



# EWOLUCJA HR

KNOW HOW 2023





**PRACA**



## SPIS TREŚCI

Sytuacja na rynku pracy	5
Nowa rola rekruterów	13
Podejście kandydatów	23
Skuteczna oferta pracy	41
Employer branding	53

Zmiany na rynku pracy widać zarówno w podejściu kandydatów, jak i w aktywności rekrutacyjnej pracodawców. W tegorocznej edycji raportu sięgnęliśmy po dane pokazujące dynamikę tych przemian. Przeanalizowaliśmy trendy w ogłoszeniach i obszary, które cierpią na deficyt kandydatów. Zapytaliśmy rekruterów o trudności w codziennej pracy oraz ich recepty na sukces. Poprosiliśmy pracowników i kandydatów o wskazanie, co motywuje ich do zmian zawodowych. Tegoroczny raport to zestawienie tych różnych perspektyw, a jednocześnie diagnoza kondycji rynku pracy i przede wszystkim praktyczny przewodnik dla rekruterów oraz menedżerów zatrudniających.

Badania zostały przeprowadzone we współpracy z instytutem badawczym ARC Rynek i Opinia. Część jakościowa obejmowała pogłębione wywiady indywidualne ( $N = 15$ ) z przedstawicielami działów HR (zatrudnionymi w firmach różnej wielkości; stan zatrudnienia powyżej 20 osób) oraz pracownikami firm doradztwa personalnego rekrutującymi pracowników grey collars lub blue collars. Część ilościowa to badanie ankietowe CAWI na reprezentatywnej próbie ( $N = 1031$ ) osób zatrudnionych na stanowiskach white, blue i grey collars. Analiza objęła również ogłoszenia publikowane w serwisie OLX Praca w 2021 i 2022 r. O dodatkowe komentarze oraz praktyczne wskazówki poprosiliśmy znakomitych ekspertów.

Dostrzegamy silną potrzebę personalizacji oferty pracodawców na podstawie lepszej znajomości potrzeb poszczególnych grup pracowników. Jesteśmy przekonani, że niniejszy raport będzie w tym pomocny. Do zapoznania się z naszym opracowaniem szczególnie zachęcamy przedstawicieli działów HR i biznesu zajmujących się rekrutacją.

**Zespół OLX**

Serdecznie zapraszamy do lektury!

# SYTUACJA NA RYNKU PRACY

Rok 2022 z jednej strony przyniósł wytchnienie w obszarze walki z pandemią i zniesienie obostrzeń, z drugiej zaś zupełnie nowe wyzwania związane z sytuacją na świecie i spowolnieniem gospodarczym w naszym kraju. W zależności od branży firmy nadal mierzą się z różnymi trudnościami. Mimo to zarówno pracodawcy, jak i kandydaci pozostają aktywni na rynku pracy.

**o|x**

## DOMINUJĄCE BRANŻE

Początek roku – choć był czasem, w którym nie wszystkie branże były zwolnione od pandemicznych obostrzeń – nie przyniósł wyhamowania rynku. Podobnie jak w 2021 r. pracodawcy aktywnie poszukiwali pracowników. Jak wynika z danych OLX, liczba aktywnych ogłoszeń wzrosła o 4%, jeśli porównamy styczeń–wrzesień 2022 r. z analogicznym okresem ubiegłego roku.

Największy wzrost wśród liczby ofert nastąpił w takich obszarach, jak: montaż i serwis (wzrost o 31%), ochrona (wzrost o 27%), obsługa klienta i call center oraz sprzedaż (wzrost o 19%), HR (wzrost o 18%), a także zdrowie (wzrost o 18%). Duża liczba ogłoszeń dotyczących montażu i serwisu może wynikać z sytuacji, z którą kategoria ta zmaga się od dłuższego czasu. W tej grupie bardzo często poszukiwani są murarze, dekarze, elektrycy. Jest to grupa profesji deficytowych, a zapotrzebowanie na takich specjalistów nie maleje. Wieloletnie zaniedbania w obszarze edukacji zawodowej, a w konsekwencji niedostateczna liczba osób z wykształceniem zawodowym, są niezwykle trudne do nadrobienia w najbliższych latach, dlatego można spodziewać się, że w tej kategorii nadal będzie publikowanych sporo ogłoszeń.

### Wzrost liczby ofert – porównanie 2021 z 2022 r.

Kategoria	Wzrost rok do roku
Montaż i serwis	31%
Ochrona	27%
Obsługa klienta, call center, sprzedaż	19%
HR	18%
Zdrowie	18%

Kategorią, w której serwis OLX od dwóch lat odnotowuje wzrost aktywnych ogłoszeń, jest obsługa klienta i sprzedaż. Taka sytuacja może mieć podłoże m.in. w silnym rozwoju sektora SSC w Polsce. Obsługa klienta to jeden z obszarów, które często są przenoszone do centrum usług wspólnych, dlatego zapotrzebowanie na specjalistów z tego sektora może pozostawać duże.

Już drugi rok z rzędu obserwowany jest również wzrost liczby ogłoszeń dla rekruterów. Zarówno wyzwania związane z koniecznością zmiany organizacji pracy w firmach, jak i silna konkurencja na rynku pracy oraz deficyt pracowników mogły przyczynić się do zwiększenia świadomości roli działów HR w organizacjach, a tym samym zwiększenia liczby ofert dla tej grupy zawodowej.

## MILE WIDZIANI PRACOWNICY Z UKRAINY

Zdecydowanie 2022 r. to czas, w którym widać dużą otwartość polskich pracodawców na pracowników z Ukrainy. Napływ uchodźców zza wschodniej granicy przyczynił się do wdrożenia różnego rodzaju rozwiązań, których celem było ułatwienie Ukraińcom adaptacji na polskim rynku pracy. Przykładowo w celu uproszczenia komunikacji pomiędzy kandydatami a pracodawcami serwis OLX dodał nową funkcjonalność, dzięki której pracodawcy mogli oznaczać swoje oferty informacją „Zapraszamy pracowników z Ukrainy”. Jak się okazało, wielu pracodawców skorzystało z tej opcji. Ogromne zainteresowanie i otwartość pracodawców na zatrudnianie pracowników z Ukrainy mogą wynikać z kilku czynników. Z jednej strony to sposób na okazanie pomocy osobom dotkniętym wojną, z drugiej natomiast napływ kandydatów z Ukrainy stanowi ogromne wsparcie dla wielu polskich branż, które już od dłuższego czasu cierpią na deficyt pracowników.

Po liczbie dodawanych ogłoszeń z parametrem „Zapraszamy pracowników z Ukrainy” widać, że pracodawcy byli i są otwarci na zatrudnianie cudzoziemców. Liczba ofert z tym parametrem w lutym 2022 r. wynosiła ponad 8,5 tys., z kolei we wrześniu osiągnęła już ponad 22 tys. Jest to więc spektakularny wzrost o 154%. Najwięcej ogłoszeń przybyło w takich kategoriach, jak: wykładanie i ekspozycja towaru, franczyza / własna firma, ochrona, rolnictwo i ogrodnictwo, sprzątanie. Niezwykle duży przyrost liczby ogłoszeń w branży związanej z rolnictwem i ogrodnictwem może być pochodną wysokiego zapotrzebowania na pracowników do pracy tymczasowej przy zbiorach w okresie wiosenno-letnim.



### Wzrost liczby dodawanych ogłoszeń z parametrem „Zapraszamy pracowników z Ukrainy” – porównanie 2021 z 2022 r.

Kategoria	Wzrost rok do roku
Wykładanie i ekspozycja towaru	550%
Franczyza / własna firma	357%
Ochrona	333%
Rolnictwo i ogrodnictwo	301%
Sprzątanie	301%

Oprócz ofert prac tymczasowych duża liczba ogłoszeń dotyczyła również możliwości zatrudnienia w HR, jako kasjer czy pracownik sklepu oraz w logistyce.

## POPULARNOŚĆ PRACY ZDALNEJ

Rok 2022 naznaczony jest nie tylko przez wojnę, lecz także przez wciąż trwającą pandemię, która również nie pozostaje bez wpływu na sytuację na rynku pracy. Jednym z efektów jest większa otwartość pracodawców na możliwość zatrudniania pracowników w ramach pracy zdalnej. Podobnie jak w ubiegłym roku serwis OLX odnotował wzrost liczby ogłoszeń z możliwością pracy niestacjonarnej. W stosunku do 2021 r. opublikowano o 41% więcej ofert tego rodzaju.

Porównując liczbę ogłoszeń z możliwością pracy zdalnej z ogłoszeniami pracy stacjonarnej, można wywnioskować, że stacjonarny model pracy jest wciąż przeważający. Warto jednak pamiętać, że home office to rozwiązanie, na które mogą sobie pozwolić tylko wybrane branże, m.in.: IT, marketing, PR i media, telefoniczna obsługa klienta czy księgowość. Innym czynnikiem, który może wpływać na pewną zachowawczość we wdrażaniu tego modelu pracy, jest nadal nieuregulowana sytuacja legislacyjna i obawy z tym związane.

## WIĘCEJ REKRUTACJI W TRYBIE ONLINE

Podobnie jak praca zdalna, tak i rekrutacja online stała się bardziej powszechnym zjawiskiem. W tym roku pojawiło się o 17% więcej ogłoszeń z informacją o rekrutacji w formie zdalnej. Być może nie jest to tak duży przyrost jak w 2021 r., gdy wzrost ogłoszeń z pracą zdalną w stosunku do 2020 r. wynosił 56%, niemniej wciąż jest to tendencja wzrostowa. Takie zróżnicowanie w wynikach może być pochodną faktu, że 2021 r. był czasem, kiedy zagrożenie epidemiczne było na wyższym poziomie niż w 2022 r. Większa otwartość na całkowitą rekrutację zdalną mogła





Jak wynika z ubiegłorocznych badań OLX, często decyzja o przystąpieniu do procesu rekrutacyjnego podyktowana jest tym, na ile jasno zostały określone warunki pracy, oraz tym, czy podana jest informacja o wysokości oferowanego wynagrodzenia. Zawarcie widełek znacznie podnosi więc atrakcyjność ogłoszenia, co jest niezwykle ważne w branżach, w których występuje deficyt specjalistów. Dane OLX potwierdzają, że ogłoszenia ze wskazanymi widełkami płacowymi zyskują nawet do 50% więcej odpowiedzi od aplikujących.

## ZWIĘKSZONA AKTYWNOŚĆ KANDYDATÓW

Wysokość wynagrodzenia w ogłoszeniu to nie jedyny czynnik, który wpływa na aktywność kandydatów. Duży wpływ ma również sytuacja makroekonomiczna. Według danych z ostatnich dwóch lat zebranych przez serwis OLX wraz z nastaniem pandemii kandydaci w mniejszym stopniu byli otwarci na zmianę zatrudnienia. Wraz z kolejnymi etapami walki z pandemią liczba kandydatów odpowiadających na ogłoszenia stopniowo zwiększała się i wszystko wskazuje na to, że tendencja ta nadal się utrzymuje. Zarówno w segmencie blue, jak i grey collars nastąpił wzrost w liczbie odpowiadających o 10% w stosunku do roku ubiegłego.

Największy przyrost w liczbie odpowiadających nastąpił w kategorii związanej z obsługą klienta i call center. W tym obszarze odnotowano wzrost na poziomie aż 43% w stosunku do roku ubiegłego. Możliwość pracy za granicą także przyciągnęła większą liczbę chętnych. Odpowiedzi na ogłoszenie udzieliło o 29% więcej osób niż w 2021 r. Podobna sytuacja miała miejsce w edukacji – w tym obszarze odnotowano przyrost o 22%.

## Kategorie z największym wzrostem w liczbie odpowiadających – porównanie 2021 z 2022 r.

Kategoria	Wzrost rok do roku
Obsługa klienta i call center	43%
Praca za granicą	29%
Edukacja	22%
Fryzjerstwo, kosmetyka	22%
Hostessa, roznoszenie ulotek	21%
Sprzedaż	20%
Gastronomia	20%
Opieka	18%
Zdrowie	16%
Rolnictwo i ogrodnictwo	15%

Branża gastronomiczna oraz sprzedaż również cieszyły się większym zainteresowaniem – liczba aplikujących w przypadku obu sektorów wzrosła o 20%.





# Rynek pracy po przejściach



## Andrzej Kubisiak

Analitik, zastępca Dyrektora ds. Badań i Analiz w Polskim Instytucie Ekonomicznym

Ostatnie miesiące miały być okresem wytchnienia po pandemicznych lockdownach i szansą na odbudowę gospodarki. I o ile przełom i początek 2022 r. tak właśnie wyglądały, o tyle otoczenie geopolityczne, jak i makroekonomiczne miały duży wpływ na polski rynek pracy. Napływ uchodźców z Ukrainy, wzmożona rotacja pracownicza i presja płacowa to tylko kilka z trendów, które zdominowały pierwsze kwartały tego roku.

Brak stabilnego otoczenia dla firm to jedno z największych wyzwań, z jakimi muszą się mierzyć już od 2020 r. Obecny rok w tym zakresie nie dał możliwości odpoczynku i większej stabilizacji. Wydarzenia za naszą wschodnią granicą wpływają na świat gospodarczy, podsycając wcześniejsze trendy inflacyjne i generując kryzys energetyczny, który wpłynie na światowe i krajowe spowolnienie gospodarcze. Jednak trudno o jednolity obraz ostatnich miesięcy, bo pierwsza połowa 2022 r. to był czas prosperity, a na polskim rynku pracy nawet przegrzania.

### Rozglądanie się za wyższymi zarobkami

Popyt na pracę w pierwszych miesiącach utrzymywał się na bardzo wysokim poziomie. Dobrze to potwierdzają dane OLX, z których wynika, że w pięciu czołowych obszarach dynamika ogłoszeń o pracę była nie tylko dodatnia, ale i rosła w tempie przynajmniej 18-procentowym. Największe niedobory dotyczą pracowników w zawodach blue collars, co obserwujemy już od lat.

Warto jednak zwrócić uwagę na jeszcze jeden element. O ile ofert na rynku przybywało, o tyle zatrudnienie w gospodarce aż tak mocno nie wzrosło. Był to efekt trudności rekrutacyjnych, które osiągnęły swoje historyczne maksima, ale również wzmożonej rotacji. Sporo rekrutacji miało na celu uzupełnienie pojawiających się wakatów w firmach po odejściach pracowników. Do zmiany pracy i wzrostu aktywności na rynku pracy skłaniała pracowników wysoka inflacja. Dane OLX wskazują, że o 10% wzrosła aktywność polskich pracowników względem ubiegłego roku. I trudno, aby było inaczej, bo w warunkach dwucyfrowej dynamiki wzrostu cen Polacy zaczęli rozglądać się za wyższymi dochodami i poprawą warunków płacowych. Takie otoczenie makroekonomiczne i postawy samych kandydatów przełożyły się na coraz powszechniejsze zamieszczanie przez pracodawców informacji o wynagrodzeniach już na etapie ogłoszeń o pracę.

