

PRE FERENCJE

PRACOWNIKÓW WOBEC
PRACODAWCÓW



ATERIMA HR | WE WISH YOU GOOD WORK

łączy nas
GRUPA ATERIMA

SPIS TREŚCI

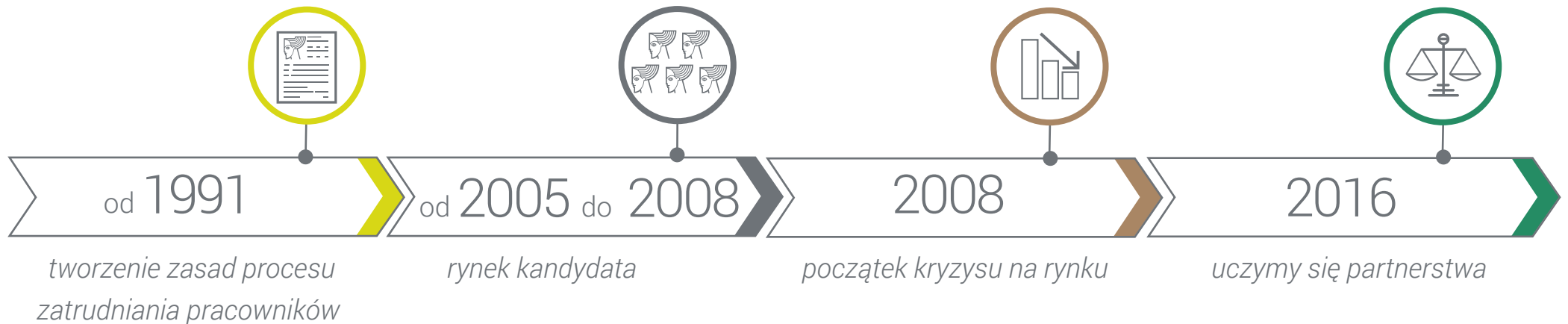
WSTĘP.....	3
REKRUTACJA OCZAMI KANDYDATA.....	6
DLACZEGO REZYGNUJEMY Z PRACY?.....	16
POLSKI SZEF – JAKI JEST, A JAKIEGO CHCEMY MIEĆ.....	23
W BADANIU UDZIAŁ WZIĘLI.....	34
O NAS.....	36

5
6
16
23
34
36



Polski rynek rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza charakteryzują dynamiczne zmiany. Początki były trudne. Wydaje się, że najpierw tworzyło się i rozwijało wiele innych stref polskiego biznesu (np. szeroko pojęte finanse, sprzedaż), a dopiero później przyszedł czas na obszary związane z zarządzaniem ludźmi, w tym cały proces rekrutacji i selekcji.

Pierwszym etapem było tworzenie i kształtowanie zasad prowadzenia procesu zatrudnienia pracowników, w którym to pracodawcy rozdawali karty do gry. Potem nastąpił stosunkowo krótki okres, w którym kandydat przebierał w ofertach pracy. Etap ten zakończył się wraz z kryzysem w 2008 roku. Jego konsekwencje w obszarze HR były widoczne jeszcze przez lata. Wydaje się, że w tym czasie zarówno pracodawcy, jak i pracownicy uczyli się nawzajem siebie i biznesu.



Obecnie w wielu branżach znalezienie wartościowego pracownika znów stanowi nie lada wyzwanie, ale komunikacja i relacje zachodzą już na nieco wyższym poziomie niż 20 lat temu.

Postanowiliśmy przyjrzeć się polskiemu rynkowi pracy i oczekiwaniom jego głównych podmiotów, czyli pracownikom – zarówno zatrudnionym, jak i poszukującym pracy.

ATERIMA HR przeprowadziła badania dotyczące trzech obszarów:

- 1. Co o pracodawcy mówi proces rekrutacji?*
- 2. Dlaczego rezygnujemy z pracy?*
- 3. Polski szef – jaki jest, a jakiego chcemy mieć?*

Anna Dolot

315

**OSÓB WZIĘŁO UDZIAŁ W BADANIU, M. IN. PARTNERZY
BIZNESOWI, KLIENCI ORAZ KANDYDACI UCZESTNICZĄCY
W PROCESACH REKRUTACJI I SELEKCJI
REALIZOWANYCH PRZEZ GRUPĘ ATERIMA**

REKRUTA



CJA
OCZA
MI
KAN
DYDA
TA

REKRUTACJA OCZAMI KANDYDATA

Polskie firmy coraz częściej **inwestują w pakiety motywacyjne czy działania rozwojowe** skierowane do swoich pracowników. To cenne, jednak motywowanie pracownika, budowanie u niego zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy, chęć i potrzeba rozwoju zaczynają się już w momencie rekrutacji tego pracownika do organizacji.

Fakt ten, potwierdzany w wielu badaniach, wydaje się jednak niedoceniany.

Tymczasem siła pierwszego wrażenia, tworzonego w czasie kontaktu z rekruterem, m. in. podczas rozmowy kwalifikacyjnej jest znacząca.

Na podstawie czego kandydat ocenia firmę?

- wygląd ogłoszenia
- zachowanie rekrutera na każdym etapie kontaktu
- ton głosu rekrutera, uśmiech, życzliwość
- atmosfera towarzysząca rozmowom kwalifikacyjnym
- „życie” toczące się w firmie, którą odwiedza kandydat

MOTYWOWANIE PRACOWNIKA,
BUDOWANIE U NIEGO ZAANGAŻOWANIA
I LOJALNOŚCI WOBEC PRACODAWCY,
CHĘĆ I POTRZEBA ROZWOJU
ZACZYNAJĄ SIĘ JUŻ W MOMENCIE
REKRUTACJI TEGO PRACOWNIKA DO
ORGANIZACJI.

