



Praca

DOŚWIADCZENIA HR

wnioski z badań OLX

KNOW HOW 2020

Spis treści

Wstęp	3
Metodyka badań	4
<i>Grey-collar worker</i> – kto to taki?	5
Cel badań	7
Uczestnicy	8
Zastosowane techniki badawcze	8
Zmiany na rynku pracy	10
Sygnały zmian	12
Automatyzacja prostych procesów	23
Nowe oczekiwania względem pracowników	24
Współpraca z robotami	24
Budowanie zespołów	25
Sposoby na radzenie sobie ze zmianą	26
Perspektywa pracodawcy	27
Sytuacja pracownika	31
Praktyki w HR	34
Na co eksperci zwracają uwagę podczas rekrutacji?	35
• Stosowanie skutecznych narzędzi rekrutacyjnych	35
• Eksperymentowanie z niestandardowymi metodami działania	36
• Poznanie kandydatów	37
• Budowanie relacji podczas procesu rekrutacyjnego	39
• Zmiana podejścia do rozmowy rekrutacyjnej	40
• Wdrożenie nowego pracownika	40
Charakterystyka pracowników <i>grey-collar</i>	41
Oczekiwania i wyzwania	46
Podsumowanie	50

Wstęp

Badania, które są podstawą tego raportu, stanowią kontynuację projektu rozpoczętego w 2018 r. W zeszłym roku poznaliśmy potrzeby sześciu wybranych grup zawodowych (kierowca/kurier, kasjer/ekspedient, produkcja, przedstawiciel handlowy, administracja biurowa, obsługa klienta/call center). Na podstawie wyników powstał raport, który można znaleźć tutaj. Z kolei w tym roku przeprowadziliśmy badania z przedstawicielami pracodawców, w tym z rekruterami. Celem tej analizy było zwielokrotnienie perspektywy dotyczącej kategorii pracowników *grey-collar* o informacje od tych, którzy ich zatrudniają.



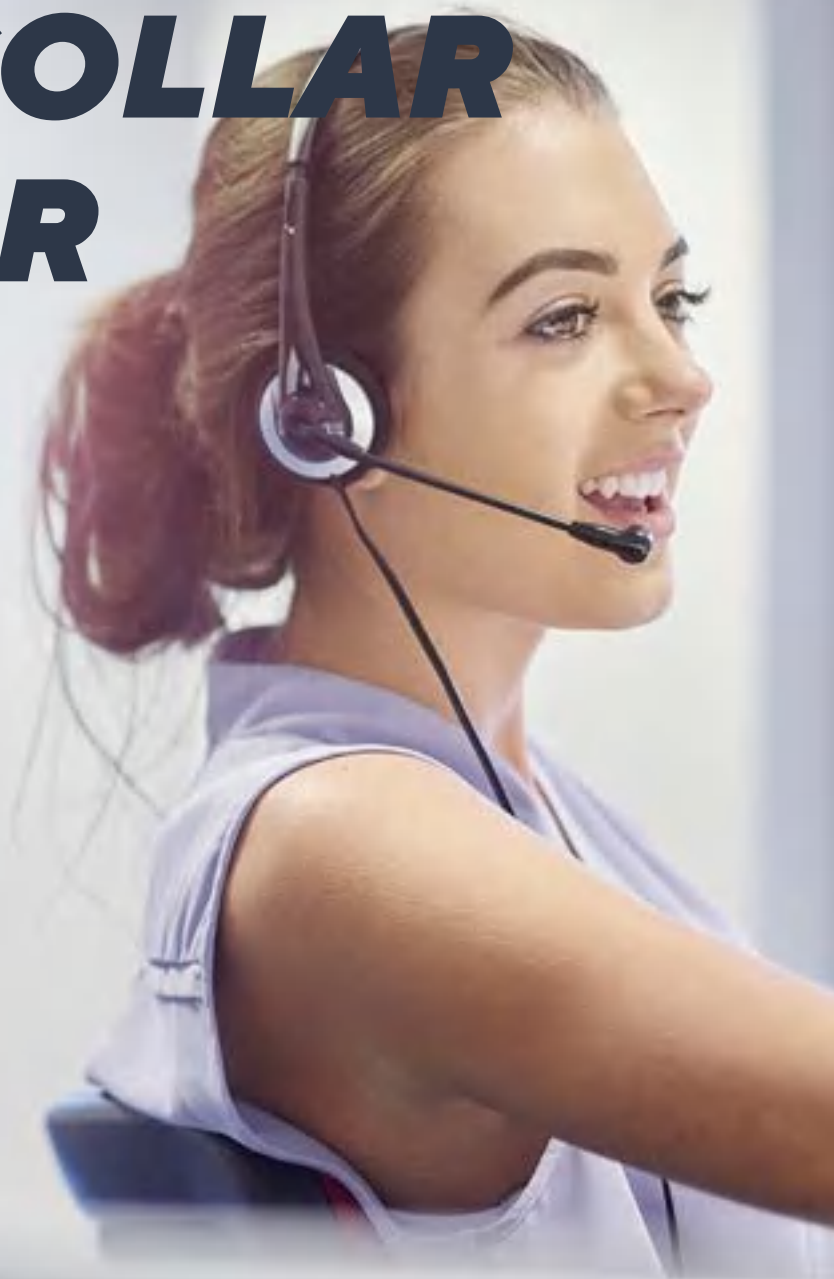
METODYKA BADAŃ

Celem przeprowadzonych badań było zebranie odczuć oraz aspiracji rekruterów i osób zajmujących się procesami rekrutacyjnymi. Dotarcie do uczuć i celów badanych w połączeniu z uzyskanymi informacjami o charakterze deklaratywnym daje podstawę do uzyskania pełnej wiedzy na temat potrzeb badanej grupy. Wykorzystane techniki pozwoliły zrozumieć wartości, przesłanki działań i decyzji tej grupy zawodowej. Na podstawie tych informacji byliśmy w stanie poznać sposoby radzenia sobie z pojawiającymi się na rynku zmianami oraz podejście do tematu rekrutowania pracowników *grey-collar*.



GREY-COLLAR WORKER

KTO TO TAKI?



Do tej grupy zaliczamy osoby, których sposób pracy może zawierać w sobie elementy przypisywane zarówno pracownikom fizycznym, jak i umysłowym. Ich praca często wymaga posiadania określonych licencji, dyplomu czy wykształcenia technicznego, które wiąże się z wieloletnim przygotowaniem. Zawody *grey-collar* nie należą do grupy „białych kołnierzyków”. Odróżniają się także od zawodów fizycznych — pracownicy *grey-collar* posiadają zwykle wyższe niż pracownicy *blue-collar* wykształcenie, a ich praca wymaga często bardziej wymagającego przygotowania. Przykładowe zawody z tego obszaru to:



**opiekunowie
osób starszych**



technicy IT



**przedstawiciele
handlowi**



**pracownicy
call center**



**pielęgniarki
ratownicy medyczni**

Cel badań

W badaniach koncentrowaliśmy się na temacie postrzegania przez pracodawców i rekruterów pracowników *grey-collar*. Dopytywaliśmy ekspertów o wyzwania związane z zatrudnianiem oraz utrzymaniem w firmie tej grupy pracowników, jak i o sytuację na rynku pracy. Przedstawiciele pracodawców ukazałi, w jaki sposób zmiany zachodzące w świecie biznesu wpływają na działania w obszarze HR.

Badania zostały przeprowadzone w taki sposób, żeby dostarczyły informacji zarówno na poziomie deklaratywnym, jak i emocjonalnym. Dzięki temu dotarliśmy do uczuć, celów i aspiracji uczestników. Zebranie wiedzy na obu poziomach dało nam podstawę do analizy potrzeb i bolączek rekruterów i pracodawców.



Uczestnicy

Do badań zaprosiliśmy pracodawców i rekruterów zatrudniających pracowników m.in. na stanowiskach:

- obsługa klienta / kierownicy zespołu obsługi klienta;
- pracownik call center (linia przychodząca / wychodząca);
- sprzedaż / doradcy klienta;
- przedstawiciel handlowy;
- pracownik administracyjny / biurowy / stanowiska asystenckie / recepcja;
- pracownicy działu HR w obszarze rekrutacji;
- pracownicy działu marketingu (wsparcie);
- stażyści do prac biurowych.

Zastosowane techniki badawcze

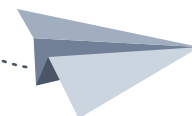
Dzięki zastosowaniu metody badawczej nazywanej **Design Research** mieliśmy możliwość poszukania odpowiedzi na nasze pytania w wypowiedziach, doświadczeniach, historiach oraz zachowaniach uczestników badań. Odpowiednia konfiguracja technik pozwoliła nam zrozumieć motywację, wartości, marzenia i emocje badanych.

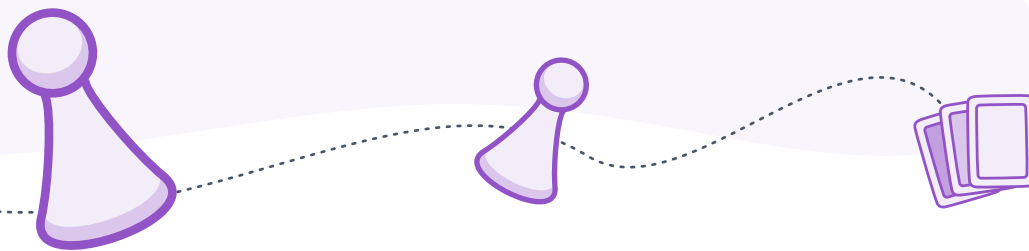
Z uczestnikami przeprowadziliśmy **Fokus Warsztatowo-Kreatywny** (FWK), podczas którego w atmosferze przyjemnej pracy, pozyskaliśmy dużą liczbę spostrzeżeń wykraczających poza warstwę deklaratywną. W trakcie sesji FWK wykorzystaliśmy techniki i artefakty, które pozwoliły nam zadawać pytania bez użycia słów, a uczestnikom myśleć nie tylko głową, lecz także rękoma, a także wyrażać opinie w sposób niewerbalny. Dzięki temu uzyskaliśmy odpowiedzi na pytania:

Dlaczego badani zachowują się w **taki**, a nie inny sposób?

Dlaczego podejmują **takie**, a nie inne wybory?

W jaki sposób wykonują **określone** czynności?