### Co nas czeka w 2023 r.?

Przed nami okres spowolnienia gospodarczego, który w skrajnych scenariuszach może przynieść recesję. Źródła kryzysu widać obecnie przynajmniej kilka, ale to rosnące koszty dla firm przy słabnącym popycie będą odgrywać kluczową rolę dla planów rekrutacyjnych przedsiębiorstw. Przy mniejszej liczbie zamówień i niższej skłonności do konsumpcji moce produkcyjne w przedsiębiorstwach mogą być utrzymywane na niższych poziomach, a to oznacza, że firmy będą skupiać się głównie na utrzymaniu dotychczasowego poziomu zatrudnienia lub jego czasowej redukcji. W Polsce w pierwszej kolejności powinno się to przełożyć na spadek liczby wolnych miejsc pracy i prawdopodobnie przejściowy (choć dość nieduży) wzrost stopy bezrobocia. Firmy nauczone doświadczeniami z kryzysu COVID-19 pamiętają, że warto zatrzymać u siebie kluczowe kadry, bo gdy przyjdzie okres odbudowy i odbicie będzie widoczne, znalezienie nowych pracowników będzie dużym wyzwaniem.

# NOWA ROLA REKRUTERÓW

Ta część raportu jest wynikiem pogłębionych wywiadów z polskimi rekruterami zajmującymi się głównie pozyskiwaniem pracowników na stanowiska grey i blue collars. Rok temu stanowiska wymagające [całkowicie lub częściowo] pracy fizycznej były oceniane jako najtrudniejsze do obsadzenia. W tym roku badani rekruterzy zwracają uwagę na rosnącą liczbę zmiennych, które wpływają na ich codzienną pracę: od sytuacji gospodarczej w kraju i regionie, przez zmianę pokoleń i postaw na rynku kandydatów, po ewolucję narzędzi komunikacyjnych służących do rekrutacji.

**o|x**

## WYZWANIA WEWNĘTRZNE – KULTURA ORGANIZACJI, WYSOKIE WYMAGANIA



*Wszyscy rozumieją, że rynek jest trudny i że o tego kandydata jest trudniej, ale ja widzę, że jednak ta elastyczność klientów wewnętrznych jest bardzo ograniczona. Czy to pod kątem kryteriów, które są wymagane od kandydata, czy pod kątem budżetu, który jest oferowany<sup>1</sup>.*

Badani rekruterzy są z reguły oceniani w swoich firmach na podstawie takich metryk, jak czas do zatrudnienia [*time to hire*], liczba pozyskanych aplikacji czy rotacja nowych pracowników [*new joiners* – pracownicy do pół roku stażu w organizacji]. Niestety nie wszystkie firmy rewidują cele rekrutacyjne, nawet w sytuacjach wydłużenia czasu koniecznego na pozyskanie nowego pracownika czy wzrostu fluktuacji nowo zatrudnionych. Tymczasem **efektywność rekrutacji jest coraz bardziej zależna od atrakcyjności samej oferty oraz sytuacji na lokalnym rynku pracy**. Niektóre firmy uelastyczniają swój proces selekcji, otwierając się na zatrudnianie osób z niższymi kwalifikacjami czy kompetencjami i mniejszym doświadczeniem, co pozwala [przynajmniej częściowo] sprostać wymaganiom biznesu.

Najlepszych pracodawców cechują otwartość na zmiany, rozumienie strategicznej roli miękkiego HR i umiejętność dostrzegania rynkowych trendów. Tymczasem firmy ignorujące rewolucję na rynku pracy zostają w tyle. Zbyt sztywne ramy i ograniczone zasoby utrudniają re-



*Ostatnio moja praca jest coraz bardziej frustrująca. Wiem, że w zespole, w którym teraz jestem, nie będę mieć siły przebicia i nigdy miękki HR nie będzie tak istotny jak twardy HR. A na rynku jest trochę inaczej.*

kruterom codzienną pracę i realizację celów. HR-owcy z mniej innowacyjnych organizacji narzekają na problemy z jakością doświadczenia kandydata i pracownika, trudność pozyskania aplikacji i zatrzymania w firmie coraz bardziej niezadowolonych osób. Do tego dochodzą częste **wyzwania wynikające z samej specyfiki rekrutacji blue i grey collars**, którymi są:

- o **Model biznesowy oparty na pracy sezonowej.** Dotyczy zarówno popytu, jak i podaży kandydatów. Występuje w logistyce [wzrost zapotrzebowania na kierowców czy magazynierów w sezonie jesienno-zimowym], produkcji, handlu i nie tylko. Wymaga sprawnego zarządzania wieloma profilami pracowników zatrudnionych dorywczo i na stałe. Brak realizacji planu zatrudnienia bardzo szybko przekłada się na spadek efektywności biznesowej w aktywnym sezonie pracy.
- o **Wzrost zatrudnienia i ekspansja.** Do stałych rekrutacji dochodzą kolejne projekty, często w nowych lokalizacjach lub profilach kompetencyjnych. Rekruterzy nie tylko muszą zatrudnić określoną liczbę osób, lecz także odpowiadają za budowanie wizerunku firmy od podstaw. To wymaga działania z dużym wyprzedzeniem – od promocji marki pracodawcy po rekrutację na dopiero tworzone stanowiska.

<sup>1</sup> Wszystkie cytaty w tej części opracowania pochodzą z rozmów pogłębionych z rekruterami, które zostały przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia w okresie 15.08–15.09.2022 na zlecenie OLX Praca.



- o **Lokalna specyfika rynku pracy.** Na brak kandydatów narzekają wszyscy, bez względu na wielkość miasta czy zasobność regionu. W metropoliach dotarcie do kandydatów jest pozornie łatwiejsze, jednak walka o ich uwagę staje się o wiele bardziej wymagająca ze względu na liczbę pracodawców. Rekruterom z mniejszych miast jest za to trudniej dotrzeć do odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów.

## PORTRET REKRUTERA VUCA – WIELOZADANIOWY, ŁĄCZĄCY EMPATIĘ Z SUMIENNOŚCIĄ

Co decyduje o sukcesie rekrutera? Badani podkreślają rolę doświadczenia, osobowości oraz znajomości specyfiki firmy i stanowisk.



### Kompetencje i osobowość

Rekruterzy zwracają szczególną uwagę na swoje zdolności komunikacyjne – od odpowiedniego wyrażania myśli po aktywne słuchanie. Podkreślają rolę intuicji, empatii, uważności i dociekliwości w odpowiednim rozpoznawaniu potrzeb i motywacji kandydata oraz potencjalnego dopasowania do kultury organizacyjnej.

Dużym atutem są również kompetencje negocjacyjne przejawiające się nie tylko opanowaniem i asertywnością, lecz także umiejętnością poszukiwania rozwiązań w trudnych sytuacjach.

Badani podkreślali też kompetencje zorientowane na elastyczność poznawczą: otwartość na nowe perspektywy, nieszablonowe myślenie i umiejętność korzystnego prezentowania rozwiązań spełniających oczekiwania kandydatów. Do tego przydatne są umiejętności organizacyjne oraz systematyczność, szczególnie niezbędna w sytuacjach konieczności zarządzania jednocześnie wieloma procesami.



*Ja jednak obserwuję ze swojej strony większą presję, większe oczekiwania, żeby szukać jakichś niestandardowych sposobów na poszukiwanie kandydatów.*





## KANDYDACI – TRUDNI DO ZDOBYCIA



Badani rekruterzy zwracają uwagę na transformację profilu kandydata. Osoby rozważające podjęcie nowej pracy są często bardzo ostrożne. Szczególnie wśród wysoko wykwalifikowanych specjalistów zdarza się, że zaangażowanie w nowy proces rekrutacyjny jest tylko wstępem do negocjacji płacowych z obecnym pracodawcą.



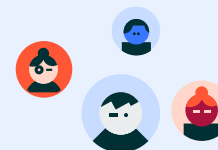
*Kandydaci będą dużo bardziej wymagający. Będą wymagali elastyczności, jeśli chodzi o warunki pracy. Rekruter nie może tylko czekać, ale będzie musiał sam wyjść z inicjatywą.*

W procesie rekrutacyjnym **kandydaci zadają więcej pytań niż do tej pory**, co wymusza na rekruterach konieczność jak najlepszego przygotowania merytorycznego. Przedstawiciele stanowisk blue collar najczęściej pytają o wynagrodzenie, warunki pracy i stabilność zatrudnienia. W przypadku stanowisk grey collar (takich jak handlowcy) do listy potencjalnych przewag lub punktów zapalnych dochodzą benefity, atmosfera, możliwości rozwojowe, elastyczność godzin i formy świadczenia pracy.

Badani rekruterzy coraz częściej stykają się z kandydatami mało zaangażowanymi, wysyłającymi CV na próbę, chcącymi się tylko przetestować lub zweryfikować oferty na rynku. Zdarza się, że kandydaci nie przychodzą na rozmowy, nie pamiętają, do jakiej firmy aplikowali, zawyżają oczekiwania finansowe lub nie podejmują pracy mimo pozytywnego wyniku rekrutacji. Czas poświęcony na te projekty nie przekłada się na wyniki, co potęguje presję i poczucie odpowiedzialności za nieudany proces selekcji.

## TRENDY W PRACY REKRUTERA – TROSKA O JAKOŚĆ, ROZWÓJ KOMPETENCJI

Zmiany na rynku pracy są echem szerszej dynamiki makroekonomicznej. Na pracę rekruterów będzie miało wpływ wiele trendów, które już teraz zyskują na znaczeniu w codziennej pracy działów HR.



### Starcie pokoleń

Formalne rozmowy rekrutacyjne powoli odchodzą w niepamięć. Wynika to z o wiele bardziej swobodnego stylu komunikacji kandydatów, zwłaszcza tych młodszych. Nie każdy rekruter sprawnie porusza się jednak w konwencji luźniejszej komunikacji. Kandydaci miewają też zawyżone oczekiwania wobec pracodawcy. O rozczarowanie łatwo zwłaszcza u osób, które łączą ambicję i wysokie wymagania płacowe z silną potrzebą równowagi między pracą a życiem prywatnym.



## JAK ZADBAĆ O CANDIDATE EXPERIENCE?

Dobre praktyki rekruterów blue i grey collars:

- o Upraszczaj i skracaj proces: wdrażaj krótkie formularze i ograniczaj liczbę etapów.
- o Postaw na responsywność: szybko odpowiadaj na pytania, komunikuj się sprawnie.
- o Przekazuj rzetelne informacje i nie buduj zawyżonych oczekiwań.
- o Zadbaj o przyjazną atmosferę spotkania: nie buduj napięcia, rozładuj stres.
- o Podczas rozmowy bądź ludzką twarzą firmy: naturalnie i partnersko, bez odpytywania.
- o Zadbaj o transparentność procesu: jasno przedstaw kolejne etapy i ich terminy, stwórz przestrzeń na pytania od kandydata.
- o Przekazuj feedback po zakończeniu rekrutacji: poinformuj odrzuconych kandydatów mailowo lub telefonicznie, podziękuj za zainteresowanie ofertą, zachęć do udziału w kolejnych rekrutacjach.
- o Patrz szeroko: nie myśl tylko o zamknięciu procesu rekrutacji, pamiętaj o dopasowaniu pracownika do zespołu i firmy.
- o Trzymaj rękę na pulsie: śledź trendy i dobre praktyki z zakresu CX, a przede wszystkim proś o feedback samych kandydatów.



**Marka pracodawcy, czyli employer branding.** Choć nie wszyscy badani operują tym terminem, to wielu rekruterów widzi wpływ opinii o firmie na efektywność rekrutacji. Employer branding rozumiany jako świadome i usystematyzowane zarządzanie wizerunkiem organizacji wydaje się jednak mało powszechną praktyką. Firmy niezainteresowane miękkim HR i jakością procesów pracowniczych dotyka rotacja, co stopniowo utrudnia kolejne rekrutacje na dane stanowisko. Kandydaci są bardziej zainteresowani organizacjami, które znają i które budzą w nich pozytywne skojarzenia. Przed aplikacją sprawdzają opinie o pracodawcy (np. wśród znajomych lub w sieci) i mówią o nich wprost na rozmowie kwalifikacyjnej. Rekruterzy są świadomi tego, że zwłaszcza opinie negatywne mają siłę. Muszą być gotowi na pytania wywołane brakiem rozpoznawalności marki lub negatywnymi opiniami na jej temat. Często nie mają w tym zakresie odgórných wytycznych. W części firm to od rekrutera oczekuje się inicjowania działań, które umożliwią mu efektywniejsze pozyskiwanie pracowników. Musi więc samodzielnie zdobywać wiedzę i dbać o dobrą reputację marki pracodawcy w ramach ograniczonych zasobów, którymi dysponuje.



# Czas zmian w pracy rekrutera



## Urszula Zając-Pałdyna

Autorka bloga eksperckiego *HR na obcasach* oraz książki *Employer branding po polsku*

Rekruterzy w dzisiejszych czasach nie mają łatwo. Stale zmieniający się rynek pracy, rosnące oczekiwania kandydatów, a przy tym coraz bardziej skomplikowane mierniki pracy – wyzwań jest sporo. Co może się jeszcze zmienić w najbliższych latach?

### Kandydat na wagę złota

Wyzwaniem, które czeka osoby rekrutujące, będzie na pewno zdobycie kompetentnego pracownika. Ostatnie lata wbrew pozorom otworzyły kandydatom wiele możliwości. Ze względu na możliwość pracy zdalnej mają sporo opcji zatrudnienia. Bardziej świadomie wybierają pracodawców i nie tracą czasu na firmy, które nie spełniają ich oczekiwań. Te czynniki powodują, że rekruterzy będą musieli wykazywać się większą elastycznością oraz proaktywnością. Dużą rolę w powodzeniu prowadzonych procesów rekrutacyjnych odegra dbałość o candidate experience oraz preboarding. Rekruterzy jeszcze mocniej odczują również to, że kandydaci poszukują w ogłoszeniach transparentności, konkretnych i jasnych wymagań oraz atrakcyjnych warunków zatrudnienia.

### Automatyzacja procesów

Ostatnie lata uświadomiły nam wszystkim, że oczekujemy szybkiej i bezproblemowej obsługi, niezależnie od tego, czy robimy zakupy w internecie, czy też płacimy za paliwo na stacji benzynowej. Potrzeby kandyda-

tów są podobne. Oczekują oni, aby proces aplikowania i selekcji był krótki i atrakcyjny. Dzięki wprowadzeniu automatyzacji rekruterzy ułatwią sobie pracę, szybciej i łatwiej odpowiedzą kandydatom, potwierdzą spotkania, przeszukają bazy kandydatów.

### Analityka jako pomocne narzędzie

Kolejnym wyzwaniem, z którym już dziś mierzą się rekruterzy, a które jeszcze mocniej wybrzmi w zbliżającym się roku, będzie analityka. Mierniki, które jeszcze niedawno stosowaliśmy w procesach, takie jak liczba przesłanych aplikacji, odchodzą powoli do lamusa. Liczyć się będą jakość kandydatów, czas reakcji na przesłaną kandydaturę, jakość źródeł pozyskiwania kandydatów oraz inne mierniki, które będą determinować sukces prowadzonych rekrutacji. Rekruterzy, którzy wykorzystają wiedzę wynikającą z analityki, będą mogli efektywniej pozyskiwać odpowiednich pracowników. Czeka nas niezwykle ciekawy i inspirujący rok pełen wyzwań i pracy nad profesjonalizacją naszych działań!