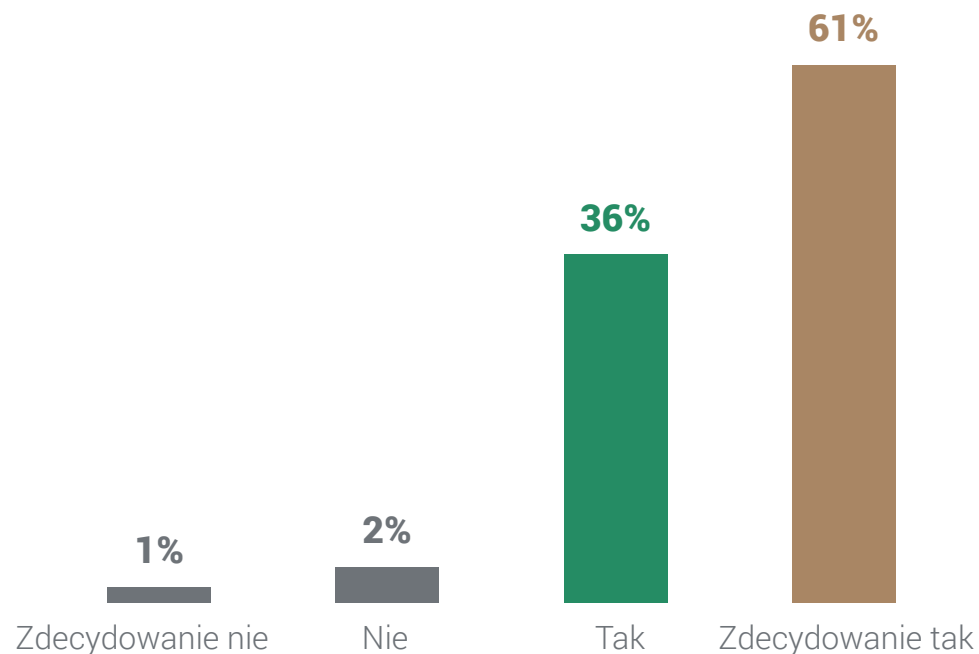
O tym, jak istotnym elementem jest profesjonalne prowadzenie procesu rekrutacji i selekcji świadczą odpowiedzi respondentów na zadane pytania.



97%

BADANYCH TWIERDZĄCO
ODPOWIEDZIAŁO NA PYTANIE,
CZY SPOSÓB PRZEPROWADZENIA
PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI
MA WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE
WIZERUNKU PRACODAWCY?

Z czego wynika tak duże oddziaływanie procesu rekrutacji i selekcji na kształtowanie wizerunku pracodawcy? Między innymi z tego, że **poszukiwanie pracy jest jedną z najbardziej stresujących sytuacji w życiu**. Tymczasem w stresujących sytuacjach każdy z nas ma tendencję do odbierania otoczenia w nieco bardziej jaskrawych kolorach. Zatem wszelkie pozytywne działania ze strony firmy rekrutującej będą oceniane wysoko, tymczasem **działania nieprofesjonalne mogą urastać do rangi problemu**.



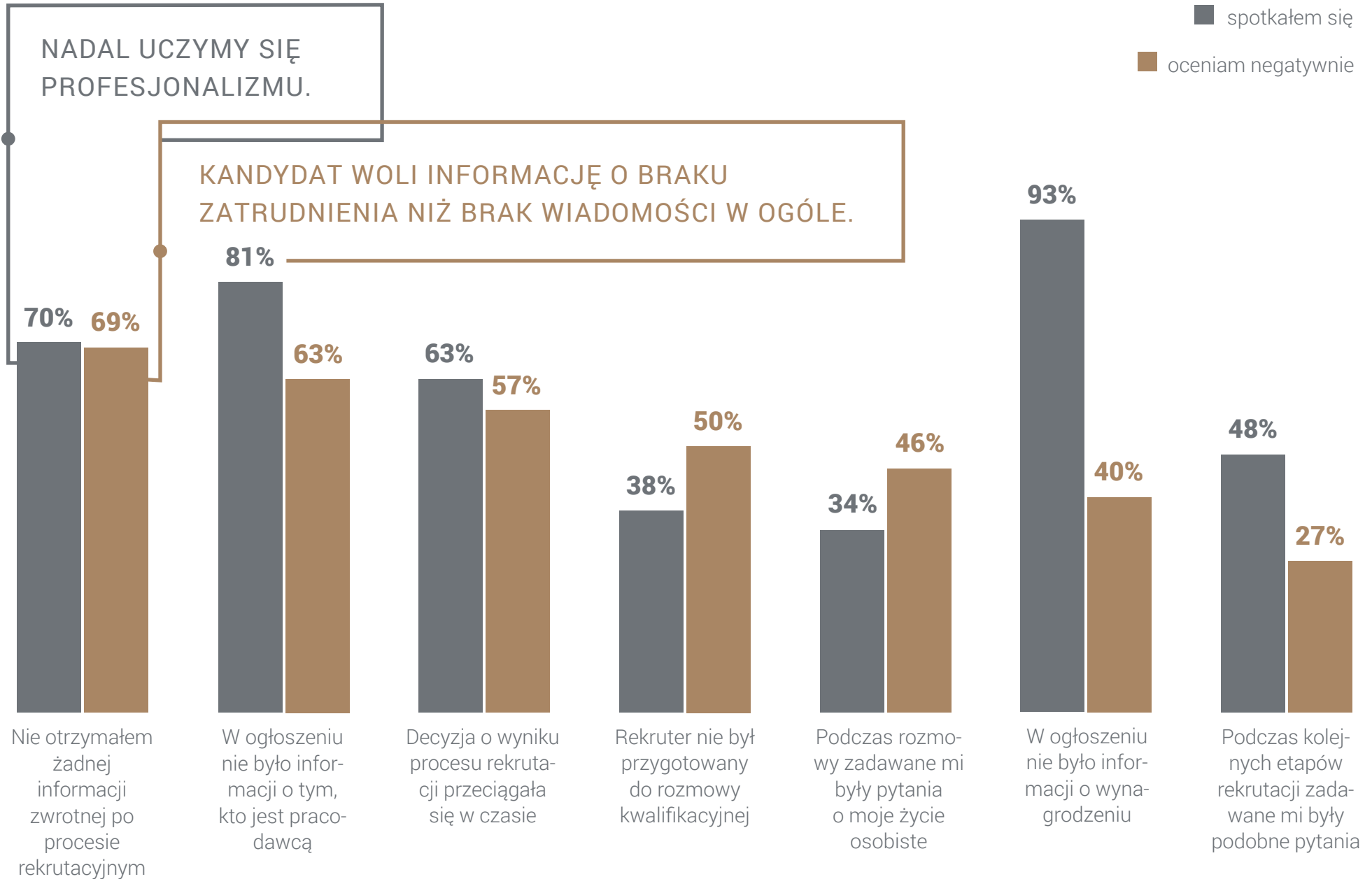
CZY SPOSÓB PRZEPROWADZENIA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI MA WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY? ŹRÓDŁO: ATERIMA HR.

