



Business Centre  
**Club**



# RAPORT **16**

Badanie rynku pracy  
w Polsce

## Różnice w postrzeganiu rynku pracy i rozwoju kariery przez pracowników i pracodawców



Wprowadzenie

3

Opis metody  
badawczej

4

Opis uzyskanej  
próby

4

Zmiany  
w zatrudnieniu

5

Dyskwalifikacja  
pracodawcy w oczach  
pracownika

8

Dyskwalifikacja  
pracownika w oczach  
pracodawcy

11

18

Główne wnioski  
z badania

16

Ocena procesu  
personalnego

13

Przekonania dotyczące  
środowiska pracy



## Wprowadzenie

Stabilność zatrudnienia ma fundamentalne znaczenie dla działalności przedsiębiorstw. Wpływa na możliwości wytwórcze, jakość produktów i usług, potencjał rozwojowy, a także relacje z otoczeniem biznesowym. W związku z luką demograficzną oraz strukturalną luką kompetencyjną (pracownicy oferują inne umiejętności niż te, których potrzebują pracodawcy), od kilku lat firmom trudno jest pozyskać i zatrzymać u siebie pracowników. W wielu segmentach rynku mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Przedsiębiorcy rywalizują ze sobą ofertami pracy, budując markę pracodawcy, tworząc przyjazne miejsca pracy, dopasowując styl zarządzania do oczekiwań nowych pokoleń. Mimo to pracownicy coraz chętniej zmieniają pracę.

Celem badania jest wskazanie istotnych różnic w postrzeganiu zatrudnienia między pracodawcami i pracownikami, które wpływają na trwałość relacji między pracodawcą a pracownikiem. Dotyczy to zarówno procesu rekrutacji, jak i przedłużania stosunku pracy. Rozbieżności w oczekiwaniach związanych z pracą mogą istotnie wpływać na efektywność rynku pracy, powodować rozczarowania, generować straty czasu i energii obu stron. Chcąc uniknąć fali odejść pracowników, można podjąć działania zapobiegaw-



cze po stronie pracodawców, pracowników oraz regulacji prawnych. Przybliżenie stanowisk stron na rynku pracy sprzyja negocjacom oraz budowaniu warunków, w których pracodawcy i pracownicy mogą realizować swoje cele.

### Niniejsze opracowanie ma odpowiedzieć na pytania:

- Czy istnieją istotne różnice w postrzeganiu zatrudnienia przez pracowników i pracodaw-

ców? Jeżeli tak, to w jakich kwestiach występuje zróżnicowanie?

- Które z nich mogą mieć znaczenie dla stabilizacji zatrudnienia oraz rozwoju organizacji i w związku z tym, wymagają przepracowania?

### W badaniu zapytano szczegółowo o:

- obserwowaną i zakładaną rotację pracowników w firmach,
- plany i nawyki pracowników związanych z miejscem pracy,
- czynniki wpływające na decyzje o rezygnacji z zatrudnienia kandydata lub przedłużeniu zatrudnienia,
- ocenę profesjonalizacji procesu personalnego i jego wpływu na satysfakcję pracowników,
- czynniki wpływające na rezygnację z rekrutacji i odejście z firmy po okresie próbnym przez pracowników,
- czynniki decydujące o odrzuceniu kandydata na etapie rekrutacji lub po okresie próbnym przez pracodawców,
- ocenę popularnych twierdzeń dotyczących realizacji dobrych praktyk w zatrudnianiu przez pracodawców i pracowników.

Poniżej znajdują Państwo wyniki badania ich analizę oraz odpowiedzi na zadane pytania.



## Opis metody badawczej

Do badania zaproszono zarówno pracowników jak i pracodawców.

### Badanie pracowników:

Badanie kierowano do osób aktywnych zawodowo zajmujących stanowiska pracowników fizycznych, specjalistyczne i menedżerskie. Aby zapewnić respondentom anonimowość do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety elektronicznej (CAWI), który umieszczono na dedykowanej stronie badaniahr.pl. Zaproszenie skierowano poprzez email do 44322 osób, które były zarejestrowane w bazie firmy Sedlak & Sedlak, spełniały założenia badania oraz wyraziły zgodę na otrzymywanie drogą mailową tego typu zaproszeń. Uzyskano 1188 wypełnionych ankiet. Procedura badawcza zakładała czyszczenie danych. W procesie tym zweryfikowano czas wypełnienia ankiety oraz powtarzające się te same odpowiedzi. Usunięto 2 rekordy, co do których zaszło podejrzenie nierzetelności ze strony respondentów. Do obliczeń wykorzystano 1186 ankiet.

Ze względu na nieprobabilistyczny dobór próby, wyników nie można przenieść na całą populację pracowników w Polsce z wykorzystaniem rachun-

ku prawdopodobieństwa. Wyniki badania mogą być jednak podstawą do wyciągania wniosków jakościowych oraz poszukiwania prawidłowości, które ze względu na wielkość próby będą z dużym prawdopodobieństwem reprezentatywne dla całej populacji.

Badanie prowadzono pomiędzy 25 lipca a 3 sierpnia 2022 roku.

### Badanie pracodawców:

Badanie zrealizowano na losowej próbie 120 firm zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Prowadzono je w formie wywiadu telefonicznego. Jako operat losowania wybrano bazę Bisnode. Podjęto kontakt z 765 podmiotami, z których 16% zdecydowało się na udział w badaniu. Łącznie wykonano 1083 próby połączeń telefonicznych. Ze względu na charakter pytań, w rozmowie proszono, aby podczas wywiadu firmę reprezentował właściciel, zarząd, starszy rangą menedżer lub przedstawiciel działu personalnego.

Badanie realizowano pomiędzy 22 sierpnia a 2 września 2022 roku.

## Opis uzyskanej próby

### Próba pracowników:

W badanej grupie znalazło się 31,5% kobiet i 68,5% mężczyzn. Jedna osoba określiła swoją płeć jako inną. Osoby w wieku 20-30 lat stanowiły 8%

badanych, kolejną kategorię wiekową - 31 do 40 lat reprezentowało 44% badanych, osoby w wieku 41 do 50 lat stanowiły blisko jedną trzecią próby tj. 31%. W próbie znalazło się też 12% osób w wieku 51 do 60, 4% osób w wieku 61 do 70 oraz 1% powyżej 70 roku życia.

53% respondentów określiło swoją pracę jako pracownik umysłowy (szeregowy lub specjalista), 4% jako pracownik fizyczny, 43%

jako kierownik/menedżer.

Badani deklarowali również swój staż pracy w aktualnej firmie. Najliczniej występującą katego-

**Firmy produkcyjne o połowę rzadziej, bo w 18%, mogą pochwalić się stabilną kadrą i najczęściej, bo w 18,8%, w okresie ostatnich 12 miesięcy doświadczyły rotacji powyżej 20% zatrudnionych.**

rią był staż pomiędzy 5 a 10 lat. Najmniej, bo 4% respondentów zadeklarowało staż poniżej 3 miesięcy. Pozostałe kategorie stażowe wynosiły od 6 do 16%.

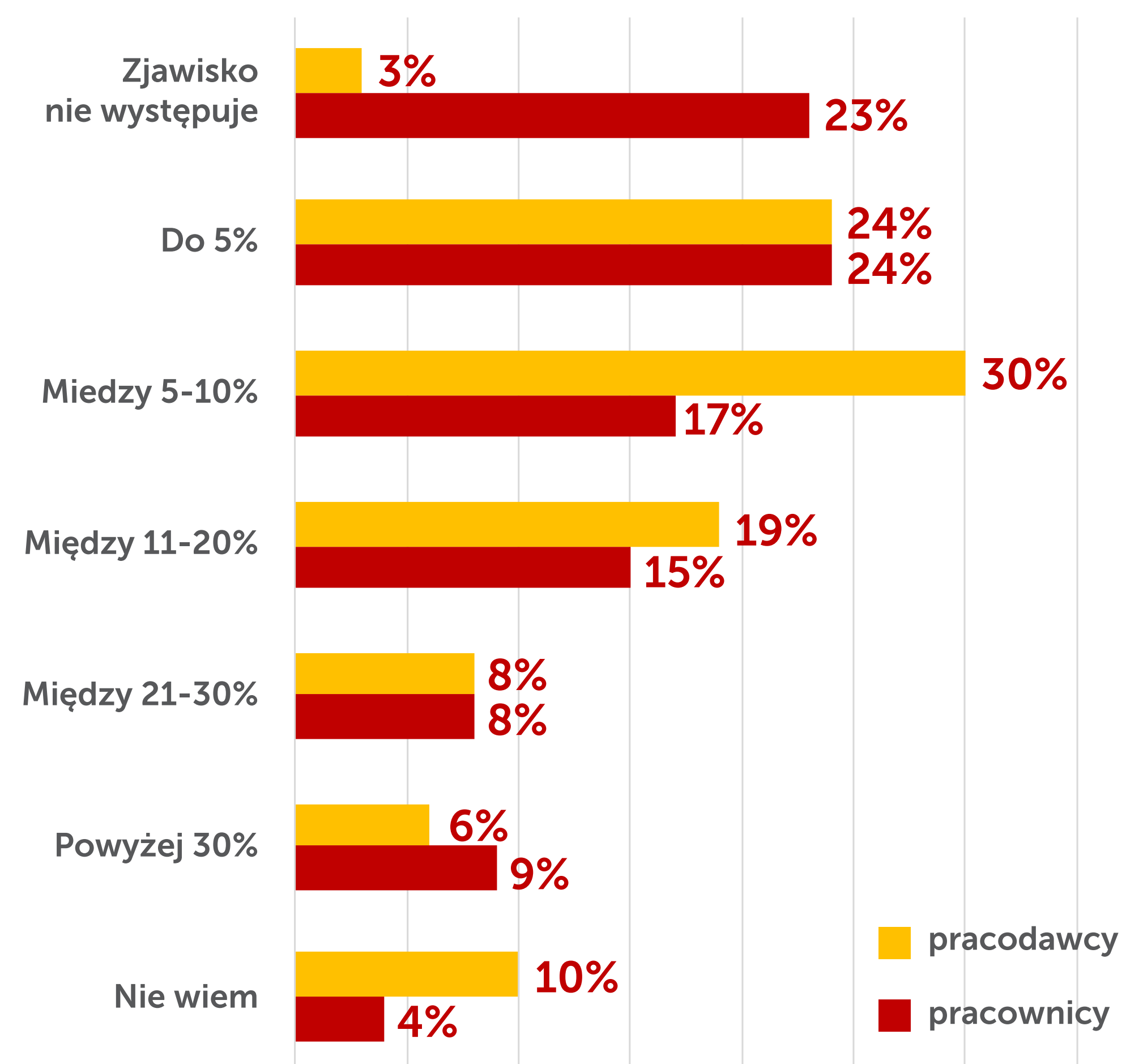
### Próba pracodawców:

Wśród badanej grupy 54% przedsiębiorstw zatrudniało pomiędzy 50 a 249 pracowników, 21% pomiędzy 250 a 500, a co czwarta firma zatrudniała powyżej 500 osób. Respondentów proszono również, aby wskazali dominującą działalność firmy. 27% badanych zadeklarowało, iż w przypadku ich przedsiębiorstwa jest to handel, 27% pochodziło z firm produkcyjnych a 47% reprezentowało firmy usługowe.