Drugą zastosowaną techniką było **metaforyzowanie za pomocą kart z gry Dixit**. Ćwiczenie miało na celu zdefiniowanie rekrutacji oraz analizę przyszłości branży, którą reprezentowali uczestnicy. W trakcie badania przeanalizowaliśmy również doświadczenia rekruterów i emocje towarzyszące ich codziennej pracy. Ważna była, poza uzyskaniem informacji, możliwość obserwacji interakcji między uczestnikami.

Z kolei **technika Chiński portret** pozwoliła wydobyć ukryte lub nieoczywiste znaczenia nadawane przez uczestników badania poszczególnym grupom zawodowym. To zadanie ukazało również potrzeby rekruterów. Jest to obszar trudny do eksploracji, dlatego uczestnicy zostali poproszeni o odpowiedź niewerbalną, a mianowicie tworzyli kolaże ze zdjęć i dokonywali ich interpretacji.

Krzywa wartości pozwoliła nam osiągnąć dwa cele:

- uchwycić aktualną informację na temat otaczającej nas rzeczywistości rynkowej;
- zrozumieć, jakie narzędzia stosują rekruterzy do codziennej pracy oraz jakie czynniki wpływają na decyzję o ich zastosowaniu.



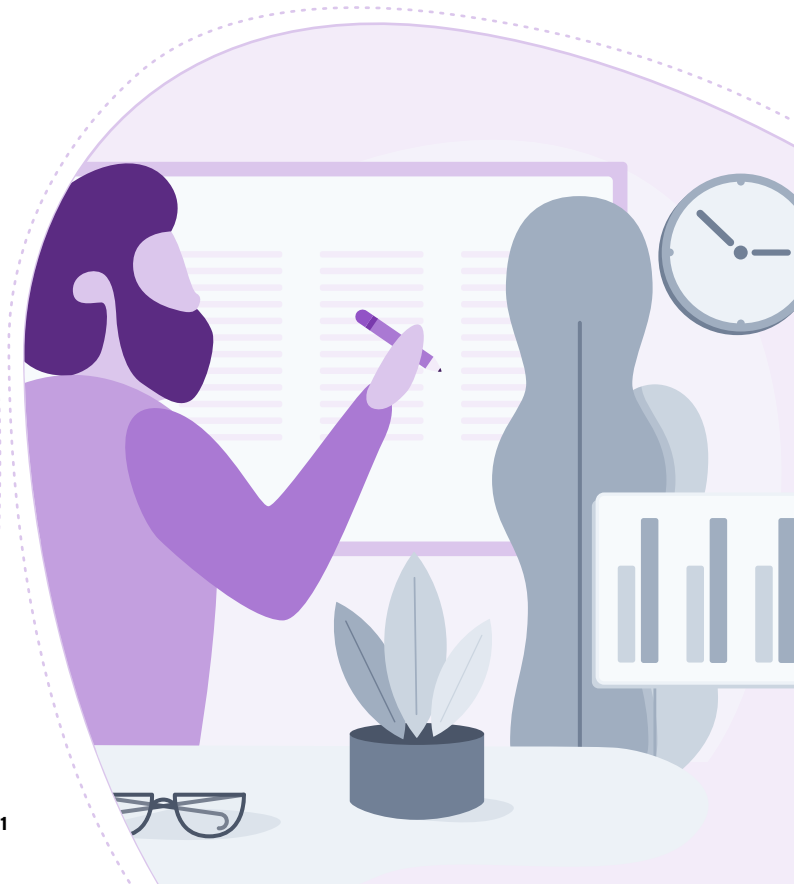
ZMIANY NA RYNKU PRACY



Zmiany na rynku pracy determinują wyzwania pojawiające się w obszarze HR. Uczestnicy badań za najważniejsze wyzwania biznesowe, przed jakimi staną w perspektywie najbliższych 5 lat, uznali rekrutację i utrzymanie pracowników w organizacji. Trudności w obsadzeniu wakatów generują dwa widoczne zjawiska, które już dziś można obserwować w organizacjach:

Firmy stawiają na automatyzację pracy, procesów i stanowisk.

Firmy dostrzegają konieczność zadbania o obecnych pracowników w taki sposób, by ci nie chcieli odchodzić z firmy.



1. Sygnały zmian:

Rozrastanie się miast

Na początku XIX wieku w miastach żyło jedynie 2,4% populacji świata. Szacuje się, że do 2030 r. odsetek ten zwiększy się do 60%, a w 2100 r. do 84%. Z jednej strony rosną największe miasta, z drugiej jednak wzrasta mobilność, cyfryzacja oraz możliwość pracy zdalnej. Dlatego coraz więcej osób pracuje daleko od zgiełku.



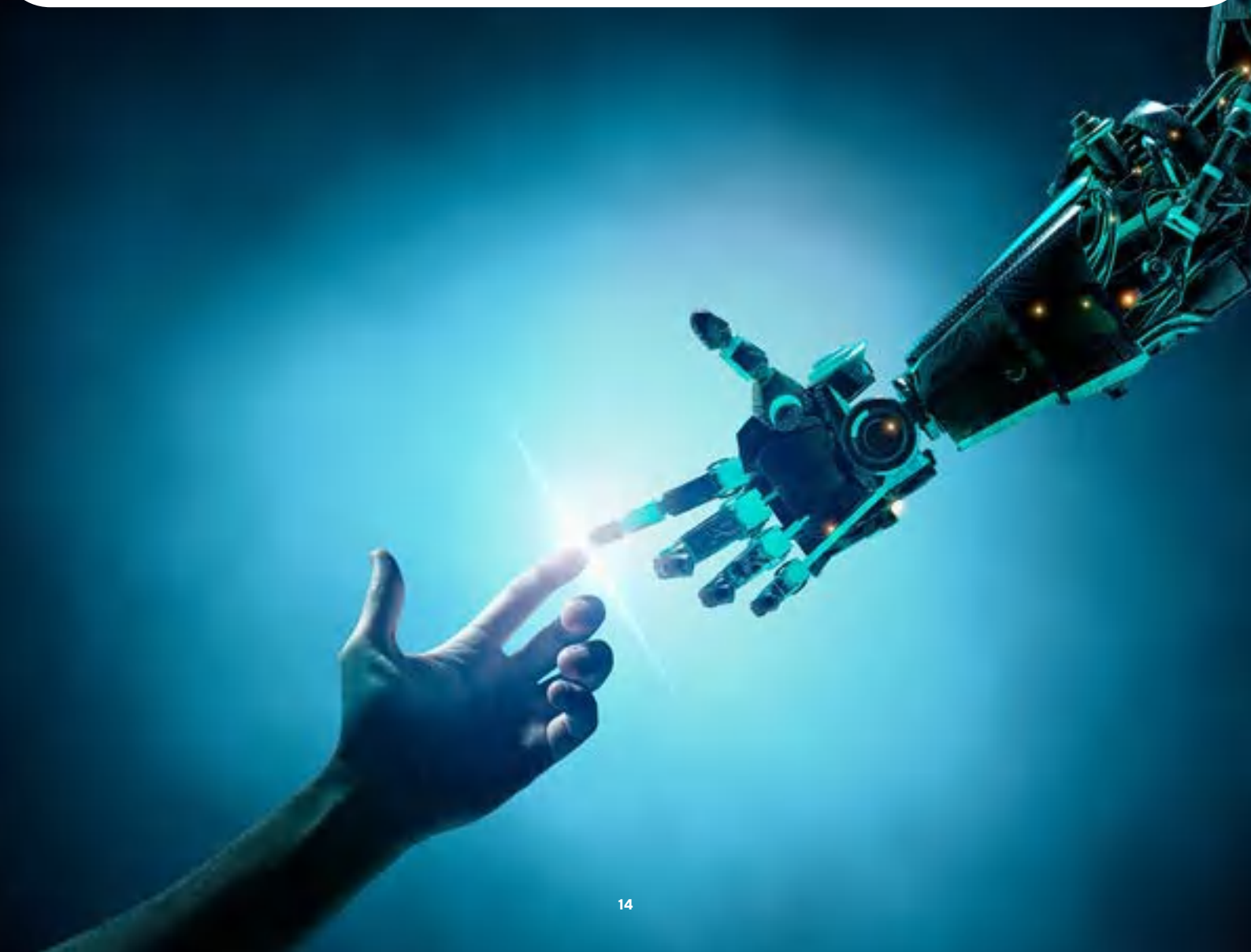


Nowe cenione kompetencje

Podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos (2015) wskazano umiejętności, które pozwolą firmie osiągnąć sukces w przyszłości. Są to rozwiązywanie złożonych problemów, myślenie krytyczne, kreatywność, zarządzanie obciążeniem poznawczym. Ponadto firmy będą poszukiwały cyfrowej biegłości, umiejętności analitycznych (analiza dużej ilości danych), zarządzania danymi i oraz wykorzystania dostępnych rozwiązań do codziennej pracy.

Sztuczna inteligencja

Umożliwia nowy sposób kontaktów z klientami (poprzez wirtualną rozmowę). Pozwala to na załatwienie problemu tu i teraz, w trybie non stop, bez udziału pracownika. To rozwiązanie ma na celu automatyzację komunikacji i tworzenie spersonalizowanych doświadczeń klientów. Tego rodzaju narzędzia mogą umniejszyć rolę niektórych zawodów, np. pracowników call center.