### 7 rad, które mogą ułatwić pracę:

1. Traktuj kandydata jak partnera, dzięki temu nie tylko łatwiej Ci będzie z nim rozmawiać, ale także zdobędziesz jego zaufanie.
2. Twórz ogłoszenia, które przyciągają.
3. Dbaj o komunikację na każdym etapie selekcji. Nie masz jeszcze wieści dla kandydata? Zadzwoń i powiedz, że o nim pamiętasz!
4. Mów prawdę i nie ceduj odpowiedzialności na inne osoby czy dział. Każdy z nas się myli, ale nie każdy potrafi się do tego przyznać.
5. Buduj dobre doświadczenia kandydatów.
6. Bądź na tyle transparentny / transparentna, na ile to możliwe.
7. Automatyzuj i analizuj swoje procesy.



# PODEJŚCIE KANDYDATÓW

Co o obecnym rynku pracy sądzą kandydaci i pracownicy? Mogłoby się wydawać, że spełnieniem zawodowych marzeń większości będzie wysokie wynagrodzenie i osiągnięcie stabilności zatrudnienia. Choć wielu Polaków deklaruje otwartość na potencjalne oferty, to nie wszyscy są faktycznie zdecydowani na zmianę pracy. Dzisiejsi kandydaci coraz lepiej znają możliwości rynku i zaczynają zdawać sobie sprawę ze swoich potencjalnych kart przetargowych.

**o|x**

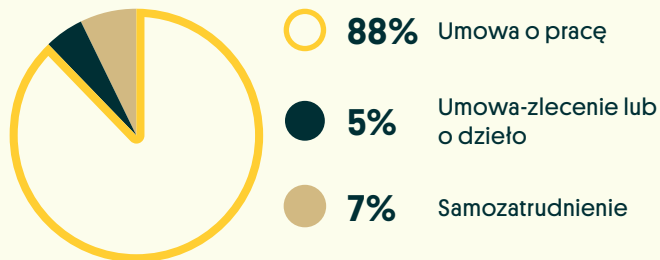


## TRYB PRACY I STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA

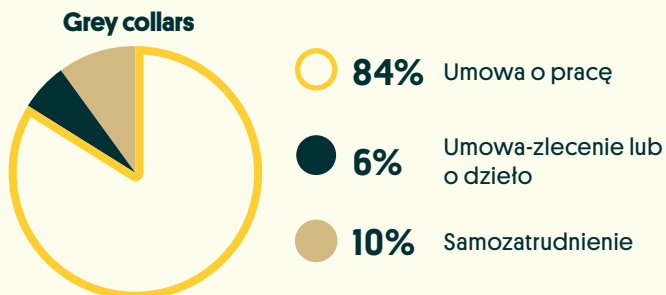
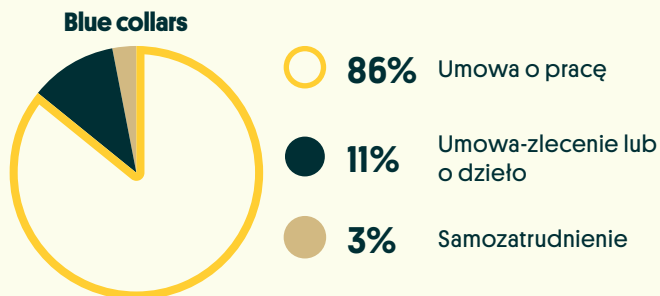
Z badania zrealizowanego przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie OLX Praca we wrześniu 2022 r. wśród ponad tysiąca badanych (N = 1031) grey collars stanowili 46%, blue collars 24%, a white collars 30%. Zdecydowana większość respondentów jest zatrudniona na podstawie umowy o pracę. Aż 11% osób wykonujących pracę fizyczną (odsetek dwukrotnie wyższy niż w pozostałych kategoriach) jest zatrudnionych na podstawie umowy cywilnoprawnej. W grupie grey collars (do której zaliczają się np. pracownicy techniczni i sprzedawcy) co 10. respondent prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą.

### Forma zatrudnienia

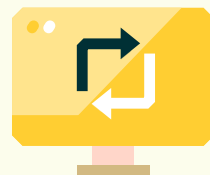
#### White collars



#### Blue collars



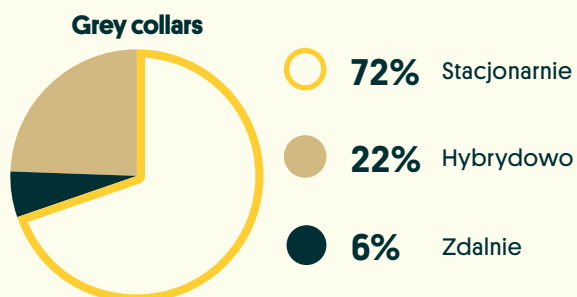
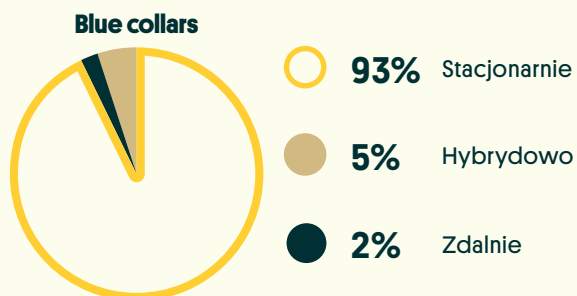
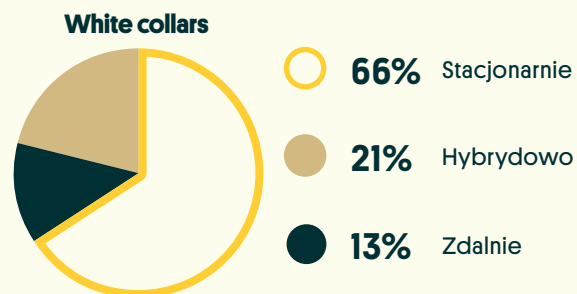
Warto wspomnieć też o zmianach umowy, np. w wyniku podjęcia innej pracy, restrukturyzacji czy awansu u obecnego pracodawcy. W ostatnich 6 miesiącach takie doświadczenie dotknęło przede wszystkim pracowników fizycznych (16%) oraz osoby obecnie zatrudnione na podstawie umowy cywilnoprawnej (aż 32%).



## HYBRYDA NADAL NIE DLA KAŻDEGO

Zarówno pracownicy biurowi, jak i ci pracujący poza biurom w zdecydowanej większości (74% badanej populacji) wrócili do pracy stacjonarnej. Pracę całkowicie zdalną wykonuje co 8. biały kołnierzyk, jednak tylko co 50. pracownik fizyczny. Charakter obowiązków wymusza na niebieskich kołnierzykach pracę stacjonarną – aż 93% respondentów w tym profilu o hybrydzie może tylko pomarzyć. Za to wśród osób pracujących w biurze (w całości lub częściowo) jest to rozwiązanie dostępne dla co 5. respondenta. Średnio mogą oni przeznaczyć na pracę zdalną 53% etatu, czyli ok. 21 godzin tygodniowo.

## Tryb pracy



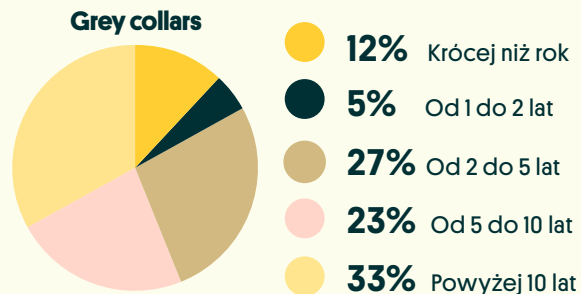
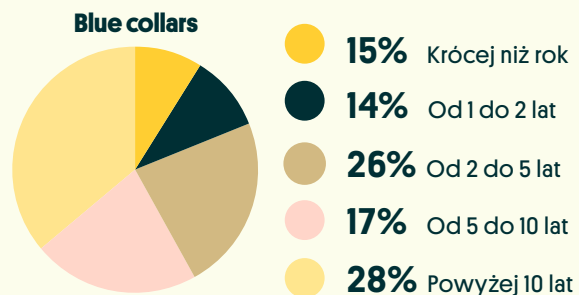
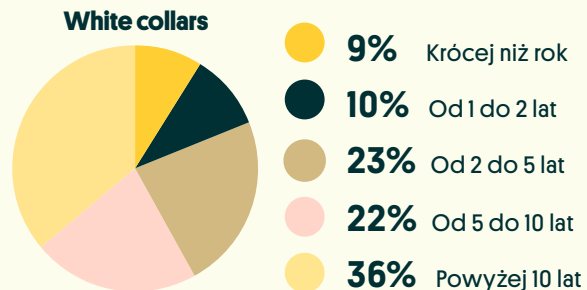
Grupa pracowników zainteresowanych możliwościami pracy hybrydowej jest jednak o wiele większa. Aż 49% blue collars i 65% grey collars chciałoby mieć możliwość pracy zdalnej. Wśród pracowników fizycznych najczęściej wskazywana idealna proporcja pracy w zakładzie i zdalnie to pół na pół.



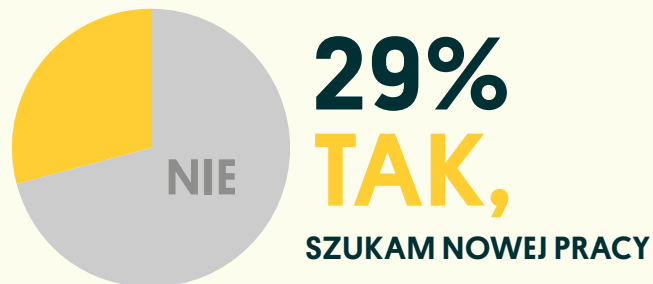
## MOBILNOŚĆ ZAWODOWA – TU I TERAZ

Z deklaracji respondentów wynika, że co 10. osoba zmieniła pracę w ostatnich 6 miesiącach. Odsetek ten jest odrobinę wyższy wśród pracowników blue collars [16%] i osób zatrudnionych na podstawie umowy cywilnoprawnej [26%], co może mieć związek z popularną wśród pracodawców praktyką stosowania umów-zleceń na okresie próbnym. Co 4. respondent o profilu blue collars pracuje w obecnej firmie krócej niż 2 lata, co 3. od 2 do 5 lat. Stażem powyżej 5 lat może się pochwalić 43% respondentów pracujących fizycznie. W przypadku pracowników grey collars staż pracy w obecnej firmie jest wyższy – aż 52% nie zmieniło pracodawcy od co najmniej 5 lat. Wśród wszystkich badanych aż co 3. ma w obecnej firmie ponad 10-letni staż pracy. Są to przeważnie pracownicy średnich i dużych firm lub osoby związane z administracją publiczną i edukacją.

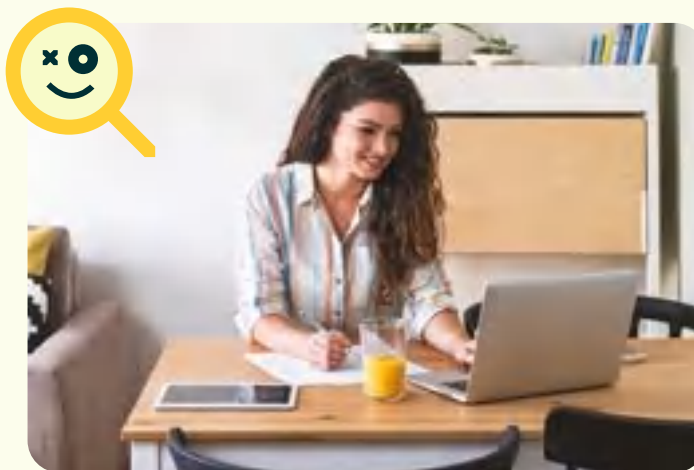
## Staż pracy



## KTO SZUKA NOWEJ PRACY?

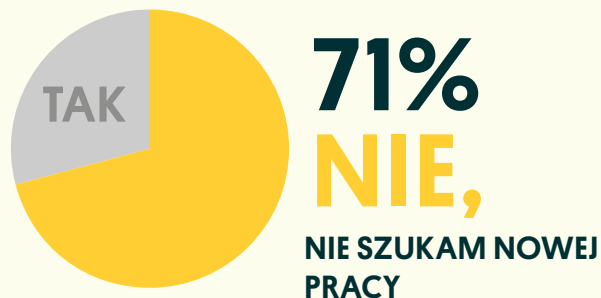


Tylko 3 na 10 badanych deklaruje, że obecnie szuka nowej pracy. Częściej są to osoby do 34. roku życia pracujące w handlu. Głównym motywatorem zmiany pracy są kwestie finansowe. Warto jednak zwrócić uwagę na pozostałe motywacje. Co 3. respondent wskazuje, że obecny pracodawca nie zaspokaja jego potrzeby rozwoju i docenienia. Wśród pracowników blue collars zdecydowanie częściej niż wśród pozostałych grup jako powód potencjalnej zmiany wymieniany jest ciężki charakter pracy [23%] i niewystarczająco elastyczny grafik [18%]. Grey collars szczególnie przeszkadza brak możliwości rozwoju [42%] i opcji pracy zdalnej [20%].



Powód poszukiwania nowej pracy	White collars	Blue collars	Grey collars
Chciałabym / Chciałbym więcej zarabiać	68%	53%	70%
Nie mam możliwości rozwoju, awansu w obecnym miejscu pracy	34%	27%	42%
Czuję się niedoceniona / niedoceniony w obecnym miejscu pracy	36%	25%	31%
W obecnej firmie panuje zła atmosfera	16%	24%	14%
Moja obecna praca jest za ciężka	7%	23%	7%
Chcę zmienić branżę lub zawód	22%	19%	19%
Uciążliwe dojazdy do obecnego miejsca pracy	17%	9%	14%
Praca jest w nieodpowiednich godzinach (np. nocne zmiany)	7%	18%	12%
Szukam innych zasad pracy (np. część etatu / kontrakt B2B)	5%	12%	17%
Chcę pracować zdalnie, a obecna praca tego nie umożliwia	17%	8%	20%

## KOMU NIE SPIESZY SIĘ DO ZMIAN?



Z badania wynika, że 7 na 10 respondentów obecnie nie szuka nowej pracy. Częściej są to osoby w wieku przedemerytalnym, pracownicy służby zdrowia i opieki społecznej.

Główne czynniki powstrzymujące przed zmianą pracy to:

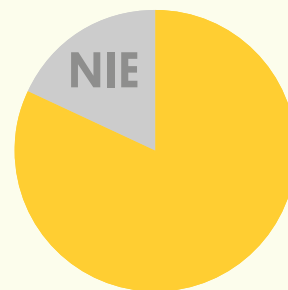
- o dogodna lokalizacja obecnej firmy,
- o atmosfera w pracy,
- o poczucie przywiązania.

