

Od pozyskania do zatrzymania



Wyzwania rekrutacyjne na nowy rok

Bezsprzecznie mamy rynek pracownika. Wielu pracodawców przyznaje otwarcie, że ma problemy z pozyskaniem kandydatów do pracy. Oczywiście w wielu przypadkach problemy te wynikają z niekonkurencyjnej oferty pracy. Okazuje się, że nie tylko wynagrodzenie, ale coraz więcej czynników na tę konkurencyjność się składa.



PAULINA MAZUR

Dyrektor Działu Rozwoju Talentów i Wizerunku
Pracodawcy w firmie Bigram

paulina.mazur@bigram.pl

W badaniu „Wyzwania rekrutacji. Jak przyciągnąć i utrzymać w firmie zdolnych pracowników”, przeprowadzonym w czwartym kwartale 2016 roku przez firmę Bigram, 70 proc. ankietowanych pracodawców podkreślało, że w porównaniu z ubiegłym rokiem ma poważne problemy z uzyskaniem odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Respondenci zwracają uwagę na trzy główne wyzwania w zakresie rekrutacji: mała liczba kandydatów o wymaganych kwalifikacjach, zbyt wysokie oczekiwania finansowe w stosunku do płac oferowanych na danym stanowisku oraz zbyt mała liczba zgłoszeń kandydatów o odpowiednim doświadczeniu.

Spośród pytaných pracodawców aż 50 proc. przyznaje, że decyduje się na obniżenie lub zmianę kryteriów rekrutacyjnych. Dodatkowo sytuację na rynku pracy zmieniają nowe pokolenia, które mają inne oczekiwania i motywacje niż te, do których przywykły działy HR. Brakuje specjalistów, choć sytuacja różni się w zależności od branży czy regionu, bieżących inwestycji. Według raportu „Employer Branding w Polsce 2016”, opracowanego przez HRM Institute, za najtrudniejszych do pozyskania pracodawcy wskazują specjalistów z około sześćdziesięcioletnim doświadczeniem, wysokimi kompetencjami i zaangażowaniem w pracę. To już talenty, które pracy nie poszukują aktywnie, w związku z tym w ich zdobywaniu pomóc mogą headhunterzy oraz konkurencyjni, odpowiednio atrakcyjny wizerunek pracodawcy.

MOTYWACJE JUŻ NIE TE SAME

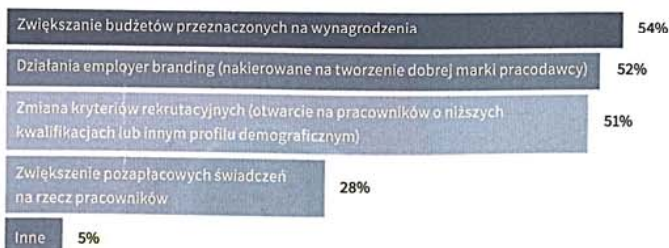
Rekruterzy nieustannie przyglądają się zmieniającym się oczekiwaniom i motywacjom kandydatów. Coraz większe znaczenie rekrutujący przywiązują do motywacji młodych przedstawicieli pokolenia Y, które do 2025 roku będzie stanowić 75 proc. pracujących. Igrekki stanowią dodatkowe wyzwanie, ponieważ deklarują chęć zmiany pracodawcy co kilka lat. Stąd zmiany w systemach motywacyjnych, szczególnie widoczne w międzynarodowych korporacjach. Mamy do czynienia już nie tylko ze spłaszczeniem struktur czy przechodzeniem na systemy pracy zdalnej. Zmiany widać na poziomie choćby aranżacji biur, doboru świadczeń pozapłacowych czy samych metod rekrutacji, komunikacji z kandydatami. Aby nadążyć za Igrekami, trzeba przyspieszyć tempo rekrutacji i uważnie zadbać o wizerunek pracodawcy. Być obecnym w kanałach social media, skracać dystans do kandydatów, dbać o dobrą prezentację marki pracodawcy. Organizacje o uznanej i cenionej marce mają znacznie łatwiej na rynku pracownika, szczególnie w grupie młodych kandydatów, gdzie prestiż marki jest wskazywany jako najistotniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy.