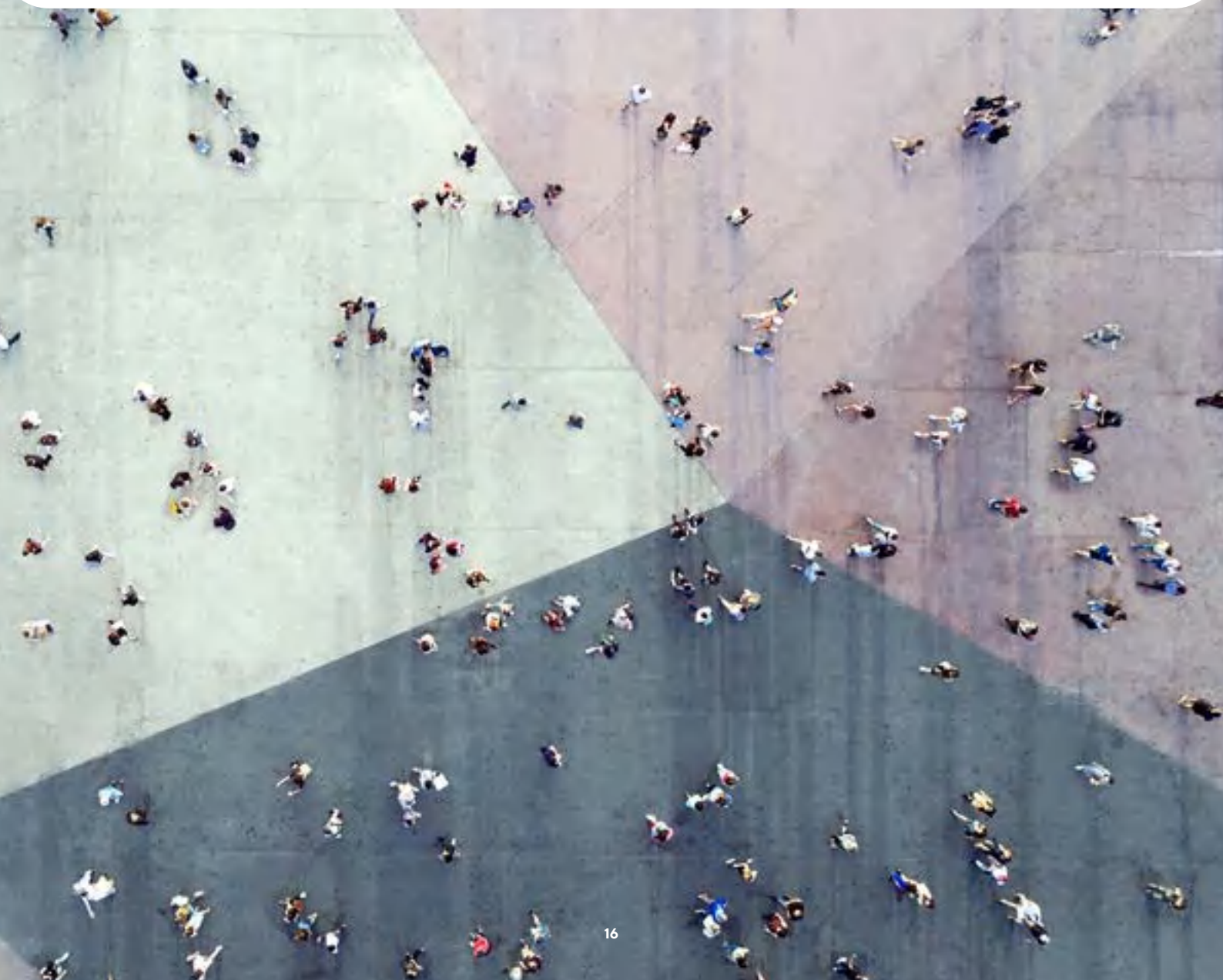


Rewolucja przemysłowa 4.0.

Ludzie, maszyny oraz procesy są ze sobą coraz bardziej zintegrowane, dzięki czemu produkcja staje się bardziej elastyczna i wydajna. Czwarta rewolucja przemysłowa sprawi, że z rynku pracy znikną niektóre zawody, ale jednocześnie pojawią się nowe specjalizacje, które będą wymagały określonych umiejętności i wiedzy.

Kryzys zaufania

Ludzie tracą zaufanie do marek, ale ufają swoim znajomym i autorytetom. Klienci coraz częściej zwracają się do innych klientów z prośbą o opinie, a proces ten jest coraz łatwiejszy.



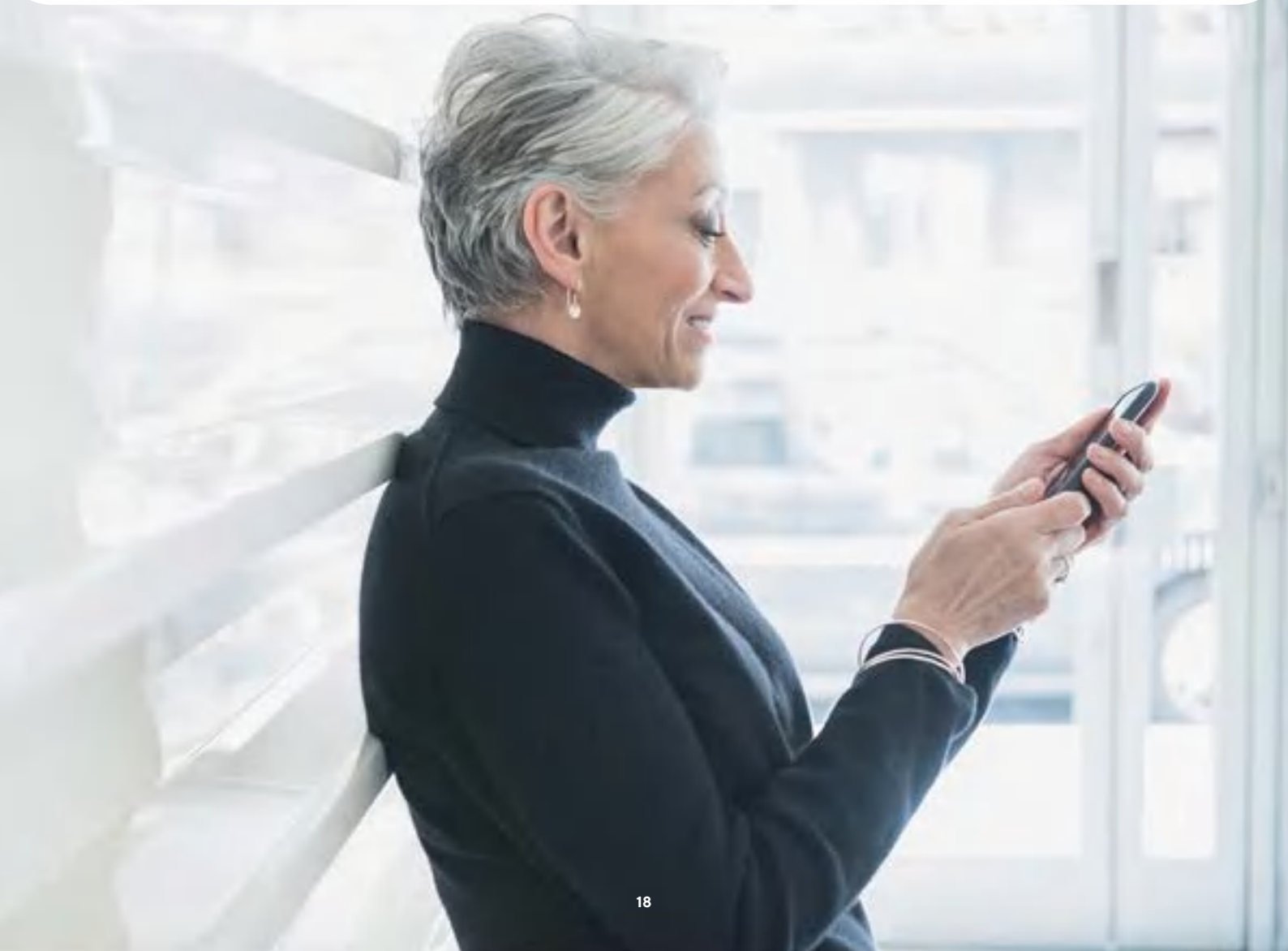


Choroby cywilizacyjne

Pojawia się i będzie pojawiać coraz więcej czynników wywołujących liczne choroby cywilizacyjne. Jednocześnie wzrasta świadomość i potrzeba dbania o przestrzeń, w której funkcjonuje się na co dzień. Aby zapewniać komfort i optymalne warunki do pracy, nad organizacją biur coraz częściej pracują zespoły multidyscyplinarne. W ich skład mogą wchodzić zarówno architekci, jak i specjaliści od akustyki i oświetlenia, konsultanci do spraw organizacji pracy, ogrodnicy miejscy, osoby odpowiadające za ochronę środowiska czy psychologowie.

Starzenie się społeczeństwa

Trzeci etap życia staje się czasem nowych szans i możliwości. Zmienia się postrzeganie osób starszych. Te zmiany sprzyjają rozwojowi wielu usług (leczenie, opieka, jedzenie, transport). Zwiększa się odpowiedzialny współudział osób starszych w gospodarce. Wiąże się to ze zmniejszającą się liczbą osób czynnych zawodowo, ale nie tylko. Wraca się do przekazywania wiedzy i doświadczeń między pokoleniami. Osoby starsze tworzą swoistą bazę kompetencji dla społeczeństwa przyszłości.





Nowe pokolenia

Młodzi łączą to, czego nie potrafili połączyć ich poprzednicy: wolność z przynależnością, przyjemność z odpowiedzialnością, wygodę i umiejętność pracy, luz i presję czasu, otwartość i ochronę własnej prywatności. Co więcej, nowe pokolenia są bardziej wrażliwe społecznie niż ich rodzice i dziadkowie.

Pracownicy zagraniczni

Niemal 8 na 10 obywateli Ukrainy jest zadowolonych z warunków pracy w Polsce, a 84% deklaruje, że poleciliby zatrudnienie w naszym kraju swoim bliskim i znajomym (Work Service). Jednocześnie 2/3 badanych deklaroowało, że pracują poniżej swoich kwalifikacji, a 59% przyznało, że opuści nasz kraj, gdy niemiecki rynek pracy zostanie otwarty. W takiej sytuacji w Polsce w kilka miesięcy pogłębiłaby się luka kadrowa z poziomu 150 tysięcy wakatów do ponad 500 tysięcy.