Proces rekrutacji i selekcji to szerokie pojęcie. Z perspektywy kandydata **zaczyna się w momencie znalezienia ogłoszenia o pracę**, ewentualnie zaproszenia kandydata do rekrutacji, jeśli to firma rekrutująca inicjuje kontakt. Powinien się zakończyć zatrudnieniem kandydata lub informacją zwrotną o braku nawiązania współpracy. Pojawia się pytanie, jak proces ten wygląda w polskich realiach oraz jak kandydaci chcieliby, by wyglądał.

Sprawdziliśmy więc, z którymi z wybranych sytuacji osoby rekrutowane spotkały się w rzeczywistości oraz które z nich oceniają negatywnie.

WAŻNE JEST TAKIE PRZEPROWADZENIE REKRUTACJI I SELEKCJI, ABY KANDYDAT PO ICH ZAKOŃCZENIU AUTENTYCZNIE CHCIAŁ PRACOWAĆ W ORGANIZACJI, M. IN. DLATEGO, ŻE OD POCZĄTKU DO KOŃCA TRAKTOWANY BYŁ Z SZACUNKIEM, PARTNERSKO I PROFESJONALNIE BEZ WZGLĘDU NA FINAŁ PROCESU.





SPOTYKANE I NEGATYWNIE OCENIANE ELEMENTY PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI. ŹRÓDŁO: ATERIMA HR.

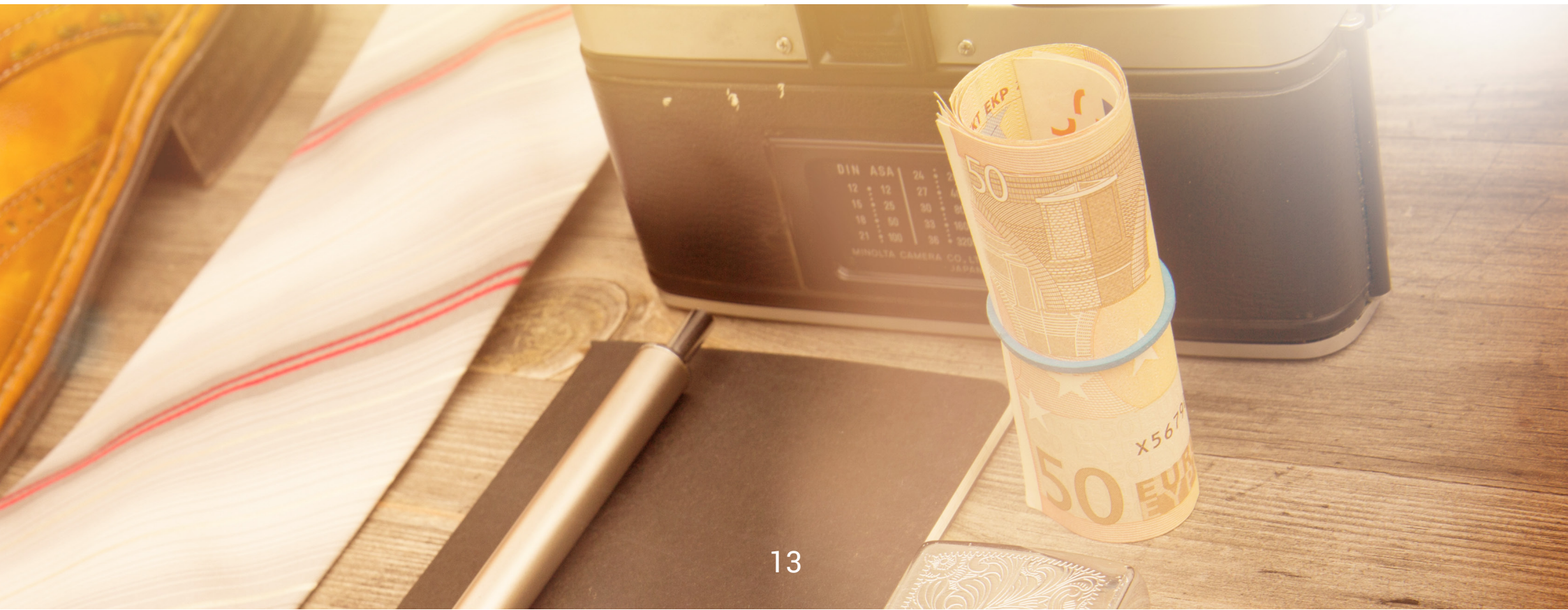
Najczęściej spotykaną sytuacją okazał się

93% BRAK INFORMACJI
W OGŁOSZENIU
O WYNAGRODZENIU

i o firmie (81%), która poszukuje pracownika. Obie sytuacje są nierzadko podyktowane specyfiką procesu.

Temat wynagrodzenia nadal jest tematem tabu na polskim rynku.

Rekrutacja ukryta natomiast realizowana jest najczęściej w sytuacji poszukiwania kandydata na stanowisko nadal obsadzone lub w sytuacji, gdy firma nie cieszy się na tyle dobrą reputacją, aby przyciągała najlepszych kandydatów.



TEMAT WYNAGRODZENIA NADAL
JEST TEMATEM TABU NA
POLSKIM RYNKU.

PRACODAWCO PAMIĘTAJ!
PROCES REKRUTACJI KOŃCZY SIĘ ZATRUDNIENIEM
KANDYDATA LUB INFORMACJĄ ZWROTNĄ O BRAKU
NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY.

