

devire.

# Raport #RynekZmianyPracy

Dlaczego zmiana to jedyny właściwy kierunek w strategii pozyskiwania talentów?

# Work is about to change forever

## Spis treści

Wstęp	5
Kluczowe wnioski	6
<b>Reorientacja na pracoszczęście i kulturę organizacji</b>	9
Praca, która sprawia radość	10
W poszukiwaniu celu – czym jest dla Ciebie praca?	14
Kto się stresuje i dlaczego?	16
Organizacje, w których chcemy pracować	18
Wymarzony pracodawca, czyli jaki?	20
<b>Kierunek zmiana</b>	25
Nowe możliwości zawodowe	26
Nastawienie do zmiany pracy	27
Kto zmienia pracę?	30
Kontroferta – czy warto?	32
<b>Transformacja oczekiwań</b>	35
Dlaczego zmieniamy pracę?	36
Wynagrodzenie i podwyżka	40
Kształtowanie warunków zatrudnienia	42
Metodyka	46

## Wstęp

Rosnące znaczenie tzw. gig economy, czyli gospodarki opartej o tymczasowe zatrudnienie lub wolne zawody („freelance”), komunikowanie się i współdzielenie pracy w czasie rzeczywistym za pomocą chmury, automatyzacja procesów oraz wszechobecna technologia – diametralnie wpływają na rynek pracy, działające na nim firmy, a także samego pracownika.

Dotychczas słyszeliśmy głównie o rynku kandydata. Dziś trend ten ewoluje tworząc zjawisko, które nazwaliśmy **rynkiem zmiany pracy**. **Nie tylko ze względu na rekordową liczbę otwartych wakatów oraz deklaracyjnie wysoką otwartość do zmiany pracy – aż 90% respondentów badania** – ale przede wszystkim dlatego, że **metamorfozie ulegają nasze miejsca pracy, środowiska, w których funkcjonujemy, a także sposób w jaki postrzegamy karierę zawodową czy potencjalnego pracodawcę**. Okazuje się, że szczęście w pracy jest najlepszą strategią retencji – jak wynika z badania aż 86% osób, które są szczęśliwe w pracy nie szuka nowego pracodawcy.

W raporcie przeanalizowaliśmy szereg aspektów, które wpływają na cykl życia pracownika w firmie – od momentu zainteresowania organizacją i chęcią dołączenia do zespołu, poprzez zaangażowanie i lojalność, aż po decyzję o odejściu. Wzięliśmy pod uwagę m.in.: wiek, staż pracy, branżę czy rodzaj posiadanej umowy, a także organizację - jej lokalizację, strukturę, kapitał oraz kulturę.

W poniższym raporcie odpowiadamy na pytania:

- jak wygląda dzisiejszy rynek pracy?
- dlaczego rok 2020 będzie przełomowy?
- i jak się na to przygotować?

## Kluczowe wnioski

**01** Reorientacja na pracoszczęście i kulturę organizacji

**02** Transformacja oczekiwań

**03** Kierunek: zmiana



**Michał Młynarczyk**

Managing Director  
Devire

*W obecnych czasach, gdzie pensja minimalna i średnie zarobki rosną systematycznie rok do roku, praca zaczyna odgrywać większą rolę niż comiesięczny przelew na konto. W efekcie więcej uwagi poświęcamy karierze zawodowej, która stanowi ważny element naszej codzienności. Dziś kandydaci chcą pracy zgodnej z wizją świata, w którym marka i osobiste przekonania będą ze sobą spójne. W przeciwieństwie do sytuacji jeszcze sprzed kilku lat zwracają też większą uwagę na kulturę organizacji, a w pracy chcą odczuwać szczęście i satysfakcję.*

### Inwestuj w szczęście swoich pracowników, a zatrzymasz ich na dłużej

86% osób, które odczuwa radość z tego co robi, jednocześnie nie szuka nowej pracy i nie chce zmieniać obecnej.

### Postaw na elastyczność

Dla pracownika liczą się przede wszystkim: swoboda działania (48%) oraz otwartość pracodawcy na inicjatywy i feedback (40%).

