

NOWOCZESNY RYNEK HR



Skuteczne działania employer brandingowe

Aż 75 proc. osób weryfikuje daną firmę, zanim zdecyduje się złożyć aplikację na wybrane stanowisko. Działania employer brandingowe są dokładnie analizowane przez kandydatów.



Sebastian Kopia
SEO, Commplace

Co ciekawe, jak wynika z najnowszych badań LinkedIn Talent Solutions, ponad połowa aplikujących na początku sprawdza stronę internetową pracodawcy, a w drugiej kolejności weryfikuje jego aktywność w social mediach. Przed pracodawcami duże wyzwanie: jak w dobie rynku pracownika do-

trzeć do grup docelowych?

Działania employer brandingowe są odzwierciedleniem misji, wartości, a także kultury danej organizacji. Dobrze zbudowana pozycja marki pracodawcy mówi kandydatom o tym, że firma jest renomowana, a także kultywuje określone wartości.

Działania employer brandingowe a potrzeby pracowników

W jaki sposób dobrać odpowiednie działania employer brandingowe? Niezbędne jest zweryfikowanie potrzeb współczesnych pracowników. Jak podaje 2022 Global Talent Trends, trzy elementy odgrywają kluczową rolę dla kandydatów. Dla 63 proc. jest to work-life

balance, dla 60 proc. benefits, a dla 40 proc. istotna jest kultura organizacyjna i atmosfera w firmie.

Firmy powinny zdefiniować employer branding. Niejednokrotnie działania te są oderwane od linii biznesowej i wizerunku całej organizacji. Prowadzone wybiórczo, jedynie przez działy HR. Niekiedy EB jest kojarzony przez potencjalnych kandydatów z kartą multisport czy owocowymi czwartkami. A to nie są kluczowe kwestie. W tych niepewnych i dynamicznych czasach, marki powinny na nowo zdefiniować swoją misję, a także wizję. Konieczne jest utrzymanie ciągłości komunikacji we wszystkich dostępnych kanałach. A także jej spójność.

Kandydaci są zdania, że firmy powinny popracować nad możliwościami rozwoju dla poszczególnych osób (59 proc.), elastycznym podejściem do

miejsca pracy (48 proc.), a także postawić na szkolenia dla menedżerów – tak, by pomóc im zarządzać zespołem na odległość.

Należy zacząć od siebie

W procesie budowania marki należy zacząć od skutecznej komunikacji wewnętrznej. Firmy za pomocą odpowiednich narzędzi powinny informować pracowników o tym, co się dzieje w przedsiębiorstwie, a także jakie inicjatywy są podejmowane. Pracownicy bowiem są ambasadorami marki – czyli w tym przypadku danej firmy. To oni w znaczący sposób wpływają na jej wizerunek. Zatem należy postawić nie tylko na employer branding, ale i na employee value proposition. Firmy powinny korzystać z treści rozpowszechnianych przez ich pracowników. Marki muszą pokazywać także, w jaki sposób dbają o pracowników i jak zarządzają

kulturą w organizacji. Powinny pokazać, że w trudnych czasach pandemicznych, są ze swoimi pracownikami i wspierają ich poprzez wybrane aktywności. Empatia to kluczowe słowo na 2022 r.

Kolejnym aspektem jest elastyczność pracodawcy. Kandydaci chcą być zatrudnieni w firmie, która zapewni im swobodę działania, pobudza do kreatywnego myślenia, a także umożliwia pracę z dowolnego miejsca.

Jakie działania employer brandingowe są jeszcze na topie? Marki w 2022 roku będą musiały postawić na autentyczność – ich wizerunek musi być wiarygodny w oczach kandydatów. Ponadto ważne będzie ukazanie stabilnej pozycji rynkowej. Jeśli firmie udało się przetrwać światową pandemię, to będzie ona rzetelnym i pewnym pracodawcą na kolejne lata.

Polacy nie są narodem entuzjastycznie nastawionym do pracy

Tylko 14 proc. osób wskazuje na zadowolenie i zaangażowanie w wykonywane obowiązki – wynika z danych Instytutu Gallupa. Na 38 analizowanych krajów europejskich Polacy znajdują się na 25. miejscu. Daleko nam też do Stanów Zjednoczonych, gdzie co trzecia osoba z entuzjazmem podchodzi do pracy.



Krzysztof Ingłot

ekspert ds. rynku pracy,
założyciel Personnel Service

Eksperci Personnel Service wskazują, że na nastroje pracowników wpłynęła zarówno pandemia, jak i wojna. Znaczenie ma również pokolenie Z, które ma inne podejście do pracy i zapoczątkowało trend zwany „quiet quitting”. To nie rezygnacja, a minimalne zaangażowanie i wykonywanie tylko przydzielonych zadań, bez wykraczania poza czas pracy.

Pandemia przyczyniła się do zatarcia granic między życiem prywatnym a zawodowym. Część osób zaczęła pracować po godzinach czy wieczorami, co prowadzi do wypalenia i nasila zjawisko zwane „quiet quitting”, czyli cicha rezygnacja. Nie musi mieć ono nic wspólnego z odchodzeniem z pracy. Chodzi raczej rezygnację z ambicji. Sprowadza się do wykonywania tylko przydzielonych obowiązków i tylko w czasie pracy. Trzymanie się tych ram pozwala zachować balans, ale też odbiera pracodawcom komponent związany z proaktywnym zaangażowaniem pracowników. Nie chodzi tu o zostawianie dłużej, a o kreatywność czy dążenie do rozwoju. Żeby zmotywować do tego pracowników niezbędna jest silna rola liderów, a ci, jak widać po wynikach Instytutu Gallupa, mają

trochę do nadrobienia. Pracownik musi też czuć, że jest za swoją pracę odpowiednio wynagradzany, a galopująca inflacja temu nie sprzyja.

Polacy na 25. miejscu pod względem nastawienia do pracy. Z corocznego raportu Instytutu Gallupa „State of the Global Workplace: 2022 Report” wynika, że tylko 14 proc. Europejczyków jest zaangażowanych w swoją pracę. To najniższy poziom na świecie. Daleko nam do Stanów Zjednoczonych i Kanady, gdzie zaangażowanie i entuzjazm względem pracy wykazuje 33 proc. pracowników, zatem co trzeci. W Azji Południowej, czyli krajach takich jak m.in. Indie, Pakistan, Nepal czy Bangladesz ten wskaźnik wynosi 27 proc. Patrząc na szczegółowe wyniki, w krajach Europy najlepsze nastawienie do pracy wykazują obywatele Rumunii. Ich wskaźnik zadowolenia z wykonywanych obowiązków wynosi 33 proc., czyli tyle ile w USA. Na drugim miejscu jest Estonia, gdzie co czwarta osoba jest entuzjastycznie nastawiona do pracy, a podium zamyka Macedonia Północna z takim samym wynikiem. W takich krajach jak

Islandia, Kosowo, Litwa, Albania, Dania, Czarnogóra, Litwa, Bułgaria, Malta, Węgry i Szwecja ten wskaźnik nieco przewyższa 20 proc. Na drugim końcu skali mamy kraje, w których zadowolenie z pracy to rzadkość. Należą do nich Włochy i Francja, gdzie odpowiednio tylko 4 proc. i 6 proc. osób mówi o entuzjazmie związanym z pracą. Następnie mamy Luxemburg z wynikiem 8 proc. oraz Hiszpanię, Austrię i Wielką Brytanię ze wskaźnikiem na poziomie 9 proc. Polska w zestawieniu 38 krajów znajduje się bliżej końca stawki na 25. miejscu. U nas 14 proc. pracowników mówi o zadowoleniu i zaangażowaniu w pracę.

„Cicha rezygnacja”, czyli minimum obowiązków

Zjawisko cichej rezygnacji jest związane z pandemią, która stała się impulsem dla wielu ludzi do przeewartościowania własnego życia i zastanowienia się nad priorytetami. Widać to w wynikach „Barometru Polskiego Rynku Pracy” Personnel Service. Polacy zaczęli doceniać własne zdrowie i dlatego wskazali najbardziej atrakcyjny benefit

pracowniczy (35 proc.). Doceniony został również czas wolny. Pracownicy chcą 4-dniowego tygodnia pracy (29 proc.), dodatkowych dni wolnych w roku (28 proc.) oraz krótszego o godzinę dnia pracy (23 proc.). Co więcej, na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie pracowników, czyli tzw. „zetki”. Urodzeni po 1995 roku mają inne podejście do wykonywanych obowiązków. Z badania Uniwersytetu Warszawskiego „Studiując w świecie niepewnego jutra: perspektywy, sprawczość, wizje przyszłości” wynika, że pieniądze nie są dla nich najważniejsze, a praca musi dawać im możliwość rozwoju.