ROSĄCE OCZEKIWANIA FINANSOWE

Fundamentem pozyskania, jak również utrzymania odpowiednich kandydatów niezmiennie pozostają

Wykres 1

JAKIMI DZIAŁANAMI PAŃSTWA FIRMA STARA SIĘ PRZYCIĄGNĄĆ ODPOWIEDNIH KANDYDATÓW DO PRACY? —



Źródło wykresów: Badanie „Wyzwania rekrutacji. Jak przyciągnąć i utrzymać w firmie zdolnych pracowników”, Bigram, 2016

odpowiedni system wynagrodzeń – tak ocenia 74 proc. respondentów badania. Pracodawcy pytani o przyczynę problemów z rekrutacjami przyznają, że przede wszystkim może to wynikać z niekonkurencyjnej oferty finansowej oraz niewystarczającego systemu premii. Przedsiębiorcy dostrzegają, że w rywalizacji o odpowiednich kandydatów istotną rolę odgrywa również atmosfera panująca w firmie oraz możliwości rozwoju oferowane pracownikom.

Dla kandydatów na stanowiska menedżerskie wynagrodzenie finansowe nadal zajmuje pierwsze miejsce w na liście wymogów rekrutacyjnych, na drugim miejscu są premie, bonusy, a dopiero na kolejnych możliwości elastycznej formy zatrudnienia, świadczenia pozapłacowe, systemy emerytalne etc. Tymczasem dla Mileniów niezwykle ważną pozostaje możliwość rozwoju i kontynuacji nauki – zajmuje miejsce drugie w motywacjach do pracy. Pierwsze miejsce przypada równowadze praca-zycie zawodowe, a elastyczny czas pracy jest dopiero na miejscu trzecim.

INWESTYCJE I BUDOWANIE DŁUGOFALOWYCH RELACJI

Pracodawcy wykazują również coraz większą chęć inwestowania w kompetencje obecnych pracowni-

Pierwszym etapem w budowaniu zaangażowania pracowników jest sam proces rekrutacji, który z założenia ma być korzystny dla obu stron. Ścieżkę rekrutacji należy opracować tak, aby pracodawca nie tylko mógł dowiedzieć się, jaką osobą jest kandydat i ocenić poziom jego dopasowania do danego stanowiska, ale również powinna pozwolić potencjalnemu pracownikowi zobaczyć, jak firma wygląda od środka i zrozumieć jej kulturę. Poznanie kluczowych osób z różnych obszarów biznesowych, jeszcze w trakcie rekrutacji, to znakomita okazja dla kandydata, by dowiedzieć się, z jakimi ludźmi być może będzie pracować. W procesie pozyskiwania talentów często wykorzystujemy wywiad behawioralny. Pytania dotyczące wydarzeń z przeszłości kandydatów dostarczają informacji odnośnie do zachowania danej osoby w określonej sytuacji, a także czego dzięki niej się nauczyła i co zrobiłaby inaczej, a to pozwala przewidzieć, jak zachowa się w przyszłości.

Na zaangażowanie i satysfakcję pracowników znaczący wpływ ma m.in. możliwość rozwoju zawodowego. Poza konkurencyjnym wynagrodzeniem jest to istotny czynnik budujący lojalność pracownika. Dzięki rzeczywistemu inwestowaniu przez firmę w jego rozwój, nie czuje on potrzeby szukania nowego pracodawcy. W Amazon stawiamy na tworzenie środowiska pracy, w którym pracownicy mogą się samodzielnie rozwijać, a za pośrednictwem dedykowanych zespołów nasi pracownicy na bieżąco otrzymują informacje o działaniach z zakresu zarządzania talentami. Każdy pracownik ma osobiste plany rozwoju, dlatego też dokładamy wszelkich starań, aby oferta szkoleniowa była w jak największym stopniu dostosowana do ich indywidualnych potrzeb. Amazon jest firmą, która rozwija się w naprawdę szybkim tempie. Wciąż inwestujemy w nowe obszary działalności, tworząc niezwykle dynamiczne środowisko pracy. Dlatego też zachęcamy naszych pracowników do zdobywania doświadczenia w ramach różnych funkcji w strukturach firmy. Jesteśmy przekonani, że ciągłe uczenie się i rozwój to podstawa sukcesu nie tylko naszych pracowników, ale też całej firmy.

– mówi **Marzena Więckowska**, senior PR manager w Amazon

REKLAMA



DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

WARSZTATY

Zatrudnianie cudzoziemców w Polsce

18 stycznia 2017 | ADN Centrum Konferencyjne
Warszawa, Budynek Atrium Tower, al. Jana Pawła II 25

Warsztaty poprowadzi Karolina Schiffter, adwokat w Raczkowski Paruch, kieruje działem imigracyjnym i Global Mobility.