## Zmiany w zatrudnieniu

Ważnym wskaźnikiem w przedsiębiorstwach jest pomiar rotacji. Ponieważ rotacja wynika m.in. z odejść pracowników, wskaźnik ten pokazuje jakość polityki personalnej i tworzonych warunków pracy. Poziom rotacji ma znaczenie dla tempa i jakości działania przedsiębiorstwa oraz jego możliwości rozwojowych. Pośrednio przekłada się na funkcjonowanie całej organizacji, w tym na przykład na wielkość produkcji, liczbę reklamacji, a w efekcie na liczbę zamówień i postrzega-

### Jaki jest poziom rotacji pracowników w Pana/i firmie w ostatnich 12 miesiącach?



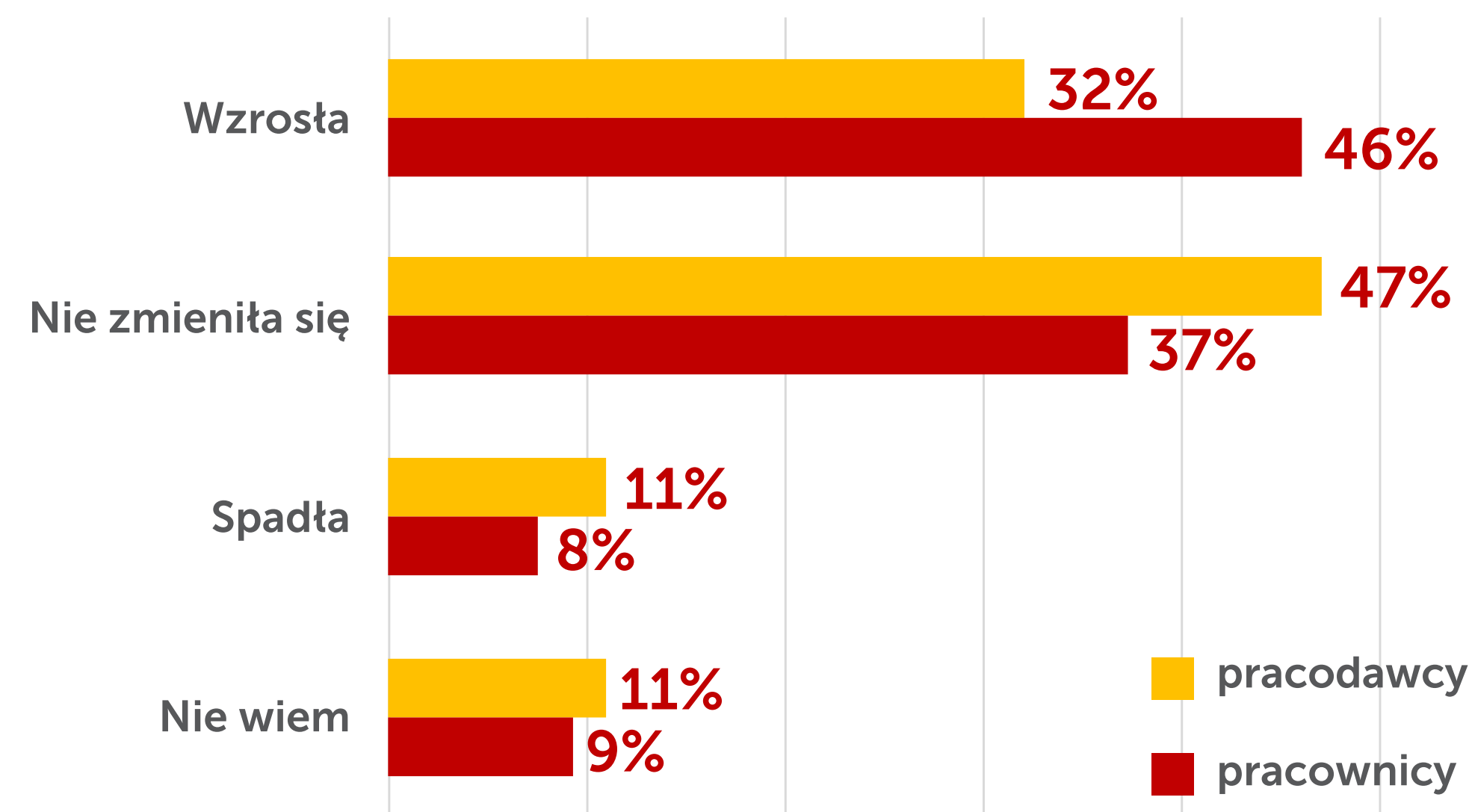
nie marki. Gdy kadra rotuje częściej, więcej czasu kierownictwa i działów personalnych spędzanych jest na rekrutacjach i działaniach wdrożeniowych, czyli takich, które pozwalają utrzymać dotychczasowy poziom działania. Brakuje natomiast czasu na działania rozwojowe i dbanie o aktualny personel. Przy wysokich poziomach rotacji firmy mogą w całości tracić niektóre kompetencje

i know-how. Przedsiębiorstwa o wysokiej rotacji i równocześnie bez przygotowanych działań wdrożeniowych dla nowych pracowników narażone są na trwałą utratę kompetencji, a w efekcie możliwości produkcyjnych.

Tylko dla 3% badanych pracodawców zjawisko rotacji nie wystąpiło w ciągu ostatnich miesięcy. W przypadku 30% firm rotacja wahała się w przedziale od 5 do 10%. Wysokie poziomy rotacji, czyli te powyżej 20% osiągnęło 14% firm. Tzw. zdrowy poziom rotacji, czyli do 5%, osiągnęło 24% firm. Brak oraz niski poziom rotacji do 5%, najczęściej odnotowywano w firmach usługowych (32%). Firmy produkcyjne o połowę rzadziej, bo w 18%, mogą pochwalić się stabilną kadrą i najczęściej (18,8%), w okresie ostatnich 12 miesięcy doświadczyły rotacji powyżej 20% zatrudnionych. Ekstremalnie wysokie rotacje najrzadziej występowały w przedsiębiorstwach handlowych. Doświadczyło ich 9,4% organizacji z tego sektora. Dalsze wyniki mogą sugerować, że na większą rotację w firmach produkcyjnych mogą mieć wpływ: inne oczekiwania pracowników produkcyjnych, wyższa średnia wieku, ograniczone wdrożenia procesu personalnego oraz jego dopasowania do kadr na produkcji, niższe zaufanie do zarządów, a także podatność na inne oferty pracy w sytuacji wynagrodzeń na poziomie minimalnym, co przy prostych pracach na produkcji jest częstą praktyką.

W odczuciu pracowników zjawisko rotacji nie zostało zaobserwowane przez 23% respondentów, to o 20 punktów procentowych mniej w relacji do pracodawców. Podobny odsetek pracowników, bo 24% dostrzegało niskie poziomy rotacji do 5%. Rzadziej dostrzegali rotację w przedziałach między 5 a 20%. Pracownicy nieco częściej dostrzegają ekstremalnie duże zmiany zatrudniania przekraczające 30% w skali roku. Rotację istotnie częściej dostrzegali pracownicy do 30 roku życia oraz pracownicy określający się jako fizyczni. Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku pracowników, w większości sytuacji, są to bardziej obserwacje niż odczucia, gdyż dane dotyczące rotacji rzadko są podawane do wiadomości pracowników. Dlatego w ocenie poziomu

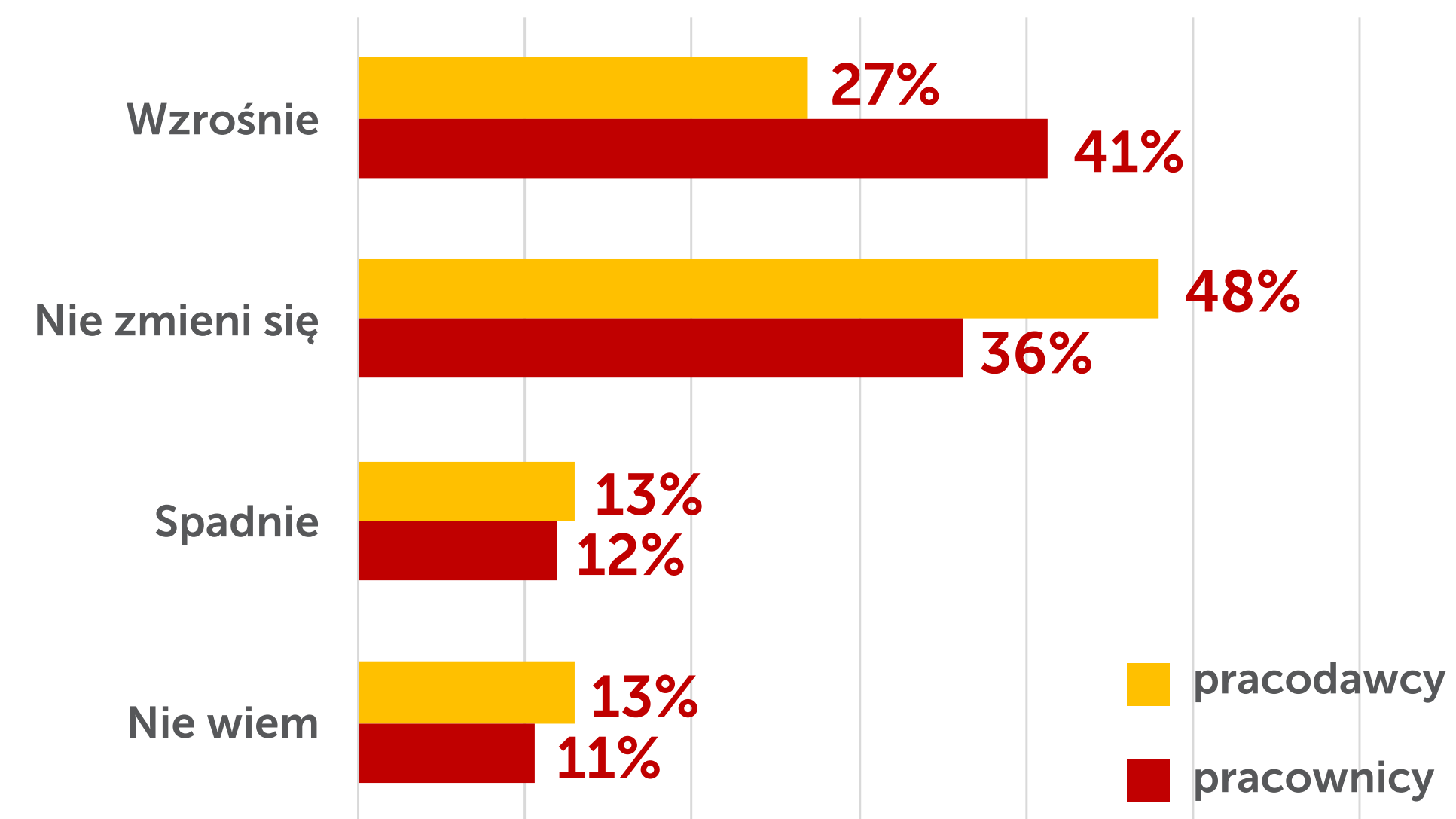
#### Jak zmieniała się rotacja w Pana/Pani firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