To młodzi w głównej mierze rozpoznali trend „quiet quitting”, który w ekstremalnej wersji oznacza brak zaangażowania, niewychodzenie z nowymi pomysłami, unikanie brania na siebie większej odpowiedzialności i niemyślenie o rozwoju firmy. Pracownik nastawiony na osiąganie minimum sprawia, że firma się nie rozwija, a teraz świat tak szybko idzie do przodu, że to błąd, na który przedsiębiorcy nie mogą sobie pozwolić. Stąd tak istotne jest zaangażowanie liderów i rozumienie potrzeb młodych na tyle, by chcieli im się angażować.

REKLAMA



Kompleksowe wsparcie pracowników w zakresie dbania o zdrowie fizyczne i emocjonalne.



Karty sportowe

Platforma online
Strefa VanityStyle



Redukcja
stresu



Wzrost
kreatywności



Utrzymanie wysokiego
poziomu motywacji



Poprawa odporności
i samopoczucia

Dowiedz się więcej na vanitystyle.pl



Odwiedź nas
na LinkedIn



POKOLENIA Z POTENCJAŁEM

Na rynku pracy mamy już cztery pokolenia, które razem koegzystują. Do baby boomersów, pokolenia „X” i „Y” dołączyło niedawno pokolenie „Z”. Czesy, w jakich przyszło urodzić się i wychować poszczególnym generacjom, w ogromnym stopniu wpływają na ich mentalność, podejście do pracy czy wartości, które wyznają. Czy mimo wyraźnych różnic potrafimy komunikować się ze sobą międzypokoleniowo i tworzyć silne, zgrane zespoły w firmach? O różnicach, integracji i wyzwaniach między pokoleniami rozmawiamy z Anną Rogińską z Grupy VIPoL.



Zacznijmy od zdefiniowania zjawiska – czym charakteryzują się poszczególne pokolenia? Jak różni się ich podejście i nastawienie do pracy? Baby boomersi, to najstarsze pokolenia na rynku pracy, ludzie urodzeni w okresie między 1946 a 1964, w czasie powojennego wyżu demograficznego. Jest to pokolenie, które bardzo mocno szanuje pracę, charakteryzuje się lojalnością wobec pracodawców, docenia edukację jako szansę na lepsze życie i stawia pracę ponad życie prywatne. Baby boomersi, którzy zostali rodzicami w czasach PRL-u, zadbali o edukację swoich dzieci, uważając, że zapewnią im ona lepsze życie i dobrą pracę. Ówczesny styl życia, sposoby wychowawcze oraz znak czasów – zapracowanie baby boomersów, przyspieszyły usamodzielnienie dzieci z pokolenia X, urodzonych w latach 70. Ta szybko usamodzielniona, wychowana w kulcie edukacji i wagi pracy generacja X, powieliła schemat mocnego nastawienia na pracę. Ludzie X szybko zakładali rodziny i potrzebowali źródeł dochodu, ale starali się poświęcać więcej czasu swoim dzieciom, co już trochę odmieniło pokolenie Y. Główna zmiana w podejściu do życia tak zwanych Millenialsów, urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku, dokonała się jednak ze względu na boom technologiczny – pojawiły się telefony, internet, zmienił się sposób komunikacji. Millenialsi traktują pracę jako źródło dochodu, łatwiej ją zmieniają, dbają o work&life balance i są bardziej nastawieni na swój rozwój. To oni są rodzicami generacji Z, która właśnie wkracza na rynek pracy. Osoby urodzone między 1995, a 2010 rokiem są ludźmi zorientowanymi na online, ludzie, przed którymi świat stoi otworem, studiujący często za granicą, podróżujący, poznający różne kultury. Łagodnie wychowani. Niezbyt zainteresowani rolą liderów, ale za to postrzegający swobodę i wolność jako wartość nadrzędną. Pieniądze są dla nich ważne, ale z łatwością przychodzi im rezygnowanie z pracy. Liczą się dla nich działania CSR-owe i odpowiedzialność firmy. Ci młodzi ludzie przycho-

dzą ze świeżym podejściem do życia, znają języki, są tolerancyjni i otwarci.

Obraz, jaki wyłania się z tego opisu, to grupy, które, choć się przenikają, bardzo różnią się w swoim postrzeganiu rzeczywistości. Wszystkie te różnice w percepcji świata mają uwarunkowania historyczne, zależne od tego, w jakim momencie się urodziliśmy.

Czy mimo tych podziałów różne pokolenia potrafią tworzyć zgrane zespoły w firmie? I tak i nie. Na pewno w zespołach międzypokoleniowych trzeba zmierzyć się z wyzwaniami. Nieporozumienia, spory, brak szacunku wynikający z różnych prywatnych doświadczeń – to wszystko jest na porządku dziennym. Według danych firmy Robert Walters aż 70 proc. konfliktów w miejscu pracy ma podłoże pokoleniowe! Zarówno młodzi, jak i starsi ludzie uważają, że są dyskryminowani ze względu na swój wiek, poza tym pojawia się kwestia niedoceny z uwagi

na brak doświadczenia (młodzi), lub dostosowania do nowych technologii (starsi). Nie chodzi tu o konflikty stricte pokoleniowe, a raczej o odczucia poszczególnych osób. Każde pokolenie ma swoje powody do zmartwienia. Dodatkowo można zaobserwować inne oczekiwania wobec pracodawców i to również może rodzić konflikty.

Jak pracodawca może poradzić sobie z tymi wyzwaniami, jak ma sprawić, by ludzie szanowali się nawzajem i odnaleźli w swoich rolach w firmie? Ważna jest postawa lidera, który musi umieć sprawnie kierować, a przede wszystkim komunikować się z zespołem. Liczy się tzw. empatyczne podejście – otwartość na współpracowników oraz chęć zrozumienia drugiej strony i jej punktu widzenia. Ja jako zarządzająca zespołem jestem i zawsze byłam zwolenniczką szczerzej i otwartej komunikacji, organizacji spotkań roboczych i integracyjnych, podczas których w różnej formie (raz oficjalnie, raz na luzie) szczerze mówię, co

jest dla mnie priorytetem, ale też zadaję pytania o to, co jest istotne dla każdego pracownika z osobna i biorę wszystko pod uwagę. Chodzi o to, by być otwartym na różne rozwiązania, słuchać swoich pracowników i ich potrzeb, często związanych właśnie z różnicami pokoleniowymi. Rola lidera jest bardzo ważna, to on musi znaleźć mocne strony każdego z pracowników, przewidywać potencjalne konflikty i reagować na nie w odpowiedni sposób. To kwestie wysłuchania każdego członka zespołu z osobna i ustalenia wspólnego planu działania.

Kogo chętniej zatrudniają współcześni pracodawcy – młodych zaraz po studiach, czy starszych z doświadczeniem? Obecnie według badań GUS rozkład ilościowy, jeżeli chodzi o zatrudnienie, jest w miarę równy, czyli każde z czterech pokoleń zajmuje po dwadzieścia kilka procent rynku pracy. Natomiast

według prognoz do 2025 roku millenialsi będą już stanowić aż 75 proc. rynku pracy. Jeżeli chodzi o preferencje pracodawców, wszystko zależy od rodzaju wykonywanej pracy. Jeżeli mówimy o branżach bardziej tradycyjnych, opartych na sprzedaży offline, relacjach z klientem, to nietrudno się domyślić, że obserwuje się przewagę starszych pracowników. Natomiast w sektorze związanym mocno z technologiami e-commerce, marketingiem internetowym, IT, z branżą, która jest niesamowicie dynamiczna i zmienna, pracodawcy szukają ludzi młodych, sprawnie poruszających się w świecie wirtualnym. To, co ma znaczenie to również koszt pracownika – młodzi wciąż są tańsi niż starsi i doświadczeni.

Jednak w zespole warto mieć jednych i drugich? Myślę, że tak, bo firma może się wtedy rozwijać w wielu kierunkach. Możemy sobie również tłumaczyć otaczający nas świat – bo np. starszy pracownik nie będzie rozumiał sensu zakładania profilu na Instagramie, a młodszy udzielania wywiadu dla telewizji – tymczasem obie formy promocji mogą przynieść firmie dodatkowych klientów. Musimy pamiętać, że wszyscy jesteśmy sobie potrzebni. Ludzie w każdym wieku mają swoje mocne strony, które trzeba wydobyć i wykorzystać do rozwoju firmy. Jeśli to się uda, jestem przekonana, że zbudujemy silne, wielopokoleniowe zespoły, którego wszyscy członkowie będą mogli się od siebie wiele nauczyć – młodzi od starszych i starsi od młodszych.



