63% firm nie obowiązuje polityka planowania ścieżki kariery pracowników



Regina May

HR Business Partner,
Ekspert WZP Lewiatan

Z moich obserwacji wynika, że dwa główne powody odejścia z pracy, a mianowicie niskie wynagrodzenia i brak możliwości rozwoju mają bezpośredni związek z brakiem polityki planowania ścieżek kariery pracowników.

Taka sytuacja ma miejsce w aż 63 proc. firm. Pracownicy często odchodzą z przedsiębiorstwa, ponieważ nie wiedzą jakie kroki podjąć, aby awansować na wyższe stanowisko tzn. Co mają zrobić? Czego się nauczyć? Jakie doświadczenie zdobyć? Wyższe stanowisko to zazwyczaj większa pensja.

Brak jasno określonych warunków awansu np. z młodszego specjalisty na specjalistę lub specjalisty na starszego specjalistę sprawia, że pracownik po prostu nie wie czy praca w obecnej firmie daje szansę rozwoju i zmiany wynagrodzenia. Dlatego szuka ich w innej organizacji.



Katarzyna Czapiewska

Kierownik Projektów Rekrutacyjnych
Grupa Progres

Z badania Grupy Progres Rynek Pracy 360° wynika, że aż 63 proc. pracodawców nie ma zaplanowanej ścieżki kariery dla swoich pracowników, a co za tym idzie siatki płac. Efektem tego jest brak poczucia stabilizacji u pracowników oraz jasno wyznaczonego celu zawodowego. Oczywiście, można powiedzieć „przecież mój pracownik wie co ma robić w pracy” – zapewne tak, jednakże perspektywa wykonywania tego samego przez najbliższe 15-20 lat nie jest dla niego atrakcyjna.

Brak możliwości uczestnictwa w szkoleniach, zdobywania nowej wiedzy oraz nowych stanowisk, a co z tym idzie kolejnych kompetencji jest mało motywująca. Jeżeli połączymy to z nierynkowym wynagrodzeniem, możemy być pewni, że w najbliższym czasie będziemy musieli poświęcić nakłady finansowe na proces rekrutacyjny oraz okres wdrożeniowy nowego członka zespołu.

W świecie, w którym otaczają nas media społecznościowe oraz mamy dostęp do raportów płacowych bardzo łatwo zweryfikować informacje dotyczące warunków finansowych poszczególnych stanowisk.

66% firm przeprowadza onboarding,
24% tego nie robi,
10% pracowników nie wie o takim programie.



Karina Knyż-Grzywa

Dyrektor Biura

Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia

Działania onboardingowe w firmach mają wielowymiarowe znaczenie. Są one wartościowe zarówno dla nowych pracowników, jak i dla samej organizacji. Wysoki procent realizacji szkoleń wstępnych – **przeprowadza je 66 proc. firm** – jest odpowiedzią na potrzebę płynnego wdrożenia się w pracę, jaką mają obie strony.

Efektom prawidłowo przeprowadzonego szkolenia onboardingowego powinno być umożliwienie nowym członkom organizacji samodzielnego (bądź przy niewielkim wsparciu mentora), poruszania się w strukturze firmy. **Długość procesu wdrożenia powinna być indywidualna**, ponieważ w każdym przypadku zależy od poziomu kwalifikacji oraz doświadczenia nowego pracownika.