rotacji, z punktu widzenia ustalania jej poziomu, wiarygodniejsze będą dane od pracodawców. Równocześnie odczucia pracowników i ich opinie, nawet jeśli nie pokrywają się z rzeczywistością, mają realny wpływ na podejmowane przez nich decyzje o odejściu lub pozostaniu w organizacji.

Czego spodziewać się w kolejnym roku? 48% pracodawców liczy, że w tym roku rotacja będzie podobna. Zdanie pracodawców podzieliło 36% pracowników. Jednak 41% z nich uważa, że fluktuacja wzrośnie. Odsetek respondentów w obu grupach liczących na spadek rotacji jest podobna 13 i 12%. Utrzymanie trendu obstawiają duzi i bardzo duzi pracodawcy zatrudniający powyżej 250 osób (56%). Aż 40% firm produkcyjnych przewi-

#### Jakiej dynamiki rotacji spodziewa się Pan/i w kolejnych 12 miesiącach?



duje wzrosty fluktuacji. Spadki są najczęściej przewidywane w firmach usługowych, z których 17% zakłada taki scenariusz.

Pracowników zapytano dodatkowo o ich podejście do zmiany pracy. Większość, bo 57% z nich zmieniało pracę rzadziej niż co pięć lat. W przedziale zmieniających pracę co 3-5 lat znalazło się 24% osób. Osoby zmieniające pracę co dwa lata, stanowiły 5% respondentów. Tylko 1% pracowników decyduje się na okresy roczne i krótsze w zmianie pracodawcy. 12% osób zaznaczyło, że raczej korzysta z nadarzających się okazji, niż w sposób systematyczny zmienia pracę. Oczywiście jest możliwe, że pracownicy nie mają w tym zakresie ustalonej rutyny i zmieniają pracę albo po roku, albo po 5 latach. Z punktu widzenia badania istotne było jednak ustalenie, jaka jest ich deklaracja i preferowane doświadczenie.

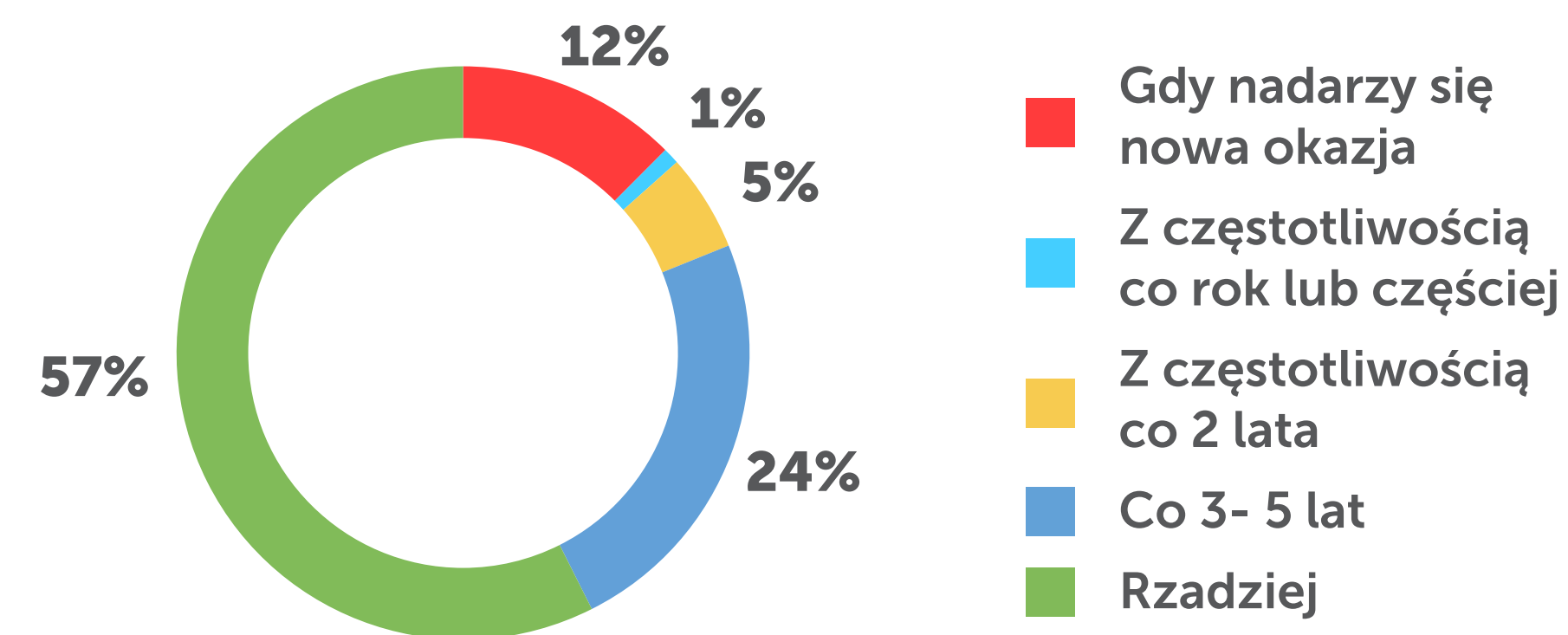
W rozkładach wyników nie znaleziono istotnych różnic wśród kobiet i mężczyzn. Osoby w przedziale wieku między 20 a 30 rokiem życia były dwukrotnie częściej niż pozostałe grupy otwarte na nadarzające się okazje. Odsetek osób z takim podejściem, w tej grupie wiekowej, wyniósł 24%. Podobnie osoby ze stażem do 2 lat były najbardziej otwarte na zmianę pracy przy nadarzającej się możliwości. W tej grupie odsetek wyniósł 20%. Im wyższa grupa wiekowa, tym częściej zaznaczana jest opcja zmiany pracy rzadziej niż co 5 lat.



Podobnie w grupie pracowników fizycznych istnieje większa chęć zmiany pracy, gdy pojawi się okazja. Dotyczy to 24% tej grupy. Wyniki po raz kolejny potwierdzają, że firmy nie znalazły właściwego podejścia do pracowników tzw. fizycznych. Ich mobilność może być związana z szybką adaptacją z uwagi na niskie kwalifikacje do innych stanowisk. Inną hipotezą jest znacząca przewaga popytu na pracę w relacji do wykwalifikowanych pracowników jak operatorzy maszyn, glazurnicy, elektrycy. Warto też wziąć pod uwagę, że osoby mało wykwalifikowane chętniej zmieniają pracę ze względów finansowych, różnica w wynagrodzeniu na poziomie 200 PLN może wydawać się atrakcyjna i warta ryzyka zmiany pracodawcy. Grupą zawodową, która najrzadziej chciałaby zmieniać pracę są osoby na stanowiskach kierowniczych. 66% z nich deklaruje, że zmienia pracę rzadziej niż

co 5 lat. Osoby ze stażem powyżej 10 lat w danej organizacji w 91% deklarowały chęć zmiany pracy w tym samym przedziale, czyli rzadziej niż co 5 lat. Tacy pracownicy w najwyższym stopniu stabilizują zatrudnienie, a inwestowanie w nich stabilizuje i pozwala firmom na utrzymanie kompetencji oraz ich rozwój.

#### Jak często zmieniasz pracę?



Badania potwierdzają, obserwowaną przez pracodawców, większą skłonność do zmian ad hoc u osób młodszych i z krótszym stażem. Równocześnie planowane zmiany rzadko dotyczą okresów do dwóch lat. Pracownicy najchętniej zmienialiby pracę rzadziej niż co 5 lat.

Obie grupy zapytano o dynamikę rotacji w ostatnich 12 miesiącach. Zdaniem 47% pracodawców była podobna w ostatnim czasie, ale 32% z nich doświadczyło wzmożonej rotacji. Rosnąca fluktuacja kadr dotknęła aż 50% firm produkcyjnych. Mogło to być związane z powrotem pracowników ukraińskich do ojczyzny i konieczności wypełnienia tych wakatów nowymi osobami. Tylko 11% przedsiębiorstw zaobserwowało spadek rotacji. Najczęściej, bo w 16%, dotyczyło to firm usługowych oraz tych zatrudniających zespół w przedziale od 250 do 500 osób (również 16%). Równocześnie inne firmy zatrudniające od 250 do 500 osób aż w 52% doświadczyły wzrostu rotacji. Brak zmian w dynamice fluktuacji najczęściej zgłaszały firmy zatrudniające od 50 do 249 osób, co stanowi 53% podmiotów w tym przedziale zatrudnienia.

Pracownicy częściej niż pracodawcy zauważali tendencję wzrostową związaną z rotacją. Obserwację taką miało 46% respondentów. W grupach wiekowych od 20-30, 31-40 lat była nawet częstsza, bo na poziomie 50% osób.