Żaden z tych czynników nie jest jednak najniżej ocenianym elementem. Jest nim natomiast

69%

BRAK INFORMACJI
ZWROTNEJ PO
ZAKOŃCZENIU
PROCESU
REKRUTACJI
I SELEKCJI

To jednocześnie sytuacja stosunkowo częsta (70%)
i w 100% zależna od firmy prowadzącej rekrutację.



DLACZEGO

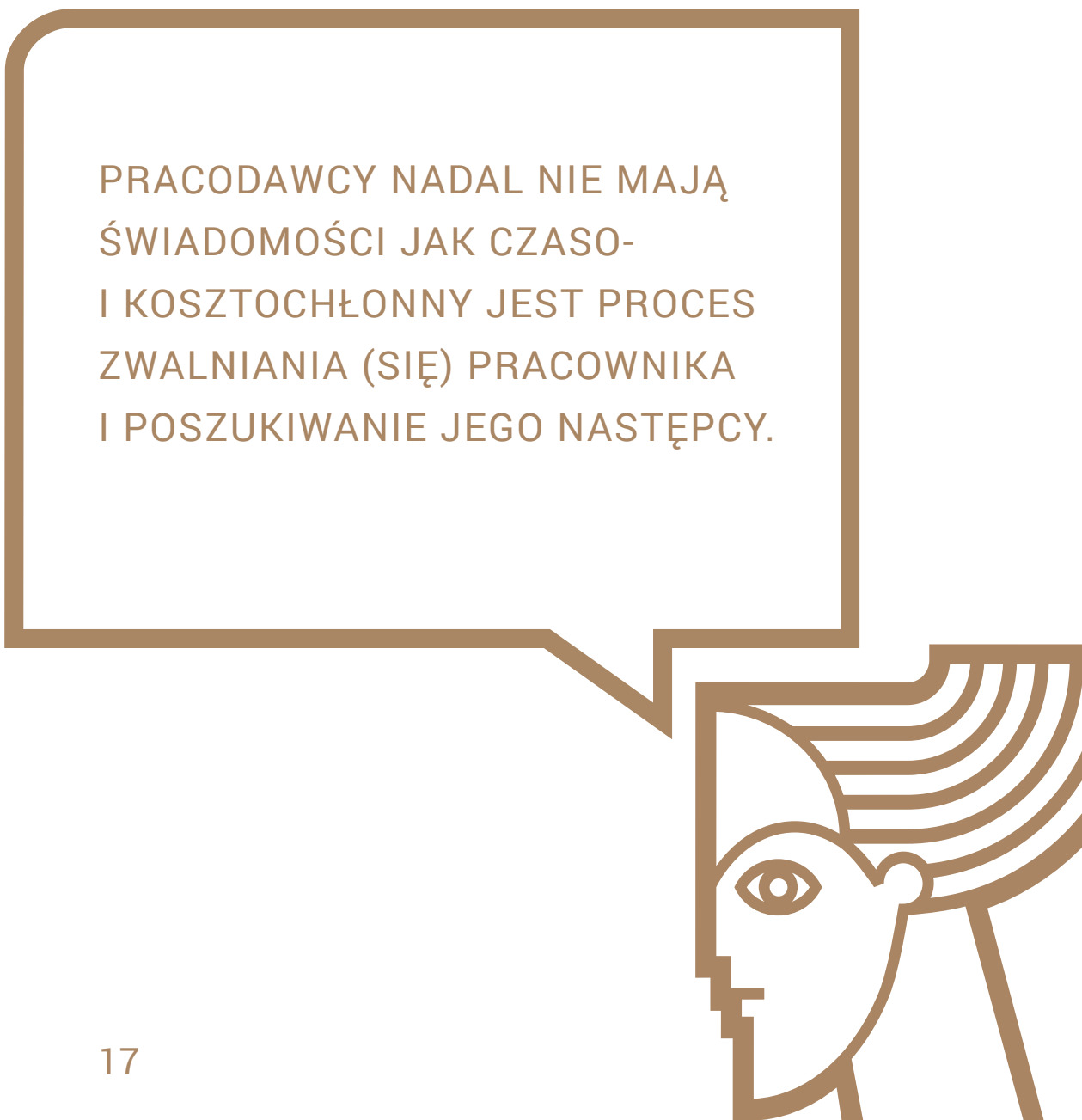


RE
ZY
GNU
JE
MY

DLACZEGO REZYGNUJEMY Z PRACY

Wielu badaczy, ekspertów, jak również wyspecjalizowanych instytucji poszukuje przyczyn, dla których pracownicy odchodzą z firmy. Pewnie nie uda się wypracować jednej, uniwersalnej listy, **gdyż czynniki te zmieniają się w czasie** w zależności od wielu zmiennych np. etapu życia, w którym aktualnie jest pracownik.

W przeprowadzonym przez ATERIMA HR badaniu ankietowani mogli wybrać maksymalnie osiem powodów, dla których zrezygnowali z ostatniej pracy lub obecnie rozważają rezygnację.



PRACODAWCY NADAL NIE MAJĄ ŚWIADOMOŚCI JAK CZASO- I KOSZTOCHŁONNY JEST PROCES ZWALNIANIA (SIĘ) PRACOWNIKA I POSZUKIWANIE JEGO NASTĘPCY.

LISTA BYŁA NASTĘPUJĄCA:

- 1** Nie mam zbyt dobrych relacji z szefem – nie lubię go
- 2** Mój szef mnie nie docenia, nie chwali za dobrze wykonaną pracę
- 3** Nie otrzymuję informacji zwrotnych na temat efektów mojej pracy
- 4** Nie mam możliwości rozwoju (np. brak udziału w szkoleniach)
- 5** Nie mam możliwości wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań
- 6** Moja praca jest monotonna
- 7** Moje wynagrodzenie jest za niskie
- 8** Nie mam możliwości awansu, a zależy mi na nim
- 9** Nie odpowiada mi atmosfera w pracy (nieporozumienia, niedomówienia)
- 10** Moje stanowisko zostało zlikwidowane (redukcja etatów)
- 11** Praca nie odpowiada oczekiwaniom, jakie miałem przed jej rozpoczęciem (m. in. na podstawie informacji, jakie uzyskałam w czasie procesu rekrutacji)
- 12** Mój pracodawca jest nieuczciwy w stosunku do mnie
- 13** Moje umiejętności i kompetencje nie są adekwatne do pracy, którą wykonuję
- 14** Nie jestem w stanie pogodzić obecnych obowiązków zawodowych z życiem osobistym
- 15** Moja praca jest zbyt stresująca, wymaga ode mnie zbyt dużego zaangażowania i poświęceń
- 16** Nie odpowiada mi lokalizacja (tracę zbyt dużo czasu na dojazd)
- 17** Mam poczucie wypalenia zawodowego