Powód nieposzukiwania nowej pracy	White collars	Blue collars	Grey collars
W obecnym miejscu zarabiam odpowiednio	27%	22%	33%
W obecnym miejscu mam możliwości rozwoju / awansu	18%	11%	10%
Czuję się doceniona / doceniony w obecnym miejscu pracy	26%	21%	20%
Mam dobre relacje z szefem	29%	26%	27%
Czuję przywiązanie do obecnego pracodawcy	28%	25%	34%
W obecnej firmie panuje dobra atmosfera	39%	30%	33%
Chcę dalej rozwijać się w obecnej branży / zawodzie	21%	11%	24%
Pasuje mi lokalizacja obecnego miejsca pracy	45%	46%	44%
Mogę pracować zdalnie / hybrydowo	19%	7%	9%
Na rynku pracy nie ma odpowiednich ofert	21%	18%	18%

Warto zwrócić uwagę na różnice w motywacjach pomiędzy różnymi grupami pracowników.

Zaledwie 11% przedstawicieli blue collars (vs. 24% grey collars) chce się dalej rozwijać w obecnej branży lub zawodzie. Pracownicy fizyczni wymieniają też średnio mniej powodów, dla których nie chcą opuszczać obecnego pracodawcy, niż pozostałe grupy, co może sugerować niższy poziom motywacji pozytywnej lub niewystarczającą atrakcyjność oferty w obecnym miejscu zatrudnienia.

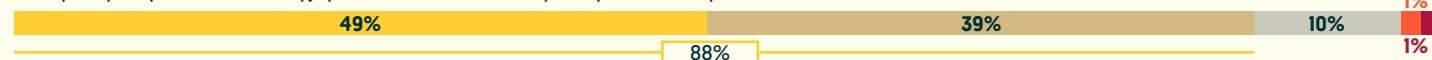
## OTWARTOŚĆ NA ZMIANY



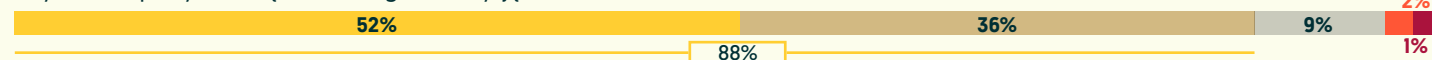
**82%**  
**TAK,**  
JESTEM OTWARTA /  
OTWARTY NA NOWE  
OFERTY PRACY

## W jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi zdaniami?

Łatwy i szybki proces rekrutacyjny to moim zdaniem duży atut pracodawcy



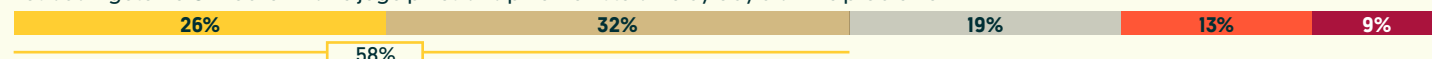
Przy szukaniu pracy nie chcę czekać długo na decyzję rekrutera



Nie lubię przygotowywać CV i formalności związanych z rekrutacją



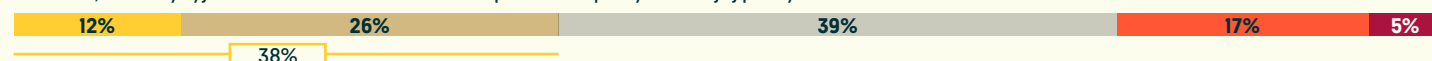
Posiadam gotowe CV i oczekiwanie jego przesłania przez rekrutera nie byłoby dla mnie problemem



Starając się o pracę, wolę skontaktować się z rekruterem przez telefon, niż wysłać mu CV



Uważam, że tradycyjna formuła CV nie do końca odpowiada specyfice mojej pracy



● Zdecydowanie tak   
 ● Raczej tak   
 ● Ani tak, ani nie   
 ● Raczej nie   
 ● Zdecydowanie nie

Zdecydowana większość badanych byłaby zainteresowana nowymi, atrakcyjnymi propozycjami zatrudnienia.

**Otwartość na ciekawe oferty pracy wyraża aż 8 na 10 respondentów.** Odsetek potencjalnie zainteresowanych jest wyższy wśród osób w wieku 25–44 lata, z wykształceniem wyższym, pracujących w branży produkcyjnej. Mniej otwarte są osoby samozatrudnione – co 3. nie rozważyłaby potencjalnej oferty.

**Najsilniejszym motywatorem** do podjęcia nowego wyzwania w przypadku każdego profilu pracownika byłoby **odpowiednie wynagrodzenie.**

Co 3. badany jako potencjalny motywator wskazuje też bezpieczeństwo zatrudnienia.

**Blue collars:** istotna jest lokalizacja: prosty dojazd, możliwość dojazdu do pracy pieszo. Rzadziej niż pozostałe grupy wskazują ciekawy charakter zadań, elastyczne godziny czy możliwość pracy zdalnej.

**Grey collars:** to grupa najczęściej wskazująca stabilność zatrudnienia jako jeden z kluczowych motywatorów.

## JAKIEGO PROCESU REKRUTACJI OCZEKUJĄ KANDYDACI?

Na podstawie stwierdzeń dotyczących procesu rekrutacji można wysnuć wnioski, że obecnie potencjalni kandydaci do pracy oczekują szybkiego i łatwego procesu rekrutacyjnego. W tym kontekście należałoby założyć, że wielostopniowy, zbyt angażujący (np. wymagający wykonania zadań) i przeciągający się proces będzie zniechęcający dla każdego profilu kandydata. **Wśród osób aktywnie szukających pracy aż 23% nie ma gotowego CV.**

**Blue collars:** niektórzy kandydaci z tej grupy nie dysponują gotowym CV do przesłania, a 62% przyznaje, że nie lubi przygotowywać dokumentów aplikacyjnych. Chętniej niż pozostałe grupy zdecydowałiby się za to na kontakt telefoniczny z rekruterem.

**Grey collars:** aż 9 na 10 pracowników o tym profilu nie chciałoby czekać za długo na decyzję rekrutera. Może to mieć związek z wyższą mobilnością zawodową (np. u doświadczonych handlowców) oraz dużym popytem na kompetencje techniczne i specjalistyczne.

## OCENA DOSTĘPNYCH OFERT PRACY

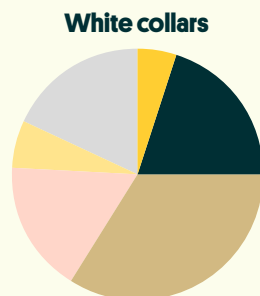
Opinie na temat dostępności ofert są dość zróżnicowane. Wiele zależy od profilu kandydatów oraz ich ostatniej styczności z rynkiem pracy.

Lepiej sytuację pod względem liczby ofert widzą mężczyźni, przedstawiciele branży IT oraz pracownicy blue collars. Najmniej optymistyczne są osoby aktualnie szukające pracy, ale też te pracujące stacjonarnie, na umowie o pracę. Co 5. respondent zatrudniony na podstawie umowy cywilnoprawnej i B2B twierdzi, że nie ma wiedzy na temat aktualnych ofert pracy.

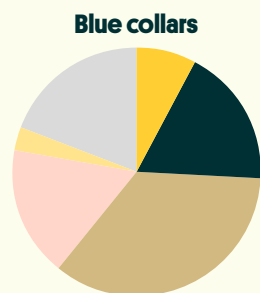
Tymczasem na brak ofert dopasowanych do ich profilu wskazują przede wszystkim pracownicy grey collars, osoby pracujące zdalnie i na kontrakcie B2B. Może to mieć związek ze zwiększoną potrzebą elastyczności, której nie są jeszcze w stanie zaspokoić lokalni pracodawcy.

Dostępność ofert pracy w opinii kandydatów	White collars	Blue collars	Grey collars
Obecnie jest bardzo dużo ofert pracy	6%	10%	7%
Obecnie jest dużo ofert pracy	22%	34%	21%
Obecnie liczba ofert pracy nie jest zbyt duża	31%	25%	25%
Obecnie jest bardzo mało ofert pracy	18%	14%	22%
Obecnie jest dużo ofert pracy, ale nie na stanowiska, które mogłyby mnie zainteresować	8%	5%	10%
Trudno powiedzieć – nie mam wiedzy na ten temat	15%	12%	15%

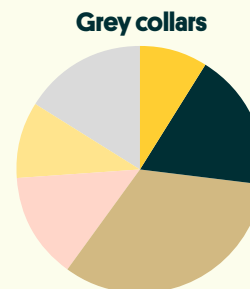
## RYNEK PRACODAWCY CZY RYNEK PRACOWNIKA?



- **5%** Zdecydowanie jest to rynek pracowników
- **20%** Raczej jest to rynek pracowników
- **34%** Rynek jest zrównoważony
- **17%** Raczej jest to rynek pracodawców
- **6%** Zdecydowanie jest to rynek pracodawców
- **18%** Trudno powiedzieć – nie mam wiedzy na ten temat



- **8%** Zdecydowanie jest to rynek pracowników
- **18%** Raczej jest to rynek pracowników
- **35%** Rynek jest zrównoważony
- **17%** Raczej jest to rynek pracodawców
- **3%** Zdecydowanie jest to rynek pracodawców
- **19%** Trudno powiedzieć – nie mam wiedzy na ten temat



- **9%** Zdecydowanie jest to rynek pracowników
- **18%** Raczej jest to rynek pracowników
- **33%** Rynek jest zrównoważony
- **14%** Raczej jest to rynek pracodawców
- **10%** Zdecydowanie jest to rynek pracodawców
- **16%** Trudno powiedzieć – nie mam wiedzy na ten temat



Co 3. respondent uważa, że rynek pracy jest zrównoważony. To przekonanie jest bardziej popularne wśród osób, które w ostatnim półroczu zmieniły pracodawcę [+8 p.p.] lub obecnie szukają pracy [+4 p.p.]. Aż 26% dostrzega przewagę po stronie pracowników. To przede wszystkim osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę lub kontraktu B2B oraz te, które mają za sobą doświadczenie niedawnej zmiany pracy.



Z kolei 23% badanych uważa, że dominują firmy. To przekonanie najmocniej wybrzmiewa w przypadku osób obecnie poszukujących pracy. Grupą dość zachowawczą są zatrudnieni na umowach cywilnoprawnych – częściej [29%] niż pozostali respondenci [18%] twierdzą, że **nie mają wiedzy na temat lokalnego rynku pracy**, a przy tym zaledwie 14% z nich widzi przewagę po stronie pracownika.

**Co wzmacnia pewność swojej pozycji u pracownika?** Poszukiwanie pracy zakończone sukcesem, forma zatrudnienia dopasowana do potrzeb.

**Co odbiera pracownikowi pewność siebie?** Bezowocny proces poszukiwania nowej pracy, zatrudnienie na umowę cywilnoprawną.

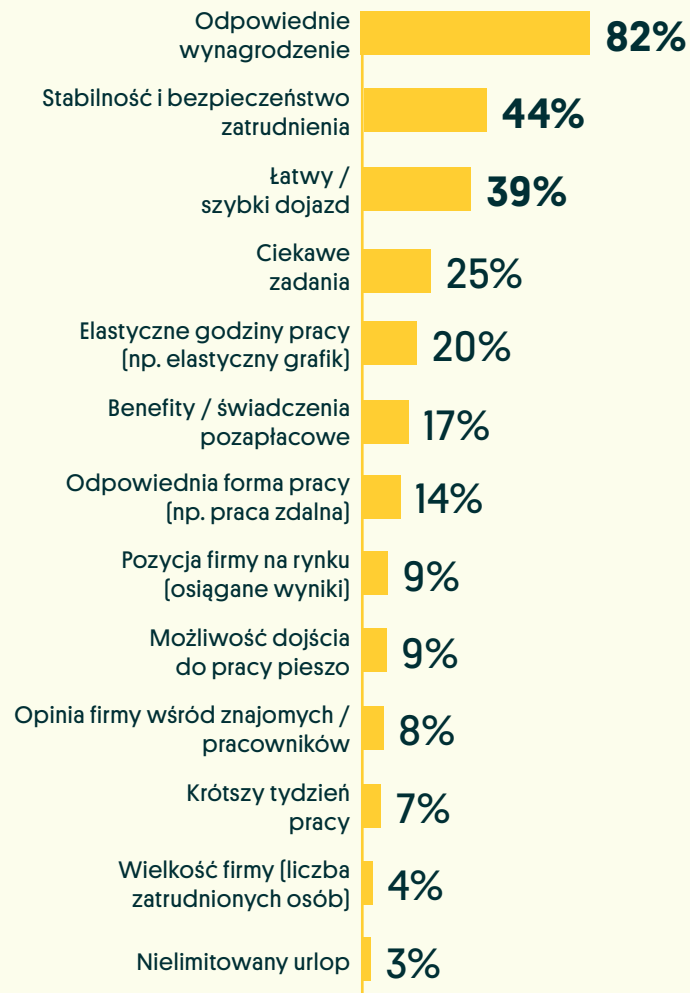
## CZEGO SZUKAJĄ KANDYDACI – WYNAGRODZENIE, BENEFITY, ROZWÓJ, HOBBY

Oprócz wynagrodzenia [82% wskazań w ogólnej populacji] kluczowymi czynnikami przy wyborze nowego pracodawcy są:

- o komfort psychiczny rozumiany jako poczucie stabilności i bezpieczeństwa [44%],
- o wygoda związana z dojazdem do pracy [39%].



### Co jest najważniejsze przy wyborze miejsca pracy? (wybór maksymalnie 3 odpowiedzi)



Wysokość wynagrodzenia jako kluczowy czynnik decyzyjny wskazują w szczególności osoby posiadające dzieci oraz pracownicy z wykształceniem wyższym. Bezpieczeństwo zatrudnienia motywuje przede wszystkim osoby o profilu grey collars, pracujące stacjonarnie na podstawie umowy o pracę. Lokalizacja miejsca pracy ma wpływ na wybór firmy zwłaszcza w przypadku pracowników blue collars oraz osób pracujących stacjonarnie.

## WYNAGRODZENIE

**Czy jest Pani zadowolona / Pan zadowolony z obecnie otrzymywanego wynagrodzenia?**

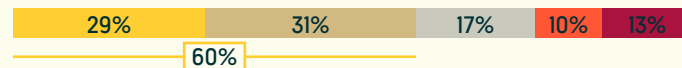


- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Ani tak, ani nie
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie



Z badania wynika, że **4 na 10 pracowników jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia**. Przeciwnego zdania jest co 3. respondent. W większym stopniu ze swojego wynagrodzenia zadowoleni są: mężczyźni, osoby w wieku 35–44 lata, mieszkańcy wsi w pobliżu dużych miast, samozatrudnieni, pracujący w trybie hybrydowym.