Podobnie kobiety częściej zauważały wzrosty fluktuacji, aż w 52%. Mężczyźni obserwację taką zgłaszali o 10 punktów procentowych rzadziej. Może to wynikać z nieco większej ważności relacji dla kobiet niż mężczyzn, deklarowanej w odpowiedziach o środowisko pracy. Natomiast według 38% pracowników fluktuacja nie zmieniła się w ostatnich 12 miesiącach.

W tym i zeszłym roku pracę zmieniła ponad jedna piąta badanych pracowników. Oznacza to, że rotacja w całej gospodarce przekroczyła niebezpieczny poziom 20% w ciągu dwóch

lat. 46% pracowników zmieniło pracę sześć lat temu lub wcześniej. To ich decyzje stabilizowały kadry w polskich przedsiębiorstwach. Pracę w tym i zeszłym roku zmieniło 27% specjalistów i 26% pracowników określających się jako fizycy. W 43% były to osoby z grupy wiekowej między 20 a 30 rokiem życia.

## Dyskwalifikacja pracodawcy w oczach pracownika

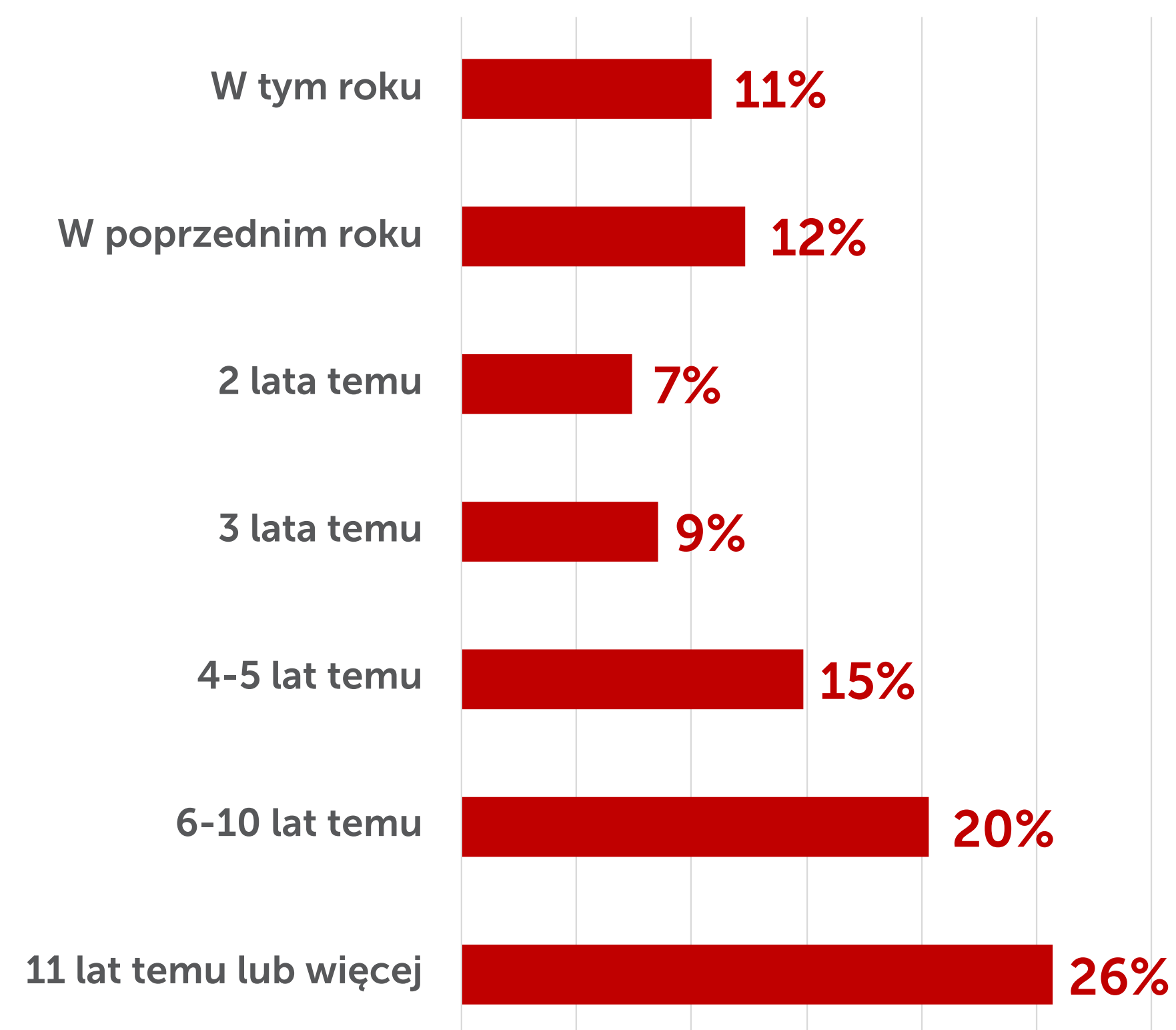
W badaniu zadano pytania dotyczące działań po stronie pracodawcy, które skutecznie zniechęcały do udziału w rekrutacji oraz sprzyjały decyzjom o rezygnacji z pracy po okresie próbnym.

Na etapie rekrutacji najczęściej pracodawców dyskwalifikowały w oczach pracownika rozmowy rekrutacyjne, prowadzone w nieprzyjemnej atmosferze, na co zwróciło uwagę 49% respondentów. Złe opinie w sieci o pracodawcy, miały znaczenie dla 46% badanych pracowników oraz zmiany ustaleń dotyczących stanowiska na niekorzyść pracownika w trakcie trwania procesu rekrutacji. Drugą grupę kryteriów dyskryminujących, ważną dla ponad 30% respondentów, stanowiły braki informacji o wynagrodzeniu w ogłoszeniu o pracę oraz niespójności między ogłoszeniem a informacjami uzyskiwanymi przez kandydatów na

spotkaniu. Dla ponad jednej czwartej badanych istotne były złe opinie w sieci o potencjalnym przełożonym, brak „chemii” między kandydatem a przyszłym szefem, nieprecyzyjne oczekiwania dotyczące poszukiwanych kandydatów, jak również brak otwartości w rozmowach w zakresie zarobków. Wynika stąd, że kandydaci są bardzo wyczuleni na opinie dostępne w sieci dotyczące firmy i jej menedżerów. Zniechęca ich niepełność i niespójność informacji. Może świadczyć również o ostrożności i podejrzliwości kandydatów. Jeśli tak, to budowanie wiarygodności przedsiębiorstwa oraz osób zarządzających (marek personalnych), jak również spójnej i jasnej komunikacji dotyczącej warunków zatrudnienia od najwcześniejszego etapu rekrutacji do jej zakończenia, stanowić będą, obok budowania atrakcyjnych merytorycznie i finansowo stanowisk, o sukcesach w pozyskiwaniu nowych pracowników.

Dla mężczyzn częściej niż kobiet ważne było zamieszczenie informacji o zarobkach w ogłoszeniach rekrutacyjnych, jak również potrzeba otwartej rozmowy o wynagrodzeniach. Kobiety nieco częściej wskazywały na nieprzyjemną formę rozmowy rekrutacyjnej, brak otwartości na potrzeby kandydata oraz brak oczekiwanych benefitów, jako dyskredytujące pracodawcę w czasie rekrutacji. W grupie wiekowej 20-30 lat kandydaci byli bardziej wymagający w zakresie informa-

### Kiedy ostatnio zmieniłeś pracę?





cji o zarobkach zawartych w ogłoszeniu o pracę oraz otwartości dotyczącej wynagrodzeń w czasie rozmów o pracę. Równocześnie byli bardziej pobłażliwi w zakresie przygotowania rekrutera, np. znajomości CV oraz częściej tolerowali złe opinie o przełożonym niż pozostałe grupy wiekowe. Najmniej wymagającą grupą, dającą najmniej wskazań, byli kandydaci powyżej 61 roku życia. Dla nich, częściej niż dla pozostałych grup do odrzucenia oferty pracy skłaniały, niekonkretne informacje dotyczące oczekiwań względem kandydatów. Dla pracowników fizycznych, częściej niż dla innych grup, dyskwalifikujące były brak informacji o zarobkach na wczesnym etapie rekrutacji oraz brak otwartości na indywidualne potrzeby kandydata. Natomiast częściej tolerowali nieprzyjemną formę rozmowy rekrutacyjnej, brak konkretnych oczekiwań dotyczących stanowiska i kandydata, a także niespójność ogłoszenia z oczekiwaniami prezentowanymi na spotkaniu. Specjaliści, najbardziej spośród wszystkich grup, zaznaczali złe opinie o pracodawcy jako te, które decydowały o braku zaangażowania w rekrutację. Osoby na stanowiskach kierowniczych, częściej niż pozostałe grupy, odrzucały oferty, gdy brakowało w nich konkretnych oczekiwań dotyczących stanowiska i kandydata, niespójność oczekiwań między ogłoszeniem a rozmową, brak „chemii” z potencjalnym przełożonym, brak punktualności w rozpoczęciu spotkania rekrutacyjnego oraz

## Jakie zachowania pracodawcy dyskwalifikowały go w Twoich oczach na etapie rekrutacji?

(wybierz do 5 odpowiedzi)



przygotowania osoby rekrutującej. Mniejszą uwagę zwracali, niż pozostałe grupy, na brak informacji o wynagrodzeniu na wczesnym etapie rekrutacji oraz na otwartość na potrzeby kandydata. Spore rozbieżności dotyczące oczekiwań kandydatów na poszczególnych typach stanowisk, mogą stanowić duże wyzwanie dla pracodawców. Dokładne poznanie czynników, które powodują utratę kandydatów dla każdego rodzaju stanowisk i dostosowanie przebiegu rekrutacji, mogą zaowocować większym pozyskaniem CV na etapie rekrutacji i ograniczeniem utraty kandydatów, którzy przystąpili do procesu.

