



Okiem kandydata

Czyli preferencje pracowników wobec pracodawców

Rynek pracy dynamicznie się zmienia. Obserwujemy, jak pracownicy, szczególnie ci młodzi, mobilni korzystają ze spadającego bezrobocia – odchodzą z pracy, przechodzą do konkurencji. Tymczasem pracodawcy i rekruterzy dostrzegają coraz większą trudność w znalezieniu wartościowego pracownika. Jakich więc pracodawców wybierają teraz kandydaci?

Wykres 1

POWODY, DLA KTÓRYCH PRACOWNICY REZYGNUJĄ LUB ROZWAŻAJĄ REZYGNACJĘ Z PRACY —



Źródło: ATERIMA HR

Grupa ATERIMA przeprowadziła w 2016 roku badanie m.in. wśród kandydatów uczestniczących w procesach rekrutacji i selekcji realizowanych przez firmę, partnerów biznesowych oraz klientów. Artykuł powstał na podstawie wyników badania. Badaniem objęte zostały obszary – z jednej strony ważne z perspektywy pracownika, z drugiej – wiedza o nich wydaje się cenna dla pracodawcy. Wypowiedzi respondentów dają wiele informacji o tym:

- Dlaczego pracownicy rezygnują z pracy?
- Jaki jest polski szef, a jakiego chcą mieć pracownicy?

ODCHODZĘ Z PRACY, BO...

Powody, dla których pracownicy odchodzą z pracy, interesują wiele podmiotów: pracodawców, rekruterów, trenerów, psychologów, specjalistów z zakresu szeroko pojętego HR czy rynku pracy. Zarówno naukowcy, jak i specjalistyczne firmy komercyjne biorą pod lupę to zagadnienie. Badania przeprowadzał m.in. Branham (2011), według którego kluczowym czynnikiem skłania-

jącym pracowników do odejścia, są niespełnione oczekiwania składane podczas procesu rekrutacji i selekcji, a nieznajdące swojego odbicia po nawiązaniu współpracy z pracodawcą. Inni specjaliści natomiast wskazali niskie płace i premie jako kluczowy powód odejść z organizacji (Stuart-Kontze, Dunn, 2011).

Badanie przeprowadzone przez firmę ATERIMA wskazuje 17 powodów, dla których pracownicy chcą odejść lub rozważają odejście z pracy. Badani zostali poproszeni o wybór maksymalnie ośmiu czynników (zobacz wykres 1).

Choć czynnik finansowy okazał się kluczowym powodem odejść, kolejne elementy wydają się nie mieć już aż tak materialnego wydźwięku. Istotną rolę mają kwestie związane z rozwojem: pracownikom brakuje szkoleń, informacji zwrotnej na temat efektów pracy, wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań – co również daje możliwości rozwoju. Trudna jest także praca w nieprzyjemnej atmosferze. Wskazany problem braku awansu stanowi natomiast tak naprawdę połączenie niespełnionych oczekiwań związanych z wyższymi zarobkami i rozwojem.



ANNA DOLOT

Ekspert w ATERIMA HR. Od ponad 10 lat zajmuje się tematyką HR. Autorka artykułów i badań w prasie specjalistycznej i naukowej, trener biznesu, wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

anna.dolot@aterima.hr

Obserwując wskazane czynniki, można podzielić je na dwa obszary: te, których spełnienie z powodów finansowych i organizacyjnych wydaje się trudne do zaspokojenia (wynagrodzenia i awanse), ale również te, na które każdy pracodawca ma wpływ bez konieczności ponoszenia znaczących nakładów finansowych. Są nimi:

- szkolenia,
- atmosfera w pracy,
- docenienie przez szefa,
- informacje zwrotne dla pracowników na temat efektów ich pracy.

W powyższych bardziej istotna jest wiedza i świadomość pracodawców o potrzebach pracowników. Jeśli chodzi o wynagrodzenie, to warto podkreślić, że – abstrahując od siły nabywczej pieniądza – wynagrodzenie traktowane jest również jako element wartościujący pracownika. Ten nisko wynagradzany może odbierać swoje wynagrodzenie jako brak docenienia oraz efekt braku dopasowania kompetencji i umiejętności do wykonywanych zadań. To u większości budzi frustrację i skłania do działań ukierunkowanych na zmiany.