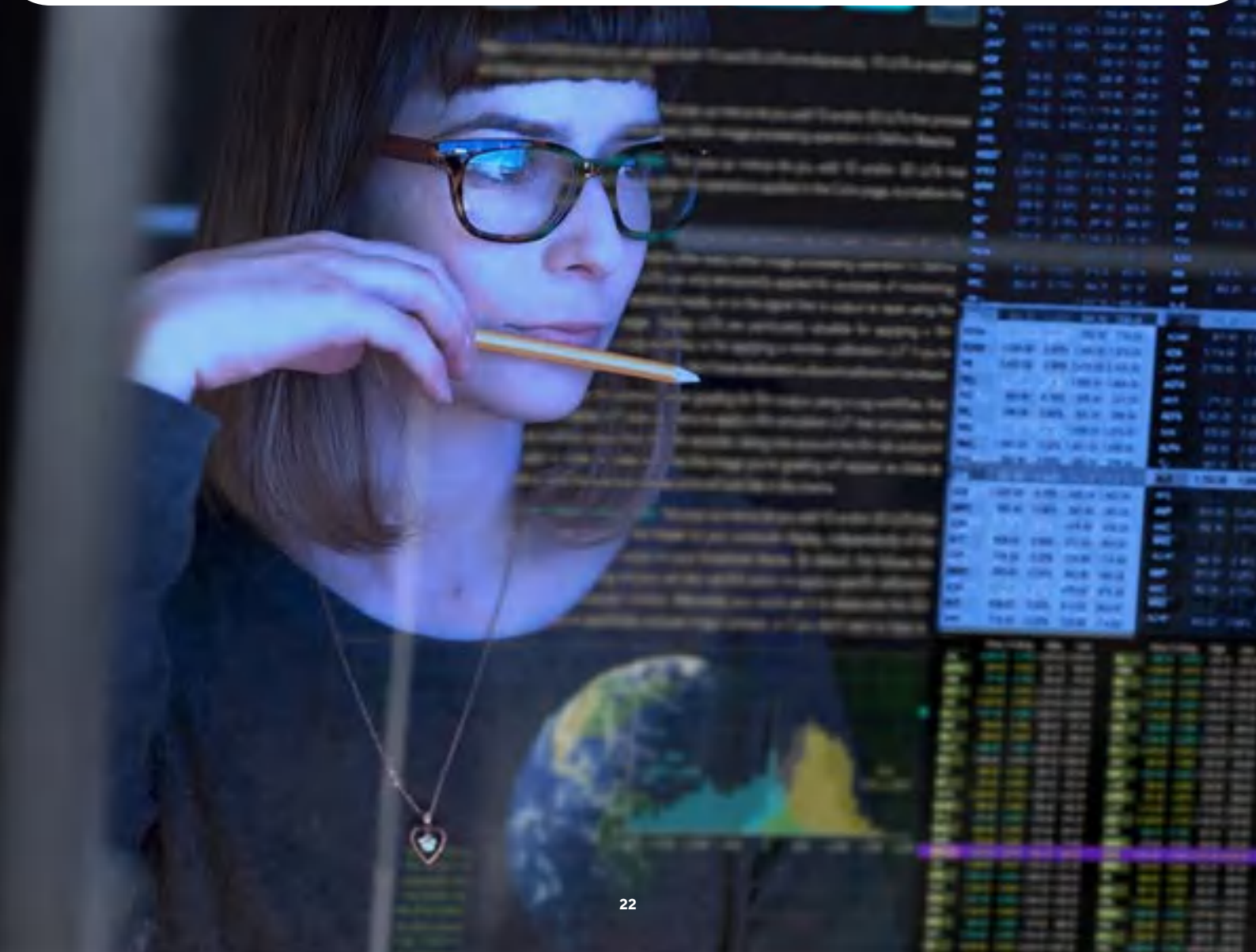


Spadki na rynku

Produkcja przemysłowa w Niemczech zmalała w kwietniu 2019 r. o 1,8% w porównaniu z danymi z ubiegłego roku. Był to już siódmy spadek tego wskaźnika w ciągu dziewięciu miesięcy. Głównym powodem słabych wyników gospodarczych są obawy eskalacji wojen handlowych, rosnące ryzyko konfliktu militarnego na Bliskim Wschodzie oraz coraz większe prawdopodobieństwo tzw. twardego Brexitu.

Coraz mniej przewidywalne dla ludzi zmiany

Algorytmy służą do inteligentnego monitorowania cen towarów lub usług, przewidywania reakcji konkurencji i konsumentów na określone czynniki oraz do ustalania cen. Ustalenie ceny u jednego przedsiębiorcy powoduje reakcję algorytmu stosowanego przez innego przedsiębiorcę. Programy o wiele szybciej niż ludzie przetwarzają informacje, dlatego zmiany na rynku następują praktycznie natychmiastowo.



Pośród zaprezentowanych sygnałów zmian na rynku respondenci za kluczowe dla branży uznali kwestie społeczne, demograficzne, potrzeby i zachowania kandydatów oraz pracowników w obszarze *grey-collar*. Drugim obszarem, który wzbudził zainteresowanie i podzielone opinie, jest temat rozwoju technologii i jej wpływu na kształt rynku zatrudniania i pracy.

2. Automatyzacja prostych procesów

W ocenie uczestników badania technologia jeszcze długo będzie uzupełniać, usprawniać i redefiniować istniejące miejsca pracy, a nie przyczyniać się do ich likwidacji i zastępować pracowników.



W niewdzięcznych zadaniach, jak wykonanie 100 dziennie cold calli maszyna może ludzi zastąpić i to będzie fajne dla ludzi, bo oni nie chcą tego robić. Nie spowoduje, że ludzie stracą pracę i będą musieli gryźć ziemię. Będą musieli nauczyć się czegoś nowego, co może być problematyczne – będą musieli wziąć na siebie zadania, które wymagają większej odpowiedzialności i podejmowania decyzji i krytycznego myślenia. To sprawi, że z jednej strony ich praca będzie ciekawsza, a z drugiej strony jednak bardziej wymagająca i myślę, że ludzie się TEGO boją, nie wszyscy tego chcą.

Automatyzacja w pierwszej kolejności wspiera ludzi w zadaniach, których – jak wynika z doświadczeń uczestników warsztatów – nowe pokolenia pracowników nie chce się podejmować. Poza tym, by mniejsza liczba pracowników mogła sobie poradzić z rosnącą ilością pracy, potrzebne jest wsparcie nowoczesnych technologii, wprowadzenie narzędzi cyfrowych i automatyzowanie procesów z pominięciem lub ograniczeniem roli człowieka. Z ekonomicznego punktu widzenia – firmom po prostu opłaca się automatyzować powtarzalne czynności.

3. Nowe oczekiwania względem pracowników

Maszyny usprawnią zadania mało atrakcyjne, a pracownicy będą mogli poświęcić czas na realizację bardziej skomplikowanych obowiązków. Według ekspertów, poza pracą z postępującą technologią, pracownicy będą mieć większy udział w planowaniu, raportowaniu i w pracy analitycznej. Z tego powodu zestaw umiejętności, którego będzie się od nich wymagało, ulegnie zmianie. Tego rodzaju przetom może stanowić wyzwanie dla tych z *grey-collar*, którzy boją się wyjść ze swojej strefy komfortu i zrezygnować z rutynowej pracy na podstawie zdobytych umiejętności i kompetencji. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że ich obowiązki będą wykonywane przez maszyny lub będą zastąpione innymi usprawnieniami.



Rozwój i wdrażanie nowoczesnych technologii będzie wypierało kompetencje przyszłości w górę. Czyli ludzie, którzy teraz pracują na stanowiskach greyów, zostaną zmotywowani do rozwoju. Całe społeczeństwo będzie musiało poszukać innych kompetencji, być bardziej profesjonalne od maszyn.

4. Współpraca z robotami

Dzisiejsze podejście do stawiania wyraźnej granicy między człowiekiem a robotem będzie musiało zostać zrewidowane. Nowoczesna praca będzie polegała na współistnieniu, a nawet współpracy ludzi i robotów. Prawdopodobnie *Artificial Intelligence* (AI) stanie się integralną częścią zespołów.

Z perspektywy pracodawców sztuczna inteligencja może zniwelować problem rotacji pracowników i tym samym zwiększyć efektywność działań firmy. Wynika to zarówno z rachunku ekonomicznego, jak i przekonania będącego efektem obecnej sytuacji na rynku pracy.



Lepiej zainwestować w bota i go wychować, nauczyć niż poświęcić czas na pracownika, który po 3 miesiącach odejdzie.

Z perspektywy rekruterów wykorzystanie AI jest interesujące w kontekście czasochłonnych i żmudnych procesów pozyskiwania nowych pracowników. Z niepokojem podchodzą do niej z perspektywy ludzkiej – obawiają się o własną pracę i pozycję w firmie. Jednak wdrożenie AI w świecie HR postępuje powoli. Żaden z uczestników badania nie był w stanie wskazać własnych doświadczeń z wykorzystywaniem sztucznej inteligencji do działań rekrutacyjnych (wychodzących poza prostą automatyzację).



Boty, które zbierają kandydatów, mają zmierzoną efektywność, dzielą do poszczególnych procesów – to jest super, bo to spore ułatwienie. Każde narzędzie, które złapie nam KOGOKOLWIEK, i jeszcze ekonomicznie to rozliczymy – to jest spoko.

5. Budowanie zespołów

Rekruterzy mają zdystansowane podejście do zastosowania robotyki w obszarze zatrudniania. Ograniczony kontakt w pierwszym momencie rekrutacji czy wyeliminowanie możliwości bezpośredniej obserwacji kandydata oraz brak komunikacji na poziomie niewerbalnym to najczęściej wskazywane mankamenty robotyki w obszarze HR.

Prawdopodobnie na to, w jakim czasie i w jakim zakresie sztuczna inteligencja będzie uwzględniana w poszukiwaniu i zatrudnianiu nowych pracowników, wpłyną decyzje i oczekiwania menedżerów średniego szczebla, w których interesie i obowiązkach leży budowanie zespołów i obsadzenie wakatów.

SPOSOBY NA RADZENIE SOBIE ZE ZMIANĄ



Według ekspertów większość pracowników ma świadomość, że technologia może ich w pewnym sensie zastąpić. Nie wiedzą jednak, w jakim kierunku powinni rozwijać swoje kompetencje, żeby nie wypaść z rynku pracy. Część osób nie radzi sobie z nowymi technologiami, w związku z czym obawia się problemów ze znalezieniem nowego miejsca pracy. Szybkie zmiany w otaczającej nas rzeczywistości i nowe wymagania stawiane przez biznes stanowią wyzwanie zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Każda ze stron musi obrać właściwy kierunek i obie nie do końca wiedzą, jak to zrobić.