PROGRAM WARSZTATÓW: I PANEL

9.30-11.30 Legalizacja pracy cudzoziemców

1. Definicja pracy
2. Zezwolenie na pracę – kiedy jest potrzebne?
3. Rodzaje zezwoleń na pracę
4. Procedura uzyskiwania zezwolenia na pracę – najczęściej spotykane wyzwania
5. Czy test rynku pracy zawsze jest konieczny?
6. Przedłużenie zezwolenia na pracę
7. Rejestracja oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy

8. Obowiązki pracodawcy zatrudniającego cudzoziemców
9. Sankcje za nielegalne zatrudnianie cudzoziemców
10. Kierunki zmian

II PANEL

12.00 - 13.30 Zezwolenia pobytowe

1. Warunki wjazdu i pobytu w Polsce
2. Wizy
4. Jednolite zezwolenie na pobyt i pracę
5. Niebieska karta UE
6. Obywatele UE

III PANEL

14.30-16.00 Delegowanie pracowników

1. Definicja delegowania
2. Obowiązki pracodawcy delegującego pracowników do Polski
3. Minimalne warunki zatrudnienia
4. Uprawnienia i zadania PIP
5. Egzekucja kary
6. Kiedy PIP nie wykonuje wniosku o egzekucję?
7. Odpowiedzialność solidarna wykonawcy

KONTAKT ORGANIZACYJNY: Aneta Olczak, tel.: (22) 530 44 17, e-mail: aneta.olczak@infor.pl

FORMULARZ ZGŁOSZENIOWY: www.gazetaprawna.pl/konferencje/zc

Organizatorzy:

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

Ius Laboris Poland Global HR Lawyers
Raczkowski Paruch

Patron medialny:

personel&zarządzanie

W rozmowach kulturalowych mówi się o nasilającym problemie z pozyskaniem pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy chcieliby pracować za rynkowe wynagrodzenie. Z tego powodu pierwszym ze sposobów pozyskania kandydata jest podkupienie go z innej firmy. Powoduje to jednak pewnego rodzaju spiralę płacową. Z badań wynika, że ponad 30 proc. osób odchodzących z pracy, robi to w ciągu pierwszego roku. Dlatego tak ważny jest proces rekrutacyjny oraz onboardingowy.

Z mojego doświadczenia wynika, że w szczególności pokolenie Y i Z oczekuje od pracodawcy jasnej komunikacji dotyczącej rozwoju kariery. Ponad 50 proc. studentów wskazuje, że możliwość rozwoju jest decydującym czynnikiem przy wyborze pracy. Potwierdziła to w swoim badaniu m.in. firma Grafton, która, obok wynagrodzenia, właśnie rozwój kariery wskazała jako jeden z głównych czynników decyzyjnych. Ważne jest także budowanie zaangażowania oraz satysfakcji z wykonywanej pracy. Nie tylko poprawia to atmosferę, ale sprawia, że pracownicy stają się ambasadorami firmy. Dużą rolę w utrzymaniu talentów ma również bezpośredni przełożony. Dobre relacje na tej linii zmniejszają poziom rotacji, a zwiększają lojalność.

W przeciwieństwie do tego, co przedstawia raport, moim zdaniem, branża i przedmiot działalności także stanowi o wyborze potencjalnego pracownika. Są branże modne, gdzie nie ma problemu z kandydatami, i spadkowe, gdzie trudniej pozyskać dobrego pracownika. Ciekawe jest także to, że mało ankietowanych wskazało praktyki i staże, jako dobre źródło pozyskiwania talentów. Według nas są one istotne z punktu widzenia dopływu ciekawych i utalentowanych pracowników.