SZACUJE SIĘ, ŻE KOSZT ZWOLNIENIA (SIĘ) I PÓŹNIEJSZEJ REKRUTACJI W PRZYPADKU STANOWISK SPECJALISTYCZNYCH TO KOSZT ROCZNEGO WYNAGRODZENIA PRACOWNIKA, A W PRZYPADKU MENADŻERÓW – DWULETNIEGO WYNAGRODZENIA.



PRACODAWCO PAMIĘTAJ! ZADANIEM DOMOWYM KAŻDEGO SZEFA JEST RACHUNEK SUMIENIA – „JAKIM SZEFEM JESTEM DLA SWOICH LUDZI – SZCZERZE?!”.

W raporcie przedstawiliśmy dziesięć czynników występujących najczęściej.

44%

WSKAZUJE POWÓD
FINANSOWY JAKO GŁÓWNĄ
PRZYCZYNĘ ODEJŚĆ
Z PRACY

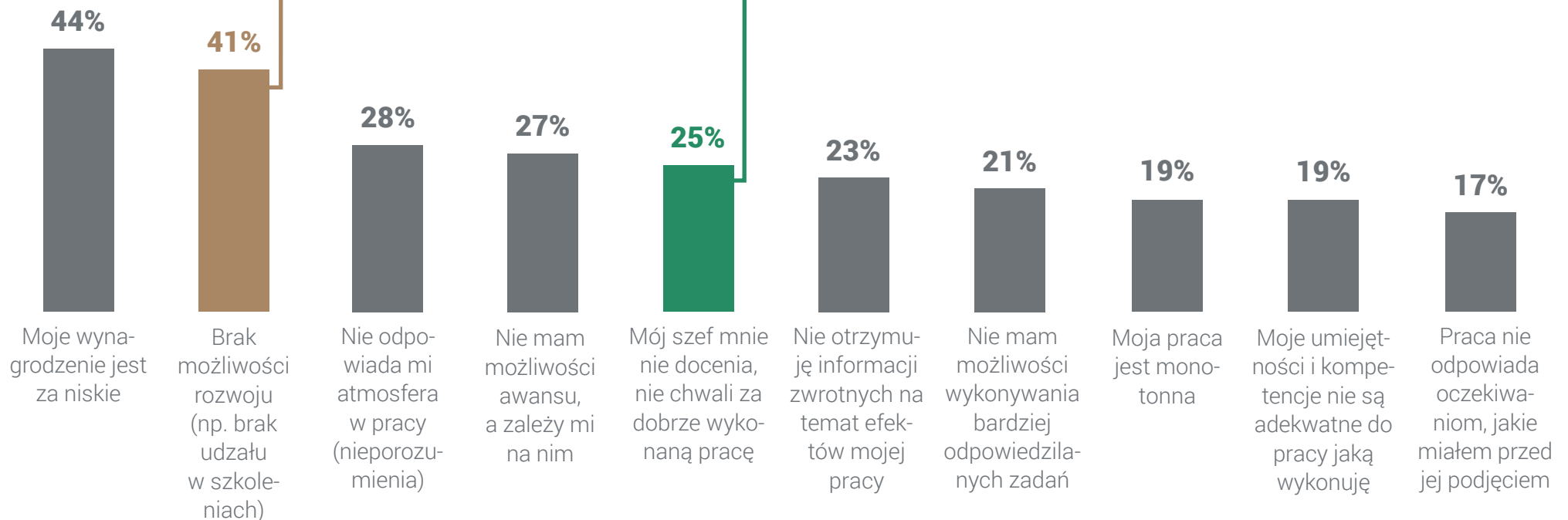
tylko nieznacznie za nim jest **brak możliwości rozwoju** (41%). Dla pracowników istotna jest też **dobra atmosfera w pracy, możliwość awansu** oraz **komunikacja i relacje z szefem** (docenienie, pochwała, informacje zwrotne na temat efektów pracy). Rola relacji z bezpośrednim przełożonym i jego wpływ na motywację pracownika nie po raz pierwszy pojawiają się jako istotne w pracy. Postanowiliśmy zatem przyjrzeć się realnym i oczekiwanym cechom bezpośredniego przełożonego polskich pracowników.



ROLA RELACJI Z BEZPOŚREDNIM PRZEŁOŻONYM I JEGO WPŁYW NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKA NIE PO RAZ PIERWSZY POJAWIAJĄ SIĘ JAKO ISTOTNE W PRACY.

JESTEŚ SZEFEM? DZIEL SIĘ WIEDZĄ, DOŚWIADCZENIEM, SPOSTRZEŻENIAMI. BRAK ŚRODKÓW NA ZEWNĘTRZNE SZKOLENIA ZREKOMPENSUJESZ WEWNĘTRZNYMI WARSZTATAMI, KTÓRE POPROWADZISZ SAMODZIELNIE LUB WE WSPÓŁPRACY Z PRACOWNIKAMI.

SŁOWO „DZIĘKUJĘ”, DOCENIENIE KONKRETNÝCH ZACHOWAŃ I DZIAŁAŃ PRACOWNIKA MAJĄ OGROMNĄ I NIEDOCENIANĄ SIŁĘ POZYTYWNEGO ODDZIAŁYWANIA.



POWODY, DLA KTÓRYCH PRACOWNICY REZYGNUJĄ LUB ROZWAŻAJĄ REZYGNACJĘ Z PRACY ŹRÓDŁO: ATERIMA HR.

To szef ma mniejszy lub większy (!) **wpływ na niemal każdy z powodów odejść pracowników** – od wynagrodzenia, przez możliwości rozwoju, atmosferę w zespole, po strukturę powierzanych pracownikom obowiązków.