PERSPEKTYWA PRACODAWCY



Badani twierdzą, że firmy **działają w znacznej mierze reaktywnie**. Dopiero w sytuacji krytycznej (brak ludzi do pracy, wolne stanowisko) implementują rozwiązania propracownicze w nadziei, że przyciągną tym wartościowych pracowników. W ciągu najbliższych dziesięciu lat biznes zmieni się bardziej niż w ciągu pięciu ostatnich dekad. Pracodawcy są świadomi czekających ich zmian i rozumieją konieczność dostosowania działań do potrzeb pracownika. Jednocześnie odsuwają w czasie podejmowanie realnych kroków, które umożliwiłyby im adaptację do zmieniającej się rzeczywistości.

Pracodawcy nie chcą kogokolwiek do pracy, chcą pracowników, w których będą mogli bezpiecznie zainwestować i z którymi będą współpracować przez dłuższy czas. Jednocześnie pogodzili się z tym, że ludzie zmieniają pracę i rekrutacja staje się niekończącym się procesem. Dlatego wdrażają narzędzia automatyzujące pewne czynności w procesie rekrutacji (np. dokonywanie pierwszej analizy CV).

Nie wszystkie firmy są przygotowane na **przyjęcie pracowników grey-collar zza granicy**, zwłaszcza jeśli chodzi o bezpieczeństwo czy podstawowy komfort pracy. Instrukcje dostępne wyłącznie w języku polskim czy ograniczone wsparcie na etapie wdrażania to pierwsze problemy w nowej firmie, na jakie napotyka zagraniczni pracownicy. Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na korzystanie z agencji rekrutacyjnych wspierających ich na etapie formalności związanych z zatrudnieniem obcokrajowca. Wciąż istnieją jednak spore braki w procesach, które powinny być realizowane po zatrudnieniu pracownika.

Istnieją przesłanki, by twierdzić, że liczba osób zdrowych będzie się zmniejszać. Pracodawcy zaczynają więc **dbać o miejsce pracy** i starają się zapewniać komfortowe warunki, a niektórzy podejmują dodatkowe aktywności wspierające pracowników w utrzymaniu odpowiedniej kondycji fizycznej. Zazwyczaj tego rodzaju działania są uznawane za benefity.

Pracodawcy konkurują o kandydatów, co nakręca karuzelę atrakcji, które oferują w ogłoszeniach. Mają nadzieję, że w ten sposób wygrają walkę o pracownika. Tymczasem często realizowane działania nie uwzględniają realnych potrzeb kandydatów i pracowników *grey-collar*. Wynika to z faktu, że podejmowane inicjatywy tworzone są na podstawie domysłów i utrwalonych stereotypów, a nie rzeczywistych danych. Więcej na temat potrzeb pracowników *grey-collar* można znaleźć w raporcie OLX Praca. Poznaj swojego pracownika. KNOW HOW 2019.



DWIE GRUPY POKOLENIOWE
STANOWIĄ DLA PRACODAWCÓW
I REKRUTERÓW WYZWANIE:

NAJMŁODSI I NAJSTARSI PRACOWNICY

Młode pokolenie to grupa mocno zróżnicowana. Pod względem zaangażowania nie różni się znacząco od innych pokoleń. Charakteryzuje ją większa otwartość w komunikowaniu własnych potrzeb i oczekiwań. Młodzi chcą pracować inaczej i podważają stare schematy. Nowoczesne firmy widzą w tym **szansę na zmianę organizacji od wewnątrz**. Nie zawsze jednak radzą sobie ze zmianami na poziomie wartości czy mentalności doświadczonej kadry zarządzającej, która stosuje nie działające dziś schematy.

Pracodawcy i rekruterzy są świadomi tego, że społeczeństwo się starzeje. Pojęcie starzenia się nabrało jednak zupełnie nowego znaczenia. Miejsca pracy, na które do tej pory rekrutowano się studentów, ludzi młodych – dzisiaj firmy obsadzają matkami powracającymi z urlopów macierzyńskich lub osobami starszymi. Widzą w tym **szansę na stabilność**. Wiek przestał być konkretnym wyznacznikiem, bo niektóre 60-latkę są w lepszej kondycji fizycznej i psychicznej niż młodszy kandydaci *grey-collar*.

Wzrosła rola autorytetu. Kandydaci, aplikując do firmy, szukają informacji zarówno o przyszłym pracodawcy, jak i potencjalnym przełożonym. Na stanowiskach wyższego oraz średniego szczebla przez kolejne kilka lat będą menedżerowie z tak zwanej starej gwardii. Może się to wiązać z problemami ze zrozumieniem potrzeb młodszego pokolenia i ze znalezieniem z nim wspólnego języka. **Zarządzanie generacjami oraz szkolenie kadry zarządczej** jest kolejnym wyzwaniem, z jakim muszą się zmierzyć pracownicy HR.

Firmy, chcąc szybko dostosowywać się do realiów, **korzystają ze wsparcia partnerów zewnętrznych** lub rozwiązań, które przejmują odpowiedzialność za część pracy. W ten sposób przedsiębiorstwa radzą sobie z najbardziej palącymi problemami.

Eksperti uczestniczący w badaniach opisali zmiany, jakie w ostatnim czasie są wdrażane w ramach **procesu rekrutacji**. Coraz więcej firm dociera do kandydatów poprzez media społecznościowe. Poza tym implementowane są w firmach narzędzia, które umożliwiają automatyzację części zadań, związanych z rekrutacją i zatrudnieniem pracownika. Przedsiębiorstwa starają się również precyzyjnie targetować swoje oferty. Korzystają z algorytmów, biorących pod uwagę zachowania online kandydatów, wyznawane przez nich wartości, a nawet tworzą profile behawioralne.

Wszystkie te zmiany mają służyć tworzeniu warunków, w których ludzie...

**BĘDĄ CHCIELI,
A NIE MUSIELI, PRACOWAĆ**

Żeby było to możliwe, firmy będą musiały poznawać realne potrzeby swoich potencjalnych pracowników oraz tworzyć pozytywne, spersonalizowane doświadczenia w kontakcie z brandem. Dzięki temu będą miały wiedzę umożliwiającą odpowiedzenie na potrzeby pracowników i szansę na rozwiązanie problemów kadrowych.

SYTUACJA PRACOWNIKA



Według ekspertów firmy nie muszą obawiać się znaczącego odpływu pracowników (szczególnie z Ukrainy do Niemiec). Dostępne raporty wykazują, że **cudzoziemcy chętnie wyemigrują**, jeśli będzie taka możliwość, do Niemiec. Jednak przedsiębiorstwa podchodzą do tych informacji z dystansem. Rynek niemiecki postawił barierę językową i to uznaje się za czynnik ograniczający odpływ pracowników z Polski. Część badanych, szczególnie reprezentująca agencje pracy, była przekonana, że kulturowo, organizacyjnie, językowo i geograficznie Polska jest bardziej preferowanym rynkiem dla pracowników z Ukrainy. Jednak ci pracownicy, którzy zostaną, będą – poza motywacją finansową – kierować się **chęcią rozwoju zawodowego**. Będą liczyć na to, że w Polsce mają większe szanse na awans i karierę. Już dzisiaj pracownicy *grey-collar* zaczynają sami zakładać firmy. Często są to ludzie dobrze wykształceni, którzy na pierwszym etapie swojej obecności w Polsce wykonują pracę poniżej swoich możliwości i kompetencji, ale z czasem dojrzewają do tego, żeby oferować na rynku swoje najlepsze umiejętności.

Kandydaci coraz częściej, już na etapie rekrutacji, weryfikują firmy pod kątem lokalizacji, dojazdu, ale i miejsca pracy. Jest to szczególnie istotne dla stanowisk typu obsługa klienta czy call center. W ich przypadku otoczenie wpływa w istotny sposób na rezultaty pracy.



Gdybym poszła teraz na rozmowę rekrutacyjną, to ABSOLUTNIE sprawdziłabym, jak wygląda biuro, bo to świadczy o pracodawcy – czy ludzie mają klimę w pokoju czy wiatraki, czy jest okno otwierane czy jest zamknięte i takie informacje się szybko rozchodzą, wszystko jest ważne.

Rekruterzy i firmy mają świadomość, że kandydaci (w tym *grey-collar*) coraz chętniej mówią o swoich oczekiwaniach względem pracodawcy i coraz częściej podkreślają istotę **kultury organizacyjnej**. To dla HR-owców wyraźny sygnał mówiący o tym, co stanowi klucz do pozyskania i utrzymania wartościowych pracowników. Aby osiągnąć oczekiwany efekt, rekruterzy będą musieli wstąpić się w oczekiwania ludzi, ale też odkrywać realne potrzeby kandydatów (zwłaszcza te, o których głośno nie mówią). W warstwie deklaratywnej nie mają oni problemów ze zgłaszaniem swoich prośb czy życzeń.

Czynniki, takie jak **poczucie docenienia czy świadomość wpływu** na firmową rzeczywistość, coraz częściej decydują o satysfakcji z pracy. Część grup pracowniczych (również wśród pracowników *grey-collar*) bierze te czynniki pod uwagę, wybierając przyszłego pracodawcę i przełożonego. Firmom, mimo że zdają sobie z tego sprawę, trudno wiedzę na ten temat przekuć w realne działania. Często tego typu zmian nie chcą wprowadzać menedżerowie średniego szczebla, z wieloletnim stażem, którzy opierają swoją pracę na starych, utartych schematach, niedostosowanych do nowej rzeczywistości. Nie rozumieją, co oznacza budowanie angażującego środowiska pracy, inaczej definiują budowanie autorytetu i zarządzanie zespołem.

Przejmowanie rutynowych zadań przez algorytmy sprawia, że firmy będą szukały pracowników z miękkimi umiejętnościami, takimi jak:



W efekcie będą zatrudniały osoby z innym zestawem umiejętności niż dotąd. W wielu profesjach w obszarze *grey-collar* (kontakt z ludźmi, usługi) miękkie kompetencje wypierają warunek doświadczenia zawodowego. Nadal wielu kandydatów nie zdaje sobie z tego sprawy, jednak lojalność i kompetencje miękkie stają się kluczowe, jeśli chodzi o dobór pracowników.



Te kompetencje są ważniejsze niż to, co człowiek fizycznie umie, bo jeśli nie umie excela na jakimś określonym poziomie, to nie szkodzi, bo my go tego nauczymy, ale już kreatywności – to ciężko nauczyć w pracy, nie ma na to czasu, albo ktoś ma takie kompetencje albo nie.

PRAKTYKI W HR



Na co eksperci zwracają uwagę podczas rekrutacji?