W sektorze związanym mocno z technologiami e-commerce, marketingiem internetowym, IT, z branżą, która jest niesamowicie dynamiczna i zmienna, pracodawcy szukają ludzi młodych, sprawnie poruszających się w świecie wirtualnym



Kompetencje przyszłości

Rozumienie trendów oraz możliwość przewidywania przyszłości są niezwykle ważne z punktu widzenia stabilnego i bezpiecznego prowadzenia biznesu przez wiele funkcjonujących na rynku podmiotów, szczególnie w tak niepewnych i zmiennych czasach.

Grzegorz Świątek

wiceprezes i partner,
Nowe Motywacje

Jednym z najbardziej interesujących obszarów, w którym prawidłowe określenie zapotrzebowania jest gwarancją przetrwania na rynku i często również wyprzedzenia konkurencji oraz umocnienia własnej pozycji, jest trafne wyznaczenie wachlarza kompetencji przyszłości i dostarczenie ich zatrudnionym w ramach różnego rodzaju form rozwojowych.

• Jakie będą najbardziej potrzebne i przydatne kompetencje przyszłości?

• Jakie formy będą pozwalały na ich dostarczenie przez pracodawców i skuteczne wdrożenie przez zatrudnionych?

• Jak przyszłość obszaru rozwoju kompetencji pracowników widzą specjaliści HR?

Odpowiedzi na powyższe pytania płyną z wyników badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?”, przygotowanego przez firmę szkoleniową Nowe Motywacje oraz Mobile Institute.

Kompetencje przyszłości

Określenie i dostarczenie zatrudnionym kompetencji przyszłości to obecnie jeden z głównych obszarów rozwoju organizacji, dzia-

lających w różnych branżach na całym świecie. By było to możliwe, niezbędne jest nie tylko przglądanie się całemu spektrum zmiennych czynników mikro i makroekonomicznych, sytuacji geopolitycznej, ale także świadome określanie własnych potrzeb, opartych również na opiniach zatrudnionych, którzy znając swoje własne zasoby i możliwości, mogą stać się źródłem tak potrzebnych informacji. W ramach badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?” zapytaliśmy uczestników o to, jakie kompetencje kluczowe będą ich zdaniem potrzebne w przyszłości?

Pracownicy, bez względu na płeć, wskazali na współpracę w zespole (18 proc.), obsługę klienta (16 proc.) i zarządzanie projektami (12 proc.).

Odnosząc się natomiast do najbardziej przydatnych kompetencji przyszłości, uczestniczki badania wskazały zarządzanie czasem (20 proc.) i stresem (19 proc.). Uczestnicy badania postawili natomiast na komunikację interpersonalną (20 proc.). Istotną kompetencją, kluczową w przyszłości dla obu płci, okazało się zarządzanie czasem i organizacja pracy.

Najbardziej popularną tematyką form rozwojowych w przyszłości według specjalistów HR będzie rozwój kompetencji miękkich, innowacje w biznesie oraz nauka języków

obcych. Ich zdaniem najmniej popularne będzie natomiast przywództwo w organizacji.

Według badanych pracowników HR, w ciągu najbliższych 3 lat, najbardziej poszukiwaną tematyką form rozwojowych będzie komunikacja (40 proc.), w tym komunikacja interpersonalna, nauka empatii (30 proc.) oraz zarządzanie (30 proc.), w tym zarządzanie stresem, organizacją czasu oraz zmianami w organizacji.

Poza najbardziej niezbędnymi i przydatnymi kompetencjami przyszłości wskazywanymi w ramach badania, zarówno przez pracowników, jak i specjalistów HR, nie można zapominać o innych wręcz podstawowych obecnie kompetencjach. Bez względu na branżę i rolę, jakie pełnią poszczególni pracownicy jedną z kluczowych jest, i niewątpliwie będzie także w przyszłości, umiejętność odnalezienia się w zmiennym otoczeniu. Składa się na nią jednak szereg umiejętności m.in. krytyczne myślenie, poszukiwanie rozwiązań, szybkie podejmowanie decyzji na podstawie stale pojawiających się danych. Szczególnie ważne w przyszłości będą również: gotowość do ciągłego uczenia się, innowacyjność oraz otwartości na nowe sytuacje. Myśląc o kompetencjach przyszłości, nie można zapominać również o inteligencji emocjonalnej czy umiejętnościach liderkich, których nie zastąpią ani wysokie kompetencje merytoryczne, ani tym bardziej sztuczna inteligencja. W ostatnich latach niezwykle ważne okazały się umiejętności radzenia sobie ze stresem, rozumienia emocji, asertywność i kompetencje związane z organizacją czasu i miejsca pracy oraz wszystkie wzmacniające od-

porność psychiczną i ułatwiające radzenie sobie w trudnych okolicznościach. Z czasem coraz ważniejsze będą stawać się również kompetencje związane z szybkością poszukiwania informacji, umiejętnością odróżniania wiarygodnych ich źródeł, elastycznością poznawczą, zdolnością do adaptacji oraz umiejętność współpracy i budowania różnorodnych zespołów wzmacniane odpowiednią komunikacją i budowaniem zdrowych relacji.

Formy rozwojowe w przyszłości

Z uzyskanych w ramach badania odpowiedzi wynika, że formy rozwojowe będą sukcesywnie ewoluowały w kierunku form mieszanych. Po w miarę równomiernym rozłożeniu wyników wnioskować można, że pracownicy aktualnie nie wiedzą jeszcze, z których form online powinni korzystać, a sam wachlarz usług rozwojowych jest cały czas „badany” poprzez testowanie przez organizacje różnych rozwiązań.

Analizując wyniki badania dotyczące form rozwojowych na przestrzeni najbliższych trzech lat, dowiadujemy się, że jako formę rozwoju przyszłości 40 proc. ankietowanych wskazało webinar, 32 proc. wskazało szkolenia stacjonarne, 21 proc. e-warsztaty, natomiast 19 proc. uznało za przyszłościowe formy mieszane. Oznacza to, że już teraz co piąty zatrudniony widzi przyszłość szkoleń w formach mieszanych, doceniając jednocześnie również zalety form zdalnych.

W ramach badania specjaliści HR zostali poproszeni o ocenę (w skali od 1 do 6) stwierdzeń odnoszących się do form rozwojowych przyszłości. Z udzielonych przez nich odpowiedzi wynika, że formy rozwojowe w przyszłości „Będą przyjmowały

formę hybrydową (łącznie formy zdalne ze stacjonarnymi)”. Oprócz form hybrydowych specjaliści HR wysoko ocenili również zdanie, że formy rozwojowe „Będą mocniej weryfikowane pod kątem wdrożonych umiejętności”. Najslabiej ocenione przez specjalistów HR zostały stwierdzenia, że szkolenia w przyszłości „Wrócą do sal szkoleniowych i bezpośredniego kontaktu” oraz że „Będą coraz mniej potrzebne”.

Specjaliści HR widzą przyszłość form rozwojowych przede wszystkim w silniejszej koncentracji na pracowniku w całym cyklu życia w organizacji (54 proc.). Ich zdaniem istotnym elementem będzie również wprowadzanie elastyczności i zwinności do wszystkich obszarów HR oraz empowerment i „turkusowe” zarządzanie.

Zdaniem pracowników biorących udział w badaniu w przyszłości od form rozwojowych będzie oczekiwać się: większej wiedzy branżowej posiadanej przez prowadzących, koncentracji na zespołach zadaniowych w firmie i niezbędnych im kompetencjach oraz jeszcze większego dopasowania do potrzeb grupy/organizacji.

Zdaniem specjalistów HR w przyszłości od form rozwojowych będzie się oczekiwać: większej wiedzy branżowej posiadanej przez prowadzących, większego dopasowania do potrzeb grupy/organizacji, formy rozwojowej będą koncentrować się na zespołach zadaniowych w firmach i niezbędnych im kompetencjach oraz będą w większości odbywać się w formie zdalnej. HR-owcy najniżej ocenili stwierdzenie, że kompetencje będą skoncentrowane na rozwoju miękkich umiejętności, niż specjalistycznych.

Benefity pozapłacowe – standard czy fantazja pracodawcy?

Przeglądając popularne serwisy ogłoszeń pracy, większość pracodawców proponuje pracownikom dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Można rzec standard. Czyżby? W tym roku najbardziej pożądane benefity nie są tymi, które są najczęściej oferowane przez pracodawców. Dlaczego tak jest?



Marcin Zarębski

Head of HR, Edenred Polska

Wyniki skłaniają do przemyśleń, w jakim stopniu benefity na dzisiejszym rynku pracy spełniają funkcję dodatkowych korzyści, w jakim stały się standardowym elementem pakietu wynagrodzenia i najważniejsze czy obie

strony (pracownik i pracodawca) mogą być zadowoleni?