**Kiedy ostatnio otrzymała Pani / otrzymał Pan podwyżkę?**



- W ciągu ostatnich 6 miesięcy
- W ciągu ostatniego roku
- W ciągu ostatnich 2 lat
- Co najmniej 3 lata temu
- Nigdy nie dostałam / dostałem podwyżki

Podwyżkę w ostatnim roku doświadczyli głównie pracujący na umowie o pracę [62%], zaledwie połowa samozatrudnionych i 40% pracujących na podstawie umowy cywilnoprawnej. Dysproporcje widać również pomiędzy różnymi rodzajami stanowisk. W perspektywie ostatniego roku większe zarobki otrzymało:

- o 64% pracowników biurowych,
- o 58% pracowników fizycznych,
- o 51% pracowników technicznych.

**Blue collars:** to grupa najbardziej niepewna co do tego, jak powinna oceniać swoje wynagrodzenie. Co 4. pracownik fizyczny ostatnią podwyżkę otrzymał co najmniej 3 lata temu lub wcale. Źródłem niepewności może być brak znajomości stawek wewnątrz firmy i na rynku pracy.

**Grey collars:** to grupa najbardziej zadowolona ze swojego obecnego wynagrodzenia [43% pozytywnych wskazań]. Wyniki badań sugerują jednak, że pensje szarych kołnierzyków nie rosną tak szybko jak inne. Jeżeli wziąć pod uwagę całość okresu zatrudnienia, aż co 5. pracownik o tym profilu twierdzi, że nigdy nie otrzymał podwyżki. Zaledwie połowie udało się w tym roku zarobić więcej niż w poprzednim.

## BENEFITY

Benefity pozapłacowe są umiarkowanie istotne dla kandydatów – 17% respondentów wymienia je jako jeden z trzech kluczowych czynników decydujących o rozważeniu danej oferty pracy. Jednak od obecnego pracodawcy otrzymuje je zaledwie 40% badanych.

Najczęściej są to pakiety medyczne oraz karty do obiektów sportowych. Wśród innych benefitów wymieniano dofinansowanie do szkoleń, finansowanie wyjazdów integracyjnych oraz elastyczne podejście do miejsca i czasu pracy – jednak warto pamiętać, że są to głównie udogodnienia dostępne dla pracowników biurowych. **Różnorodność oferty benefitowej może być powiązana z otwartością organizacji na pracę niestacjonarną.** Respondenci mający możliwość pracy zdalnej wskazują dostępność wyższej liczby benefitów w swoich firmach. Z opinii badanych wynika, że najistotniejsze benefity to takie, które realnie przekładają się na wsparcie budżetu domowego – pozwalają zaoszczędzić na wydatkach tu i teraz.

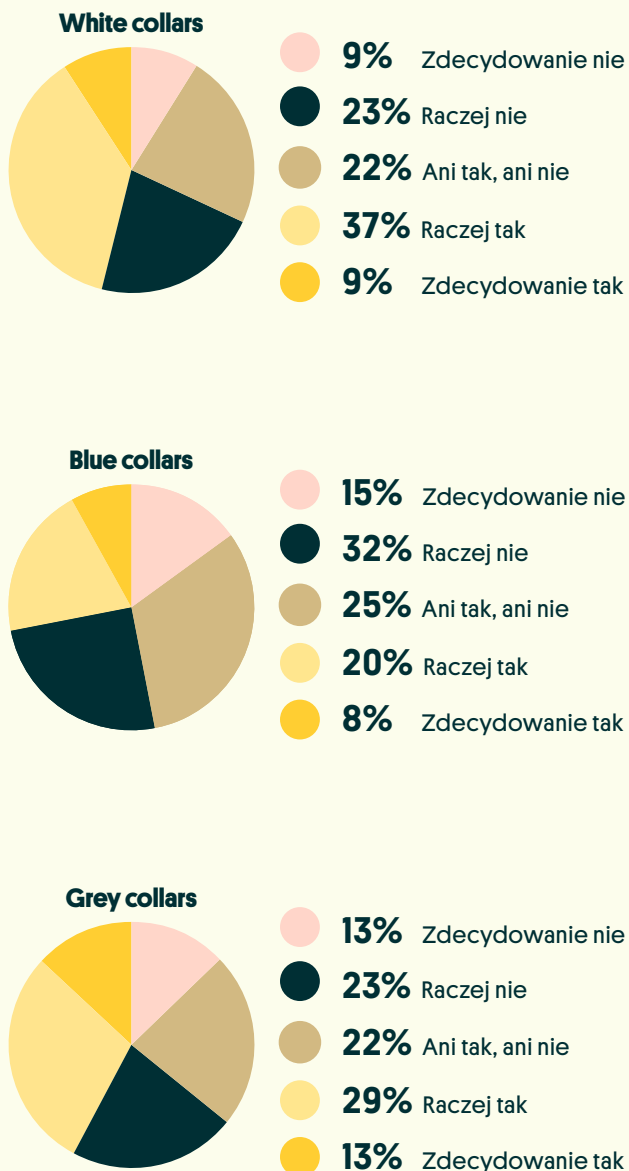
**Blue collars:** rzadziej niż pozostałe grupy zawodowe mogą cieszyć się elastycznym czasem pracy, dofinansowaniem do szkoleń czy wyjazdów integracyjnych. Dwukrotnie częściej niż pracownicy biurowi korzystają z dojazdów do firmy i możliwości skrócenia tygodnia pracy.

**Grey collars:** najczęściej ze wszystkich grup zawodowych korzystają z możliwości dojazdu do pracy. Dofinansowanie do szkoleń jest wśród nich na tym samym poziomie popularności, co u pracowników biurowych. Bardziej niż pozostałe grupy doceniają benefity mające wpływ na przyszłą emeryturę i umożliwiające rozwój zawodowy.

## ROZWÓJ

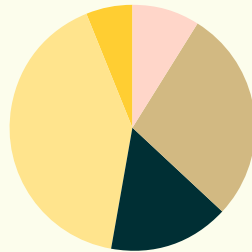
Z badania wynika, że **4 na 10 badanych uważa, że ich pracodawca daje możliwości poszerzania umiejętności**, jednak wiele zależy od rodzaju stanowiska.

### Czy obecny pracodawca umożliwił poszerzanie umiejętności?



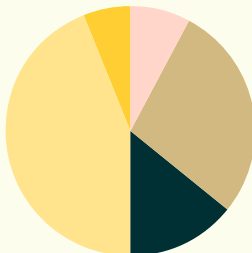
**W przypadku konieczności zmiany pracy byłaby Pani skłonna / byłby Pan skłonny dokonać przekwalifikowania, przebranżowienia?**

**White collars**



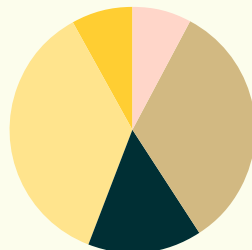
- 6% Już rozważam / jestem w trakcie przebranżowienia
- 41% Na pewno rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 28% Raczej rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 16% Raczej nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia
- 9% Na pewno nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia

**Blue collars**



- 6% Już rozważam / jestem w trakcie przebranżowienia
- 44% Na pewno rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 28% Raczej rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 14% Raczej nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia
- 8% Na pewno nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia

**Grey collars**



- 8% Już rozważam / jestem w trakcie przebranżowienia
- 36% Na pewno rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 33% Raczej rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowanie / przebranżowienie
- 15% Raczej nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia
- 8% Na pewno nie rozważyłabym / rozważyłbym przekwalifikowania / przebranżowienia

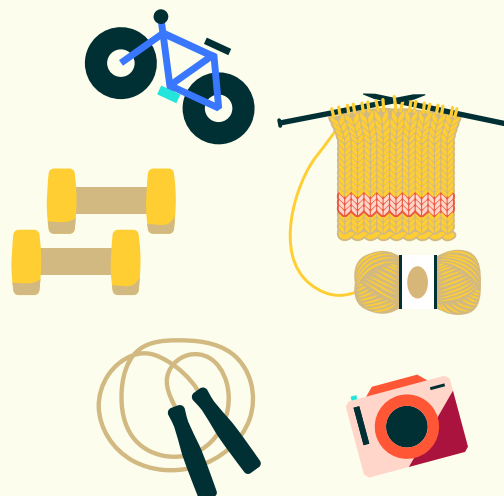




Najwięcej czasu na podróże mają osoby samozatrudnione i pracujące zdalnie.

**Blue collars:** częściej niż pozostałe grupy wybierają praktyczne lub mniej kosztowne pasje: gotowanie, majsterkowanie, kupowanie ubrań, uprawianie własnej sztuki czy gry komputerowe. Rzadziej za to pozwalają sobie na podróże, co może wynikać z zarobków i mało elastycznego grafiku. W pasji częściej niż przedstawiciele innych grup dostrzegają potencjał do zmiany zawodu. Prawie połowa badanych tej grupy na przestrzeni ostatnich dwóch lat miała możliwość zarobienia na swoim hobby.

**Grey collars:** 9 na 10 przedstawicieli tej grupy deklaruje posiadanie co najmniej jednego hobby. Najczęściej zajmują się czytaniem książek, podróżami i sportem. Co 10. badany zajmuje się kolekcjonerstwem. Częściej niż inni deklarują, że pasja przydaje im się w nawiązywaniu kontaktów ze współpracownikami i chętnie wykonywaliby zawód z nią związany. Najsilniej z badanych wierzą, że każdy może zmienić hobby w zawód, wystarczy tylko odpowiednia determinacja.



Wyniki badania pokazują, jak wiele aspektów doświadczenia kandydata i pracownika zależy od obszaru i formy zatrudnienia. Rodzaj pracy wpływa nie tylko na kompetencje czy oczekiwania finansowe. Może mieć przełożenie na poczucie stabilności życiowej, priorytety rozwojowe czy nawet hobby.

Biorąc pod uwagę swobodę poruszania się po rynku pracy, kandydaci zaczynają dzielić się na dwie grupy: poszukiwaczy stabilizacji i odkrywców nowych możliwości. Ci pierwsi z reguły pracują w trybie stacjonarnym w organizacjach o mało elastycznej kulturze organizacyjnej. Nie szukają pracy aktywnie, dopóki obecna firma jest dobrze zlokalizowana, a pracodawca potrafi zapewnić im odpowiednie wynagrodzenie i poczucie bezpieczeństwa. To głównie pracownicy fizyczni i administracyjni. W rekrutacji motywują ich jasna oferta, korzystne wynagrodzenie i prosty proces aplikacji. Tymczasem odkrywcy nowych możliwości to przede wszystkim pracownicy techniczni i specjaliści, coraz bardziej świadomi potencjału uelastyczenia formuły pracy. Chcą pracować zdalnie lub hybrydowo i samodzielnie organizować swoje zadania. W rekrutacji stawiają na szybkość – nie chcą tygodniami czekać na informację zwrotną. Obie grupy dostrzegają rolę rozwoju i widzą potencjał przekwalifikowania. Jednak do zmiany zawodu z nadzieją podchodzą przede wszystkim pracownicy blue collars. Zdarza się, że nie wiążą planów zawodowych z obecną branżą, a do tego częściej niż inni wykorzystują hobby jako dodatkowe źródło zarobku.





# Praca nad responsywnością organizacji



## Maja Gojtowska

Konsultantka procesów HR, autorka bloga oraz książki *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?*

Bierność szukających pracy, potwierdzona również w badaniach OLX, to czynnik, który bez wątpienia kształtował i będzie kształtował w najbliższym czasie aktywność rekruterów w obszarze doświadczeń kandydatów. Pracy aktywnie szuka dziś tylko co 5. Polak. Pozostałe 80% jest zainteresowane zmianą zawodową, ale obawa przed nowym jest dla wielu kandydatów na tyle duża, że blokuje ich nawet przed wysłaniem aplikacji, nie mówiąc już o podejmowaniu wiążących decyzji.

Dla rekruterów i ekspertów zajmujących się budową marki pracodawcy to spore wyzwanie, ponieważ problematyczne jest nie tylko utrzymanie kandydata w procesie, lecz także samo zdobycie jego uwagi i pozyskanie jego aplikacji. Nie dziwi, że jednym z głównym wyzwań występujących obecnie w obszarze candidate experience jest upraszczanie procesu jako takiego, by przebiegał szybko i sprawnie. Według badania OLX to ważny element dla aż 88% respondentów.

Obserwuję też coraz większą gotowość pracodawców do eksperymentowania z tekstami ogłoszeń o pracę w taki sposób, aby nie bazowały one zawsze na oczekiwaniach, wymaganiach i ofercie dla kandydata, ale wzbudzały prawdziwe zainteresowanie i pokazywały firmę, jej biznes, zadania, wyzwania oraz to, co kandydat zyska, dołączając do organizacji. Z mojej perspektywy cały czas jednym z największych wyzwań, jakie stoją przed pracodawcami, jest praca nad responsywnością organizacji. I tutaj zgodni są ze mną ankietowani.

Aż 88% przyznaje, że w trakcie poszukiwania pracy nie chciałoby czekać długo na decyzję rekrutera. A brak ciągłości w komunikacji pomiędzy kandydatem a osobą prowadzącą rekrutację to niestety codzienność dla wielu osób poszukujących pracy. Pracodawcy cały czas nie inwestują w automatyzację komunikacji z kandydatami. Od lat jest to obszar, który budzi ogromne frustracje, głównie u poszukujących pracy. Kandydaci praktycznie w każdym badaniu deklarują, że chcą wiedzieć nie tylko, czy odpadli, lecz także co do tego doprowadziło.

Ogromnym problemem, który od lat utrudnia wprowadzanie usprawnień w obszarze candidate experience, jest brak jego pomiaru. Pracodawcy cały czas bazują na podstawowych, ale nie zawsze wartościowych – z punktu widzenia doświadczeń kandydatów – wskaźnikach, np. liczbie aplikacji czy czasie pozyskania kandydata. Wciąż niewielu pracodawców monitoruje skłonność kandydatów do polecenia udziału w procesie rekrutacyjnym innym, długość procesu rekrutacji mierzoną z perspektywy kandydata, skuteczność poszczególnych kanałów czy odsetek ofert pracy zaakceptowanych przez potencjalnych pracowników.

Mam poczucie, że w Polsce cały czas pokutuje przekonanie, że za proces rekrutacyjny odpowiada wyłącznie dział rekrutacji czy indywidualnie rekruter. A to przecież nieprawda.

## Rekrutacja i związane z tym budowanie doświadczeń kandydatów to sport zespołowy.

Mimo że podanie wynagrodzenia jako czynnika wpływającego na decyzję kandydatów jest niezaprzeczalne, to cały czas zapominamy o roli, jaką w tym procesie może odegrać potencjalny przyszły szef. Bez wątpienia jego zaangażowanie, obecność, chęć odpowiedzi na pytania kandydata, szczerą rozmową pomogą zbudować doświadczenia oparte na szacunku i transparentności. A tego dziś naprawdę kandydatom potrzeba.



# SKUTECZNA OFERTA PRACY

Efektywna rekrutacja to wielostopniowy proces, w którym łatwo o potknięcia. Jakie rozwiązania zastosować, aby oferta przyciągnęła jak najwięcej zainteresowanych? Choć kandydaci często mają styczność z firmą dopiero za pośrednictwem portalu ogłoszeniowego, to publikację oferty poprzedza wiele przygotowań i ustaleń po stronie osób decyzyjnych, od których zależy przebieg rekrutacji. Na każdym etapie mogą pojawić się wyzwania wpływające na efektywność procesu.