– mówi **Artur Miernik**, dyrektor personalny, Grupa Pelion

Menedżerowie pytani w badaniu „Motywacje Menedżerów 2016” o to, co jest dla nich najważniejsze i może ich zachęcić do zmiany pracy, odpowiadają, że jest to w pierwszej kolejności oferowane wynagrodzenie. Kolejne są benefity, takie jak: opieka medyczna (80 proc. wskazań) oraz samochód służbowy. To, co demotywuje, to złe relacje z bezpośrednim przełożonym oraz niekorzystna atmosfera w pracy. Jeśli menedżerowie nie podzielają celów, wartości z przełożonymi, są gotowi na odejście z pracy. W takich sytuacjach mężczyźni są bardziej skłonni do tolerowania sytuacji konfliktowych niż kobiety. Relacje pracodawcy z menedżerami idą w kierunku profesjonalizacji zarządzania przez cele. Menedżerowie oczekują, że powierzone im cele będą przede wszystkim realne, powinny być efektem wspólnych uzgodnień, wynikiem dialogu. Przy rozliczaniu z realizacją pracodawcy muszą pamiętać o dochowaniu złożonych obietnic. Menedżerowie nie będą akceptowali niekorzystnych zmian w obszarze nagród i bonusów.

Aby dbać o konkurencyjność oferty, pracodawcy powinni przede wszystkim zapewnić atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze, możliwość rozwoju i ścieżkę awansu, jak również utrzymywać stabilną pozycję na rynku i pozycję prestiżowego pracodawcy.

W tegorocznym badaniu widać, że menedżerowie czują się pewniej, ponieważ przypisali mniejsze znaczenie złotym spadochronom (chroniącym ich w przypadku zwolnienia). Menedżerowie mniej obawiają się zwolnienia niż w latach poprzednich. A nawet jeśli utracą stanowisko pracy, to czują się bezpieczniejsi, że znajdą inną, równie wartościową, ofertę na rynku pracy.

– mówi **Krzysztof Gugala**, prezes IDEA! Human Capital

ków (70 proc. odpowiedzi), budowania wewnętrznych ścieżek kariery i poszukiwania kandydatów z tzw. wewnętrznego kręgu, również poprzez rekomendacje i polecenia. Coraz częściej spotykane są premiowane systemy poleceń wewnętrznych przy rekrutacjach. W związku z trudnościami w pozyskiwaniu kandydatów pracodawcy decydują się na coraz większe inwestycje w szkolenia i rozwój obecnych pracowników. Opierając strategię na rekrutacjach wewnętrznych, opracowują ścieżki rozwoju menedżerskiego już dla osób na stanowiskach wejściowych. To bardzo podoba się młodym lgrekom, studentom, którzy pozytywnie odbierają możliwość rozpoczęcia kariery od praktyk, ale z jasno wytyczonym celem i ścieżką awansu na stanowisko menedżerskie. Tylko 1/3 pytanym pracodawców deklaruje, że prowadzi ciągły proces rekrutacji talentów z rynku.

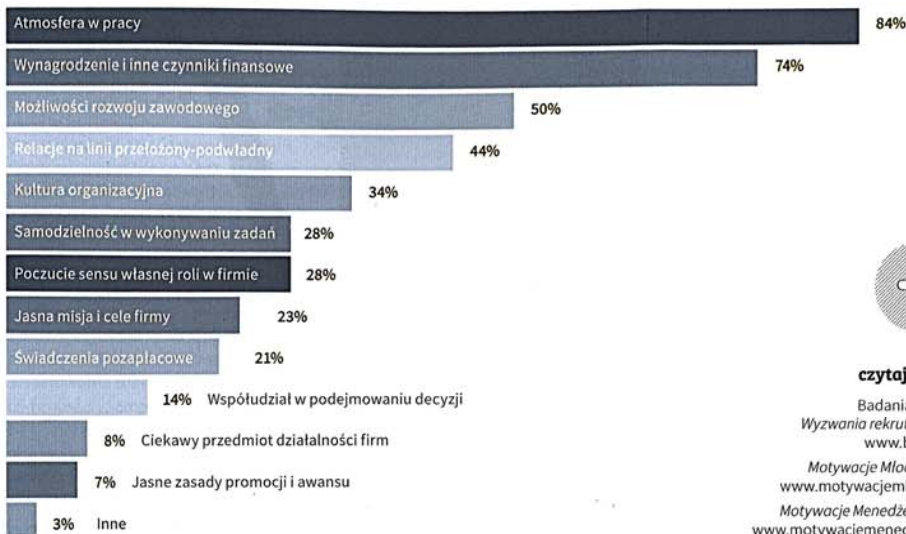
Niezależnie od metody pozyskania kandydata – czy w ramach wewnętrznej, czy zewnętrznej rekrutacji, trzeba pamiętać o budowaniu zaangażowania i kultury organizacyjnej, tak aby pozyskana wiedza została w organizacji. Dlatego również ważne będzie zorganizowanie ciągłego procesu dzielenia się wiedzą, współpracy wewnętrznej, budowanie zaangażowania i integracja pracowników (ze sobą, ale i z miejscem pracy). Komunikacja wewnętrzna będzie służyła tylko promocji rozwiązań i narzędzi. U podstaw budowania marki pracodawcy powinny się znaleźć odpowiednio skonstruowane systemy ocen, wynagrodzeń, możliwości awansu, dalszego rozwoju, jak również metody zaspokojenia potrzeby work life balance, atmosfera w zespole, kultura organizacji.