W obliczu wyzwań

Pracodawcy najczęściej oferują kartę sportową, opiekę medyczną i ubezpieczenie na życie. Dla wielu kandydatów wymienione benefity są postrzegane nie jako atrakcyjny dodatek, lecz jako standard. Karta sportowa czy opieka medyczna nie są plusem przy wyborze pracodawcy i daleko im do efektu wow. Do najbardziej pożądanych przez pracowników benefitów należą dodatkowe wolne dni, samochód i nieoczekiwane w tym roku karta lunchowa!

Wysokie oczekiwania kandydatów i pracowników stanowią wyzwanie. Dlaczego o tym wspominam? To czas budżetowania na 2023 r. Prawie każda organizacja budżetuje dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Aby zachować rozsądek i przebić rynkową ofertę, warto zastanowić się nad obowiązującą polityką benefitów, przechodząc przez dwa proste kroki opisane poniżej:

Prześwietlić

Często słyszę, nasze benefity są najlepsze! Najczęściej nie... Zaczęłbym od analizy badań satysfakcji pracowniczych. Tę wiedzę zderzyłbym z aktualną ofertą świadczeń. Rosnące ceny żywności, zbliżające się święta? Karta lunchowa, karta podarunkowa, jest wiele pomysłów!

Drażnić

Poprzedni krok nie przyniósł odpowiedzi, co jest teraz trendy?

Szukajmy głębiej. Pytanie do pracowników, analiza obecnej sytuacji? Tu można pokusić się o zbudowanie scenariuszy:

a. PRO – Firma posiada budżet na wprowadzenie dodatkowego benefitu. Głosujemy na zaproponowane przez pracowników propozycje, mając na uwadze budżet.
b. EXPERT – Firma posiada zrównoważony budżet, starając się go nie przekroczyć. Jak dać coś fajnego i zrobić do tego oszczędności? Nawiąże do nieoczekiwanych lidera benefitów lunchowych – Karty Lunchowej np. Edenred. Czy wiesz, że dając Kartę Lunchową do 300 pln nie musisz płacić ZUS? Win – win dla każdej ze stron.
c. EKO – Firma nie ma budżetu na dodatkowe świadczenia. Sprawdzaj, ile kosztują poszczególne benefity i co mogą wybrać, informując o pełnych za i przeciw? Karta sportowa? Czy naprawdę korzystasz? Realne potrzeby są najważniejsze. A może podarun-

kowa karta przed rokiem szkolnym? Wydadź na to, czego potrzebują pracownicy!

Pragmatyzm

W podejmowaniu decyzji dotyczących polityki benefitów należy kierować się celami firmy i zasadnością świadczeń. Benefity muszą być dopasowane nie tylko do budżetu, ale także do wartości promowanych przez organizację. Wspierasz CSR wybierz benefit wspierający środowisko i wellbeing. Mądry wybór zwiększa szansę na stworzenie organizacji złożonej z zadowolonych profesjonalistów.



W jakim kierunku zmierza rynek pracy?

Kolejne europejskie firmy ogłaszają 4-dniowy tydzień pracy i nielimitowane urlopy, gdy w tym czasie za oceanem ikona innowacji i biznesu Elon Musk zapowiada koniec ery pracy zdalnej w Tesli. To uproszczony obraz rynku pracy specjalistów po pandemii. Jesteśmy u progu sezonu wakacyjnego – na jaki rynek pracy wrócimy po urlopach?

Dorota **Andrzejewska**

szefowa rekrutacji etatowych,
Awarson

E-mail Elona Muska do pracowników wzbudził falę kontrowersji. Miliarder nie tylko zapowiedział powrót pracowników do biur, ale też podkreślił, że praca ma być wykonywana w wymiarze min. 40 godzin tygodniowo, a komu się to nie spodoba może „iść udawać, że pracuje gdzie indziej”. Wielu ekspertów szokuje forma przekazania tego komunikatu, ale sama decyzja już nie. Do powrotu do biur lub choćby pracy hybrydowej wezwali w ostatnim czasie także min. Google, Amazon, Meta/Facebook, Uber czy Goldman Sachs.

Koniec pandemii – wracamy do biur

Praca stacjonarna, dla wielu firm, nie jest kwestią braku zaufania czy mniejszej efektywności, tylko kul-

tury organizacji opartej na wartościach firmy. To firma te wartości definiuje i stawia sobie za cel zatrudnianie ludzi, którzy się z nimi utożsamiają. Takie organizacje zakładają, że pracownicy powinni się znać, wymieniać wiedzę i tworzyć silny, zgrany zespół, a punktem wyjścia dla selekcji właściwych pracowników, którzy będą współdziałać dla wspólnego celu, są właśnie współdzielone wartości.

Niedawno nasz skandynawski klient z branży IT zdecydował, że będzie zatrudniać tylko osoby, które chcą pracować w biurze min. 3 dni w tygodniu. Postawił ten warunek w pełni świadomie, że na rynku pracy IT znalezienie takich kandydatów jest obecnie szalenie wymagające. Dyrektor nowotworzonego zespołu będzie czekał na ludzi, którzy się utożsamiają z firmą i świadomie wybiorą tego pracodawcę. Jestem daleka od krytycznej oceny tej postawy, po-

dobnie jak decyzji Muska. Takim firmom po prostu nie zależy na pracownikach, którzy chcą jedynie zarabiać pieniądze i realizować się zawodowo jako jednostki. Dla nich kluczowy jest wspólny cel.

Dlaczego do biur wzywają w pierwszej kolejności duże, znane firmy? Jest im łatwiej, bo siła marki przyciąga do nich takich ludzi, na jakich szczególnie im zależy. I nie chodzi tylko o logo – ale właśnie styl firmy i jej wartości. Takich firm jest jednak więcej, tylko mniej się o nich mówi, choć z pewnością będzie ich przybywać.

Pracownik wypoczęty czyli zaangażowany w 100 proc.

Tymczasem w Europie kolejne firmy testują 4-dniowy tydzień pracy i przyznają pracownikom nielimitowaną liczbę dni wolnych od pracy. Robią wszystko, by pracownik

mógł komfortowo łączyć pracę i życie prywatne. W tym modelu to organizacja podąża za pracownikami, traktując ich indywidualnie i dając maksymalną wolność i przestrzeń do realizacji ich zadań. Odwracając poniekąd przyczynę i skutek – tu kultura organizacji jest wtórna do wartości, jakie wyznają pracownicy i jest jakby wypadkową indywidualności współtworzących firmę – dlatego każdy z nich jest traktowany właśnie jednostkowo. Stąd dowolność miejsca i czasu pracy. Chcesz pracować z biura czy z domu? Na swoim sprzęcie czy firmowym? Firmy prześcigają się, jeśli chodzi o benefity, dostosowując się do potrzeb swoich pracowników i wykazując ogromną wrażliwością na te potrzeby. Głównie się, co jeszcze mogą zrobić, żeby wyjść pracownikom naprzeciw. Jeden z naszych klien-

tów udostępnił dom na Bali do wspólnej pracy czy tzw. workation, pracy połączonej z wypoczynkiem. Mamy kontraktorów pracujących z Fidżi, Barcelony i Majorki. Po co mielibyśmy czuć przymus powrotu do Polski i do biura, skoro ich zespoły są w pełni rozproszone. Od Augustowa po Dolinę Krzemową.

Z jednej strony takim organizacjom chodzi o dobrostan pracownika, z drugiej po prostu kupują konkretny pakiet umiejętności i za niego płacą. Czysta i prosta wymiana, z której obie czerpią maksymalną satysfakcję.

W branży IT, najbardziej przyzwyczajonej do pracy zdalnej, połowa pracowników deklaruje, że w przypadku wezwania do biura zmieni pracę. Na jaki rynek pracy specjalistów wrócimy więc po sezonie wakacyjnym? Prawdopodobnie coraz bardziej spolaryzowany.



Praca zdalna – nie tak różowo

W 2020 r. pandemia sprawiła, że praca w domu stała się normą dla milionów pracowników, także w UE. Z analiz Allianz Trade wynika, że od tego czasu przyszłość pracy znalazła się w centrum zainteresowania opinii publicznej i polityki, a także pracodawców – poczynając od potentatów technologicznych lubiących stawiać pracownikom zdalnym ultimatum za pośrednictwem poczty elektronicznej, aż po kraje, w których praca zdalna stała się prawem.

Jak pracownicy odnoszą się do pracy w domu i czy ich postrzeganie zmieniło się od początku pandemii? W naszym badaniu Allianz Pulse 2022 zapytaliśmy po 1000 respondentów w największych gospodarkach UE: Niemczech, Francji i Włoszech o ich postrzeganie korzyści i wyzwań wiążących się z pracą zdalną.