Warto także podkreślić, że za wiele z powyższych elementów odpowiada bezpośredni przełożony pracownika. Stąd niezwykle ważny oczekiwany, preferowany i pożądaný przez pracowników wizerunek szefa w zestawieniu z jego codziennym i rzeczywistym portretem.

OBRAZ SZEFA – OCZEKIWANIA A RZECZYWISTOŚĆ

Rola szefa i jego wpływ na pracowników jest często obszarem zainteresowań badaczy. Od szefa w każdej pracy zależy bowiem bardzo wiele, np.: od tego, w której części widełek wynagrodzeń jesteśmy, możliwości awansu (rekomendacji szefa), poprzez tworzoną przez niego atmosferę, szeroko pojęte możliwości rozwoju (zarówno szkolenia, jak i dzielenie się wiedzą przez szefa ze swoimi pracownikami). A dobre relacje z bezpośrednim przełożonym są uważane za kluczowy czynnik motywujący dla skutecznych pracowników.

Poza tym każdy z pracowników ma w głowie pewien obraz szefa, z którym bardzo chciałby pracować. Jak ten wizerunek zderza się z rzeczywistością? Decydują o nim głównie zachowania przejawiane przez konkretną osobę. Zapytano respondentów o konkretne zachowania – zarówno

ich wymarzonych, jak i tych rzeczywistych szefów. Na podstawie odpowiedzi powstała lista 13 zachowań szefa. Miały one charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny. Badanych poproszono o wybór sześciu zachowań, które chcieliby, aby charakteryzowały ich szefów oraz sześciu, które obserwują w codziennych sytuacjach u swoich przełożonych (zobacz wykres 2).

CO SZEFA POWINIEN

Ciekawy okazał się fakt, że to właśnie między sześcioma pierwszymi zachowaniami widoczny jest duży rozdźwięk. Wydaje się, że trzema kluczowymi obszarami specjalizacji szefów powinny być:

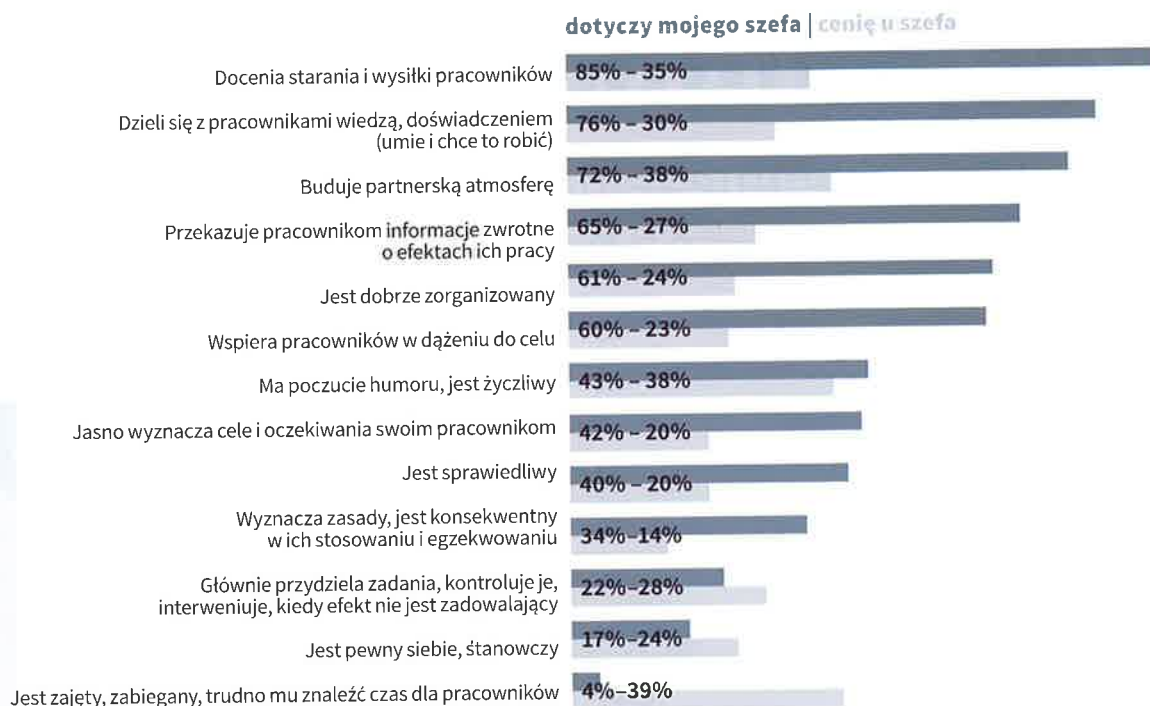
- rozwijanie kompetencji podległych pracowników – oczekują oni dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, informacji zwrotnej na temat efektów swojej pracy oraz wsparcia w dążeniu do celu;
- umiejętności komunikacyjne – docenienie, budowanie partnerskiej relacji, które również wynika ze sposobu komunikacji;
- umiejętności organizacyjne – bycie dobrze zorganizowanym, wyznaczanie zasad i konsekwencja.