Pracownicy zostali zapytani o działania pracodawców, które skutecznie zniechęciłyby ich do przedłużenia współpracy po okresie próbnym. Dla 61% pracowników, takim czynnikiem byłaby, nadmierna kontrola i brak autonomii, a dla 58% brak szacunku okazywany pracownikom. Ważne elementy wpływające na porzucenie pracy miały również: nieprzyjemne relacje w zespole, niskie kwalifikacje przełożonych, zmiana ustaleń z etapu rekrutacji i selekcji oraz nieprzyjemna forma mówienia o błędach. Zaznaczyło je ponad 30% respondentów. 32% osób wskazało na brak poczucia sensu wykonywanej pracy jako istotny powód do jej zmiany. Wśród komentarzy bardzo często pojawia się jeszcze jeden powód: brak podwyżek lub brak perspektyw na podwyżki. Tylko 11% pracow-

## Co mogłoby sprawić, że nie przedłużył(a)byś umowy o pracę z pracodawcą?

(wybierz do 5 odpowiedzi)



ników uznaloby za dyskwalifikujące brak wychodzenia naprzeciw potrzebom pracownika, brak wdrożenia do pracy, a 10% brak otwartości na inicjatywę pracowników i organizacji na stanowisku. 3% pracowników przeszkadzałoby brak informacji związanych ze stanowiskiem, do tego stopnia, by rozważyć odejście po pierwszych miesiącach. Wynika z tego, że klimat zaufania i dobra atmosfera oraz kwalifikacje przełożonych są tym, co pozwala zatrzymać pracowników w pierwszym okresie zatrudnienia. Pracownicy w większości nie zniechęcają kwestie organizacyjne oraz brak indywidualizacji stanowisk.

Największe różnice między kobietami i mężczyznami w częstotliwości wyboru aspektów pracy zniechęcających do jej przedłużenia dotyczyły: nieprzyjaznej formy mówienia o błędach i niedociągnięciach (kobiety 40% wskazań, mężczyźni 30%), nieprzyjazne relacje w zespole (kobiety 49% wskazań, mężczyźni 41%), brak bieżącego wsparcia i pomocy (kobiety 30% wskazań, mężczyźni 22%). Młodszym pracownikom w wieku między 20-30 lat o 11% częściej przeszkadzał brak organizacji stanowiska pracy, w porównaniu z osobami od 41 do 50 roku życia. Z kolei dla dojrzałych pracowników dotkliwszy był (24%) brak szacunku okazywany pracownikom. Bardzo duże różnice są widoczne między typami stanowisk a dokonywanymi wyborami. Dla osób na stanowiskach kie-



rowniczych w 65% oraz specjalistycznych w 59%, najważniejsze były kwestie nadmiernej kontroli i braku autonomii. Miało to mniejsze znaczenie w przypadku osób wykonujących tzw. prace fizyczne (33%). Osoby na stanowiskach kierowniczych wyróżnia także, częstszy o 21%, wybór niskich kwalifikacji przełożonych, jako powód odejścia po okresie próbnym, w porównaniu z pracownikami określającymi się jako fizycy. Dla pracowników fizycznych, ważniejsza była organizacja stanowiska pracy, wybierana o 19% częściej, w porównaniu z osobami pełniącymi funkcje kierownicze, a wyposażenie stanowiska pracy o 14% w porównaniu z osobami na stanowiskach administracyjnych. Specjaliści, w porównaniu z pracownikami fizycznymi, oprócz autonomii, częściej wskazywali niskie kwalifikacje przełożonych, jako dla nich decydujące o rezygnacji lub pozostaniu w pracy po okresie próbnym.



## Dyskwalifikacja pracownika w oczach pracodawcy

W badaniu zapytano pracodawców, co dyskwalifikuje pracowników na etapie rekrutacji i zatrudnienia? W procesie rekrutacji najczęściej eliminowani są kandydaci, którzy nie stawili się na rozmowę bez powiadomienia (wskazane przez 55% pracodawców) oraz niedopasowanych oczekiwaniami związanych z wynagrodzeniem w 48%. Zbyt niskie kwalifikacje powodują odrzucenie kandydata u 38% respondentów, a nieadekwatne do stanowiska 28%. Niezgodność danych w CV z faktycznym doświadczeniem, dyskwalifikowała osobę u 30% pracodawców. Dla 29% firm, istotnym czynnikiem weryfikującym, była punktualność w stawieniu się na rozmowę o pracę. Najrzadziej zniechęcały pracodawców oczekiwania pracowników dotyczące chęci wykonywania znacznej części pracy poza biurem (7%) lub wyłącznie pracy zdalnej (18%), wymagania dotyczące narzędzi pracy (15%), brak przygotowania do spotkania (16%), brak doświadczenia w branży (18%) lub na podobnym stanowisku (20%).

Firmy produkcyjne częściej o 28% niż handlowe, odrzucały kandydatów z brakiem doświadczeń na podobnym stanowisku, o zbyt niskich kwalifikacjach o 19%, a także o wysokich wymaganiach

### Jakie zachowania pracowników dyskwalifikują ich na etapie rekrutacji na typowe dla Państwa firmy stanowiska? (wybierz do 5 odpowiedzi)



dotyczących narzędzi pracy i zachowaniach niezgodnych z kanonem biznesowym w 16%. Firmy usługowe w porównaniu z handlowymi były mniej tolerancyjne wobec kandydatów, którzy nie mieli doświadczeń na podobnym stanowisku, prezentowali zachowania niezgodne z etykietą oraz zapisy w CV nie pokrywające się z doświadczeniem. Najwięcej wskazań dyskwalifikujących, wymieniali reprezentanci firm zatrudniających od 250 do 500 pracowników, co może świadczyć o wyższych wymaganiach wobec potencjalnych pracowników. Średnie firmy najrzadziej, bo w 9% deklarywały odrzucanie kandydatów z powodu braku przygotowania. Duże firmy, zatrudniające do 500 osób, w porównaniu z większymi organizacjami, wyróżniało częstsze o 20 punktów procentowych, odrzucanie kandydatów z uwagi na kwalifikacje nieadekwatne do stanowiska.

Braku przedłużenia umowy o pracę mogą się spodziewać pracownicy o częstych nieobecnościach w pracy, co jest ważne dla 54% pracodawców lub nie stawiający się do pracy bez uprzedzenia, istotne dla 53%. Równie częstym powodem rozstania, może być niedbałe wykonywanie obowiązków, na co wskazuje 50% pracodawców. Odmowa zadań zleconych, istotna liczba błędów oraz brak szacunku okazywany współpracownikom był powodem rozstania dla ponad 40% firm. Najrzadszymi powodami do rezygnacji z pracownika były



### Jakie zachowania sprawiają, że nie przedłużyli by Państwo umowy z pracownikiem? (wybierz do 5 odpowiedzi)



niska odporność na presję (10%), niedostateczna współpraca z innymi (17%), brak inicjatywy i zbyt niskie kwalifikacje (18%). Obecność, rzetelność i realizacja zadań były najważniejsze dla pracodawców w podejmowaniu decyzji o przedłużeniu współpracy lub rozstaniu z pracownikiem. Kolejne kryteria dotyczyły dbałości o firmę i relacje z współpracownikami oraz przełożonymi. Na etapie zatrudnienia najczęściej kryteriów zaznaczyli reprezentanci firm usługowych. Może to oznaczać, że są najbardziej wymagający i najszybciej rezygnują z pracowników, gdy ci nie spełniają wskazanych wyżej oczekiwań. Znacznie częściej niż firmy produkcyjne nie tolerowały braku dbałości o mienie firmy, czy jej dobre imię. Podobnie, gdy pracownik popełnia istotną liczbę błędów

i nie koryguje zachowania po zwróceniu uwagi oraz nie okazuje szacunku współpracownikom. Firmy handlowe stosunkowo najczęściej tolerują brak realizacji celów stanowiska, brak samodzielności w działaniu oraz niedostateczną współpracę z innymi. W firmach zatrudniających powyżej 500 pracowników najważniejszym kryterium do zwolnienia pracownika jest niedbałość w wykonywaniu obowiązków, na co wskazało 70% respondentów. To więcej o 14 punktów procentowych w porównaniu z firmami z zatrudnieniem 250 – 500 osób i 32 punktów procentowych więcej od firm średnich. Równocześnie najrzadziej powodem do zwolnienia w największych organizacjach jest niedostateczna współpraca z innymi. W największych firmach, aż 9 odpowiedzi w pytaniu, uzyskało wskazania powyżej 40%, w przypadku firm średnich takie wskazania miało 6 kryteriów, a dużych do 500 osób - 5. Może to oznaczać, że największe organizacje tworzą szczególnie wymagające środowiska pracy i zwracają uwagę na wiele kryteriów w ocenie pracy, rozważając zakończenie zatrudnienia.

Mając w pamięci bardzo wysokie oczekiwania pracodawców względem pracowników z lat dziewięćdziesiątych i pierwszej dekady XXI wieku, wyraźnie widać, że większość pracodawców ograniczyła swoje wymagania, zarówno na etapie selekcji, jak i przedłużenia stosunku pracy.



## Przekonania dotyczące środowiska pracy

Pracowników i pracodawców zapytano o ocenę popularnych stwierdzeń dotyczących środowiska pracy. Respondenci proszeni byli o zaznaczenie tych, z którymi zgadzają się w pełni lub w znacznym stopniu. Pomiędzy 38% a 92% pracodawców zgadzało się z przytoczonymi stwierdzeniami. Pracownicy zgadzali się z prezentowanymi opiniami istotnie rzadziej, od 11% do 68% respondentów.

### Pracodawcy podkreślali szczególnie mocno twierdzenia:

- Pracownik na początku potrzebuje się wykazać kwalifikacjami i zaangażowaniem, by powierzyć mu samodzielne zadania i odpowiedzialności – 92%
- Zaangażowanie i kwalifikacje pracownika przekładają się na jego wynagrodzenie lub/i rozważanie jego awansu – 91%

Pracodawcy i pracownicy łączą zaufanie do zarządu ze stylem zarządzania opartym o równowagę potrzeb biznesowych i pracowniczych, a informację zwrotną z gwarancją rozwoju.

- Staż pracy pozytywnie wpływa na lepsze rozumienie organizacji oraz wartość pracownika dla firmy – 87%.
- Pracownicy w naszej firmie mają bieżącą informację o tym, co robią dobrze a co źle – 86%.

### Pracownicy uznali za prawdziwe szczególnie:

- Zaangażowanie i kwalifikacje pracownika przekładają się na jego wynagrodzenie lub/i rozważanie jego awansu – 68%.
- Staż pracy pozytywnie wpływa na lepsze rozumienie organizacji oraz wartość pracownika dla firmy – 63%.
- Pracownik na początku potrzebuje się wykazać kwalifikacjami i zaangażowaniem, by powierzyć mu samodzielne zadania i odpowiedzialności – 49%
- W sposobie działania firmy należy uwzględnić rosnącą rotację pracowników – 32%.