A large orange circle is centered on the page, containing a white circle. The text 'o|x' is centered within the white circle.

**o|x**

# SCHEMAT REKRUTACJI Z PERSPEKTYWY REKRUTERA

1. **Prace wstępne.** Działanie z briefem rekrutacyjnym i menedżerem zatrudniającym. Analiza stanowiska pracy i wymagań wobec kandydatów, a także przygotowanie argumentów i korzyści z podjęcia pracy. Przegląd potencjalnych kanałów do wykorzystania w rekrutacji.

**Wyzwanie:** Nieprecyzyjny lub zbyt wymagający brief rekrutacyjny, brak elastyczności po stronie menedżerów zatrudniających.

2. **Ogłoszenie i publikacja.** Przygotowanie rzetelnego i atrakcyjnego dla kandydatów ogłoszenia. Wybór kanałów rekrutacji adekwatnie do profilu stanowiska. Dopasowanie ogłoszenia do możliwości i wymagań kanałów.

**Wyzwanie:** Brak wyróżników komunikacyjnych i materiałów marki pracodawcy.

3. **Napływ aplikacji.** W zależności od profilu rekrutacji – od zawierających CV zgłoszeń przez formularz po proste zapisy za pośrednictwem telefonu lub wiadomości na profilu karierowym firmy.

**Wyzwanie:** Wybór narzędzi aplikacji, które nie zniechęcą kandydatów, a jednocześnie pozwolą na przeprowadzenie procesu.

4. **Wybór CV, rozmowy.** Intensywność prac zależna od stopnia zainteresowania ze strony kandydatów. W wymagających rekrutacjach proces może być ograniczony do niezbędnego minimum.

**Wyzwanie:** Narzędzia selekcji wykluczające potencjalnie wartościowych kandydatów w przypadku zbyt ambitnego briefu rekrutacyjnego, niskie zaangażowanie kandydatów i rezygnacje z procesu.

5. **Przedstawienie oferty.** Przedstawienie warunków, negocjacje i feedback od kandydatów wyłonionych w procesie selekcji.

**Wyzwanie:** Ryzyko odrzucenia oferty, zwłaszcza w przypadku mało korzystnych warunków i braku wcześniejszej transparentności w sprawie oferowanego wynagrodzenia.

6. **Informacja zwrotna do kandydatów.** Przekazanie feedbacku lub informacji o wyborze innego kandydata pozostałym uczestnikom rekrutacji.

**Wyzwanie:** Brak standardu przekazywania feedbacku do kandydatów odrzuconych, potrzeba pielęgnacji relacji z kandydatami z potencjałem.

7. **Onboarding.** W wielu rekrutacjach momentem decydującym o faktycznym wypełnieniu wakatów jest pierwszy dzień.

**Wyzwanie:** Nie wszyscy wybrani kandydaci pojawiają się w firmie, żeby podjąć pracę.



Kluczowa jest świadomość, że proces decyzyjny zachodzi również po stronie osoby odpowiadającej na ofertę pracy. Potencjalny kandydat może rozpoczynać poszukiwania z ograniczoną wiedzą na temat możliwości rynku, po kilkuletnim okresie zatrudnienia w jednej firmie.

## SCHEMAT REKRUTACJI Z PERSPEKTYWY KANDYDATA

1. **Decyzja o gotowości do rozważenia nowej pracy.** Przed rozpoczęciem aktywnego poszukiwania kandydat ma bardzo ograniczoną styczność z pracodawcami innymi niż obecny.

**Wyzwanie:** Brak znajomości lokalnego rynku pracy.

2. **Otwartość na nową pracę.** Rozpoczęcie poszukiwań – pytanie znajomych, przeglądanie ofert.

**Wyzwanie:** Brak wiedzy o standardach rynkowych, oferty niezawierające kluczowych informacji (np. na temat wynagrodzenia).

3. **Aplikowanie na dostępne oferty.** Wśród kandydatów popularne jest aplikowanie „na próbę” w celu sprawdzenia atrakcyjności swojego profilu lub możliwości rynku. Osoby bardziej zdecydowane na znalezienie nowej pracy chcą aplikować szybko, z wykorzystaniem prostych narzędzi komunikacji (telefon, Messenger).

**Wyzwanie:** Wieloelementowe procesy rekrutacyjne, wymaganie zbyt wielu dokumentów, często brak aktualnego CV.

4. **Oczekiwanie na odzew ze strony pracodawców.** Kandydaci, zwłaszcza grey collars, spodziewają się szybkiego rozpatrzenia aplikacji i kontaktu ze strony firmy.

**Wyzwanie:** Czas wymagany na rozpatrzenie aplikacji po stronie pracodawcy.

5. **Udział w procesach rekrutacyjnych.** Im mniej etapów, tym lepiej. Kandydatów odstrasza nagłe zmiany, dodatkowe etapy i przeciąganie się procesu.

**Wyzwanie:** Wieloetapowe procesy rekrutacyjne, zawierające niepotrzebne spotkania czy testy.

6. **Otrzymanie oferty.** O jej atrakcyjności decyduje kilka kluczowych aspektów: wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, lokalizacja, możliwości rozwoju, zadania na danym stanowisku oraz benefity.

**Wyzwanie:** Porównanie wszystkich otrzymanych ofert według jasnych kryteriów, transparentność do momentu ostatniego etapu.

7. **Decyzja i onboarding.** Kandydaci zaangażowani w kilka procesów rekrutacyjnych muszą wybrać najlepszą ofertę, często na podstawie szczątkowych informacji. Czasami decydują się na pozostanie u dotychczasowego pracodawcy.

**Wyzwanie:** Odejście z obecnego miejsca pracy – często pojawia się kontroferta.



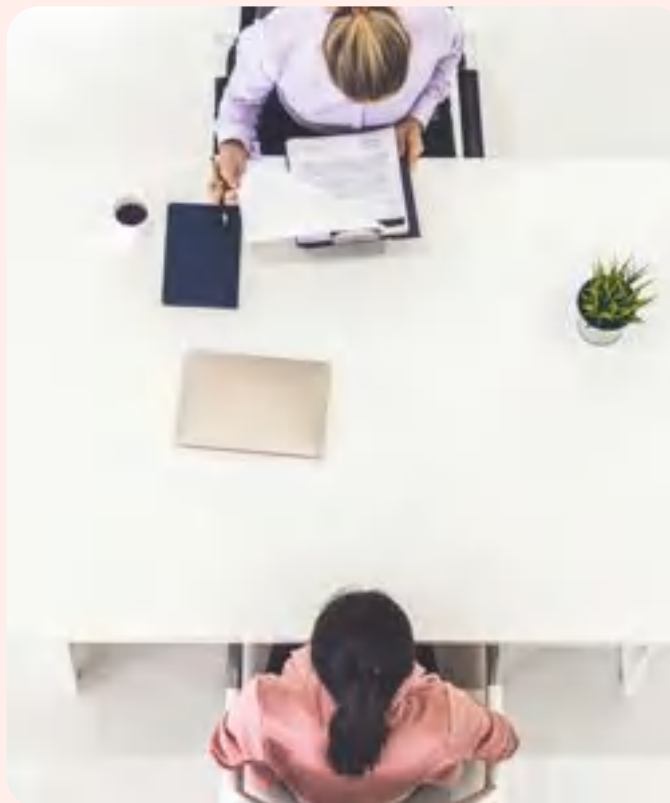
Dlatego stworzenie efektywnej oferty pracy zaczyna się już na etapie briefu rekrutacyjnego.

## PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE

Odbywa się w formie spotkań z menedżerem zatrudniającym, zespołem rekrutacji.

Kluczowe pytania, na które warto sobie odpowiedzieć:

- o Jakie przewagi konkurencyjne ma nasza firma jako pracodawca? Czy zostały zdefiniowane w formie EVP [ang. *employment value proposition*]?
- o Jakie zadania wchodzi w zakres stanowiska, na które rekrutujemy? Jakie są atrakcyjne strony tej pracy? Jakich wyzwań można się spodziewać?
- o Jakie wymagania wobec kandydata ma menedżer zatrudniający? Które z nich są kluczowe w świetle wykonywanych zadań?
- o Jak będą weryfikowane umiejętności i kompetencje kandydatów? Jakie szczegóły procesu selekcji możemy podać w ogłoszeniu?
- o Jakie informacje na temat oferty możemy ujawnić w ogłoszeniu? Czy możemy wspomnieć o wynagrodzeniu, benefitach?
- o Jakie materiały graficzne i informacyjne możemy zawrzeć w ogłoszeniu? Czy posiadamy zdjęcia zespołu, zakładu pracy? Czy mamy zgodę na ich publikację?
- o Czy mamy możliwość udzielenia informacji zwrotnej uczestnikom procesu? Czy możemy o tym wspomnieć w ogłoszeniu?



## WYBÓR KANAŁÓW

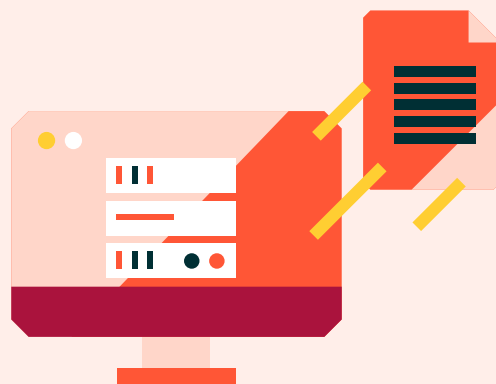
Popularnym rozwiązaniem jest wybór kilku kanałów. Wielu rekruterów dysponuje danymi porównawczymi dla poszczególnych źródeł rekrutacji. Na jakie kanały stawiają rekruterzy na stanowiska blue i grey collars? Są to:

- o ogłoszenia w portalach – w serwisach pracy,
- o rekomendacje pracowników [polecenia],
- o media społecznościowe i komunikatory,
- o ogłoszenia na stronie firmy,
- o radio i regionalne serwisy.

## KONSTRUKCJA I PUBLIKACJA OGŁOSZENIA

Aby przekonać kandydata, na samym początku warto udowodnić, że firma jest stabilnym i solidnym miejscem pracy. Chcąc zbudować wizerunek pracodawcy, na którym można polegać, warto zawrzeć w ogłoszeniu:

- o liczby pokazujące skalę organizacji, np. stan zatrudnienia lub staż na rynku,
- o krótki opis profilu działalności ujęty w prostych słowach bez zbędnego technicznego języka,
- o przewagi marki pracodawcy, uzyskane wyróżnienia i odznaczenia,
- o informacje i materiały pokazujące kulturę organizacyjną w firmie,
- o wypowiedzi pracowników nawiązujące do tego, co podoba im się w firmie.



## PROFIL KANDYDATA

W stworzeniu krótkiej i przejrzystej listy wymagań powinien nam pomóc dobrze określony brief rekrutacyjny. Warto pamiętać o podziale kompetencji na kluczowe z perspektywy stanowiska i te mile widziane, czyli nie-obowiązkowe. Przy tworzeniu profilu kandydata warto zadbać o:

- o precyzyjne opisanie każdej umiejętności, której wymaga stanowisko,
- o określenie minimum i maksimum podstawowych kompetencji, które umożliwią udział w rekrutacji,
- o opisanie, w jakim stopniu wiedza z kursów lub studiów kierunkowych będzie wykorzystywana w praktyce, jeżeli wymagamy konkretnego wykształcenia,
- o zaznaczenie, które umiejętności są absolutnie kluczowe i jak będą weryfikowane w procesie rekrutacyjnym.

## OFERTA PRACODAWCY

Na ten obszar składa się wiele elementów: wynagrodzenia, benefity, programy rozwojowe czy atrakcyjne premie. Ważne, żeby zadbać o transparentność każdego z elementów wymienionych w ofercie. Im więcej informacji w ogłoszeniu, tym większa przewaga konkurencyjna nad firmami ukrywającymi te informacje.

Atrakcyjna oferta pracy będzie zawierać m.in.:

- o informacje o stawce wynagrodzenia – pensję netto,
- o informacje o premiach i bonusach mających wpływ na wynagrodzenie,





## KONTAKT DO FIRMY I OSOBY REKRUTUJĄCEJ

Poza formularzem aplikacyjnym ważne jest znalezienie sposobów na szybki, mniej formalny kontakt z rekruterem. Mogą to być numer telefonu lub chatbot powiązany z profilem firmy. Niektóre organizacje załączają dodatkowo krótkie wizytówki rekruterów prowadzących proces. Takie przedstawienie buduje u kandydata zaufanie i pozwala szybciej nadać ludzką twarz organizacji.

## NAPŁYW ZGŁOSZEŃ

Bez względu na formę aplikacji warto zarządzać nimi w ramach jednego ATS-u. To szczególnie ważne, gdy zgłoszenia spływają z kilku źródeł. Dopasowanie CV do briefu rekrutacyjnego pozwala nam ocenić, czy oferta pracy była przejrzysta i czy przyciągnęła odpowiednich kandydatów. Prowadząc wstępną selekcję, warto cały czas posiłkować się profilem kompetencyjnym, stworzonym w ramach przygotowań do procesu.

## CZĘSTE KRYTERIA ODRZUCENIA CV. CZY SŁUSZNE?

- o **CV kandydata jest za długie, zbyt mało konkretne.** Jasna i przejrzysta komunikacja pisemna jest ważna na niektórych stanowiskach – ale nie na wszystkich. W przypadku rekrutacji blue collars forma CV schodzi na dalszy plan, liczą się za to konkretne umiejętności, które można zweryfikować w kolejnych krokach procesu.

- o **Brak chronologii lub chaos w kolejności stanowisk.** Bałagan w życiorysie może sugerować liczne zmiany stanowisk. W przypadku niektórych branż jest to jednak częsta praktyka. Przed odrzuceniem aplikacji warto dopytać kandydata o powód chaotycznego przedstawienia dotychczasowego doświadczenia.
- o **Brak opisu zadań i obowiązków na wcześniejszym stanowisku.** Stanowiska różnią się od siebie, a specyfika zadań niebieskich kołnierzyków często wiąże się z obsługą danego procesu i zakłada powtarzalny zakres obowiązków. Kandydatowi może być trudno przedstawić go w interesujący sposób. W przypadku rekrutacji technicznych zakres obowiązków może bezpośrednio wynikać z nazwy stanowiska. Jeżeli brakuje informacji niezbędnych do selekcji, warto zapytać o to podczas rozmowy.
- o **Zbyt krótkie okresy pracy.** Częste u młodszych osób i w branży handlowej, wcale nie muszą świadczyć o braku lojalności. W niektórych przypadkach wynikają z umów tymczasowych, sezonowości pracy lub niedopasowania charakteru pracy do potrzeb kandydata.
- o **Brak zdjęcia w CV.** Kandydaci nie zawsze dysponują dobrym zdjęciem, które mogliby umieścić w życiorysie. Wielu, mając do wyboru portret wykonany telefonem lub brak fotografii, wybiera uproszczoną formę CV.