Praca zdalna nie jest rozwiązaniem uniwersalnym

Zmiany, których doświadczyliśmy w czasie pandemii oraz nowo odkryta „możliwość pracy zdalnej” bez wątpienia sprawiły, że praca z domu będzie powszechnym zjawiskiem w nadchodzących

latach. Istnieją jednak pewne ważne kwestie, które powinny zostać uwzględnione przez decydentów tworzących nowy zbiór zasad dotyczących sposobów pracy. Na przykład: chociaż koniec dojazdów do pracy to ciężar zdjęty z barków pracowników, to ograniczone kontakty społeczne w biurze mogą spowodować utratę możliwości awansu i nauki, pogłębiając nierówności. Co więcej, coraz częstsza praca zdalna uwidacznia lukę w umiejętnościach cyfrowych: ci, którzy pozostają w tyle zarówno w zakresie edukacji formalnej, jak i umiejętności cyfrowych, z pewnością mają mniejsze szanse na ich zniwelowa-

nie i zostaną w tyle. W tym kontekście pracodawcy i rządy, jak i sami pracownicy (oraz np. organizacje ich reprezentujące) muszą dostosować się do tej nowej rzeczywistości, zajmując się skutkami, jakie wiążą się z przejściem na model pracy zdalnej.

Wyposażeni we właściwe narzędzia

Ponadto, podczas gdy niektóre badania wykazały, że praca w domu nie ma szkodliwego wpływu na produktywność, nasze badanie przynosi pewne odmienne spostrzeżenia, sugerując, że pracownicy muszą być wyposażeni w na-

rzędzia, które pomogą im w pełni wykorzystać swój potencjał: nie tylko tak oczywiste, jak odpowiednią infrastrukturę IT, ale też narzędzia „miękkie” jak: stałą komunikację w celu zrozumienia kontekstu, w jakim pracują przełożeni i pracownicy, aby uniknąć nieporozumień; bezpieczeństwo psychologiczne – z jasno określonymi rolami funkcjonalnymi, aby uniknąć oskarżeń o „gapiostwo” i pogłębianie się nieporozumień oraz urazów. Co się już często podkreśla – konieczne (ale i niełatwe w tym modelu) jest także budowanie wspólnej tożsamości, aby zapewnić pracownikom wspólny cel,

co może pomóc w poprawie produktywności i ich zaangażowania.

Problem nierówności płci w miejscu pracy

Wreszcie, praca zdalna nie jest łatwym rozwiązaniem ze względu na występujący problem nierówności płci w miejscu pracy. W rzeczywistości dla kobiet, a zwłaszcza matek, przejście na pracę zdalną w czasie pandemii wywołało „podwójną-podwójną zmianę”, w którą były one zawsze „włączone”: obciążone żonglowaniem zarówno czynnościami domowymi, jak i obowiązkami zawodowymi. Jak pokazuje wykres, również większy odsetek kobiet niż mężczyzn jest nieaktywny zawodowo z powodu ilości obowiązków związanych z opieką. Sugeruje to, że elastyczność oferowana przez rozwiązania typu „praca z domu” nie jest wystarczająca: zwiększenie udziału kobiet w sile roboczej w Europie będzie wymagało wielowymiarowego podejścia, obejmującego elastyczność miejsca pracy, udogodnienia w zakresie opieki i wspólnego pełnienia obowiązków domowych.

Źródło: Eurostat

Populacja bierna zawodowo ze względu na obowiązki opiekuńcze według płci: proc. ludności nieaktywnej zawodowo chcącej pracować



Polacy coraz rzadziej myślą o odejściu z pracy

W porównaniu do ubiegłego roku Polacy rzadziej myślą o zmianie posady, a poziom lojalności względem pracodawców wzrósł u nas do poziomu obserwowanego w trakcie pandemii Covid-19 w 2020 r. Tymczasem w Europie lojalność pracowników wciąż spada – wynika z badania firmy doradczej Kincentric.

Od kilku lat na całym świecie obserwowane jest zjawisko „Great Resignation” polegające na masowym odchodzeniu z dotychczasowej pracy. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest brak satysfakcji i samorealizacji w pracy oraz częste zmiany priorytetów życiowych. Zjawisku sprzyjają: rynek pracownika oraz niski poziom bezrobocia. O zmianie posady najczęściej myślą osoby, które chcą zarabiać więcej lub nie widzą możliwości rozwoju czy pogodzenia swojego stylu życia z wymaganiami firmy. Zamiast rozmowy z pracodawcą decydują się na zmianę posady.

Zjawisko to obserwowaliśmy również w Polsce. Niska satysfakcja z wynagrodzenia nadal jest faktem: tylko 27 proc. Polaków jest zadowolonych ze swoich zarobków – ujawniły badania Kincentric. To znacznie mniej niż innych częściach naszego kontynentu, w Europie Wschodniej jest to 45 proc., a na świecie 52 proc.

Rośnie poziom lojalności wobec pracodawców

Z ustaleń Kincentric wynika jednak, że w porównaniu do ubiegłego roku Polacy rzadziej chcą odchodzić z pracy. Poziom lojalności względem pracodawców wzrósł z 52 proc. do 58 proc. – do poziomu obserwowanego w 2020 r., w trakcie pandemii Covid-19. Tymczasem w Europie lojalność pracowników wciąż spada (z 55 proc. do 51 proc.).

– Kolejny raz obserwujemy, że polski rynek pracy zachowuje się trochę inaczej, niż pokazują to globalne trendy. Poziom wskaźnika zaangażowania w Polsce jest wysoki jak na obserwowane przez blisko 20 lat wskaźniki. Standardowy poziom na naszym rynku wynosi średnio ok. 50 proc. i oznacza okres stabilizacji. Wzrost ten może mieć źródło w rosnącym niepokoju co do przyszłości, niestabilnej sytuacji w regionie, poczuciu, że najgorsze dopiero przed nami – wyjaśnia Magdalena



Warzybok, dyrektor zarządzająca Kincentric Poland. – W tej sytuacji spada skłonność do podejmowania dodatkowego ryzyka, jakim niewątpliwie jest zmiana pracy – dodaje. Badanie Kincentric wskazuje także na globalne obniżenie zaangażowania pracowników (o 6 proc.), czyli poza omawianą już lojalnością, także poczucia motywacji do pracy i chęci polecenia pracodawcy. Inaczej na tym tle wypada Polska, gdzie zaangażowanie wzrosło na koniec pierwszego kwartału 2022 r. o 3 punkty procentowe, do poziomu 54 proc.

W obliczu wyzwań

Według dyrektor zarządzającej Kincentric Poland, aby poprawić poczucie stabilności i motywacji pracowników, organizacje muszą

skoncentrować się na ludziach i ich doświadczeniu. Przygotowanie organizacji oraz pracowników na nieustające zmiany, które mogą być potencjalnym źródłem stresu, jednocześnie zapewniając poczucie bezpieczeństwa, kierunku i sensu, to największe wyzwania na teraz.

A do zrobienia jest jak zawsze dużo. Tym bardziej że badania Kincentric wskazują, że pojedyncze, punktowe działania nie zapewniają pracownikom wysokiego poziomu zadowolenia z pracy. Powinno to być jednocześnie oddziaływanie na różnych płaszczyznach tzw. Employee Experience, m.in.: docenianie, realne możliwości rozwoju kariery, efektywna organizacja pracy – w tym rozwiązania dotyczące

pracy hybrydowej, zapewnienie odpowiedniej liczby osób o dobrych kompetencjach, komunikowanie wizji i kierunku na przyszłość, wspierające przywództwo oraz pozytywne nastawienie do zmiany. Takie działania umożliwiają organizacjom skuteczne angażowanie i zatrzymywanie pracowników. – Warto na bieżąco śledzić i monitorować zmieniające się potrzeby pracowników i priorytety, bo ostatnie lata pokazują, że to, co dla pracowników miało kluczowe znaczenie 2-3 miesiące temu, może być już nieistotne. W tym sensie organizacje muszą analizować rynek pracy i oczekiwania swoich ludzi tak samo dynamicznie i wnikliwie jak otoczenie biznesowe – podsumowuje Magdalena Warzybok.