Anna Augustyniak

Kierownik Projektów Rekrutacyjnych

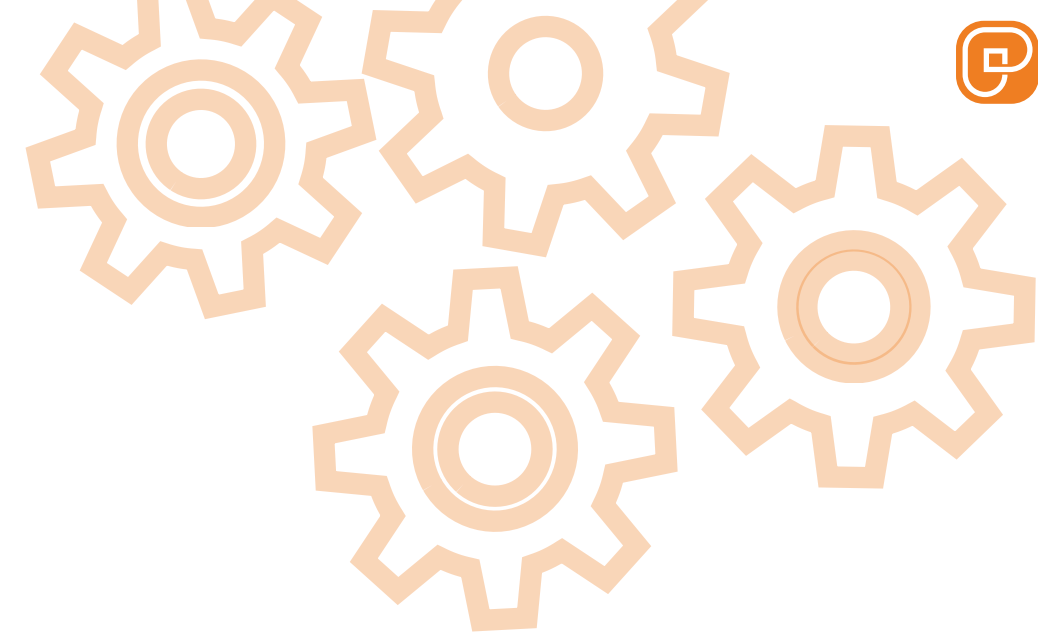
Grupa Progres

Z punktu widzenia firmy proces rekrutacji i zakończenie jej powodzeniem to połowa sukcesu. **Dopełnieniem jest odpowiednie zaadaptowanie pracownika, kluczowe zarówno dla pracodawcy jak i osoby przyjętej do zespołu.** Proces adaptacji jest niezwykle ważny, bowiem rzutuje na to, czy nowozatrudniony pracownik będzie chciał zostać z nami na dłużej – **czy się zaaklimatyzuje i sprawnie wejdzie w nową rolę.** Pomocny jest tu właśnie onboarding, składający się z szeregu działań, mających na celu ułatwienie „wejścia” do przedsiębiorstwa nowemu pracownikowi. Powinien on zacząć się w momencie przyjęcia oferty przez kandydata. Przedsiębiorcy powinni w sposób transparentny komunikować się z podwładnym. Na pierwszym etapie może to dotyczyć podstawowych kwestii tj. poinformowanie kandydata o tym, jak będą wyglądały jego pierwsze dni w organizacji. **Jest to niezwykle ważny element, gdyż pracownik czuje wówczas, iż jest traktowany poważnie, a pracodawca ma plan na jego wdrożenie.**

Należy zadbać, aby nowy pracownik poznał historię powstania firmy, jej struktury, zwyczaje, które panują w organizacji np. dotyczące dress code’u, a także misje i wartości firmy. Ponadto, pracownik powinien zostać wyposażony w narzędzia i programy, z których na co dzień będzie korzystał oraz poznać współpracowników. Kolejnym, bardzo ważnym krokiem, jest upewnienie się, czy nowozatrudniona osoba wie, jakie czekają na nią zadania i obowiązki oraz z czego będzie rozliczana. Po takim wstępie może się ona powoli i stopniowo wdrażać w powierzone obowiązki, ale przede wszystkim poczuć się częścią firmy oraz sukcesywnie wchodzić w jej życie. **Należy oczywiście nadal koordynować pracę takiej osoby**, poprzez sprawdzenie czy realizowane zadania są zgodnie z planem i czy nowej osobie niczego nie brakuje. Warto również sukcesywnie zbierać feedback zarówno od nowego pracownika, jak i od osób z najbliższego otoczenia – pozwoli to zweryfikować, czy osobie nie brakuje wsparcia i pomocy w żadnym aspekcie.