Ogłoszenie zostało opublikowane, ale kandydaci nie aplikują. Pojawia się zaledwie kilka CV. Z tego tylko trzech aplikujących spełnia określone w ogłoszeniu wymagania. Co gorsze, dwóch umówionych na rozmowę kandydatów nie pojawia się na spotkaniu rekrutacyjnym. Zaledwie jedna z osób przychodzi w wyznaczonym terminie. Niestety nie robi dobrego wrażenia na swoim potencjalnym przełożonym. Menedżer przeprowadzający rozmowę rekrutacyjną ma pretensje do rekrutera, ponieważ kandydat nie posiada odpowiednich kompetencji. Niestety nie dało się tego przewidzieć, gdyż CV aplikującego sugerowało, że będzie on spełniał postawione przez menedżera wysokie wymagania. Tego rodzaju sytuacje są codziennymi wyzwaniami, z jakimi mierzą się rekruterzy. Poniżej można znaleźć kilka propozycji usprawnień, które pozwolą unikać tego rodzaju problemów.

1. Stosowanie skutecznych narzędzi rekrutacyjnych

Za najbardziej efektywne narzędzia do rekrutacji pracowników *grey-collar* badani uznali:

- agencje pracy, agencje zatrudnienia;
- aplikacje z ofertami pracy w pobliżu;
- profesjonalne serwisy rekrutacyjne;
- programy poleceń;
- rekrutacje wewnętrzne;
- serwisy regionalne;
- sieci społeczne i kontakty nieformalne.

Kolejność alfabetyczna.

Najpopularniejszym sposobem poszukiwania pracowników jest informowanie o rekrutacji osób z otoczenia firmy (56%). Korzystanie z serwisów ogłoszeniowych deklaruje 48% firm, z czego 82% stanowią duże firmy.

Za co użytkownicy cenią OLX Praca?



2. Eksperymentowanie z niestandardowymi metodami działania

Ze względu na sytuację na rynku pracy (niedobór kandydatów), wśród badanych istnieje duża potrzeba testowania nowych rozwiązań w zakresie rekrutacji. Jednocześnie wielu rekruterów wykazuje niski poziom gotowości do podejmowania tego rodzaju wysiłków. Wynika to z faktu, że odczuwają **niechęć do ryzyka**. Dotychczasowe niepowodzenia związane z testowaniem nowych narzędzi mogą działać zniechęcająco. Poza tym rekruter jest rozliczany z efektów swojej pracy, czyli z liczby zrekrutowanych pracowników. Przez to nie może pozwolić sobie na eksperymentowanie. **Nowe rozwiązania nie gwarantują sukcesu**, a wymagają dużych nakładów czasu, który można przeznaczyć na korzystanie ze znanych narzędzi rekrutacyjnych o przewidywalnym efekcie. Co więcej, rekruterzy nie zawsze otrzymują wsparcie ze strony swoich przełożonych, jeśli chodzi o wprowadzanie innowacyjnych, ale potencjalnie kosztownych rozwiązań.

Powyższe czynniki przyczyniają się do tego, że niewiele badanych było w stanie określić innowacje, które są stosowane u nich w pracy w zakresie rekrutacji. Wśród niestandardowych rozwiązań pojawiły się **międzynarodowy system poleceń** oraz **rozliczanie usługi na podstawie pobranych/otwartych CV**. Coraz popularniejsze staje się stosowanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacyjnym. Firmy, które chcą szybko reagować na zmiany i przodować w swoim sektorze, coraz chętniej decydują się na poszukiwanie partnerów wspierających wdrożenie procesów, ułatwiających adaptację do zmian.

3. Poznanie kandydatów

Według rekruterów wśród pracowników *grey-collar* dominują dwie grupy:



Ci, którzy szukają pracy w dość określonych przewidywalnych ramach. Tym pracownikom zależy na pewnym podstawowym poziomie stabilizacji finansowej i poczuciu bezpieczeństwa. Ze względu na te potrzeby jest to grupa z mniejszą skłonnością do ryzyka czy wykazywania inicjatywy w sferze zawodowej.



Ci, którzy traktują tego rodzaju stanowiska jako szansę na rozpoczęcie kariery. Dotyczy to głównie młodych, początkujących pracowników bez doświadczenia lub o niewielkim doświadczeniu, zwłaszcza tych zorientowanych na rozwój zawodowy.

Jeśli kandydat nie ma zawartych w CV informacji, które potrzebne są do oceny jego kandydatury, warto przed rozmową rekrutacyjną przeprowadzić tzw. screening telefoniczny. Podczas rozmowy można uzyskać informację na temat tego, czy kandydat spełnia wymagania *must have*. W ten sposób zminimalizujemy ryzyko nieudanej rozmowy rekrutacyjnej oraz zbędnego angażowania czasu kandydata i osoby przeprowadzającej wywiad.

Skojarzenia uczestników badań, dotyczące rekrutacji:



To taka ciągła wycieczka pod górę, szukanie nowych rozwiązań, nowych narzędzi, szukanie nowych dróg do innowacji, wciąż pod górkę.

Dobrze zakończony proces rekrutacji jest jak dobre wino, jest nagrodą i daje dużo przyjemności i radości.

Rekrutacja kojarzy mi się z grą w pokera, ta niepewność, czy kandydaci przyjdą.

Rekrutacja jest jak randka i musi być chemia z jednej i drugiej strony, jeśli jej nie ma, to też nie ma sensu iść dalej razem. Jeśli rekrutujemy przez wartości, to ważne jest, żeby patrzeć w tym samym kierunku i na rekrutacji możemy się dowiedzieć, czy patrzymy w tym samym kierunku. Jeśli szukamy pracownika na dłużej, a nie tylko na kilka miesięcy czy na okres próbny.

Rekrutacja jest jak pierwsza randka, podczas której możemy się o sobie nawzajem jak najwięcej dowiedzieć i ważne jest pierwsze wrażenie.

4. Budowanie relacji podczas procesu rekrutacyjnego

Kandydaci nie chcą być traktowani podczas procesu rekrutacyjnego bezosobowo. Rekruterzy bardzo dobrze zdają sobie z tego sprawę. Dlatego starają się podejmować działania, które mają pokazać kandydatowi ich zaangażowanie w proces. Chodzi o drobne gesty, które ułatwiają zbudowanie relacji.

Mogą to być takie zabiegi, jak:

- wysyłanie spersonalizowanych wiadomości,
- dołączenie do wiadomości materiałów na temat firmy,
- wysyłanie e-maili potwierdzających nadestanie aplikacji,
- przesyłanie informacji zwrotnej, niezależnie od tego, czy odpowiedź jest pozytywna czy negatywna.

Coraz częściej stosowaną praktyką jest wysyłanie wiadomości ze szczegółami dotyczącymi spotkania rekrutacyjnego. Zabieg ten ma rozwiązać jeden z najbardziej frustrujących dla rekruterów problemów – nagminne niepojawianie się kandydatów na rozmowie rekrutacyjnej. Co więcej, w ten sposób zwiększamy szanse, że kandydat będzie posiadał wszelkie informacje niezbędne do świadomego uczestniczenia w procesie. Badani jako jedną z kwestii utrudniających prowadzenie rekrutacji wykazali ignorancję kandydatów, którzy czasem przychodząc na rozmowę, nie wiedzą, na jakie stanowisko zaaplikowali.



Czasem kandydaci nie wiedzą, na jakie stanowisko i spotkanie przyszli, to HR przedstawia ofertę i proponuje: może tu się sprawdzisz, a może tu.

5. Zmiana podejścia do rozmowy rekrutacyjnej

Brak transparentności i uczciwości stanowi pułapkę rekrutacyjną. Zdarza się, że firmy, by zainteresować ofertą kandydatów udzielają niepełnych informacji bądź część danych celowo omijają. Zatrudnienie osoby posiadającej nieprawdziwe wyobrażenie na temat swojego stanowiska wiąże się ze szkodą na rzecz pracodawcy, więc warto pamiętać o tym, że rolą rekrutera jest zadbanie o to, żeby kandydat otrzymał wszystkie informacje niezbędne do podjęcia najlepszej dla siebie decyzji. Dodatkowo rekruter podczas rozmowy rekrutacyjnej musi oddzielić fakty i rzeczywiste kompetencje od zabiegów autoprezentacyjnych stosowanych przez kandydata.

W ostatnich latach w wielu firmach rozmowy rekrutacyjne zmieniły swój charakter i cel. Ze względu na brak wykwalifikowanych kandydatów na rynku rekruterzy coraz częściej w trakcie spotkania koncentrują się na badaniu postaw potencjalnych pracowników, a nie na weryfikowaniu ich umiejętności. Rekruterzy powinni pełnić w firmach funkcję ekspertów w zakresie rekrutacji i rynku pracy, a swoją wiedzę powinni dzielić się z menedżerami, którzy uczestniczą w procesach rekrutacyjnych. Dzięki temu rozmowy z kandydatami będą prowadzone w sposób profesjonalny, a przetożeni będą czuli się współodpowiedzialni za wyniki rekrutacji.



Od kilku lat czas się wyrównał, nie przeginalmy na rzecz pracy, coraz bardziej istotne staje się zaangażowanie i efektywność w czasie pracy. Liczy się wychodzenie z inicjatywą.

6. Wdrożenie nowego pracownika

Według rekruterów w obecnej sytuacji rynkowej utrzymanie pracownika *grey-collar* przez rok lub dwa lata jest sukcesem. Dlatego warto już od samego początku współpracy podejmować działania, które umożliwią szybkie wdrożenie pracownika w jego obowiązki zawodowe i zapoznanie go z kulturą firmy. Czasem drobne, wydawałoby się niewiele znaczące wsparcie, decyduje o tym, jak dany pracownik ocenia swoją firmę. Dobra atmosfera w pierwszych dniach pracy może zdecydować o opinii na temat swojego pracodawcy i wpłynąć na to, jak pracownik będzie mówił o firmie poza jej murami.

Nowe wymagania pracowników względem miejsca pracy generują wyzwania dla działów HR. Kadra menedżerska będzie musiała przemodelować stanowiska, a dokładniej zakresy zadań i strukturę organizacyjną w taki sposób, żeby zagospodarować potencjał, energię i umiejętności ludzi, którzy wykazują się zaangażowaniem i lojalnością. Co więcej, warto w działaniach motywacyjnych uwzględnić również tych, którzy nie chcą awansować w strukturze firmy i przyjmować odpowiedzialności czy zadań zarządczych.