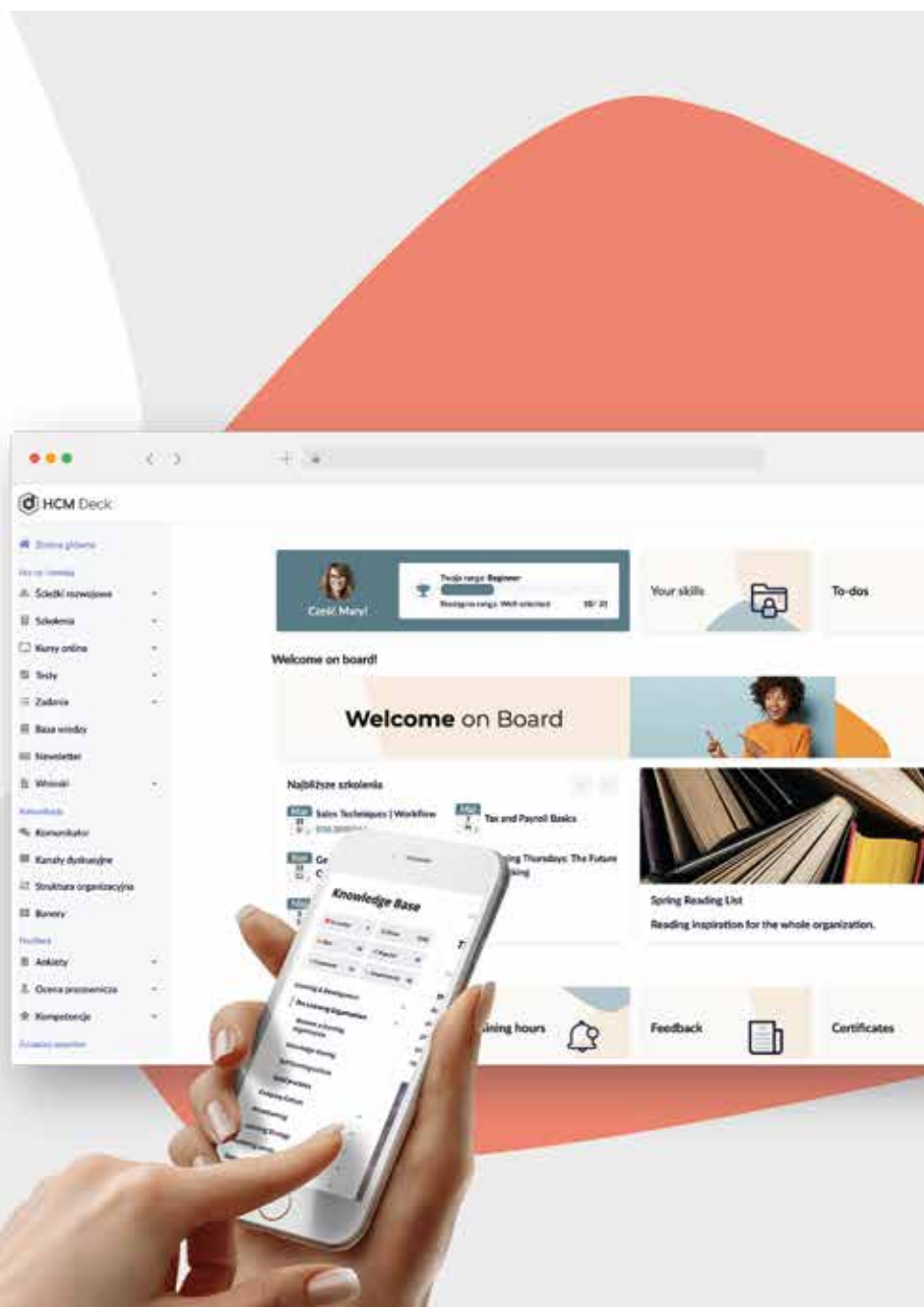
REKLAMA



Wspieraj rozwój pracowników i biznesu z platformą szkoleniowo-rozwojową HCM Deck

- nowoczesne formy rozwoju pracownika i organizacji w branży finansowej
- efektywny onboarding i transfer wiedzy dla pracowników i placówek
- zapewnienie i budowanie kultury compliance
- scentralizowane źródło wiedzy

Odwiedź naszą stronę:

hcmdeck.com


Zmniejszyć odpływ najlepszych talentów z firm

Choć niepewna sytuacja związana z wojną na Ukrainie wpłynęła na zmniejszenie oczekiwań pracowników, w kwietniu br. podwyższenia wynagrodzenia spodziewało się 41 proc. badanych. Wyższe zarobki to nadal najważniejszy powód chęci zmiany miejsca zatrudnienia, coraz istotniejsza jest jednak potrzeba samorealizacji, wynika z XVI Barometru Rynku Pracy zrealizowanego na zlecenie Gi Group. Jak zatrzymać dotychczasową kadrę i przyciągnąć nowych pracowników?

W dobie galopującej inflacji i cen oraz pod presją rosnących kosztów utrzymania pojawia się potrzeba, a czasem wręcz konieczność, polepszenia sytuacji materialnej. Choć niepewna sytuacja związana z wojną na Ukrainie wpłynęła na zmniejszenie oczekiwań finansowych pracowników, w kwietniu br. podwyższenia wynagrodzenia spodziewało się 41 proc. badanych (54,5 proc. w styczniu br.). Na jego utrzymanie liczyło 32 proc.

Po pierwsze – finanse

Aspekt finansowy jest najczęstszym powodem chęci zmiany pracy (43,1 proc. wskazań) zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn. Bardziej skłonni do poszukiwań są zarabiający najmniej – do 1999 zł netto (51,4 proc.), najmłodsi – osoby w wieku 18-24 lata (56,3 proc.), pracujący na umowach zlecenia lub o dzieło (54,6 proc.). To także pracownicy niższego szczebla (39,7 proc.) i młodszy specjaliści (40 proc.). Na zmianę bardziej otwarci są przy tym zatrudnieni w handlu (40,7 proc.) niż w innych sektorach. Istotnie rzadziej zdecydowałyby się na to osoby mające najbliżej do emerytury (zaledwie 16,8 proc.) oraz najlepiej zarabiający (25,5 proc.). Kierownicy, starsi specjaliści i zatrudnieni w sektorze publicznym są zdecydowanie mniej skłonni do poszukiwania nowego pracodawcy. – Szczególnie niepokojące dla pracodawców powinny być wyniki badania w zakresie planów zmiany pracy w zależności od cech demograficznych. Ponadprzeciętnie wysoką skłonność do zmiany deklarują osoby naj-

młodsze (18-24 lata), a więc należące do pokolenia „Z”, w której to grupie odsetek ten sięga 56,3 proc. (przy średniej dla próby 33,6 proc.) – zauważa dr hab. Jacek Sienkiewicz, profesor Politechniki Gdańskiej, prezes zarządu Instytutu Analiz Rynku Pracy. Odsetek pracujących, którzy myślą o zmianie miejsca zatrudnienia znacząco wzrósł w drugiej połowie 2020 r. i utrzymuje się na wysokim poziomie (33,6 proc.). Jednocześnie, o niemal połowę (tj. z 82 proc. do 43,2 proc.) zmalał odsetek tych, którzy nie zamierzają podejmować takich kroków. Aż siedmiokrotnie wzrosła liczba niezdeterminowanych.