Pracownicy

RYNEK PRACY 360°



Utrzymanie Pracowników



Transparentność zarobków z perspektywy pracowników

76%
decyduje się na
transparentność zarobków

24%
nie decyduje się



Anna Pietraszko

Kierownik Działu Personalnego
Grupa Progres

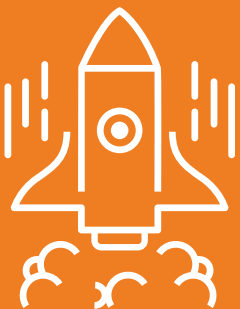


Na niski poziom polityki transparentności zarobków w polskich firmach składa się wiele zmiennych, między innymi: tło oraz rys historyczny, długo obowiązujący system socjalistyczny, który nie promował postaw kapitalistycznych, a mówienie o zarobkach było źle postrzegane. Inaczej wygląda to w innych państwach prowadzących politykę transparentności wynagrodzeń np. Szwecja, Norwegia czy Wielka Brytania, gdzie w ponad 90% ogłoszeń podawane są widełki płacowe. **Tamtejsi pracodawcy wiedzą, że informowanie potencjalnych kandydatów o wysokości zarobków (na etapie procesu rekrutacji) podnosi jego efektywność, optymalizując czas i zasoby niezbędne do jego przeprowadzenia.**

W Polsce dopiero uczymy się rozmawiać o zarobkach bez poczucia zażenowania. Z mojego wieloletniego doświadczenia w sektorze HR wynika, że pomimo dużej liczby nakładów i działań prowadzonych przez pracodawców chcących podtrzymać status quo, nie jest to cel realny do osiągnięcia. Pracownicy rozmawiali i będą rozmawiać o wysokości swoich zarobków, zwłaszcza w sytuacjach, gdy nie są z nich zadowoleni, a im bardziej tego zakazujemy, tym bardziej staje się to tematem wymagającym „odczarowania”, ujawnienia. Polscy pracodawcy rozumieją drogę, którą muszą podążać, aby utrzymać swoich pracowników. Rynek wymusza na nich działania ukierunkowane na rzetelne opisanie stanowisk funkcjonujących w strukturach ich organizacji, zbudowanie oraz wdrożenie ścieżek rozwoju i awansu, a także urynkowanie widełek wynagrodzeń. **Kluczową rolę w tym procesie odgrywają doświadczeni i świadomi biznesowo Menadżerowie HR.** To oni na co dzień blisko współpracują z Zarządem, Top Managementem i to na nich spoczywa odpowiedzialność, by przy użyciu właściwych narzędzi pomiaru, analiz oraz wskaźników przekonywać pracodawców o rentowności, ale też wartości dodanej z wdrożonych zmian.

Wyniki naszego badania pokazują, iż polscy przedsiębiorcy małymi krokami oswajają i wdrażają politykę transparentności wynagrodzeń, z wielu względów jest to proces i inwestycja długoterminowa. **Firmy, w których polityka transparentności funkcjonuje, skutecznie budują swoją przewagę konkurencyjną na rynku pracy.**

Benefity pozapłacowe - zdaniem pracowników



71%
posiada
program
benefitów
pozapłacowych



29%
nie prowadzi
takiego
programu

Anna Pietraszko: Zrekrutowanie specjalistów i utrzymanie najlepszych członków zespołów wymaga dziś znacznie większych nakładów, spersonalizowanych działań i większego zaangażowania ze strony pracodawcy niż jeszcze kilka lat temu. Aktualnie wiele polskich i zagranicznych firm branży HR dostarcza rzetelne oraz ciekawe badania dotyczące potrzeb i oczekiwań pracowników. Z naszych obserwacji rynku pracy wynika, że prywatna opieka medyczna i pakiet karta sportowa nie jest już postrzegany przez pracowników jako benefit ze strony pracodawcy, a bardziej jako standard i stały element pakietu wynagrodzenia. **W związku z powyższym budżety na benefity z roku na rok rosną.** Z badania „Drogowskaz motywacyjny 2018” przeprowadzonego przez Kantar Millward Brown na zlecenie Sodexo Benefits nad Rewards Services wynika, że średnia kwota przeznaczona rocznie na świadczenia pozapłacowe na jednego pracownika wynosi już 948 zł. Budżety motywacyjne wzrosły w co czwartej firmie (27 proc.).