PASJA I ROZWIJANIE ZAINTERESOWAŃ

Milenials i w badaniu „Motywacje Młodych 2016” wskazują, że wiąże ich z firmą: możliwość rozwijania zainteresowań, pasji, wdrażania w życie własnych pomysłów, jak również ludzie i atmosfera panująca w zespole. Przyznają, że do pracy zniechęci ich monotonia wykonywanych zadań, dlatego warto będzie zadbać o różnorodność i możliwość częstych zmian w obszarze zarówno celów i wyzwań, jak i samego środowiska pracy. lgreki deklarują mobilność i chęć wyjazdu za granicę, co pozwala firmom o charakterze międzynarodowym na przenoszenie talentów w ramach regionów. Z kolei dla przedstawicieli nieco bardziej doświadczonego pokolenia menedżerów cenniejsza będzie stałość i stabilność zatrudnienia. Wyzwaniem dla działów HR będzie

Wykres 2

KTÓRE Z WYMIENIONYCH NIŻEJ CZYNNIKÓW PANA(I) ZDANIEM WYPŁYWAJĄ NAJBARDZIEJ NA ZAANGAŻOWANIE I SATYSFAKCJĘ ZATRUDNIONYCH W PAŃSTWA FIRMIE PRACOWNIKÓW? —



czytaj więcej:

Badania Bigram:
Wyzwania rekrutacji 2016,
www.bigram.pl
Motywacje Młodych 2016
www.motywacjemlodych.pl
Motywacje Menedżerów 2016
www.motywacjemenedzerow.pl
Raport HRM Institute
Employer Branding w Polsce 2016
www.formularze.hrminstitute.pl

skonstruowanie odpowiednio przyciągającego i wiążącego środowiska pracy, które połączy motywację i oczekiwania różnych pokoleń, środowiska, które będzie konkurencyjne i pozwoli realizować cele rekrutacyjne niezależnie od sytuacji na rynku pracy.

Konkurować o pracowników można na wiele sposobów, np. licytując oferty finansowe, inwestując w środowisko pracy, dobierać dodatki pozapłacowe, pracować nad atmosferą i kulturą, która będzie przyciągała pracowników. Ale dopiero lojalność pracowników będzie sukcesem dla pracodawcy i miarą atrakcyjności marki pracodawcy. Kolejne pokolenia kandydatów demaskują fałsz w przekazach marketingowych, podobnie będzie z employer brandingiem. Dlatego działania wizerunkowe muszą być komunikatem o tym, co jest i jak jest, a nie tym, jak pracodawca chciałby być postrzegany. ●

Jeśli placimy kandydatom poniżej oferty rynkowej, to musimy liczyć się nie tylko z rotacją pracowników, ale również z wydłużeniem procesów rekrutacyjnych lub niemożliwością ich zamknięcia. Placa to jednak nie wszystko, ważna jest też atmosfera w firmie, warunki rozwoju, atrakcyjność wykonywanej pracy czy oferty socjalnej. Pracodawcy mają przecież do wyboru szeroką paletę pozapłacowych elementów motywacyjnych, które trzeba dostosować do danej firmy, grup wiekowych i potrzeb pracowników. Dzisiaj strategie zatrudniania powinny być po pierwsze, elastyczne, bo obejmują szeroką paletę potencjalnych kandydatów, zarówno pod względem wieku, kompetencji, poziomu doświadczeń, jak i czasem narodowości. Po drugie, bardzo nowoczesne i różnorodne – różne narzędzia komunikacji z rynkiem oraz kandydatami i dotarcia do nich, kreatywne – takimi metodami może być np. grywalizacja czy social media. Wreszcie, strategie muszą być międzynarodowe, bo specjalistów, których poszukujemy, można znaleźć nie tylko w Polsce, ale także poza jej granicami.

– mówi **Piotr Wielgomas**, prezes zarządu Bigram