O ile w związku z ogromną liczbą zadań i obowiązków polskich szefów z organizacją czasu bywa różnie, o tyle słowo „dziękuję za...” i wskazanie konkretnego elementu, który został oceniony pozytywnie, nie zabiera wiele czasu. I zaangażowania. Takie działanie jest proste, a wiąże się zarówno z docenieniem, jak i informacją zwrotną.

Poszukując natomiast odpowiedzi na pytanie: „Jakim być szefem dla młodych pracowników?”, warto rozważyć działania o charakterze mentoringu, w którym szef nie tylko będzie miał okazję podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, ale także budować autorytet, lojalność i relację ze swoim pracownikiem. Dla większości młodych pracowników możliwość uczenia się i rozwoju przy wsparciu praktyka to kluczowy czynnik motywujący. Takie działania pobudzają efekt synergii całego zespołu, skracają czas realizacji zadań, zmniejszają prawdopodobieństwo popełniania błędów: „Już robiłem kiedyś podobny projekt, powiem ci, na co uważać, dzięki czemu zrobisz to szybciej i nie popełnisz moich błędów”. Oczywiście na pewnym etapie warto pozostawić już pracownikowi pewną samodzielność i korzystać z innych, dostosowanych do umiejętności i doświadczenia pracownika metod rozwoju.

Wykres 2

ISTNIEJĄCY I OCZEKIWANY PROFIL POLSKIEGO SZEFA



Źródło: ATERIMA HR

Tymczasem, jak wynika z badań, polski szef w pierwszej kolejności jest, niestety, zabiegany i zajęty, choć humor mu dopisuje...

KALKULACJA JEST PROSTA

Odejscia pracowników wiążą się z dużymi stratami finansowymi i czasowymi. Z pracownikiem z organizacji odchodzi wiedza i doświadczenie, pomysły, znajomość planów i strategii działania. Przynajmniej na pewien okres spada też efektywność zespołu (zwiększa się za to ilość wypitej kawy, bo to przy niej najlepiej dyskutuje się o zmianach personalnych w firmie).

Proces poszukiwania i wdrażania nowego członka zespołu jest kosztowny i czasochłonny oraz coraz trudniejszy. Choć z lojalnością młodych pracowników różnie bywa, warto podjąć próbę zatrzymania ich w organizacji i tworzenia wizerunku firmy jako pożądanego pracodawcy. Ten obraz kreują ludzie, w tym również szefowie. Ich pracownicy odchodzą nie tylko dlatego, że są niezadowoleni z wynagrodzenia (choć i to powinno być sygnałem ostrzegawczym dla pracodawców). Odchodzą, bo powtarzane od lat zasady w obszarze zarządzania ludźmi, jak: rola rozwoju, komunikacji i budowania relacji z firmie nadal są bagatelizowane i niesłusznie schodzą na dalszy plan. ●

czytaj więcej:

Pełna wersja raportu dostępna na: aterima.hr/raport-preferencje

L. Branham, *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Studio Emka, 2010.

R. Stuart-Kotze, C. Dunn, *Gdzie są twoi najlepsi ludzie – znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces*, Wolters Kluwer Polska, 2011.