Dzisiejsze działania zespołów HR ukierunkowane są w dużym stopniu na budowaniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku pracy. **Powinny one uwzględniać wszystkie aspekty i etapy relacji pracownika z firmą.** Począwszy od procesu rekrutacji, poprzez koordynację i celebrację odboardingów. W coraz większej liczbie Polskich firm nowy pracownik pierwszego dnia otrzymuje prezent - welcome pack. Dla ubiegających się o pracę bardzo ważna jest informacja o możliwościach rozwoju, jakie zapewnia dana firma, zarówno w obszarze kompetencji, jak i jasnych ścieżek awansów w ramach struktur organizacji.

Jeśli stworzymy pracownikowi długoterminową, spersonalizowaną ścieżkę rozwoju w naszej firmie, zmniejszymy tym samym prawdopodobieństwo, iż będzie takich możliwości szukał u innego pracodawcy. I tu poza standardowym pakietem benefitów, kluczową rolę odgrywa lider, który właściwie rozumie i postrzega swoją funkcję oraz posiada właściwe kompetencje.

Praca zdalna oczami aktywnych zawodowo



można pracować zdalnie

63%

kilka razy w miesiącu

38%

raz w miesiącu

34%

raz w tygodniu

14%

tylko zdalnie

14%

nie ma możliwości pracy zdalnej

37%

chciałoby wprowadzenia takiej opcji

51 %

nie ma zdania

39 %

nie chciałoby

10 %

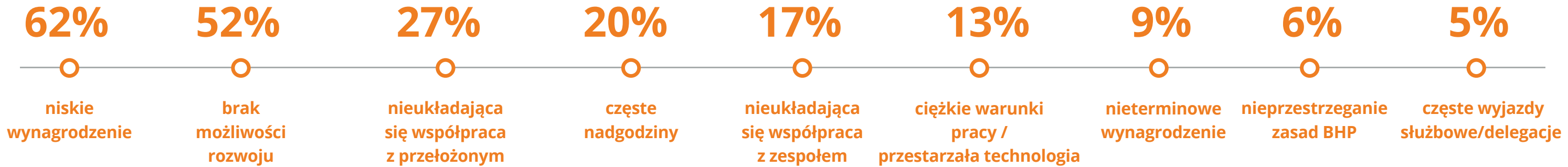
Anna Pietraszko: Niezaprzeczalne i coraz silniejsze są dzisiaj trendy, które zmierzają w kierunku zapewniania pracownikom elastycznych godzin pracy oraz możliwości wykonywania obowiązków w systemie Home Office. Między firmą a pracownikiem zachodzi ciągła transakcja – **wymiany czasu za pieniądze**. Przełożony oczekuje efektywności oraz realizacji celów biznesowych, pracownik natomiast pragnie satysfakcjonującego życia, bardzo modne i często dziś jest powtarzane hasło: **„work life balance”**.

Oczekiwania dzisiejszych pracowników dotyczą już nie tylko odpowiedniego poziomu wynagrodzenia za wykonywane zadania, narzędzi oraz wysokiej jakości warunków pracy, kluczowe znaczenie ma dziś atmosfera i relacje panujące w miejscu pracy. Okazuje się również, że to co pozostaje nadal wartością „bezcenną” to czas. Z naszych badań wynika, że znacząca większość - aż 81 proc. pracowników oczekuje od pracodawcy elastycznych godzin pracy, a 76 proc. możliwości pracy zdalnej. **Nowoczesne i chcące rozwijać się dziś organizacje muszą podążać za zmianami i oczekiwaniami, które stawia przez nimi aktualny rynek pracy.** To spore wyzwanie dla polskich firm i ich właścicieli, gdyż wymaga zmiany sposobu myślenia, postawy oraz zmiany stylu czy sposobu zarządzania. **Menadżerowie muszą zaufać swoim pracownikom, rozliczać ich z efektów pracy a nie z czasu spędzonego za biurkiem.**