NIEDOCENIANE I NIEDOSTATECZNIE WYKORZYSTYWANE SĄ METODY I NARZĘDZIA, KTÓRE WIAŻĄ SIĘ Z OGRANICZONYMI WYDATKAMI
NP. TO, JAKĄ ATMOSFERĘ W FIRMIE TWORZĄ OSOBY ZARZĄDZAJĄCE, NA CO DAJĄ PRYZWOLENIE, JAKIE ZACHOWANIA PROMUJĄ, JAKIE PRZYDZIELAJĄ ZADANIA.



POLSKI SZEF

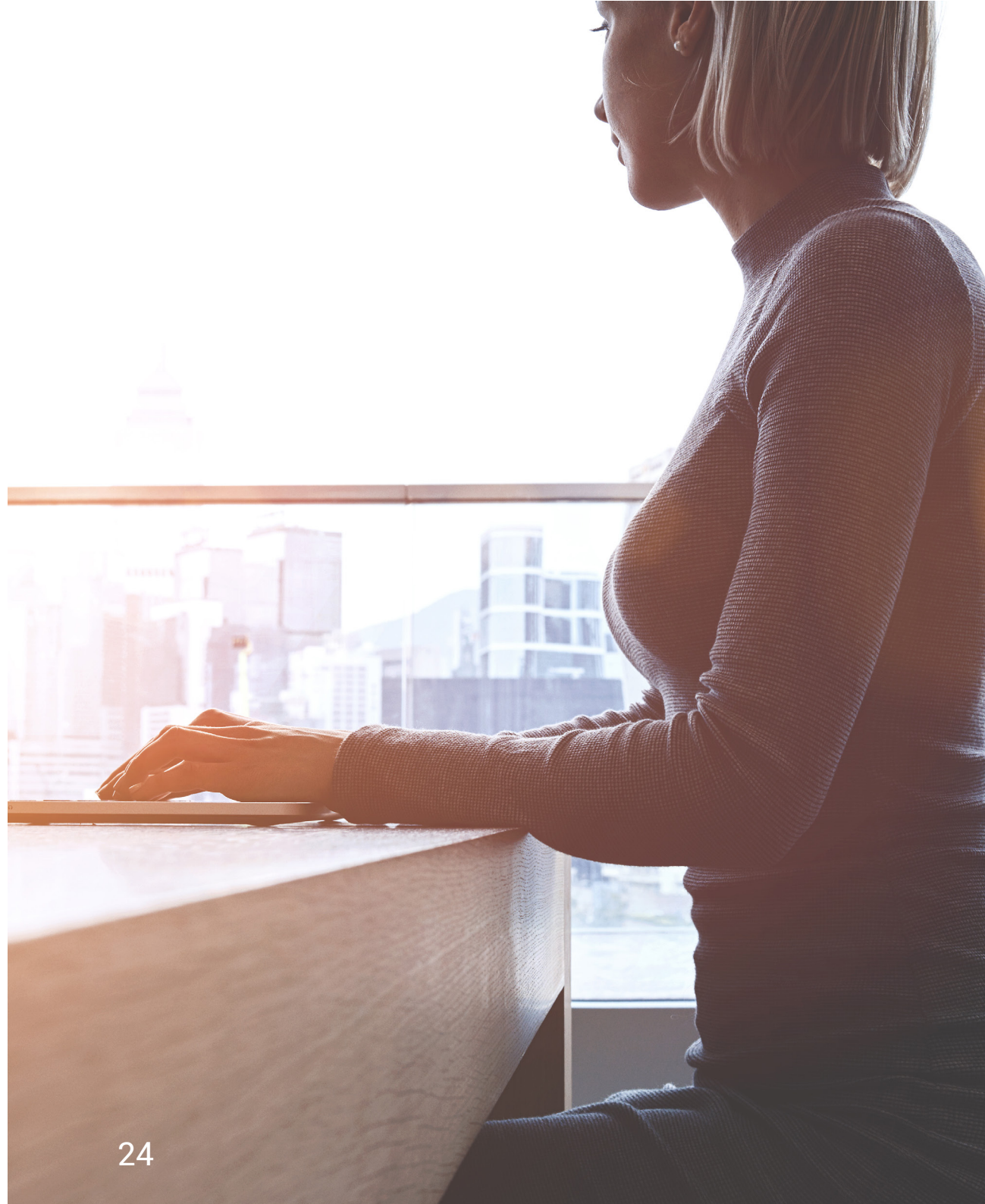


POLSKI SZEFEW – JAKI JEST, A JAKIEGO CHCEMY MIEĆ?

Według badań Instytutu Gallupa relacje z bezpośrednim przełożonym stanowią dla skutecznych pracowników najistotniejszy czynnik motywacji do pracy [Buckingham, Coffman 2004].

Specjaliści podkreślają, że pracownicy odchodzą z pracy z powodu niekompetencji i niewłaściwego zarządzania przez przełożonych.

Postanowiliśmy dotrzeć do cech, postaw i zachowań szefów, które pracownicy cenią najbardziej. Następnie zestawiliśmy je z tymi, które reprezentują aktualni szefowie badanych.



SPECJALIŚCI PODKREŚLAJĄ, ŻE
PRACOWNICY ODCHODZĄ
Z PRACY Z POWODU NIEKOMPE-
TENCJI I NIEWŁAŚCIWEGO
ZARZĄDZANIA PRZEZ
PRZEŁOŻONYCH.

85%

PRACOWNIKÓW
DOCENIENIA
STARANIA I WYSIŁKI
PODEJMOWANE PRZEZ
PRACODAWCÓW.

Największa trudność w tym obszarze polega na tym, że po jednej stronie „barykady” stoją szefowie, którzy uważają, że „pracownik robi to, co do niego należy”, a po drugiej pracownicy, którzy w swojej pracy **widzą**

zaangażowanie i wysiłek, którego nikt nie docenia.

Zamiast gry do jednej bramki, toczy się walka na „my” i „oni”. Tymczasem piłka jest po stronie szefa – pomaga „dziękuję” lub „dziękuję za terminowy i dokładny raport”. Nic nie kosztuje, zajmuje kilka sekund, a dla pracownika może znaczyć wiele.