Z wcześniej uzyskanych deklaracji respondentów dotyczących rosnącej rotacji, należy wnioskować,

że pracownicy mogą znajdować w związku z tym różne niedogodności, jak np. trudności w zastępstwie na czas urlopów czy zwolnień chorobowych, przeciążenie dotyczące wdrażania całej pracy nowych osób, popętnianie przez nowe osoby większej liczby błędów.

To co oczywiste dla pracodawców, nie pokrywa się z doświadczeniem wszystkich pracowników. Mimo, że trzy na cztery stwierdzenia pokrywają się w najwyższych ocenach, jednak ich dysproporcja jest duża. Może to świadczyć o brakach w komunikacji z pracownikami lub niezrozumieniu perspektywy drugiej strony, gdyż pracodawcy uważają część twierdzeń za oczywiste.

Wśród pracowników mężczyźni i kobiety odpowiadali podobnie na większość twierdzeń. Wyjątek stanowi opinia: Pracownik na początku potrzebuje się wykazać kwalifikacjami i zaangażowaniem, by powierzyć mu samodzielne zadania i odpowiedzialności. Udział mężczyzn zgadzających się z tym twierdzeniem był większy o 14 p.p. w stosunku do kobiet. Pracownicy niezależnie od wieku podobnie oceniają:

- brak identyfikacji pracowników z naszą firmą jest widocznym zjawiskiem,
- pracownicy są często podejrzliwi co do intencji firmy w kwestiach pracowniczych, - pracownicy w naszej firmie ufają Zarządowi.

### **Najmłodszy pracownicy nieco częściej zgadzali się z twierdzeniami:**

- pracownik na początku potrzebuje się wykazać kwalifikacjami i zaangażowaniem, by powierzyć mu samodzielne zadania i odpowiedzialności,
- zaangażowanie i kwalifikacje pracownika przekładają się na jego wynagrodzenie lub/i rozważanie jego awansu,
- staż pracy pozytywnie wpływa na lepsze rozumienie organizacji oraz wartość pracownika dla firmy,
- w sposobie działania firmy należy uwzględnić rosnącą rotację pracowników.

Wyniki te potwierdzają inne badania z rynku pracy, wskazujące na perspektywę rozwoju, jako szczególnie atrakcyjną dla młodych ludzi, którzy również rotują, by zdobywać nowe umiejętności.

### **Pracownicy w wieku 41-50 częściej zgadzali się ze stwierdzeniem:**

- docenianie finansowe i pozafinansowe zaangażowanych i lojalnych pracowników jest oczywiste w naszej firmie.

### **Pracodawcy najrzadziej zgadzali się z twierdzeniami:**

- pracownicy są często podejrzliwi co do intencji firmy w kwestiach pracowniczych – 38%,

- brak identyfikacji pracowników z naszą firmą jest widocznym zjawiskiem – 47%.

Respondenci reprezentujący pracodawców najniżej ocenili twierdzenia krytyczne wobec środowisk pracy, które tworzą. Dali sobie niniejszym wysoką samoocenę w zakresie dobrych praktyk w zarządzaniu ludźmi. Można wnioskować z tego, że podejmują wysiłki, by budować pozytywne środowiska pracy, mimo że nie są one widoczne w wystarczającym stopniu przez pracowników lub też są nieadekwatne w odniesieniu do oczekiwań pracowników.

W zależności od potencjału pracodawcy, wyniki nieco się różnią. O 20 punktów procentowych różnią się odpowiedzi dużych (do 500 osób) i bardzo dużych pracodawców (powyżej 500 zatrudnionych), od odpowiedzi średnich firm (z zatrudnieniem do 250 osób), które częściej zaznaczały twierdzenie: Wszyscy pracownicy mają zagwarantowany rozwój w naszej firmie.

### **Firmy handlowe istotnie rzadziej zaznaczały twierdzenia:**

- pracownicy są często podejrzliwi co do intencji firmy w kwestiach pracowniczych,
- brak identyfikacji pracowników z naszą firmą jest widocznym zjawiskiem,
- wszyscy pracownicy mają zagwarantowany

rozwój w naszej firmie,

- staż pracy pozytywnie wpływa na lepsze rozumienie organizacji oraz wartość pracownika dla firmy jako prawdziwe.

### **Pracownicy najrzadziej zaznaczyli stwierdzenia:**

- obawiamy się inwestycji w pracowników mniej zaangażowanych w życie firmowe – 11%
- pracownicy w naszej firmie ufają zarządowi – 14%

Pracownicy z jednej strony zauważają pozytywny wpływ postaw pracowniczych na przebieg kariery zawodowej. Jednak nie dostrzegają obaw pracodawców w inwestowanie w osoby mniej zaangażowane. Zastanawia fakt niskiej deklaracji zaufania pracowników do swoich zarządów. Konsekwencją braku zaufania jest niski poziom wpływu pracodawców na swoich pracowników oraz podejmowane przez nich decyzje o pozostaniu lub odejściu z firmy. Może to wskazywać na kryzys przywództwa w firmach.

Pracownicy określający siebie w badaniu jako fizyczni, najrzadziej zadeklarowali zaufanie do zarządów – 7% i wskazywali częściej na podejrzliwość względem intencji firmy w 36%. Wśród pracowników najwięcej, bo 19% potwierdzeń zaufania do zarządów dała grupa kierownicza.

Największe różnice między tzw. pracownikami fizycznymi a kadrą kierowniczą, powyżej 20 punktów procentowych, dotyczą kilku twierdzeń:

- docenianie finansowe i pozafinansowe zaangażowanych i lojalnych pracowników jest oczywiste w naszej firmie,
- menedżerowie w naszej firmie potrafią udzielić pochwały i często to robią,
- styl zarządzania w naszej firmie pozwala łączyć potrzeby ludzi i biznesu.

Różnice między oceną specjalistów a menedżerów są niewielkie. Może to oznaczać, że dobre praktyki są wdrażane stopniowo, najpierw w relacjach menedżerskich, następnie wśród specjalistów, najpóźniej są wdrażane na produkcji.

Największe rozbieżności w ocenie pracowników i pracodawców dotyczą zaufania do zarządów i sięgają 62 punktów procentowych, gwarancji możliwości rozwojowych 59 punktów procentowych oraz otrzymywaniu informacji zwrotnych 56% p.p.. Najmniejsze rozbieżności mają miejsce przy ocenie podejrzliwości pracowników, co do intencji firmy w kwestiach pracownicznych (na poziomie 14 punktów procentowych). Znaczące różnice mogą świadczyć o rozbieżnościach między deklaracjami i chęciami u pracodawców, a rzeczywistością w ich firmach. Inną hipotezą może być rozbieżność oczekiwań, co do

form realizacji niektórych aspektów pracy np. pracodawcy mogą uważać wystarczający feedback raz na pół roku, gdy pracownicy potrzebują go na bieżąco, etc. Badanie potwierdza, że wiele ważnych aspektów zawartych w twierdzeniach, nie spełnia w praktyce oczekiwań pracowników, pomimo deklaracji w tym zakresie, ze strony zatrudniających ich firm. Te różnice mogą być przyczyną rozczarowań pracowników i częstszych decyzji o zmianie pracy.

### **W pytaniu występują istotne korelacje między twierdzeniami:**

- na poziomie 0,66 u pracodawców i 0,41 u pracowników: pracownicy w naszej firmie ufają Zarządowi oraz styl zarządzania w naszej firmie pozwala łączyć potrzeby ludzi i biznesu.
- na poziomie 0,48 u pracodawców i 0,30 u pracowników: menedżerowie w naszej firmie potrafią udzielić pochwały i często to robią oraz wszyscy pracownicy mają zagwarantowany rozwój w naszej firmie.
- na poziomie 0,32 u pracowników i 0,23 u pracodawców: pracownicy w naszej firmie mają bieżącą informację o tym, co robią dobrze a co źle oraz wszyscy pracownicy mają zagwarantowany rozwój w naszej firmie.
- na poziomie 0,43 u pracodawców: styl zarządzania w naszej firmie pozwala łączyć



potrzeby ludzi i biznesu oraz wszyscy pracownicy mają zagwarantowany rozwój w naszej firmie.

- na poziomie 0,41 u pracowników: menedżerowie w naszej firmie potrafią udzielić pochwały i często to robią oraz pracownicy w naszej firmie mają bieżącą informację o tym, co robią dobrze a co źle.
- na poziomie 0,35 pracodawcy i 0,23 pracownicy: docenianie finansowe i pozafinansowe zaangażowanych i lojalnych pracowników jest oczywiste w naszej firmie oraz zaangażowanie i kwalifikacje pracownika przekładają się na jego wynagrodzenie lub/i rozważanie jego awansu.

## Odsetek respondentów zgadzających się z danym twierdzeniem.



Wynika z tego, że zarówno pracodawcy jak i pracownicy, łączą zaufanie do zarządu ze stylem zarządzania opartym o równowagę potrzeb biznesowych i pracowniczych, a informację zwrotną z gwarancją rozwoju. Pracownicy łączą bardziej rozwój z pełną informacją zwrotną, a pracodawcy bardziej z samą pochwałą. Współwystępowanie zaangażowania i kwalifikacji z docenieniem finansowym i rozważaniem awansu łączy się ściślej pracodawcom niż pracownikom.

## Ocena procesu personalnego

Procesy dotyczące zarządzania personelem pokazują jak pracodawca zarządza pracownikami i np. jak chce uzyskiwać cele organizacji. Proces personalny określa działania pracodawcy, od styku pracownika z organizacją, do jego odejścia i powinien ściśle być powiązany ze strategią firmy i realiami rynku pracy.