W naszej firmie daliśmy pracownikom możliwości pracy w systemie „Home Office” oraz dbamy o ich dobry stan poprzez elastyczne podejście do czasu pracy. **Nie odnotowaliśmy negatywnych skutków dla realizacji ich zadań i celów biznesowych.** Liczne badania pokazują, iż zaangażowanie pracowników determinuje nie czas spędzony w biurze, ale poczucie sprawczości i identyfikacji z aktualnie realizowanym celem, świadomość realnego wpływu na sytuację. Innowacyjne, świadome organizacje stawiają dzisiaj na dobre relacje w miejscu pracy, w tym zaufanie, poczucie sensu wykonywanych zadań, elastyczny czas pracy, czy luźniejsze podejście do dress codu. Nowoczesny HR nie powinien walczyć z tymi potrzebami, a starać się zaspokoić powyższe, bez szkody dla realizacji celów biznesowych.

*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Najczęstsze powody odejścia z pracy - według pracowników



Katarzyna Czapiewska: Rozważając przyczyny rozstania z firmą należy wziąć pod uwagę, że ilu odchodzących tyle powodów. Dla każdego z nas ważny jest inny aspekt, jednakże przyglądając się sytuacji na rynku pracy oraz rozmawiając z kandydatami, jak i pracodawcami na prowadzenie wysuwają się poniższe czynniki: **wynagrodzenie, brak rozwoju, atmosfera w pracy.**

Innym ważnym czynnikiem, na który musimy zwrócić uwagę jest atmosfera w pracy. Pamiętajmy, że w pracy spędzamy 1/3 doby, więc robimy wszystko, by czuć się w niej komfortowo. **Z doświadczenia wiem, że dla większości pracowników nie jest problemem komunikacja ze współpracownikami tylko z przełożonym.** Coraz częściej zwracamy uwagę na to z jakim managerem współpracujemy, czy jest wspierający, czy stawia jasno określone cele, czy potrafi nas zmotywować, czy nas z tego rozlicza itd. Kierownicy - to oni powinni dać nam poczucie bezpieczeństwa, ponieważ są pierwszymi osobami, z którymi dzielimy się naszymi sukcesami i porażkami, a niestety czasami tak nie jest.

A co z benefitami? W większości firm to już standard, obserwujemy wyścig na coraz to lepsze oraz bardziej kreatywne pomysły. Dla jednych to absurd i powód do lekkiego uśmiechu, dla mnie świetna informacja – oznacza to, że dział personalne oraz managerowie coraz to lepiej poznają swoich pracowników oraz to co jest dla nich istotne.

Nieraz wystarczy tylko zatrzymać się na chwilę na korytarzu i porozmawiać ze swoimi pracownikami bądź ze swoim przełożonym – poznać jego potrzeby, obawy, ale również dowiedzieć się o sukcesach. Czasami chwila rozmowy na korytarzu może uratować firmę przed odejściem pracownika związanego z nią od 20 lat.

*Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na pytanie.

Regina May: Jednym z najczęstszych powodów odejścia z firmy przez pracowników są relacje zarówno z przełożonym jak i zespołem. Moje doświadczenia potwierdzają wyniki badania Rynek Pracy 360°. O odejściu lub pozostaniu w firmie często decyduje atmosfera, czyli relacje z innymi ludźmi. Są one ważne dla 44 proc. badanych (**27 proc. odchodzi przez nieukładającą się współpracę z przełożonym, a 17 proc., ponieważ źle pracuje im się z zespołem**). By skompletować zgrany zespół należy zacząć działać już na etapie rekrutacji. Sprawdzić czy dana osoba pasuje do firmy pod względem wartości, którymi się kieruje, osobowości i motywacji. Staranność na tym etapie zwiększa szansę na trwałość zatrudnienia.