## WYBÓR CV I ROZMOWY Z KANDYDATAMI

Spotkanie poprzedza często wstępna rozmowa telefoniczna. Może się ona odbywać również online, nie jest to jednak częsta praktyka w przypadku rekrutacji blue collars. Akcent podczas rozmowy jest rozłożony na wzbudzenie i utrzymanie zainteresowania kandydata ofertą. Wstępny feedback od kandydatów pozwala też ocenić atrakcyjność i przejrzystość ogłoszenia oraz doprecyzować informacje, które nie zostały w nim zawarte.

Rekruterzy podkreślają, że kluczowa w selekcji jest nie tylko ewaluacja kompetencji, ale też wyczucie dopasowania kandydata do firmy i zespołu. Te miękkie czynniki decydują o przyszłej satysfakcji z pracy i mają wpływ na rotację pracowników.

## PRZYJĘCIE LUB ODRZUCENIE OFERTY PRZEZ KANDYDATA

Im bardziej klarownie przedstawimy warunki na etapie ogłoszenia, tym mniejsze ryzyko odrzucenia oferty przez kandydata na późniejszym etapie rekrutacji. Może się jednak zdarzyć, że wpływ na jego decyzję będą miały propozycje innych firm.

Według rekruterów do częstych powodów odrzucenia oferty na dalszych etapach rekrutacji należą:

- o lepsze warunki finansowe zaproponowane przez innego pracodawcę,
- o lokalizacja – chęć podjęcia pracy w firmie bliżej domu,

- o otrzymanie pracy u atrakcyjniejszego pracodawcy [większa firma, większy prestiż, stabilna pozycja],
- o nieatrakcyjne warunki pracy, np. zmianowość, praca na powietrzu.

Jeżeli powody odrzucenia powtarzają się, warto uwzględnić daną informację (np. o godzinach czy warunkach pracy) na etapie ogłoszenia. Możemy otrzymać mniej zgłoszeń, jednak będą one lepiej dopasowane do oferty firmy.



## INFORMACJA ZWROTNA

Standardem, niewystarczająco jeszcze rozpowszechnionym w polskich organizacjach, jest informowanie o wyniku rekrutacji każdej osoby, która nadesłała zgłoszenie. Nie oznacza to konieczności przygotowania spersonalizowanego feedbacku dla każdego kandydata. Czasami wystarczające będą informacja o odrzuceniu zgłoszenia w obecnym procesie i zachęta do udziału w kolejnych rekrutacjach.



## ONBOARDING

Pierwszy dzień pracy kandydata to moment zderzenia wykreowanej w czasie rekrutacji wizji pracy w firmie z zawodową rzeczywistością. Jeżeli realia organizacyjne są zdecydowanie inne, niż wynikałoby z opisu, możliwe, że trzeba będzie zmierzyć się z rotacją wśród nowo przyjętych pracowników. Warto być z nimi w kontakcie podczas pierwszych dni w firmie. Ich wrażenia i obserwacje – zarówno pozytywne, jak i negatywne – pokażą, co można bardziej podkreślić w ofertach pracy, a na co uważać.

## JAK UŻYTKOWNICY OLX SZUKAJĄ PRACY

Większość użytkowników zazwyczaj wpisuje frazę „praca”, spora część wyszukuje oferty po wpisaniu:

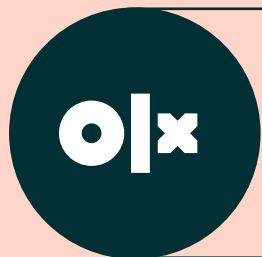
- o profesji (np. „kierowca”),
- o rodzaju pracy (np. „niepełny wymiar godzin”),
- o nazwy marki,
- o miejsca pracy (np. „kawiarnia”, „lotnisko”),
- o umiejętności potrzebnych do wykonywania danej pracy (np. „java”),
- o znajomości języka,
- o miejsca wykonywania pracy (np. „online”).

Konstrukcja skutecznej oferty pracy zaczyna się na etapie rozmów z menedżerem zatrudniającym. Przejrzyste i realistyczne wymagania oraz jasne opisanie oferty pracodawcy pomagają przyciągnąć odpowiednich kandydatów i wyróżnić się spośród konkurencyjnych ogłoszeń. Obok transparentności warunków warto postawić na atrakcyjną formę oferty podkreślającą stabilność organizacji i prestiż marki. Pomocne będą materiały wizualne przedstawiające miejsce pracy, zespół oraz osoby odpowiedzialne za proces rekrutacyjny. Prezentując warunki zatrudnienia, warto podać kwotę wynagrodzenia z uwzględnieniem informacji o systemach premiowych i benefitach. Ważnym argumentem będzie również korzystna lokalizacja. Każde spotkanie z kandydatem jest okazją do zebrania feedbacku na temat ogłoszenia i weryfikacji jego trafności. Oferta powinna ewoluować tak, aby jak najlepiej podkreślać wyróżniki firmy i stanowiska, a przy tym kreować realistyczne oczekiwania.





# Dialog oparty na szczerości i zaufaniu



## Zespół HR w Grupie OLX

Dobrze przeprowadzony proces rekrutacyjny niesie za sobą wiele korzyści dla organizacji, które możemy rozpatrywać na wielu poziomach. Do tych najważniejszych zaliczamy pozyskiwanie z rynku kandydatów z największym potencjałem, budowanie świadomości marki pracodawcy oraz pokazanie na zewnątrz kultury organizacyjnej. Ponieważ koszty procesu rekrutacyjnego są duże, dla samej organizacji nie bez znaczenia jest też generowanie oszczędności, zarówno w wymiarze finansowym, jak i czasowym. Ogłoszenie jest jednym z narzędzi, które pozwolą nam te koszty czasowe minimalizować.

### Checklista dobrego ogłoszenia

**Opis firm** – na wyobraźnię działają liczby prezentujące skalę biznesu czy dane pokazujące, jak bardzo firma wyróżnia się na tle konkurencji. Warto w tym miejscu zaprezentować atuty kultury pracy, mówić językiem wartości kandydatów. Pokazanie tego, co jest dla nas ważne, zwiększa prawdopodobieństwo trafienia do osoby, która będzie dopasowana do naszej organizacji i stanie się cennym członkiem zespołu.

**Profil pożądanego kandydata** – treść ogłoszenia powinna być w tym miejscu jak najbardziej precyzyjna i konkretna, bez zbędnych ogólników, czyli powinny być podane rzeczywiste obowiązki, które z danym stanowiskiem są związane. Dobrze zdefiniowane potrzeby stanowiskowe, zakres zadań i wymagania wobec kandydatów przyczynią się do wzrostu pożądanego wskaźnika konwersji.

**Oferta** – im więcej istotnych informacji w tym miejscu zamieścimy, tym większym kredytem zaufania zostaniemy obdarzeni. Nakreślmy szeroką perspektywą rozwojową oraz pokażmy możliwości zwiększenia swojej wartości zawodowej poprzez udział w ciekawych projektach. Wymieńmy bonusy i podajmy widełki wynagrodzenia, które dla kandydatów są jedną z kluczowych informacji zachęcających do aplikowania.

**Dodatkowe informacje** – w dobrym tonie jest również przedstawienie w ogłoszeniu etapów procesu rekrutacyjnego. Ponadto niezwykle ważnym elementem relacji z kandydatem jest informacja zwrotna, która powinna być przekazana po każdym etapie rekrutacji, ponieważ buduje ona zaufanie między stronami, wpływa na motywację kandydata i jego gotowość do zmiany pracodawcy.

Miarą efektywnego ogłoszenia nie jest liczba otrzymanych aplikacji, a ich jakość, dlatego warto w każdym z powyższych elementów ogłoszenia być konkretnym, czytelnym i klarownym dla odbiorcy. Zresztą ostatnie lata to dla pracodawców prawdziwy egzamin dojrzałości z kultury komunikacji i wdrażania zmian. Nie inaczej jest z procesem rekrutacyjnym i ogłoszeniami zachęcającym do dołączenia do nowej organizacji.

Wśród wielu elementów kluczowa wydaje się autentyczność. Wprowadzenie kandydata w stan komfortu i zaufania pozwala ją z niego wydobyć. I nie chodzi tutaj o przejście na Ty dla skrócenia dystansu i podkreślenie nierzadko pozorowanej otwartości w organizacji.

Spotkanie rekrutacyjne odbywające się w dobrej atmosferze i umożliwiające wysłuchanie danej osoby pozwala lepiej ją poznać, zrozumieć jej pasje i odnaleźć wspólne wartości, które mogłaby dzielić z nowym miejscem pracy. A dobry dialog oparty na szczerości i zaufaniu jest kluczem do oceny potencjału, jaki przynosi ze sobą kandydat do nowego środowiska pracy.

# EMPLOYER BRANDING

Employer branding nabiera coraz większego znaczenia w pozyskiwaniu kandydatów. Staje się też coraz bardziej wielowymiarowy i strategiczny. Silna marka pracodawcy to nie tylko pojęcie komunikacyjne. Wiele zależy od reputacji i świadomego kształtowania wizerunku pracodawcy godnego zaufania.

**o|x**







## Atrakcyjność na lokalnym rynku

Pracodawca kojarzony ze stabilnością, dobrymi warunkami i korzystną ofertą zawsze będzie atrakcyjny na lokalnym rynku. Jeśli firma ma złą opinię i nie dba o wizerunek, może mieć problem z pozyskaniem nowych pracowników. Kandydaci szybko dowiadują się o masowych zwolnieniach, mobbingu czy nieetycznym postępowaniu firmy.

**Dobre praktyki:** kampanie wizerunkowe, strategia PR w przypadku kryzysów wizerunkowych związanych z marką pracodawcy, wspieranie inicjatyw lokalnej społeczności, powiązanie marki pracodawcy z pozytywnie odbieranymi wydarzeniami lokalnymi i mediami.

**Warto zacząć od:** śledzenia reputacji marki pracodawcy. Budowanie wizerunku to działanie długoterminowe – dobrze wiedzieć, z jak dużym wyzwaniem potencjalnie firma się mierzy. W przypadku nowych firm warto zacząć budowanie pozytywnej reputacji już wśród pierwszych zatrudnionych osób.

## TRANSPARENTNOŚĆ

Kandydaci aktywnie poszukujący pracy przeglądają różne serwisy i portale ogłoszeniowe. Do tego pytają o rekomendacje znajomych, sprawdzają grupy społecznościowe, śledzą ogłoszenia i bannery w przestrzeni miejskiej.

Nie chcą angażować się w zbyt wiele procesów rekrutacyjnych, ale chętnie wyszukują wyróżniające się oferty. Cenią sobie prostotę i łatwość aplikowania. Często nie są na tyle zdeterminowani, by wysłać zgłoszenia do firm o trudnym lub niejasnym procesie rekrutacji. Jak przyciągnąć kandydata na etapie oferty?



## Obecność w kluczowych kanałach

Nie każda firma intensywnie rekrutuje, dlatego kandydaci chętniej niż na strony kariery wchodzą na portale ogłoszeniowe. W pierwszej kolejności zwracają uwagę na pracodawców, którzy otwarcie mówią o prowadzonych rekrutacjach. Szukają potwierdzenia również w lokalnych mediach oraz przestrzeni wokół zakładu pracy. Jeżeli firma jest obecna w wielu kanałach, od portali z ogłoszeniami po przestrzeń miejską, kandydaci zaczynają traktować ją jako potencjalnego pracodawcę.

**Dobre praktyki:** wielokanałowe kampanie rekrutacyjne, np. korzystanie z portali ogłoszeniowych oraz wykorzystanie nośników outdoorowych (bannerów, plakatów) w przestrzeni miejskiej, obecność w lokalnych kanałach (np. grupy zainteresowań związane z profilem firmy).

**Warto zacząć od:** przetestowania co najmniej kilku najbardziej obiecujących kanałów i sprawdzenia responsywności, zanim zdecydujemy się na dużą kampanię rekrutacyjną.





# Marka pracodawcy zaczyna się w środku firmy



## Kinga Makowska

Twórczyni metodologii agile employer branding, współzałożycielka hubu eksperckiego HRrebels i współorganizatorka badania analityki HR

Jak budować silną markę pracodawcy przy ograniczonym budżecie? To pytanie zadaje sobie naprawdę wielu rekruterów. Choć nie zawsze mają wpływ na strategię komunikacyjną firmy, to dotkliwie odczuwają konsekwencje złego PR-u lub braku widoczności na lokalnym rynku. Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowym działaniem dla rekruterów o ograniczonych zasobach jest weryfikacja własnej sprawczości w firmowym ekosystemie.

Na czym polega? Chodzi o sprawdzenie, na co możemy mieć faktyczny wpływ, a gdzie spotkamy się z przeszkodami nie do pokonania. Ten proces warto zacząć od własnego działu. Na początek możemy sprawdzić, czy możemy liczyć na zaangażowanie innych rekruterów. Wielu HR-owców unika działań związanych z employer brandingiem z powodu braku wiedzy. Warto pokazać, że w tym obszarze wcale nie trzeba być doświadczonym marketingowcem. Przydaje się za to znajomość organizacji i profilu kandydata. Co więcej, marka pracodawcy to ogromna pomoc w przyciąganiu kandydatów. Nie da się jej budować samodzielnie i *ad hoc*, dlatego – zwłaszcza przy ograniczonych zasobach – cały dział rekrutacji musi działać w synergii.

Następni są kierownicy zatrudniający. Czy są świadomi wyzwań wynikających z braku widoczności firmy wśród lokalnych pracodawców? Czy wiedzą, z czym w praktyce wiąże się employer branding? Menedżerowie mogą bagatelizować rolę EB, jeżeli kojarzy im się z malowaniem trawy na zielono i tworzeniem kosztownej komunikacji bez przełożenia na wyniki re-

krutacyjne. Nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, jak wiele w procesach budowania marki pracodawcy zależy właśnie od nich: od satysfakcji i zaangażowania w zespołach po komunikację wewnątrz firmy. Oczywiście z pozycji rekrutera nie zawsze mamy wpływ na menedżera zatrudniającego. Warto jednak pokazywać konsekwencje zaniedbań i potencjalny zysk z inwestycji w działania EB.

Kolejny poziom sprawczości – pracownicy. Dlaczego ich zaangażowanie jest tak ważne? Przykładowo, jeżeli chcemy zbudować komunikację marki pracodawcy, będziemy potrzebować zdjęć i filmów z pracownikami. Ale powodów jest o wiele więcej. Każda akcja pracownicza wymaga chętnych. Jeżeli w firmie nie istnieją programy i inicjatywy oddolne, o wiele trudniej będzie nam zbudować wizerunek atrakcyjnej organizacji. Zaangażowanie i satysfakcja pracowników są jasnymi wyznacznikami kondycji marki pracodawcy. Jeżeli widzimy, że jest z tym problem, działania EB należy zacząć od środka organizacji. Jednak tu również niezbędna jest pomoc menedżerów zatrudniających.