CHARAKTERYSTYKA PRACOWNIKÓW *GREY-COLLAR*



Mówiąc o tej grupie pracowniczej, należy uwzględnić jej niejednorodność, gdyż zawiera w sobie szeroki zakres stanowisk, a co za tym idzie – różnorodne grupy pracownicze. Pomimo tego na podstawie badań, można wyróżnić kilka cech charakterystycznych dla pracowników *grey-collar*.

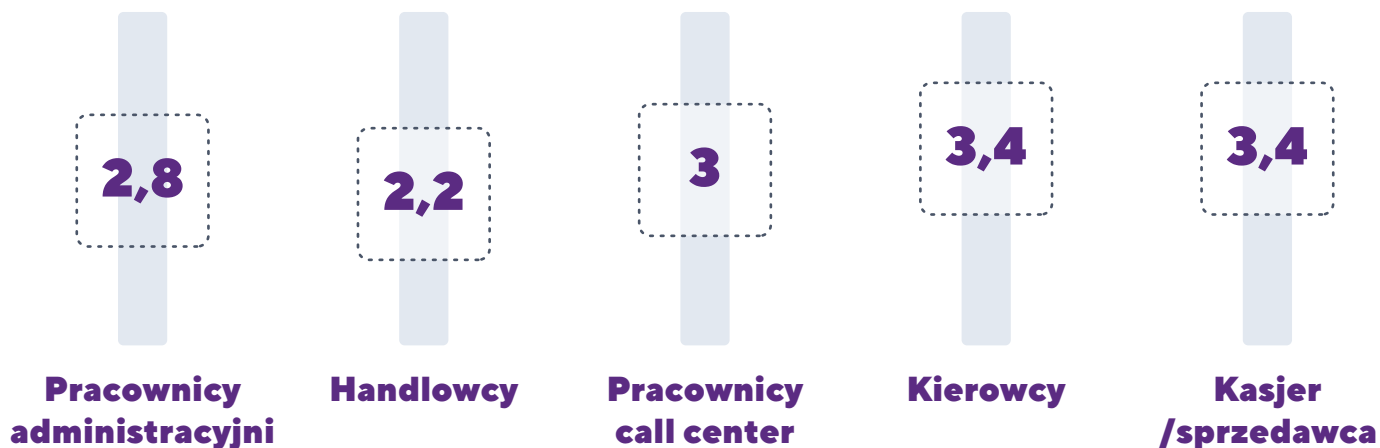
- Badani rekruterzy byli zgodni co do tego, że stanowiska typu *grey-collar* to świetna okazja, żeby rozpocząć karierę. Uzasadnieniem takiego poglądu jest kilka okoliczności:
 - Firmy o większych strukturach i czytelnych ścieżkach awansu wykazują ogromny popyt na tego rodzaju pracowników, a co więcej – obniżają wymagania związane z wiekiem i doświadczeniem do minimum.
 - Tego typu stanowiska wiążą się ze stabilizacją finansową, bezpieczeństwem i regularnością wypłat, choć umowa o pracę nie jest żelazną regułą.
 - Czasy, kiedy duża konkurencja między pracownikami wymagała naruszenia równowagi w życiu prywatnym i zawodowym na rzecz pracy, już minęły. Dziś niejednokrotnie wystarczy być efektywnym i zaangażowanym w ramach czasu pracy.
- Wielu pracowników *grey-collar* zatrzymuje się na pewnym poziomie w strukturze firmy i świadomie nie chce iść dalej. Rekruterzy wiążą to z faktem, że znaczna część z nich koncentruje się na perspektywie tu i teraz, a priorytetem dla nich jest życie rodzinne. Kolejną kwestią może być odczuwanie obaw związanych z podejmowaniem ryzyka.



Mamy też inny problem – ze znalezieniem menedżerów średniego i wyższego szczebla potem, bo ludzie nie chcą brać na siebie odpowiedzialności, chcą zostać na swoim poziomie, po dłuższym czasie ewentualnie awansować na kierownika zespołu, może specjalisty, wyjść o 16 i nie przejmować się tym, co się dzieje w firmie. To jest przeinaczona rola work-life balance.

- Badania wykazują, że rekruterom zdarza się przeszacowywać znaczenie czynnika lokalizacji firmy (rozumianego jako odległość od miejsca zamieszkania). Jest to dla wielu kandydatów bardzo ważny element oferty, jednak zazwyczaj nie jest on kluczowy.

NA ILE ISTOTNA JEST DLA PRACOWNIKÓW LOKALIZACJA W SKALI OD 1 DO 5?



Zaprezentowane wyniki pochodzą z badania
OLX Praca. Poznaj swojego pracownika. KNOW HOW 2018.

- Rekruterzy zwrócili uwagę, że młodszy pracownicy *grey-collar* (pokolenie Z) wyraźnie rozgraniczają sferę obowiązków zawodowych od życia osobistego. W pracy często funkcjonują w „trybie zombie”, a poza pracą zaczynają właściwe życie. Część rekruterów uznaje podejście młodych do rekrutacji za frustrujące. Szczególnie z tego powodu, że z ich perspektywy potrzeby wielu dwudziestolatków charakteryzują sprzeczności. Z jednej strony często nie wnoszą wartościowego (lub żadnego) doświadczenia zawodowego, a z drugiej mają wysokie oczekiwania płacowe, odnośnie do miejsca czy warunków pracy.

- Eksperti prowadzący rekrutacje na stanowiska *grey-collar* jako jedno z wyzwań w trakcie procesu wykazują weryfikację informacji zawartych w CV lub zaprezentowanych podczas rozmowy. Zdarzają się kandydaci, którzy prezentują informacje niezgodne z rzeczywistością, jednak nie w wyniku złej woli. Niekiedy aplikujący (szczególnie osoby młodsze) mają wyobrażenia na swój temat, które niekoniecznie są zgodne z realiami. Co ciekawe, mimo że nie zawsze kandydaci zachowują szczerłość w trakcie procesu, liczą, że pracodawca będzie traktował ich uczciwie i udzielał informacji w sposób transparentny.

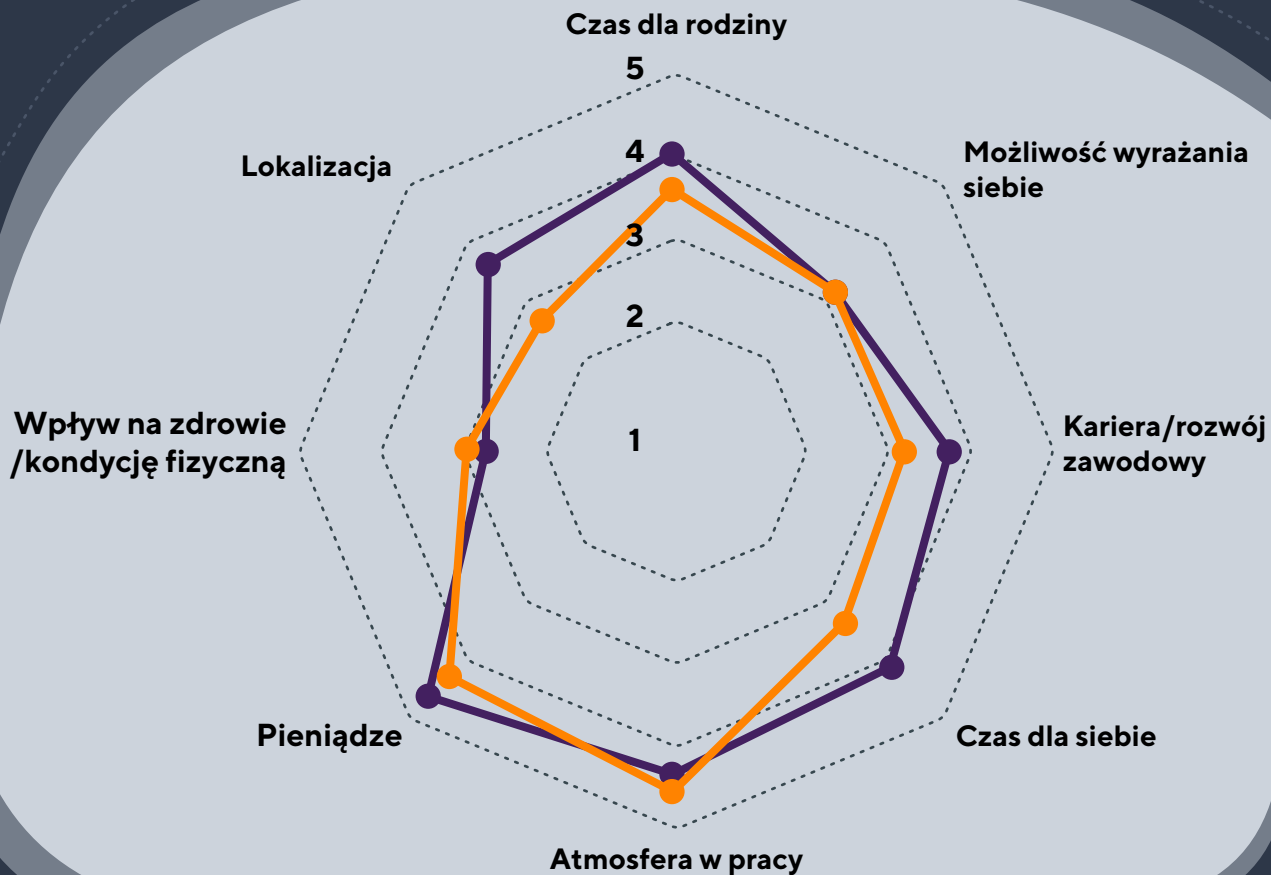


Często kandydaci nie są dobrze dopasowani do stanowisk, jednak w dzisiejszej sytuacji zaniżamy nasze wymagania. Nie mamy wyboru, choć wiemy, że to pułapka – jakiś czas funkcjonują, wykonując pracę o wątpliwej jakości, a my i tak poszukujemy kogoś nowego.

- Oczekiwania wobec przetożonego wydają się szczególnie ważnym aspektem, jeśli chodzi o wymagania pracowników względem firmy. Badani wykazali, że podczas procesu rekrutacyjnego kandydaci weryfikują nie tylko opinie na temat firmy, lecz także informacje na temat potencjalnego menedżera.