Benefity pozapłacowe są już standardem w wielu firmach. **Obserwujemy swego rodzaju wyścig pracodawców: kto da masaże, owoce, bilard, pralnie itd.** Myślę, że nadchodzi moment, w którym trzeba przestać „dawać wszystkim wszystko” i w nieskończoność zwiększać budżety benefitów, chcąc przebić konkurencję. Warto zweryfikować obecne polityki benefitów i dopasować je do indywidualnych potrzeb pracowników.



Łukasz Żuber

Kierownik Makroregionu

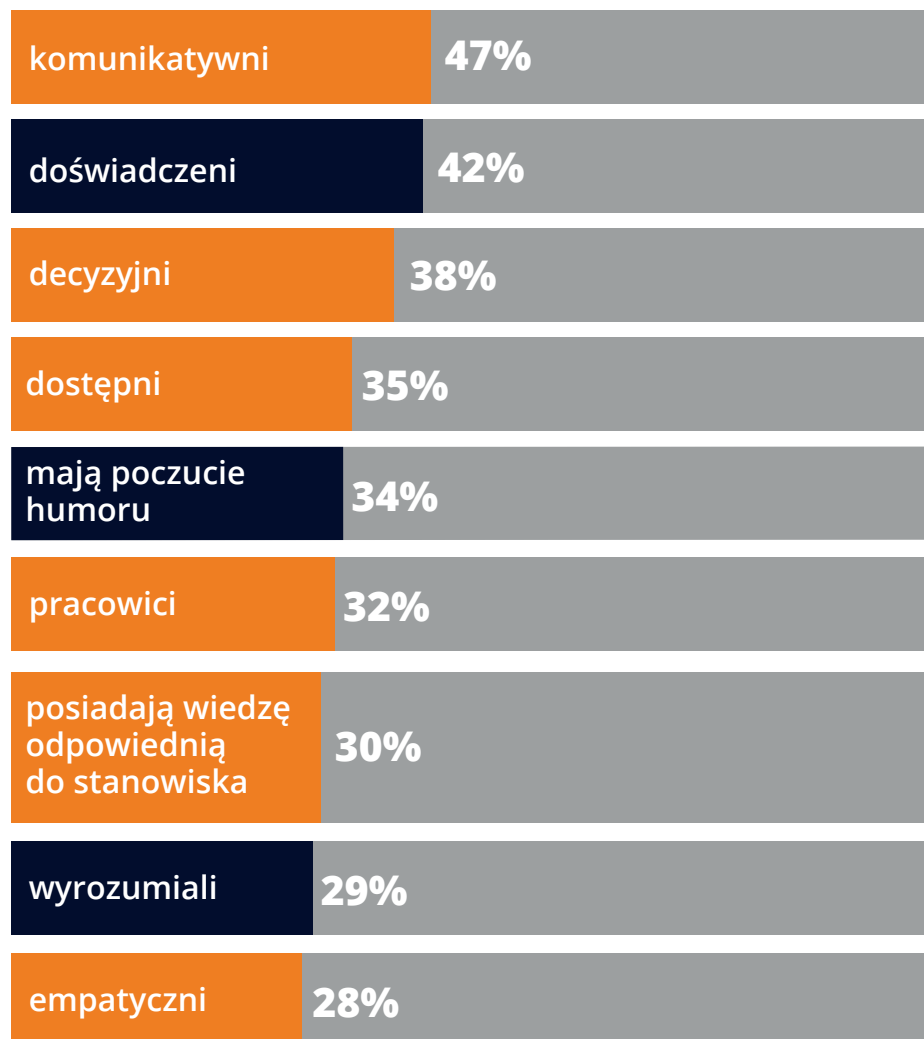
Grupa Progres

Obserwując rynek pracy dostrzegamy niepokojąco dużą rotację pracowników. **Dlaczego decydują się odejść z firmy?** Powodów jest wiele. Obecnie rozwój zawodowy często rozumiany jest również jako zdobywanie nowych doświadczeń poprzez częstszą niż kiedyś zmianę pracy.