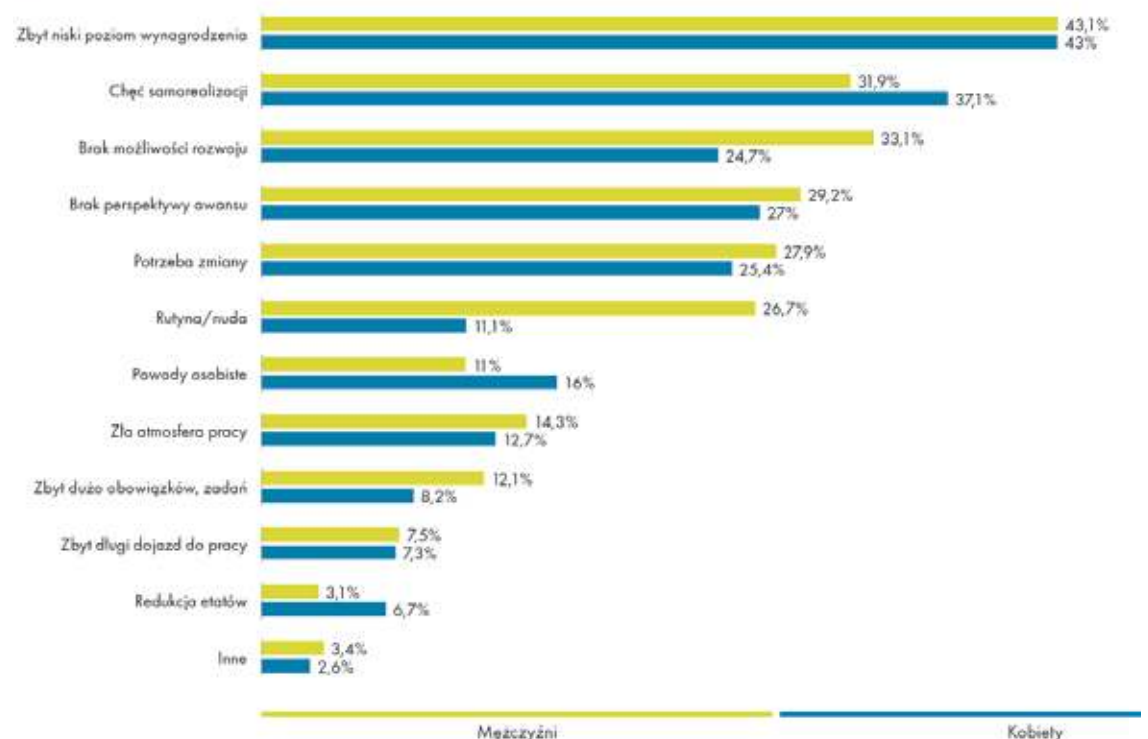
Po drugie – rozwój

W ciągu ostatnich dwóch lat widocznie zwiększyło się znaczenie chęci samorealizacji jako czynnika przemawiającego za zmianą pracodawcy (wzrost z 26,1 proc. do 34,6 proc.), w szczególności w przypadku kobiet, a także powiązane z tym brak możliwości rozwoju (28,8 proc.) oraz brak perspektyw na awans (28 proc.). Spadło znaczenie czynników takich jak redukcja etatów, długi dojazd do pracy, duża liczba obowiązków, gorsza atmosfera czy powody osobiste.

Po trzecie – otwartość na zmianę zawodu

61,3 proc. osób rozważających zmianę pracy lub obawiających się jej utraty rozważa zmianę zawodu. W największym stopniu zmianę profesji biorą pod uwagę osoby młode, przed 25. rokiem życia – zatem będące na początku kariery zawodowej (71,5 proc. skłonnych do przebranżowienia

Dlaczego zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?*



Plany zmiany pracy – porównanie na przestrzeni lat



Źródło: Gi Group

„Zachęty finansowe nadal są najpopularniejszym sposobem zatrzymania kadr. Na podwyższenie wynagrodzenia decydują się średnio trzy firmy na dziesięć (30,6 proc.). Jednocześnie 27,1 proc. przedsiębiorstw chce wypłacać pracownikom premie

się). Częściej też zmianę branży rozważają pracownicy sektora handlu (66,2 proc.) i usług (64,9 proc.).

Odsetek zamierzających zmienić zawód jest porównywalny z wynikami badania z grudnia 2020 r., jest jednak znacznie wyższy niż wcześniej. Może to być związane z rosnącą świadomością Polaków dotyczącą przeobrażeń zachodzących na rynku pracy, w tym cyfryzacją i automatyzacją procesów, powstawaniem nowych zawodów i znikaniem innych.

Pracodawcy: jak utrzymać kadrę?

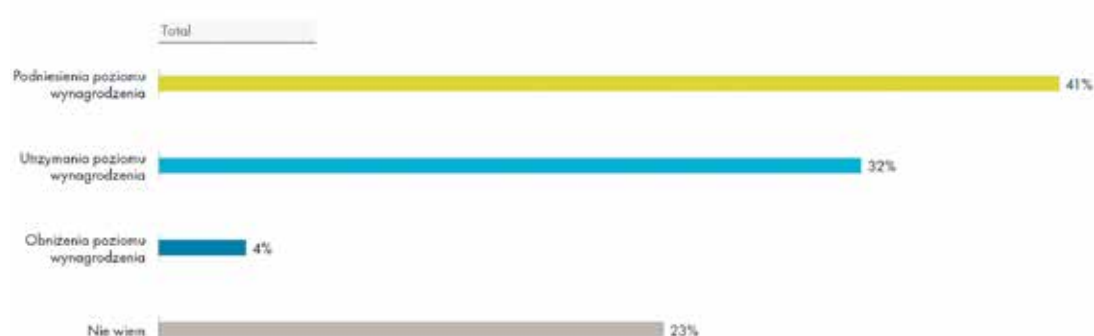
Wyniki badań nie pozostawiają złudzeń – jeśli pracodawcy zależy na utrzymaniu kadr, najważniejszym argumentem w dyskusji są finanse. Zwiększenie wynagrodzenia jest czynnikiem, który w jeszcze większym stopniu niż rok wcześniej wpłynąłby na chęć kontynuowania zatrudnienia w danej firmie (wzrost z 79,2 proc. do 85,9 proc. wskazań). Drugim czynnikiem są premie (76,2 proc.). Istotne powody to także: poprawa atmosfery w miejscu pracy, wprowadzenie programów umożliwiających zachowanie work-life balance, ścieżek kariery oraz elastycznych godzin pracy i bezpłatnej opieki medycznej. Mniej istotne dla pra-

cujących jest zapewnianie programów emerytalnych czy dofinansowanie edukacji.

Zachęty finansowe nadal są najpopularniejszym sposobem zatrzymania kadr. Na podwyższenie wynagrodzenia decydują się średnio trzy firmy na dziesięć (30,6 proc.). Jednocześnie 27,1 proc. przedsiębiorstw chce wypłacać pracownikom premie. Popularne rozwiązania to także dofinansowanie edukacji, umożliwienie pracy z domu, wprowadzenie benefitów pozapłacowych i ścieżek kariery czy elastycznych godzin pracy.

– Pracodawcy nadal mierzą nie tylko z zapewnieniem konkurencyjności i efektywności firm, ale nowoczesnym zarządzaniem. Z pewnością wyzwanie jest zrozumienie specyfiki rozpoczynającego karierę zawodową młodego pokolenia, które ma inny etos pracy i oczekiwania niż starsi pracownicy, wykraczające poza politykę płacową, świadczenia i dodatki w formie benefitów. Międzynarodowe dane wskazują, że elastyczne modele pracy, pozwalające uzyskać lepszy poziom work-life balance mogą zmniejszyć odpływ najlepszych talentów z firm o 20 proc. – komentuje Marcos Segador-Arreola, prezes Zarządu Gi Group.

Czego oczekuje Pan/Pani w najbliższych miesiącach?



Źródło: Gi Group

ORGANIZACJE SZUKAJĄ LIDERÓW

Adaptacja do nowych warunków pracy po pandemii, nowe pokolenia pracowników, zjawisko „Great Resignation” czy trudna sytuacja na rynku gospodarczym – czynniki, którym podlega obecnie rynek pracy, stawiają duże wyzwania przed liderami zespołów. Według badań ABSL sami menedżerowie wskazują, że obecnie jedną z najbardziej poszukiwanych umiejętności na rynku pracy jest przywództwo.

Daniel Idźkowski

country director,
GoodHabit

Marta Steer

Head of European Business
Support Center, Marsh

Według badań z tegoż rocznego raportu ABSL dotyczących sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce ponad 53 proc. menedżerów postrzega obecną dostępność wykwalifikowanych pracowników jako podstawową lub znaczącą barierę dla działalności i rozwoju organizacji. Z kolei aż 72 proc. z nich ocenia, że problem z dostępnością wykwalifikowanej kadry będzie nasilał się znacznie w perspektywie kolejnych pięciu lat.

Badani liderzy zwrócili przy tym uwagę na najbardziej krytyczne kompetencje, które umożliwią dalszy wzrost i rozwój polskiego sektora usług biznesowych, na pierwszym miejscu znalazły się kompetencje w zakresie analityki predykcyjnej/zaawansowanej (56,1 proc.), następnie znajomość technologii (46,3 proc.), a trzecie miejsce zajęła umiejętność przywództwa (43,9 proc.).

Niestety, według badań GoodHabit i agencji badawczej Marktefect*, obecne umiejętności polskich liderów, w tym umiejętność przywództwa, nie są oceniane zbyt dobrze. Pracownicy wśród najczęściej brakujących kompetencji u swoich liderów wymieniali umie-

jętności komunikacji (25 proc.), organizacyjne (25 proc.), budowania ducha zespołu (25 proc.), słuchania (23 proc.) oraz właśnie empatycznego przywództwa (20 proc.).

Nad jakimi kompetencjami powinni popracować polscy menedżerowie?

Co więcej, badania GoodHabit pokazują, że brak wymienionych umiejętności okazuje się szczególnie dotkliwy dla zespołu podczas pracy zdalnej lub hybrydowej. Połowa polskich pracowników zadeklarowała bowiem, że nie otrzymuje wystarczającego wsparcia od swoich przełożonych podczas pracy zdalnej, a tyle samo osób wskazało również, że ich menedżer nie wie, jak zmotywować zespół w przypadku pracy na odległość.