Coraz więcej rekruterów odczuwa brak symetrii pomiędzy oczekiwaniami kandydatów a potencjalną wartością, jaką są w stanie dostarczyć firmie oraz pomiędzy wymaganiami względem oferty a zaangażowaniem w proces rekrutacyjny. Z tego względu pracownicy HR często muszą pełnić funkcję promotora marki, który zachęca do podjęcia współpracy. Dlatego w realizacji codziennych obowiązków wykorzystują zarówno wiedzę z obszaru HR, jak i metody marketingowe.

Czynniki ważne dla pracowników podczas poszukiwania pracy – perspektywy HR i pracowników



Pomarańczowy kolor: eksperci HR
Fioletowy kolor: pracownicy grey-collars

OCZEKIWANIA I WYZWANIA



W idealnym świecie rekrutacja *grey-collar* byłaby jak:



AGILE

zwinna, mielibyśmy rezultaty po każdym etapie



Kolibier

mięka, lekka, zwinna – szybko przebiega, bo przychodzą sami fajni kandydaci, a menedżerowie sprawnie się komunikują



Najedzenie się do syta

bo mam niedosyt odpowiedniej liczby dopasowanych kandydatów do poszukiwanego profilu



Przepływ, płynięcie

bo jest duża zmienność zachowań i potrzeb klientów: sezonowość, kiepska dostępność



W turkusowej organizacji

wzajemne zrozumienie i szacunek w komunikacji pracodawca – kandydat

Określenie rynek pracownika wzbudza wśród rekruterów negatywne emocje. Sugeruje, że pracodawcy są na przegranej pozycji. Z kolei jeśli chodzi o pracowników, również nie oceniają sytuacji na rynku w ten sposób. Nie czują, że posiadają sprawczość, jeśli chodzi o podejmowanie działań w kwestiach dotyczących rynku pracy.

Badania zaprezentowanie w raporcie Poznaj swojego pracownika. KNOW HOW 2019 wykazują, że pracownicy poszukują wśród pracodawców swoich kompanów, a nawet mentorów. W pracy zależy im w szczególności na trzech aspektach:

1. Więcej normalności

Pracownicy, niezależnie od zawodu, chcą pracować w ludzkich warunkach oraz miłym otoczeniu. Szukają na rynku firm, w których mogą koncentrować się na swoich obowiązkach zawodowych, mają jasno określony zakres działań i odpowiednie narzędzia do pracy. Jeśli dostrzega się ich wkład w wyniki zespołu, mogą dzielić się swoją opinią na temat otaczającej ich rzeczywistości firmowej i są traktowani z szacunkiem – oznacza to, że są we właściwej organizacji.

2. Więcej symetrii

Kwestia symetrii dotyczy relacji podwładny – przełożony. Pracownik nie chce być traktowany przez swojego szefa jako dodatek do narzędzi pracy. Wie, że jego doświadczenie i zaangażowanie są cenne dla firmy i dlatego uważa, że powinien być uczciwie i godnie traktowany. Symetria to dla pracowników także poczucie sensu, jeśli chodzi o wykonywane działania i możliwość rozwoju przy codziennej realizacji obowiązków zawodowych i celów firmy.

3. Więcej prawdy

Moda na transparentność nie pojawiła się bez przyczyny. Wielu badanych zwróciło uwagę, że ogłoszenia o pracę są niekompletne. Czasem brakuje nawet podstawowych informacji, takich jak: zakres obowiązków i wymagany wymiar pracy, oraz kwestii dotyczących możliwości rozwoju. Wciąż niewiele pracodawców upublicznia widetki płacowe. Co więcej, zdarza się, że podczas rozmów rekrutacyjnych rzeczywistość jest prezentowana w sposób niezgodny z realiami.

Perspektywa pracodawców jest nieco inna. Mierzą się oni z następującymi wyzwaniami:

- Rotacja pracowników.
- Wzrost kosztów związanych z procesami rekrutacyjnymi.
- Zmiana relacji pracownik – pracodawca.
- Spadek liczby fachowców.
- Wzrost kosztów związanych z utrzymaniem pracownika.
- Przymus szybkich i samodzielnych działań nastawionych na skuteczne rozwiązywanie problemów w szczególności w obszarze HR.

A graphic showing the percentage 84%. It consists of a light blue horizontal bar on the left, a dashed-line square box containing the text '84%', and a light blue horizontal bar on the right.

pracodawców uważa, że dziś trudniej znaleźć pracownika niż kilka lat temu.

A graphic showing the percentage 93%. It consists of a light blue horizontal bar on the left, a dashed-line square box containing the text '93%', and a light blue horizontal bar on the right.


pracodawców uważa, że dziś trudniej utrzymać dobrego pracownika niż kilka lat temu.

A graphic showing the percentage 49%. It consists of a light blue horizontal bar on the left, a dashed-line square box containing the text '49%', and a light blue horizontal bar on the right.

ze względu na problemy z rekrutacją planuje zatrudniać mniej pracowników.

PODSUMOWANIE





Wydaje się, że nie mamy dziś do czynienia z rynkiem pracownika, lecz z rynkiem przywróconego balansu. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy dążą do tego, żeby realizować swoje plany. Obydwie grupy mierzą się z szybkimi zmianami otoczenia i chcą spełniać swoje potrzeby i ambicje. Jedyne, co je różni, to fakt, że napotykają na swojej ścieżce inne problemy, z którymi muszą się mierzyć.

Badani wykazali, że wśród kandydatów aplikujących na stanowiska *grey-collar* można wyróżnić dwie grupy. W jednej znajdują się pracownicy, którzy mają potrzebę pracy w przewidywalnych ramach. Chcą sobie zapewnić podstawowy poziom stabilizacji finansowej i otrzymywać jasne informacje na temat oczekiwań ze strony pracodawcy. Daje im to poczucie bezpieczeństwa. W drugiej grupie kandydatów *grey-collar* znajdują się osoby, które traktują pracę na tego rodzaju stanowiskach jako świetną okazję do rozpoczęcia kariery. Dotyczy to głównie początkujących pracowników, bez doświadczenia lub z niewielką praktyką zawodową. Jednocześnie, jeśli chodzi o młodych pracowników, badani podkreślali ich odmienne podejście do obowiązków zawodowych w porównaniu z podejściem poprzednich pokoleń. Młodzi stawiają jasne rozgraniczenie pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Dla wielu przełożonych jest to frustrujące, gdyż są przyzwyczajeni, że starsi pracownicy są gotowi do większego zaangażowania i poświęcenia na rzecz pracy.

Kolejną kwestią, na którą badani zwrócili uwagę, jest potrzeba transparentności w trakcie procesu. Pracodawca musi udzielać kandydatom precyzyjnych informacji na temat stanowiska i firmy. W ten sposób zapobiegnie fałszywym wyobrażeniom i zmniejszy ryzyko nieudanej rekrutacji. Sporym wyzwaniem w trakcie procesu rekrutacyjnego jest selekcja. Część kandydatów nie mówi podczas procesu całej prawdy, a czasem nawet kłamie. Ryzyko błędnej rekrutacji wiąże się z dużym stresem dla rekruterów, gdyż jest związane z dodatkowymi kosztami dla firmy.

Zmiany, jakie mają miejsce na rynku pracy, przekładają się na przebieg procesów rekrutacyjnych. Badani zwrócili uwagę, że coraz częściej docierają do kandydatów przez media społecznościowe, starają się automatyzować proces i precyzyjnie targetować oferty do kandydatów spełniających wymagania na dane stanowisko. Co więcej, coraz częściej w trakcie procesu zwraca się uwagę na postawy kandydatów, a nie na ich umiejętności. W obliczu braku odpowiednio dużego zasobu potencjalnych kandydatów, takie parametry, jak doświadczenie zawodowe mierzone wyłącznie stażem pracy czy kompetencje twarde schodzą na dalszy plan. Najpopularniejszym sposobem poszukiwania pracowników jest informowanie o rekrutacji osób z otoczenia firmy (56%).

Badani uznali kilka kwestii za szczególnie istotne, jeśli chodzi o narzędzia rekrutacyjne. Rekruterzy zwracają uwagę na to, czy dane rozwiązanie posiada funkcjonalności, które pozwolą zwiększać efektywność rekrutacji i monitorować proces. Najczęściej stosowanymi narzędziami do rekrutacji są: agencje pracy, agencje zatrudnienia, aplikacje z ofertami pracy w pobliżu, profesjonalne serwisy rekrutacyjne, np. OLX Praca, programy poleceń, rekrutacje wewnętrzne, serwisy regionalne, sieci społeczne i kontakty nieformalne.

Według badanych w firmach coraz częściej mówi się o potrzebie przemodelowania stanowisk, zakresów zadań i struktury organizacyjnej, w taki sposób, aby zagospodarować potencjał, energię i umiejętności ludzi, którzy wykazują się zaangażowaniem i lojalnością względem firmy, a niekoniecznie chcą awansować w pionowej strukturze firmy. Kolejnym istotnym zagadnieniem jest zapewnienie pracownikom możliwości przekwalifikowania się w ramach organizacji. Powyższe elementy są istotne dla firm, które nie chcą borykać się z problemami kadrowymi i budują silną markę pracodawcy.





Praca

PARTNER PROJEKTU



**very
human
services**

Doświadczenia HR. Wnioski z badań
OLX zostały przygotowane we
współpracy z zespołem VHS.

VERY HUMAN SERVICES

W VHS wierzymy, że przyszłość należy do organizacji, które chcą humanizować rozwiązania w obszarach firma–klient, usługa–klient, firma–pracownik, pracownik–pracownik i dzięki temu wchodzić na wyższy poziom prowadzenia biznesu. Dlatego obserwujemy nowe zjawiska, interpretujemy kierunki, w których one zmierzają, by we współpracy z klientami przekładać je na rozwiązania bardziej przyjazne ludziom i wdrażać innowacje w organizacjach.

Jesteśmy turkusowym zespołem otwartych, pracowitych ludzi o wielu kompetencjach: strategów, projektantów, badaczy, analityków i praktyków biznesu z korporacyjnym doświadczeniem. Od 10 lat pracujemy i rozwiązujemy problemy, opierając się na metodzie human-centred (service design, design thinking). Wybraliśmy je jako naszą metodę projektowania zmian i uwalniania potencjału do innowacji w ludziach oraz firmach.