Z badania wynika, że najczęstszym powodem jest zbyt niskie wynagrodzenie oraz brak możliwości rozwoju zawodowego. Są to dwa niemalże równoważne powody. O ile kwestie finansowe wydają się oczywistym impulsem do zmiany, o tyle kwestia rozwoju zawodowego daje do myślenia i powinna skłaniać pracodawców do odpowiednich działań. Funkcjonujący od lat model kształcenia zobowiązuje pracownika do ciągłego wzbogacania swojej wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Pracownik, który nie ma możliwości rozwijania się w firmie, czuje się niespełniony i niedoceniony. Pracownicy rozpatrują rozwój nie tylko jako awans na wyższe stanowisko, ale także jako satysfakcję z możliwości wykazania się i osiągnięcia sukcesu w ramach roli pełnionej w organizacji. To automatycznie motywuje ich i powoduje, że coraz bardziej utożsamiają się z firmą, która pomaga im odnosić sukcesy.

Gdy tego brakuje zaczynają myśleć o znalezieniu miejsca, w którym będą mieli taką czy inną formę rozwoju. Pracodawca powinien zatem wytyczać jasno określone warunki awansu, wspierać działania pozwalające na doskonalenie zawodowe, a co za tym idzie umożliwiać rozwój. Kolejnym powodem zmiany pracy są relacje z innymi ludźmi. Pozytywne stosunki w kontaktach pracowniczych mają ogromny wpływ na efektywność wykonywanej pracy oraz chęć do działania. **Pracownik powinien czuć się bezpieczny, zrozumiany i wiedzieć, że może liczyć na wsparcie przełożonego.** Natomiast współczesny pracodawca musi: koncentrować się na pozytywnych aspektach relacji, starannie kompletować osoby do zespołu, systematycznie budować atmosferę wzajemnego zaufania i wsparcia, dawać dobry przykład będąc ostoją w każdej sytuacji. Innym znaczącym powodem zmiany zatrudnienia są zbyt częste nadgodziny. Każdy pracownik ceni sobie życie prywatne i chciałby płynnie łączyć je z obowiązkami zawodowymi. Niezbędna jest pewna elastyczność w pracy, jasne określenie zakresu obowiązków, ale też umożliwienie pracownikowi działania na własną rękę, obdarzenie go pewną dozą zaufania. Należy pamiętać, że każdy z nas potrzebuje chwili na „naładowanie akumulatorów”. Warto zwrócić uwagę na zadowolenie pracownika i jego komfort poprzez efektywne zarządzanie jego czasem (work-life balance).

Według pracowników: Jakie cechy posiadają ich szefowie?



Anna Stachniuk: Niektórzy pracodawcy na przestrzeni ostatnich lat zmienili podejście do swojej kadry. Postawili na profesjonalizm, szkolenia, poprawę warunków pracy. Liderzy z większą świadomością podchodzą do kompetencji managerskich i do swoich braków. **Obecnie w MŚP mamy do czynienia z przemianą pokoleniową, gdzie młodzi następcy przejmują firmy.** Przed nimi duże wyzwanie w postaci bardzo zróżnicowanego pokoleniowo personelu, który ma ogromne wymagania związane z osobą lidera, szczególnie ważne zatem będzie, by położyć nacisk na kompetencje miękkie, jak i na fachowość i wiedzę lidera.

Karina Knyż-Grzywa Aktualny rynek pracy, w pewnym sensie, wymusza na kadrze zarządzającej otwartość i komunikatywność w relacjach z pracownikami. Dobry menadżer, który jest tego świadomy, będzie zorientowany na indywidualny, dopasowany do pracownika styl kierowania. **Można śmiało powiedzieć, że jest to wręcz klucz do sukcesu zarówno każdego z członków zespołu, jak i całej organizacji.** Część przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z obecnej tendencji na rynku pracy, gdzie decydujące są kompetencje miękkie i od początku buduje sprzyjającą współpracy atmosferę, nastawioną na komunikację. Jest to Niezmiernie istotne niezależnie od sprawowanego stanowiska.



RYNEK PRACY 360°



www.grupaprogres.pl