W INTERESIE KAŻDEGO
PRZEŁOŻONEGO JEST ROZWÓJ
PODLEGŁEGO ZESPOŁU. SAM
NIE ZREALIZUJE AMBITNYCH
CELÓW FIRMOWEJ STRATEGII.

PRACODAWCO PAMIĘTAJ! IM MŁODSZY ZESPÓŁ TYM MNIEJSZA ŚWIADOMOŚĆ BIZNESOWA I TYM WIĘKSZA POTRZEBA TŁUMACZENIA ZJAWISK, KTÓRE DLA DOŚWIADCZONEGO SZEFA SĄ OCZYWISTE.

Drugim ważnym w opinii respondentów zachowaniem szefa jest **dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z pracownikami**. To kompetencja, która coraz częściej jest poszukiwana i wysoko oceniana u menedżerów przez właścicieli firm czy działy HR. Dzięki dzieleniu się wiedzą firmy mają możliwość rozwoju, zdobywania nowych rynków, zwiększania zatrudnienia, unikania błędów lub uczenia się na tych popełnionych.

Jedną z najlepszych metod rozwoju pracowników jest ta, w której szef staje się mentorem, uczy, budzi świadomość, uwrażliwia na trudne sytuacje, wspiera w nich, inspiruje.



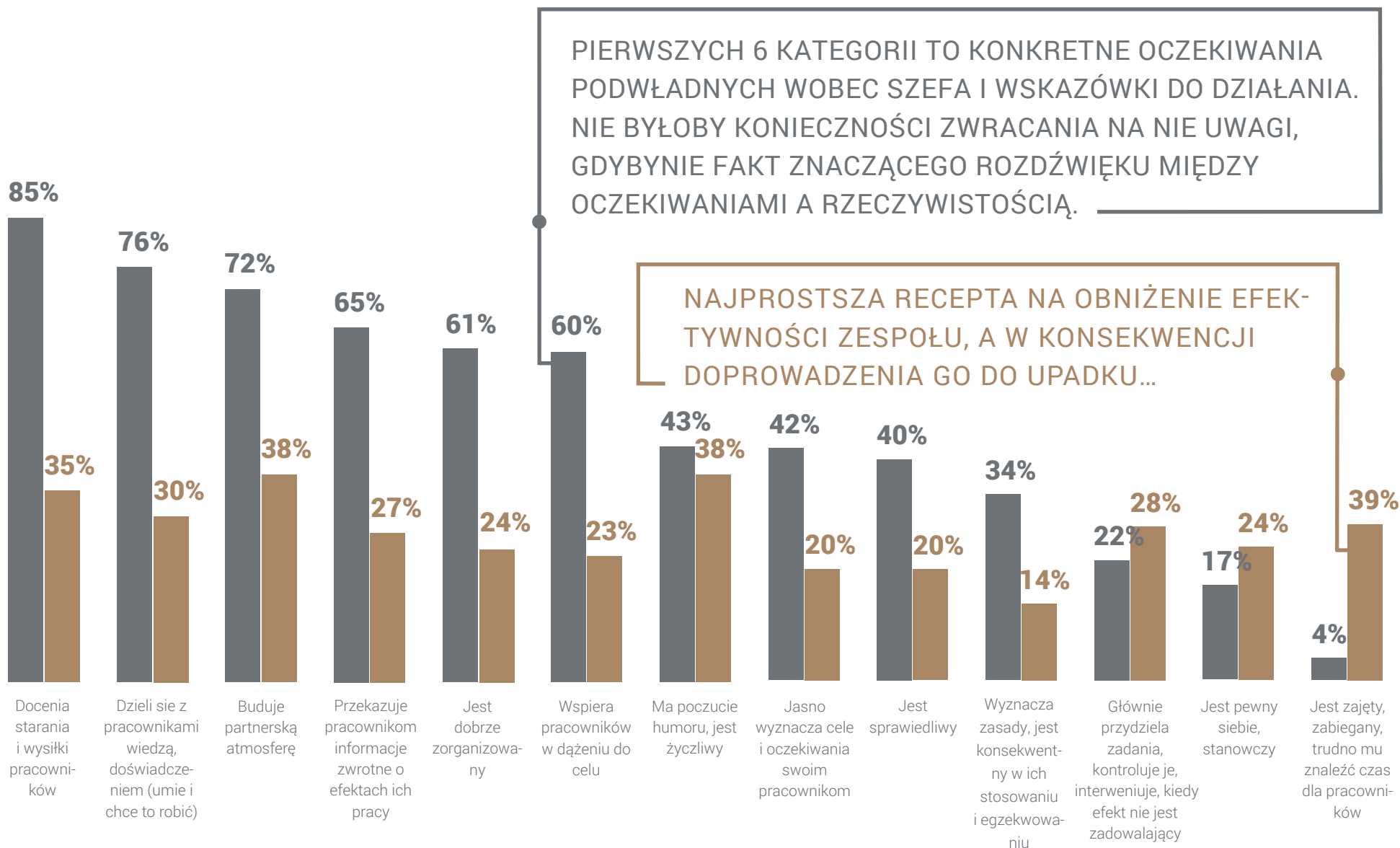
JEDNĄ Z NAJLEPSZYCH METOD ROZWOJU PRACOWNIKÓW JEST TA, W KTÓREJ SZEFEK STAJE SIĘ MENTOREM, UCZY, BUDZI ŚWIADOMOŚĆ, UWRAŻLIWIA NA TRUDNE SYTUACJE, WSPIERA W NICH, INSPIRUJE.

Przebieg mentoringu może mieć charakter zupełnie nieformalny, toczyć się niejako „obok” codziennych zawodowych sytuacji. Dzielenie się wiedzą może być jednym z najważniejszych czynników motywacji do pracy, **zwiększa więź i lojalność pracownika**, buduje wizerunek szefa jako skutecznego, a nawet charyzmatycznego. Jest to szczególnie ważne dla młodych pracowników, których obecność jest coraz bardziej widoczna na rynku pracy.