W badaniu pracownicy zostali poproszeni o określenie wpływu poszczególnych elementów procesu personalnego na satysfakcję z pracy. Najważniejsze dla satysfakcji okazały się: rozwój kompetencji dla 52% respondentów oraz ocena i uznanie dla 46%. Dla 28% ważny był system benefitów oraz system zmian wynagrodzeń. Dla ponad 20% pracowników ważne były integracje pracowników, budowanie marki pracodawcy

## Który z poniższych elementów w Twojej firmie pozytywnie wpływa na Twoją satysfakcję z pracy?



i przyjmowanie do pracy właściwych osób, czyli bycie w dobrym towarzystwie. 18% nie wiązało satysfakcji z procesem personalnym. W innych czynnikach wpływających na satysfakcję, pracownicy wymieniali głównie przełożonego i styl zarządzania, atmosferę pracy, wynagrodzenie powyżej rynkowego, odległość do pracy, możliwość pracy

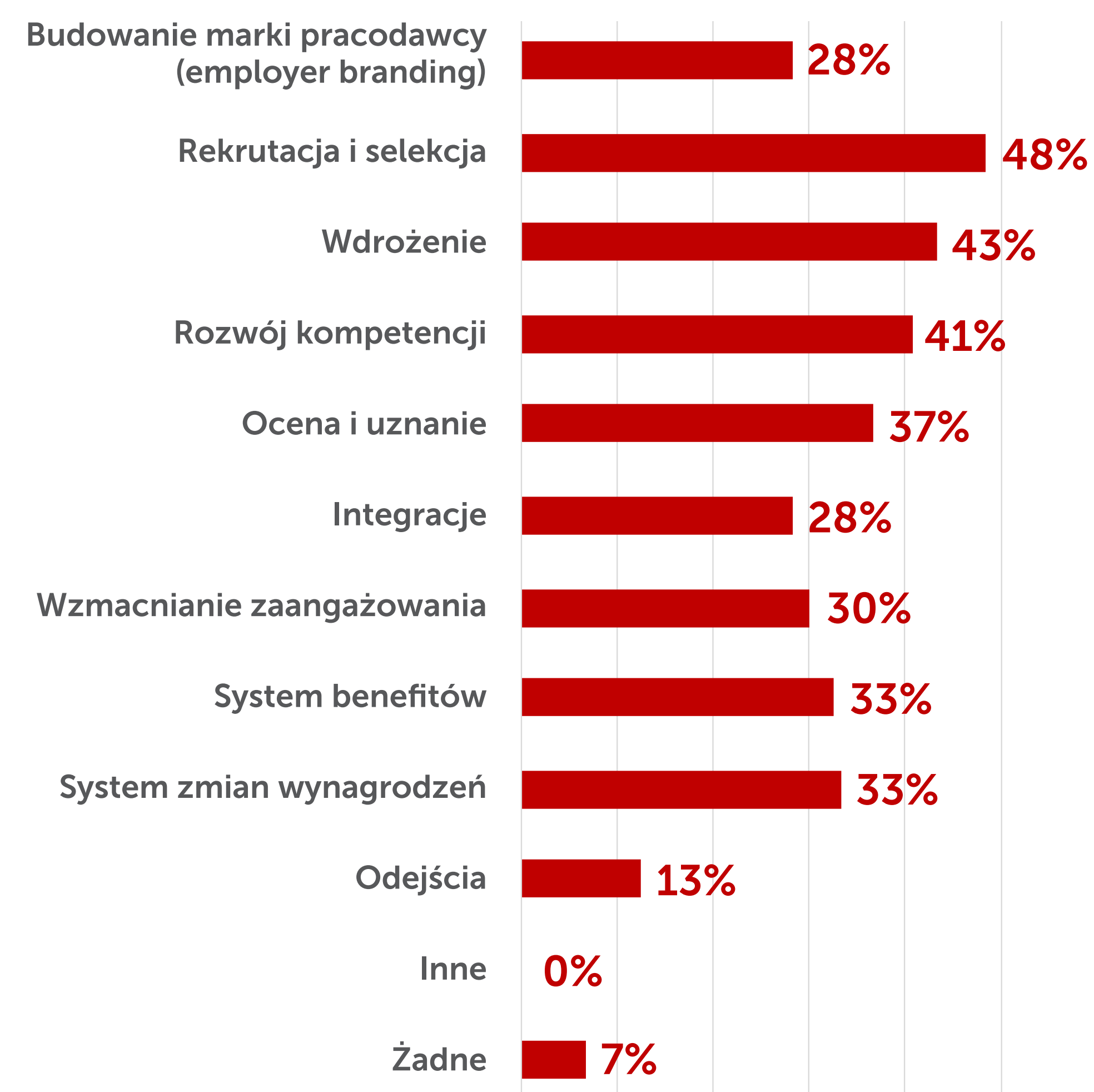


zdalnej. Najmniejsze znaczenie dla pracowników miały odejścia pracowników realizowane z uznaniem i szacunkiem. Tę pozycję zaznaczyło tylko 13% pracowników. Może oznaczać to brak niedociągnięć w tym zakresie, jak również to, że forma odejścia innych, nie przekłada się wprost na satysfakcję osób pozostających w firmie. Jednakże ten element procesu personalnego jest ważny z punktu widzenia pracodawców dla budowania marki pracodawcy na zewnątrz oraz jako źródło wiedzy o niedociągnięciach organizacji i menedżerów w zakresie zarządzania personelem.

Pracownicy, niezależnie od płci, dość podobnie widzą wpływ procesu personalnego na satysfakcję. Nieznacznie ważniejsza dla mężczyzn była marka pracodawcy, rekrutacja i selekcja właściwych osób oraz system wynagrodzeń. Dla najmłodszych pracowników ważniejsze były rozwój kompetencji (odsetek wskazań na poziomie 66%), system benefitów dla aż 42%, Wdrożenie do pracy (24%) i odejścia realizowane z szacunkiem dla 19%. Najstarsi pracownicy częściej zaznaczali ocenę i uznanie. Było to ważne dla 50% z nich. Natomiast wzmacnianie zaangażowania było ważne jedynie dla 2% pracowników w wieku powyżej 61 roku życia. Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej wybierały markę pracodawcy, jako czynnik wpływający na satysfakcję oraz działania służące wzmacnianiu zaangażo-

wania. W tej grupie najrzadziej wskazywano brak związku satysfakcji z elementami procesu personalnego. Grupą, która najczęściej zaznaczała „żadne z wymienionych” byli tzw. pracownicy fizyczni. Oni również rzadziej niż pozostałe grupy wskazywali na rozwój, jako czynnik wpływający

### Wskaż, które elementy polityki personalnej są w Twojej firmie dobrze opisane i ustrukturyzowane (Pytanie wielokrotnego wyboru)



na satysfakcję. Rozwój kompetencji był ważny dla 26% z nich. To o połowę mniej niż wynik wszystkich innych grup pracowników.

Pracodawcy zostali zapytani, w jakim stopniu elementy procesu personalnego są opisane i ustrukturyzowane? Celem pytania był uzyskanie wiedzy o poziomie świadomości pracodawców w metodycznym stosowaniu ogólnie-organizacyjnych narzędzi zarządzania pracownikami.

Pracodawcy najczęściej mają dobrze ustrukturyzowane i opisane elementy procesu personalnego dotyczące rekrutacji i selekcji w 48%. Ponad 40% średnich i dużych firm miało opracowane procesy wdrożenia nowoprzyjętych pracowników na stanowiska pracy i rozwoju kompetencji. Najmniejszy poziom przygotowania dotyczył obsługi odejść pracowników. Tylko 7% pracodawców nie ma opracowanego żadnego z elementów procesu.

Firmy istotnie się różnią w wyborze elementów procesu personalnego, które przygotowują najczęściej w zależności od wielkości zatrudnienia. Firmy średnie częściej od pozostałych koncentrują się na rozwoju kompetencji pracowników. Przedsiębiorstwa zatrudniające między 250 a 500 pracowników stosowały częściej taktykę sita, czyli koncentrowały się bardziej na opracowaniu systemu rekrutacji i selekcji oraz wdrożenia, a następnie oceny pracowników. Wśród pracodawców



ki pracodawcy, wdrożenia, a następnie oceny. Organizacje usługowe koncentrowały się przede wszystkim na rekrutacji i selekcji a następnie na działaniach rozwoju kompetencji.

Jak wynika z badania, metodyczne podejście do zarządzania pracownikami nadal nie istnieje w ponad połowie firm. Mimo wpływu na satysfakcję z pracy dla 82% pracowników, wielu pracodawców realizuje politykę personalną ad hoc i bez przygotowania. Pracodawcy częściej skupiają się na pierwszych działaniach związanych z rozpoczęciem pracy, jak budowanie marki pracodawcy, rekrutacji i selekcji oraz wdrożeniem, niż utrzymaniu pozyskanych osób. Nie dziwią w związku z tym duże rozbieżności w postrzeganiu środowiska pracy wykazane w poprzednich rozdziałach oraz duża rotacja wśród pracowników.

## Główne wnioski z badania

Badanie prezentuje wiele przyczyn, dla których polskim pracodawcom trudno jest pozyskiwać i utrzymywać personel w swoich organizacjach. Wiążą się one nie tylko z kwestiami dotyczącymi demografii i kompetencjami dostępnymi na rynku pracy, na co często się wskazuje. Wiele przyczyn znajduje odzwierciedlenie w samych organizacjach. To zaś oznacza, że pracodawcy mają na nie

wpływ. Ograniczanie rotacji i wydłużanie okresu zatrudnienia jest możliwe w przypadku adekwatnego przygotowania procesu personalnego.

Rotację w firmach deklaruje 97% pracodawców i zauważa 77% pracowników. Poziom rotacji gwarantujący stabilny rozwój, uznawany przez specjalistów na ok. 5% zespołu rocznie, był doświadczeniem 24% przedsiębiorstw. Poziomy rotacji powyżej 20%, które mogą prowadzić do destabilizacji firmy, osiągnęło zdaniem pracodawców 14% badanych przedsiębiorstw. Dotyczy to dwukrotnie częściej firm produkcyjnych niż organizacji z pozostałych sektorów. 32% pracodawców stwierdza wzmożoną rotację, a jedynie 11% jej spadek. Pracownicy częściej niż pracodawcy, bo w 46% zauważali rosnącą rotację w swoich organizacjach. Dotyczyło to szczególnie grup wiekowych do 40 roku życia, gdzie to zjawisko było zauważone przez 50% respondentów. Przy tak wysokim poziomie obserwacji zmian na stanowiskach oraz wzmożenia ich liczby, może budować się przekonanie, że należy często zmieniać pracę, bo inni tak robią. Powstaje w ten sposób tzw. społeczny dowód słuszności. Negatywna praktyka staje się rutyną. Najwięcej pracodawców, bo 47% spodziewa się, że rotacja w kolejnych 12 miesiącach, będzie podobna. Jednak pracownicy w 41% zakładają, że wzrośnie. Wnioski pracodawców prawdopodobnie wynikają ze spodziewanej korekty rynkowej, natomiast pra-

cownicy częściej biorą pod uwagę nastroje w swoim otoczeniu zawodowym. 57% pracowników zmienia pracę rzadziej niż co 5 lat. Osoby deklarujące zmianę pracy co 2 lata wyniosła 5%, a co roku 1%. 12% osób jest otwarta na nadarzające się okazje. Ta grupa jest dwukrotnie większa w przedziale wiekowym do 30 lat oraz wśród tzw. pracowników fizycznych. Z jednej strony może to oznaczać niedopasowanie środowisk pracy do potrzeb młodego pokolenia oraz pracowników fizycznych, z drugiej braki w doradztwie zawodowym i przygotowaniu do pracy, które nie pozwalają na aklimatyzację i odnoszenie pierwszych sukcesów zawodowych. W tym i zeszłym roku pracę zmieniła ponad jedna piąta badanych pracowników. Oznacza to, że rotacja w całej gospodarce przekroczyła poziom 20% w ciągu dwóch lat.