Podnoszenie swoich umiejętności w zakresie przywództwa wpisuje się doskonale w potrzeby dzisiejszego rynku pracy, który został zakłócony przez szereg czynników. Skuteczny lider jest najlepszą gwarancją na właściwą komunikację w zespole, umiejętność zbudowania relacji i regulację napięć pomiędzy pracownikami, a także przekazywanie warto-

ści firmy i wytyczenie zespołom mierzalnych celów do osiągnięcia. Umiejętne działania lidera przekładają się na poczucie sensu z wykonywanej pracy, motywację i lojalność, dzięki której pracownicy będą chcieli związać się z danym pracodawcą na dłużej.

Kompetencje przywódcze i interpersonalne odgrywają więc dziś często bardziej istotną rolę niż te twarde, a ich opanowanie będzie stanowić warunek rozwoju organizacji i skutecznego rekrutowania oraz zatrzymywania talentów. Wsparcie kadry zarządzającej pod kątem zapewnienia odpowiednich szkoleń z zakresu przywództwa i umiejętności interpersonalnych jest dzisiaj nieodzownym elementem świadomej strategii zarządzania talentami w organizacji. Kompetencje liderskie przydają się niezależnie od szczebla – potrzebują ich zarówno prezesi, jak i mid-level menedżerowie. Wszyscy, którzy zarządzają zespołem, choćby złożonym z kilku osób, podejmuje dużą odpowiedzialność i warto ich w tym jak najlepiej wesprzeć.

*OPIS BADANIA

Wraz z agencją badawczą Marktefect, firma GoodHabit zapytała 1045 pracowników z Polski i 13 615 pracowników z dwunastu innych europejskich krajów o doświadczenia związane z zarządzaniem zespołem przez ich przełożonych podczas pracy zdalnej. Pracownicy, którzy wypełnili kwestionariusz, mieli pomiędzy 25 a 55 lat i pracowali na różnych stanowiskach, w różnych branżach i w firmach o różnej wielkości. Wyniki zostały zważone zgodnie z reprezentatywnym rozkładem dla Polski. Na bazie danej próby, wynik można rozciągnąć na całą populację z poziomem ufności wynoszącym 95 proc.

Trendy, które zdominują rynek pracy

Anna Piskorz

ekspertka, Laba
Pozafinansowe motywowanie
pracowników

Aż 68 proc. pracodawców przyznaje, że rotacja w ich firmach zwiększyła się w ciągu ostatniego roku. Na samym polskim rynku 44 proc. respondentów rozważa zmianę pracy, a 36 proc. aktywnie jej poszukuje – wskazuje raport EY Work Reimagined 2022. Przedsiębiorcy muszą zatem wykazać szczególną czujność, by zatrzymać się o zmniejszenie rotacji i budowanie stabilnego zespołu. Od dawna dominuje schemat rynku pracownika. Nic zatem dziwnego, że oczekiwania względem pracodawców rosną, jeżeli pozostaje wiele wakatów. Zaczynają wówczas liczyć się nie tylko warunki pracy, lecz także dodatkowe czynniki, w tym zaangażowanie społeczne, zabieranie głosu na ważne tematy, a także inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników. Coraz częściej stosowanym sposobem doceniania pracowników są szkolenia – zwłaszcza online, pozwalające efektywniej wykorzystać czas. To dodatkowa motywacja do pracy, a zarazem wartość dodana dla firmy, pozwalająca wprowadzić do oferty nowe usługi. Pracodawcy nie zawsze jednak stawiają na kursy stricte związane ze stanowiskiem. Popularne jest również kształcenie w nowoczesnych, przyszłościowych kierunkach – jak chociażby HR, marketing czy IT. To kompetencje, które mogą przydać się w każdej branży.

Elastyczność i szybkie reagowanie

Obawa przed recesją i bezrobociem sprawia, że coraz więcej osób będzie czuło potrzebę reagowania na bieżąco na zmieniający się rynek pracy.

Aby w dowolnej chwili móc przejść do innej branży, warto zadbać o szerokie spektrum kompetencji. Dzięki

temu mamy więcej możliwości do wyboru, zyskujemy też przewagę konkurencyjną na tle innych kandydatów. Możemy wówczas realizować interdyscyplinarne projekty.

Kluczowe kompetencje

Przewiduje się, że w najbliższym czasie część zawodów może być wypierana lub istotnie zmieniona przez sztuczną inteligencję. Na znaczeniu zyskiwać będą te profesje, które mocno bazują na kompetencjach miękkich – empatii, zrozumieniu, umiejętności słuchania, czy wyciągania pogłębionych wniosków. Z kolei zawody powtarzalne, możliwe do zautomatyzowania znacznie się zmienią. Korzystanie z automatyzacji procesów jest szybsze i tańsze dzięki zwiększeniu mocy przerobowych. Wskutek tego wiele ludzi będzie kształcić się w kierunkach, które dla sztucznej inteligencji wciąż nie są osiągalne na tym samym poziomie. Mowa przede wszystkim o zarządzaniu ludźmi, talent management, opracowywaniu strategii marketingowych, copywritingu czy kierowaniu organizacją z poziomu dyrektora operacyjnego lub dyrektora zarządzającego.

W stronę stałych pracowników

Choć wiele firm deklaruje, że w najbliższym czasie zamierza zatrudniać nowe osoby, pracodawcy będą przykładali coraz większą uwagę do inwestowania w stałych pracowników. Dbanie o rozwój ich kompetencji, ale także zadowolenie z pracy jest kluczowe w kontekście budowania lojalności i przywiązania do firmy. Wkrótce nadejdzie też pora na redefinicję benefitów. Popularna opieka zdrowotna czy karta sportowa nie wystarczy, aby zachęcić potencjalnych kandydatów do wyboru tego miejsca. Konieczne będą nowe systemy pozafinansowego motywowania, aby znów móc wyróżnić się na rynku.

Dział HR: ważne ogniwo w funkcjonowaniu firmy

Jakie mamy pierwsze skojarzenia, kiedy słyszymy hasło „dział HR”? Prowadzenie pracowniczej dokumentacji? Organizowanie rekrutacji? Rozliczanie czasu pracy osób zatrudnionych w firmie? Są one prawidłowe, jednak to ograniczające i do pewnego stopnia krzywdzące stereotypy.



Iwona Żurawska

HR Director Market Poland,
Intrum

Rola (dobrze zorganizowanych!) działów personalnych w firmach jest dziś zdecydowanie większa. Dbanie o rozwój kompetencji i dobre samopoczucie zespołu, motywowanie kadry, realizacja firmowej polityki employer branding i gaszenie wszelkich „pożarów” w zarodku – to tylko część zadań specjalistów HR.

Dział HR powinien być blisko pracowników – znać ich potrzeby, oczekiwania względem pra-

codawcy. Tylko w ten sposób można świadomie i efektywnie realizować przyjętą strategię i mieć pewność, że firma funkcjonuje prawidłowo. Jak mówi stara prawda HR: pracownicy są najważniejszym elementem firmy, to oni świadczą o jej sile i pozycji na rynku. Takie podejście nakłada „nowe” obowiązki na działy personalne. Coraz częściej są one odpowiedzialne za regularne przeprowadzanie ankiet, badań satysfakcji pracowników, które są źródłem wielu ważnych informacji nie tylko z punktu widzenia pracodawcy, ale biznesu w ogóle. Badania realizowane przez pracowników działów HR, a nie przez bezpośrednich przełożonych z góry dają bardziej obiektywne wyniki. HR także wy-

czyta więcej między wierszami z udzielonych odpowiedzi niż zewnętrzne agencje, którym często zleca się takie badania.

„Łącznik” między pracodawcą a pracownikami

Opinie pracowników i wyniki wspomnianych badań, to ważne narzędzie w ręku HR-owca. Dzięki nim wie, co należy zmienić lub wdrożyć w funkcjonowaniu firmy, by była satysfakcjonującym miejscem pracy, jakich benefitów oczekują pracownicy, z jakimi problemami się mierzą itp. To przekłada się dalej nie tylko na konkretne działania, np. proponowanie zespołowi konkretnych szkoleń, ale w ogóle pozwala określać, jaką politykę powinna mieć dana firma w stosunku do swojej kadry.

Dział HR powinien (i dobrze, że coraz częściej się to dzieje) stanowić również „łącznik” między pracodawcą a pracownikami. Zdarza się, że kierownictwo podejmuje mało popularne wśród pracowników decyzje, co nie znaczy, że niepotrzebne. Osoby zatrudnione w zespołach HR świetnie nadają się do ich tłumaczenia, ponieważ, z jednej strony rozumieją misję firmy, ale potrafią również wczuć się empatycznie w sytuację pracowników. Dział HR z pewnością jest ważnym ogniwo w funkcjonowaniu nowoczesnej firmy. Jego efektywność jest uzależniona od tego, ile pola do działania otrzyma „od góry”. Pracodawcy z pewnością powinni stawiać na kompetentne zespoły ds. human resources.