Tymczasem, jak wynika z badań, między dwoma najważniejszymi dla pracowników cechami szefa, a stanem faktycznym istnieje największa luka. Wśród polskich szefów nadal pokutują nieślusne przekonania typu: „Jak pochwalę pracownika, to

będzie chciał podwyżki”, czy „Jak będę się dzielił tym, co wiem, to zaraz się znajdzie ktoś na moje miejsce”. Menedżerowie o takim sposobie myślenia, a w konsekwencji ich **zespoły nigdy nie osiągną swoich rzeczywistych możliwości**. Warto także pamiętać, że rozwijając innych, zawsze uczymy się czegoś nowego. Dzieje się tak dlatego, **że w drodze dialogu poznajemy inny sposób myślenia**, działania, motywy postępowania, odwołujemy się do wiedzy „ucznia” i z niej czerpiemy również dla siebie. To dodatkowa korzyść z dzielenia się wiedzą. Cenna tym bardziej, że tego, czego możemy być pewni do końca życia nie tylko zawodowego to – konieczność ciągłego rozwoju.

■ dotyczy mojego szefa
 ■ cenie u szefa



ISTNIEJĄCY I OCZEKIWANY PROFIL POLSKIEGO SZEFA. ŹRÓDŁO: ATERIMA HR.

NAJWIĘKSZY ROZDŹWIĘK MIĘDZY
ZAOBSERWOWANYMI
A OCZEKIWANymi ZACHOWANIAMi
SZEFA, TO DOCENIANIE STARAŃ
I WYSIŁKÓW PRACOWNIKÓW. KIEDY
OSTATNIO PODZIĘKOWAŁEŚ SWOJEMU
PRACOWNIKOWI ZA JEGO WKŁAD
PRACY, ZAANGAŻOWANIE, POMYSŁ? _____

NA RYNEK PRACY WCHODZĄ PRACOWNICY, KTÓRZY DORASTALI W INNYCH REALIACH NIŻ ICH RODZICE. KONIECZNE JEST STOSOWANIE STYLÓW EMOCJONALNIE INTELIGENTNYCH, PARTYCYPACYJNYCH – AUTOKRATYCZNE PO PROSTU SIĘ NIE SPRAWDZAJĄ. NIE OZNACZA TO JEDNAK REZYGNACJI Z USTALANIA REGUŁ, ZASAD CZY UTRZYMYWANIA DYSCYPLINY, Z CZYM MŁODZI LUDZIE NIERZADKO MAJĄ PROBLEM. KLUCZOWE JEST POKAZYWANIE ROLI I ZNACZENIA OKREŚLONEGO SPOSOBU DZIAŁANIA.



*Każdy z nas kreuje rzeczywistość, w której funkcjonuje.
To jednak szefowie grają pierwsze skrzypce w biznesowej,
organizacyjnej oraz zespołowej orkiestrze i nadają jej ton.*

Co nucą Twoi pracownicy: marsz żałobny czy odę do radości?

W BADA



NIU
UDZIAŁ
WZIE
LI

W BADANIU UDZIAŁ WZIĘLI

Próba badawcza miała charakter losowy i była zróżnicowana pod wieloma względami.

PŁEĆ

- kobiety **73%**
- mężczyźni **27%**

WIEK

- do 25 lat **19%**
- 26-30 lat **43%**
- 31-35 lat **19%**
- 36-40 lat **10%**
- 41-45 lat **5%**
- 46 i więcej lat **4%**

DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

- mniej niż 2 lata **16%**
- 2-5 lat **38%**
- 6-10 lat **25%**
- 11-15 lat **11%**
- 16 i więcej **10%**

ZAJMOWANE STANOWISKO

- kierownicze (zarządzam podległym zespołem) **26%**
- specjalistyczne (nie zarządzam podległym zespołem) **74%**

MIEJSCE ZATRUDNIENIA

- mikroprzesiębiorstwo (do 9 osób) **13%**
- przedsiębiorstwo zatrudniające 10 - 49 pracowników **19%**
- przedsiębiorstwo zatrudniające 50 - 249 pracowników **33%**
- przedsiębiorstwo zatrudniające > 250 pracowników **35%**

KAPITAŁ ZAKŁADOWY MIEJSCA ZATRUDNIENIA

- polski **69%**
- międzynarodowy **31%**



ANNA DOLOT

EKSPERT HR W ATERIMA HR

Od 10 lat zajmuje się tematyką HR. Pasjonatka i trener z obszaru zarządzania ludźmi. Swoją wiedzę i doświadczeniem dzieli się podczas prowadzonych warsztatów, szkoleń i doradztwa z zakresu rekrutacji i selekcji, rozwoju, oceny i motywowania pracowników oraz współpracy zespołowej.

Wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Krakowskiej Szkoły Biznesu z zakresu MBA.

Autorka artykułów i badań publikowanych w prasie specjalistycznej i naukowej. Bierze czynny udział w konferencjach biznesowych i naukowych. W trakcie przewodu doktorskiego na temat skuteczności coachingu jako metody rozwoju kompetencji. Prywatnie miłośniczka wycieczek rowerowych i alpejskich stoków.

KONTAKT Z EKSPERTEM: ANNA.DOLOT@ATERIMA.HR



ATERIMA HR

Znajdujemy ekspertów do najbardziej wymagających zadań. Nasi klienci dzięki potencjale ludzi wygrywają z konkurencją. Projekty powierzamy najbardziej doświadczonym na rynku konsultantom personalnym. Dążymy do doskonałości, korzystając z doświadczenia, świetnych relacji i znajomości branży.

ATERIMA HR jest częścią Grupy ATERIMA.



GRUPA ATERIMA

Grupę ATERIMA tworzą marki ATERIMA, ATERIMA MED i ATERIMA HR. Łączy je specjalizacja, fachowość i europejski zasięg. Wartości Grupy, wśród których kluczową jest odpowiedzialność, pomagają tworzyć dla klientów doskonałe usługi, dzięki którym rozwiązują swoje problemy i oszczędzają cenny czas.

Główna siedziba Grupy ATERIMA mieści się w Krakowie.

Więcej informacji: www.grupaaterima.pl