Do tego dochodzi najwyższy szczebel decyzyjny, czyli zarząd firmy. Jeżeli już uda nam się zdobyć zaufanie rekruterów, menedżerów i pracowników, potrzebujemy budżetu na realizację celów EB. Tylko jak przekonać decydentów do takiej inwestycji? Pokażmy przełożenie silnej marki pracodawcy na osiąganie celów rekrutacyjnych i ograniczanie rotacji. To konkretne oszczędności, zwłaszcza w skali kilku miesięcy czy lat. Mocna marka pracodawcy wpływa też na zaangażowanie pracowników i wyniki biznesowe.

Na początku employer brandingowej drogi nie będziemy dysponować wewnętrznymi danymi na potwierdzenie tych tez, jednak istnieje mnóstwo rynkowych przykładów, na które można się powołać. Jeżeli nasza firma nie jest jeszcze gotowa na świadomą pracę wizerunkową, pamiętajmy o tym, że kropla drąży skałę. Włączajmy poszczególne grupy do działań EB krok po kroku, za każdym razem pokazując efekty i korzyści.

# 10 kroków do zbudowania skutecznej strategii marki pracodawcy



## Anna Macnar

CEO HRM Institute, autorka książki *Employer branding bez tajemnic*

Na pytanie, czy na dbaniu o markę pracodawcy powinno bardziej zależeć dużym firmom, czy małym, odpowiedź brzmi: wszystkim. Niezależnie od tego, czy firma jest mała, czy duża, aby się rozwijać, potrzebuje ludzi, którzy zaangażują się w jej rozwój. Można nawet uznać, że utrata wartościowego pracownika może być bardziej odczuwalna i bolesna w mniejszej firmie, choćby ze względu na skalę zatrudnienia. Dlaczego warto zająć się tym zagadnieniem i jak to zrobić? Na te pytania każdy pracodawca powinien znaleźć odpowiedzi – a im wcześniej, tym lepiej.

Rynek pracy staje się coraz bardziej wymagający. Wskaźniki demograficzne w wielu europejskich krajach wskazują, że przez najbliższych kilkanaście lat organizacje będą miały problem z pozyskaniem odpowiedniej liczby rąk do pracy. I mimo tego, że pojawiają się głosy przepowiadające kryzys, to w Polsce cały czas bezrobocie oscyluje wokół 5% i go nie przekracza. Statystycznie rzecz biorąc, nie grozi nam w najbliższym czasie mocny rynek pracodawcy. A dotarcie do właściwych kandydatów w tych niepewnych czasach wydaje się kluczowe. Jak więc zapewnić firmie odpowiedni dostęp do utalentowanych pracowników? Jak zatrzymać ich w organizacji na dłużej? Firmy mają twardy orzech do zgryzienia.

## Employer branding receptą na kłopoty

Na pomoc pracodawcom poszukującym talentów na rynku pracy przyszedł wiele lat temu employer branding, który także w Polsce zyskał na znaczeniu. Okazało się, że receptą na problemy demograficzne może być mocna marka pracodawcy, która przyciąga pożądanych kandydatów i an-

gażuje zatrudnionych pracowników. Rynek w pewnym sensie wymusił na pracodawcach konieczność zwrócenia większej uwagi na potrzeby i oczekiwania kandydatów oraz pracowników. Szybko okazało się też, że silna marka pracodawcy przynosi firmie wymierne, łatwe do wyliczenia korzyści. Employer branding zwyczajnie przynosi zyski wszystkim zainteresowanym stronom: kandydatom, pracownikom i firmie.

## 10 najczęściej wymienianych korzyści biznesowych wynikających z posiadania mocnej marki pracodawcy:

1. Silna marka pozycjonuje pracodawcę wśród idealnych firm i ułatwia przyciągnięcie oraz zatrzymanie talentów, zwłaszcza w demograficznym kryzysie.
2. Ponad 70% kandydatów posiadających doświadczenie zawodowe twierdzi, że nie będzie pracować dla organizacji o złej reputacji.
3. Zła reputacja firmy zwiększa koszty rekrutacji.
4. Posiadanie atrakcyjnego wizerunku pomaga w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, a co za tym idzie – wysokich wyników finansowych firmy.

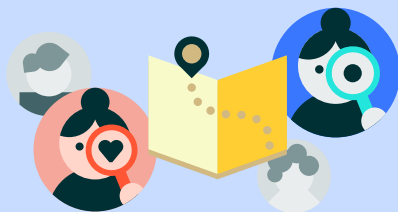


# 10 kroków do zbudowania skutecznej strategii marki pracodawcy

5. Employer branding pomaga zapewnić wyższy poziom zaangażowania pracowników.
6. Employer branding pomaga zapewnić wyższy poziom obsługi klienta.
7. Mocna marka pracodawcy zwiększa poziom efektywności pracy i zmniejsza wskaźniki rotacji w firmie.
8. Przed złożeniem aplikacji młodzi kandydaci, szukając informacji o firmie, korzystają średnio z pięciu kanałów komunikacji.
9. Kandydaci wierzą bardziej w rekomendacje pracowników firmy niż w ich reklamy.
10. Pracodawcy pierwszego wyboru mogą płacić mniej niż firmy z gorszym wizerunkiem.

## Planowanie strategii employer branding czas zacząć!

Jeśli o sukcesie firmy decydują w znacznej mierze pracujący w niej ludzie, to jak nie traktować poważnie tematu strategicznego zarządzania marką pracodawcy? Aby móc skutecznie komunikować markę pracodawcy wewnątrz i zewnątrz, trzeba zaplanować swoje działania poprzez stworzenie strategii employer brandingowej, która w sposób holistyczny i zintegrowany będzie współgrała ze strategią organizacji oraz strategią produktów czy usług, które oferujemy. Najlepsi pracodawcy mają świadomość, że działania wizerunkowe muszą być prowadzone zarówno na zewnątrz organizacji, jak i wewnątrz. Zaangażowani pracownicy są zapraszani do pełnienia funkcji ambasadora marki swojego pracodawcy.



## 10 najważniejszych kroków, które pozwolą przygotować skuteczną strategię marki pracodawcy

### Krok 1.

#### Wewnętrzna analiza *status quo* marki pracodawcy

W przygotowaniu strategii warto zacząć od analizy wnętrza organizacji. Co konkretnie powinno podlegać ocenie? Wszelkiego rodzaju dokumenty prezentujące badania i analizy, procedury, procesy HR mające wpływ na markę firmy. Ważne jest zebranie wiedzy o firmie, jej mocnych i słabych stronach, o jej potrzebach i planach. W wariantcie idealnym warto przygotować szyte na miarę ilościowe badanie (ankietowe) badające markę pracodawców wśród własnych pracowników. Badania ilościowe dają nam odpowiedź na pytanie, co sądzą pracownicy i jaka jest skala zjawiska. Pracownicy najczęściej chętnie biorą udział w badaniach, jeśli są one zaproszeniem do współtworzenia strategii komunikowania marki. Warto już w tym momencie budować zespół ambasadorów marki wśród pracowników.

### Krok 2.

#### Zewnętrzna analiza marki pracodawcy

Krok drugi ma w założeniu odpowiedzieć na pytanie, jak pracodawca jest oceniany przez kandydatów zewnętrznych. Chodzi zarówno o kandydatów młodych, w tym studentów, bez doświadczenia zawodowego, jak i profesjonalistów, czyli osoby z większym lub mniejszym doświadczeniem zawodowym. Jednym ze sposobów sprawdzenia, jak firma jest oceniana, jest przesłедzenie jej pozycji rankingowych w kilku badaniach na polskim rynku. Drugim sposobem jest przeprowadzenie badania własnego na temat percepcji naszej marki wśród potencjalnych kandydatów.



# 10 kroków do zbudowania skutecznej strategii marki pracodawcy

## Krok 3.

### Analiza kierunków rozwoju organizacji w najbliższej przyszłości

Krok trzeci ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytania: Dokąd zmierza organizacja? W jakim kierunku będzie rozwijał się biznes? Jakich ludzi do tego rozwoju firma będzie potrzebować? W tej części konieczne są rozmowy z zarządem i właścicielami firmy. Perspektywa liderów organizacji jest integralną częścią analityczną procesu formułowania strategii marki pracodawcy. Osoby odpowiedzialne za budowanie marki w firmach powinny mieć stały kontakt z biznesem i znać strategiczne plany biznesowe organizacji.

## Krok 4.

### Definicja najważniejszych dla organizacji grup targetowych wśród kandydatów

Przed firmami pojawia się pytanie, jakich pracowników poszukuje organizacja: „top” talentów czy „właściwych” talentów? Odkrycie, kim są „właściwi” pracownicy, jest kluczowe dla organizacji i dlatego idealni pracodawcy identyfikują swoją „właściwą” grupę targetową, aby móc poznać jej oczekiwania i cele zawodowe. Pokolenie Y już na dobre zagościło na rynku pracy i to jest fakt. Faktem jest też to, że nowe spojrzenie i oczekiwania stawiane pracodawcom przez to pokolenie zmuszają firmy do weryfikowania dialogu prowadzonego z grupami pracowniczymi. Dodatkowym wyzwaniem jest ułatwienie współpracy generacji Y z poprzednimi pokoleniami pracowników, których spojrzenie na pracę jest zupełnie inne. Pracodawcy muszą zastanowić się też nad strukturą pracowników w firmie. W wielu przypadkach nie będziemy mówili o jednej grupie targetowej kandydatów, ale często będzie to więcej grup. Wiedząc, jakie atrybuty i wartości marki pracodawcy są ważne dla poszczególnych grup, możemy odpowiednio profilować komunikację.

## Krok 5.

### Analiza i benchmark działań wizerunkowych konkurencji

Na każdym etapie działań wizerunkowych pracodawcy analizują swoją pozycję rankingową w odniesieniu do konkurencji zarówno biznesowej, jak i rekrutacyjnej. Bardzo często czołowi pracodawcy konkurują ze sobą nawzajem o najlepszych kandydatów. Warto mieć świadomość, jak wyglądają ich działania, jakie kanały komunikacyjne i jakie narzędzia są wykorzystywane. Na tym etapie można wykorzystać dane o konkurencji z ilościowych badań zewnętrznych oraz przeprowadzić audyt konkurencji online.



# 10 kroków do zbudowania skutecznej strategii marki pracodawcy

## Krok 6.

### Wypracowanie EVP (ang. *employer value proposition*) marki pracodawcy

Krok szósty jest bardzo ważny i dotyczy zidentyfikowania kluczowych wartości posiadanych przez pracodawcę, czyli wartości, które później będziemy komunikować kandydatom, licząc na ich zainteresowanie. Jakie powinno być EVP pracodawcy? Po pierwsze atrakcyjne, po drugie prawdziwe, wiarygodne, wyraziste i – co warto podkreślić – unikalne. Właściwie zidentyfikowane EVP pomaga odpowiedzieć na pytanie, dlaczego osoba, którą pragniemy zrekrutować, powinna wybrać właśnie naszą organizację. Wartości te powinny być z jednej strony spójne z komunikacją zewnętrzną i wewnętrzną firmy, a z drugiej widoczne w działaniach przedsiębiorstwa i w zachowaniach. Wartości przynoszą aktualnym i przyszłym pracownikom zarówno emocjonalne („czuję się dobrze, pracując tutaj”), jak i realne korzyści („tę organizację obchodzi mój rozwój zawodowy”). EVP to wizytówka firmy odzwierciedlająca wizerunek, jaki organizacja chce przedstawiać pracownikom i wszystkim zainteresowanym na zewnątrz firmy. EVP powinno podpowiadać kandydatowi, dlaczego miałby dla nas pracować.

## Krok 7.

### Przygotowanie strategii komunikacji na bazie EVP marki pracodawcy

Przygotowane unikalnego EVP dla wszystkich zidentyfikowanych grup pracodawców na tym etapie powinno zamienić się w działania komunikacyjne. Pierwszym działaniem jest opracowanie najważniejszych treści i haseł wizerunkowych, których będziemy używać w komunikacji z kandydatami. Drugim etapem jest wybór odpowiednich layoutów graficznych, które wzmocnią komunikaty tekstowe. Spójność i atrakcyjność tych mate-

riałów we wszystkich kanałach komunikacyjnych są bardzo ważne. W tym punkcie warto także wykorzystać kreatywność agencji i copywriterów i zaprosić ich do współpracy.

## Krok 8.

### Wybór strategicznych narzędzi i kanałów komunikacyjnych wykorzystywanych w strategii komunikacji

Mając materiały tekstowe i graficzne, możemy równolegle wybierać narzędzia, jakich chcemy użyć w kampanii, i kanały komunikacyjne, którymi chcemy komunikować się z kandydatami. Co wybrać z gąszczy możliwości? Będziemy wiedzieć wiele po analizie raportów zewnętrznych, ale i wewnętrznych opinii kandydatów oraz studentów. Dostaniemy informacje wprost, jakie kanały są skuteczne, a jakich nasza grupa nie używa. Oczywiście idealni pracodawcy wykorzystują w swoich działaniach rekrutacyjnych zarówno tradycyjne media, jak i te nowe. Liderzy rynkowi cały czas starają się szukać nowych i innowacyjnych rozwiązań, które mogą dać firmie przewagę nad konkurencją.



# 10 kroków do zbudowania skutecznej strategii marki pracodawcy

## Krok 9.

### Wybór strategicznych narzędzi i kanałów komunikacyjnych wykorzystywanych w strategii komunikacji

Bez mierzenia ROI z działań employer brandingowych żaden zarząd nie potraktuje projektu poważnie i nie przeznaczy na niego poważnego budżetu. Dlatego przed wyborem wskaźników służących do tworzenia analizy zwrotu z inwestycji w employer branding dobrze jest je uporządkować. Do najczęściej wymienianych i wykorzystywanych mierników atrakcyjności marki pracodawcy należą: obecność w opiniotwórczych rankingach, poziom zaangażowania pracowników, poziom pozytywnej rozpoznawalności w targetowej grupie kandydatów, średni czas i koszt zatrudnienia pracownika czy poziom rotacji pracowników.



## Krok 10.

### Ewaluacja i doskonalenie strategii

Tym, którzy są na początku przygotowania strategii wizerunkowej pracodawcy, krok dziesiąty wydaje się mało ważny. Jednak proces stałej ewaluacji i doskonalenia strategii, uzależnionej od bardzo zmiennego otoczenia rynkowego, jest bardzo ważny. Ciągła czujność, analiza trendów oraz zmian rynkowych i biznesowych są nieodzownymi elementami planowania strategicznego.

Employer branding jest niezwykle ważnym czynnikiem wpływającym na sukces organizacji. Firmy posiadające silny wizerunek pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, niejednokrotnie płacąc mniej, mają niższą fluktuację, niższy wskaźnik nieobecności w pracy, bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, a finalnie – większe zyski dla firmy. Bardziej znane i pozytywnie kojarzone marki to właśnie firmy najczęściej wymieniane przez kandydatów do pracy jako idealni pracodawcy.

Mam nadzieję, że z roku na rok coraz więcej pracodawców zdecyduje się na zaplanowanie działań wizerunkowych w formie pełnowartościowej i mocnej strategii employer brandingowej.







o|x



**o/x**