Sytuacja większego popytu niż podaży pracy tworzy rynek pracownika. Pracownicy mają większe możliwości wyboru pracodawcy oraz łatwość zmiany już po decyzji o zatrudnieniu i odejścia z pracy. Na etapie rekrutacji pracownicy potwierdzili wartość pierwszego wrażenia. Do podjęcia pracy zniechęcały ich kwestie opinii o firmie i szefie oraz nieprzyjemny klimat rozmowy rekrutacyjnej i brak „chemii” z potencjalnym przełożonym. Przy porównywalnych zarobkach w ofertach pracy, właśnie te kwestie mogą mieć pierwszoplanowe znaczenie dla wyboru firmy. Wyniki

potwierdzają szczególną wrażliwość kandydatów na kwestie spójności informacji, które otrzymują na różnych etapach procesu rekrutacyjnego. Dla wielu grup szybka i otwarta informacja o wysokości i składowych wynagrodzenia była kluczowa dla podjęcia decyzji o udziale w rekrutacji. Powyższe odpowiedzi oznaczają, że kompetencje przejrzystej komunikacji, budowania relacji oraz dbanie o reputację firmy i osobistą menedżerów, powinny zostać objęte szczególną uwagą w procesie personalnym oraz szkoleniach menedżerskich i specjalistów ds. rekrutacji. Aby sprostać wymaganiom, niezbędna jest ze strony firmy jasna polityka płacowa, która pozwoli na szybkie sprawdzenie dopasowania obustronnych oczekiwań dotyczących wynagrodzeń, na etapie ogłoszenia o pracę lub preselekcji. Pracodawcy najczęściej odrzucali kandydatów, którzy bez uprzedzenia nie stawiali się na rozmowach. Z badania wynika, że może być to traktowane jako prognostyk obecności w pracy na etapie zatrudnienia oraz sumienności w podejściu do zadań. Kolejne powody, to niedopasowanie oczekiwań finansowych i kwalifikacji kandydata do stanowiska. Również pracodawcy są bardzo wyczuleni na niespójności między CV a doświadczeniem, co powoduje odrzucenie kandydatury w 30%.

Pracownicy w 61% nie chcą przedłużać pracy z szefami, którzy nadmiernie kontrolują i nie dają

autonomii w działaniu oraz w 58%, gdy występują sytuacje okazywania braku szacunku. W pierwszym przypadku oczekiwanie pracowników dotyczące autonomii może być nierealistyczne na etapie wdrożenia i uczenia się pracy na stanowisku. Brak kontroli w czasie okresu próbnego może skutkować poważnymi błędami w pracy. Równocześnie z badań nad motywacją wiemy, że autonomia wzmacnia odpowiedzialność i satysfakcję z pracy. Ten aspekt oczekiwań pracowników i potrzeb pracodawców wymaga szczególnej uwagi i porozumienia między stronami. Ważne elementy wpływające na porzucenie pracy miały również: nieprzyjemne relacje w zespole, niskie kwalifikacje przełożonych, zmiana ustaleń z etapu rekrutacji i selekcji oraz nieprzyjemna forma mówienia o błędach. Dla 32% pracowników powodem do zmiany pracy jest brak poczucia sensu w jej wykonywaniu. Pracownicy dużo bardziej niż kiedyś zwracają uwagę na „miękkie” aspekty pracy. Oczekiwania pracowników i powody dyskwalifikacji pracodawcy w oczach pracownika są jednak bardzo zróżnicowane w zależności od płci, wieku i typu stanowiska. Może stanowić to duże wyzwanie związane z indywidualizacją stylu zarządzania przez zespoły HR i menedżerów. Oznacza również koniec „strategii warcabów”, gdzie każdy pracownik jest traktowany podobnie, a postawienie na „strategię szachową”, gdzie zadania i sposób podejścia zależy od wielu czyn-

ników i jest dopasowywany do poszczególnych osób lub typów stanowisk. Aspekty związane z zarządzaniem poszczególnymi pracownikami stają się równie ważne, jak zarządzanie zadaniami i organizacja pracy. Pracodawcy przede wszystkim nie zdecydowali się na przedłużenie współpracy z powodu nieobecności pracowników, niedbałości, błędów oraz braku poprawy po informacji zwrotnej, a także odmowy wykonywania zadań. Ponad 40% respondentów dyskwalifikowało pracownika, gdy nie okazywał szacunku współpracownikom.

Najbardziej wymagający pracownicy, to osoby młodsze wiekiem i stażem na rynku pracy oraz osoby na stanowiskach kierowniczych. Najbardziej wymagający pracodawcy, względem kandydatów na etapie rekrutacji, to duże firmy do 500 osób. Natomiast po zatrudnieniu najbardziej wymagające i stosujące najszerszy wachlarz czynników, które mogą zdyskwalifikować pracownika, stanowią firmy zatrudniające powyżej 500 osób i firmy usługowe.

Większość pracodawców potwierdza, że pracownik na początku potrzebuje się wykazać kwalifikacjami i zaangażowaniem, by powierzyć mu samodzielne zadania i odpowiedzialności oraz, że zaangażowanie i kwalifikacje pracownika przekładają się na jego wynagrodzenie lub/i roz-

ważanie jego awansu. Podobnie jak to, że staż pracy pozytywnie wpływa na lepsze rozumienie organizacji oraz wartość pracownika dla firmy. Pracownicy również uznają najczęściej te twierdzenia za prawdziwe, ale istotnie rzadziej, gdyż w zależności od twierdzenia, między 30-50% pracowników wątpi lub się z nimi nie zgadza.

W ich rozumieniu kwalifikacje i zaangażowanie nie przekładają się na zwiększanie odpowiedzialności, autonomii oraz wzrost wynagrodzenia czy awans. Mimo, iż 78% pracowników zauważa, że ludzie w ich organizacjach identyfikują się z firmą i nie są podejrzliwi co do intencji firmy w sprawach pracowniczych, to równocześnie tylko 14% z nich ma zaufanie do zarządów. Wynik wskazuje na wyraźny kryzys przywództwa. Podstawą do bycia zwolennikiem np. zmian w firmie, jest właśnie zaufanie do lidera. Mocno korelujące z tym twierdzeniem jest to dotyczące stylu zarządzania, który pozwala łączyć potrzeby biznesu i pracowników. Tylko 24% respondentów uznało je za prawdziwe. Można zatem wnioskować, że o zaufaniu do zarządu decyduje

umiejętność łączenia i okazywania uwagi zarówno kwestiom biznesowym, jak i pracowniczym i ogólnoludzkim. Prawdopodobnie pracownicy budują zaufanie do liderów poprzez obserwację działań związanych z troską o ludzi.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym zda-

niem pracowników na ich satysfakcję z pracy jest rozwój kompetencji. Korelacje pokazują współwystępowanie gwarancji rozwoju z informacją zwrotną. Równocześnie tylko 30% respondentów otrzymuje informację zwrotną na temat tego, co robi dobrze, a co źle oraz doświadcza docenienia finansowego i pozafinansowego. Informacja zwrotna ma znaczenie dla motywacji, gdyż pozwala na samodoskonalenie. Potwierdzają to badania

neurologiczne Daniela H. Pink'a, który wskazuje dążenie do mistrzostwa, jako podstawę automotywności. Rzetelność informacji zwrotnej pozwala zespołom na dbałość o standardy i doskonalenie działania.

**Mimo, iż 78% pracowników zauważa, że ludzie identyfikują się z firmą, to równocześnie tylko 14% z nich ma zaufanie do zarządów. Wynik oznacza kryzys przywództwa w organizacjach.**

Elementami zarządczymi w obszarze pracowniczym, które najmocniej wpływają na ich satysfakcję z pracy jest rozwój i ocena, a następnie kwestie systemów wynagrodzeń i benefitów. Istnieje jednak duże zróżnicowanie między płciami, w grupach wiekowych oraz typach stanowisk. Dopasowanie systemu personalnego do potrzeb biznesu i pracowników jest nie lada wyzwaniem dla działów personalnych. Aż 93% pracodawców ma opracowany minimum jeden z elementów procesu personalnego, jednak nawet w najczęściej opisywanym elemencie procesu personalnego, jakim jest rekrutacja i selekcja, liczba pracodawców bez przygotowanego działania przekracza połowę respondentów. Najrzadziej opracowane procesy mają firmy produkcyjne, które jak wynika z badania, cierpią częściej na nadmierną rotację. Oznacza to, że firmy rekrutują i zarządzają pracownikami w sposób dość przypadkowy, mimo

że 82% pracowników łączy satysfakcję z pracy z procesem personalnym. Brak satysfakcji z pracy będzie wpływał na korzystanie z okazji propozycji pracy, które na rynku pracownika zdarzają się dość często. Firmy tracą ludzi i potrzebują rekrutować nowych. Działy personalne często mówią o błędnym kole, w które wpadły firmy. Równocześnie tylko 13% firm ma aktywne podejście do odejść pracowników, które mogą zapobiegać rotacji i być cennym źródłem informacji, jak doskonalić proces zarządzania ludźmi i monitorować kompetencje menedżerów. Ograniczone zastosowanie procesu personalnego, który uwzględnia potrzeby pracowników i biznesu może świadczyć o uznaniowości i przekładać się na niskie zaufanie do zarządów. Przejrzystość procesów personalnych, może wspierać odbudowanie relacji zaufania i wzmacniać więź nie tylko z firmą jako organizacją, ale i jej liderami.

## RAPORT 16

**Katarzyna Lorenc**

**Ekspert BCC ds. rynku pracy  
i efektywności zarządzania**

606 941 499

katarzyna.lorenc@bcc.pl

**Business Centre Club**

Warszawa, 2022 r.

wykonawca badań: **Sedlak&Sedlak**

Badanie realizowane w ramach projektu:

**Badanie dotyczące rynku pracy - wsparcie działalności Związku Pracodawców Business Centre Club w dialogu społecznym**