### Znaj potrzeby potencjalnego pracownika

Duet pieniędzy i możliwości rozwoju (odpowiednio 66 i 65%) jest wskazywany przez kandydatów jako kluczowy przy podejmowaniu decyzji o zmianie.

### Reaguj — konkurencja nie śpi

86% respondentów w ciągu ostatnich 6 miesięcy, otrzymało zaproszenie do udziału w procesie rekrutacyjnym.

## Reorientacja na pracoszczęście i kulturę organizacji

Na przestrzeni lat obserwujemy ogromną zmianę podejścia do pracy oraz roli jaką odgrywa ona w naszym życiu. Nie tak dawno pracowaliśmy głównie po to, aby zapewnić sobie niezbędne środki do zaspokajania codziennych potrzeb. Dziś pracownicy chcą odczuwać radość i satysfakcję z tego, co robią. To, czy realizują się w pracy, wpływa bezpośrednio na ich komfort życia (np. odczuwanie stresu i bezsenności). Okazuje się, że poziom szczęścia pracownika ma również wpływ na zaangażowanie, podejście do obowiązków zawodowych czy chęć nawiązania współpracy z danym pracodawcą.

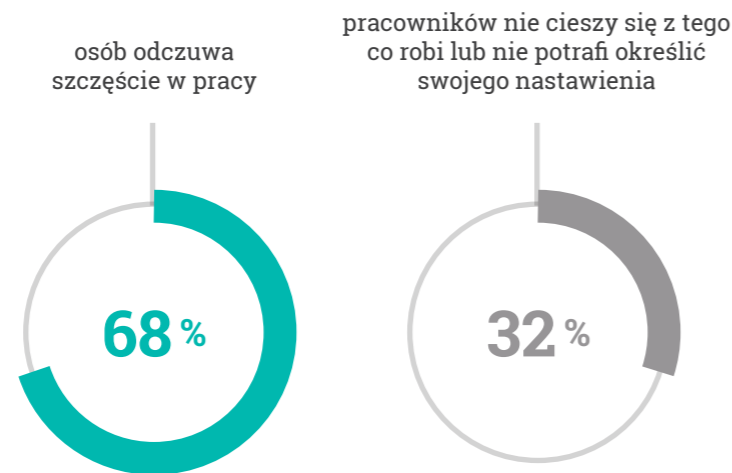
Jednocześnie już niemal zupełnie zatarła się granica pomiędzy życiem prywatnym, a zawodowym. Coraz rzadziej mówi się o work-life balance, a znaczenia nabiera work-life integration. To znaczy coraz częstsze przeplatanie się tych dwóch światów – świata pracy i prywatnego. Sami wybieramy czas i miejsce wykonywania zadań. Niejednokrotnie zdarza się, że pracujemy w czasie wolnym i w weekendy, przy czym sprawy prywatne możemy załatwić w biurze lub poza nim. Pracownik oczekuje **swobody działania, elastyczności pracodawcy oraz możliwości wprowadzania nowych inicjatyw czy udzielenia feedbacku.**

Wszystko to prowadzi do konkluzji: **praca oznacza dziś przede wszystkim wolność wyboru i wychodzenie poza tradycyjne ramy współpracy.** Od wymiaru pracy, miejsca wykonywania obowiązków, po atmosferę panującą w firmie czy kulturę organizacji. Decyzje pracownika dotyczące kariery zawodowej zależą m.in.: od rodzaju organizacji, do której ma dołączyć - jej struktury i wielkości oraz panujących w niej zasad - a także cech i wartości, reprezentowanych przez firmę.

Pracodawca, który chce być pierwszym wyborem dla najlepszych specjalistów na rynku w swojej branży, powinien zrozumieć już nie tylko same potrzeby pracownika, ale sposób w jaki determinują one cykl życia pracownika w firmie.

**Jak zatem stworzyć możliwie wydajny system, w którym środowisko pracy będzie kształtować zadowolony i efektywny zespół?**

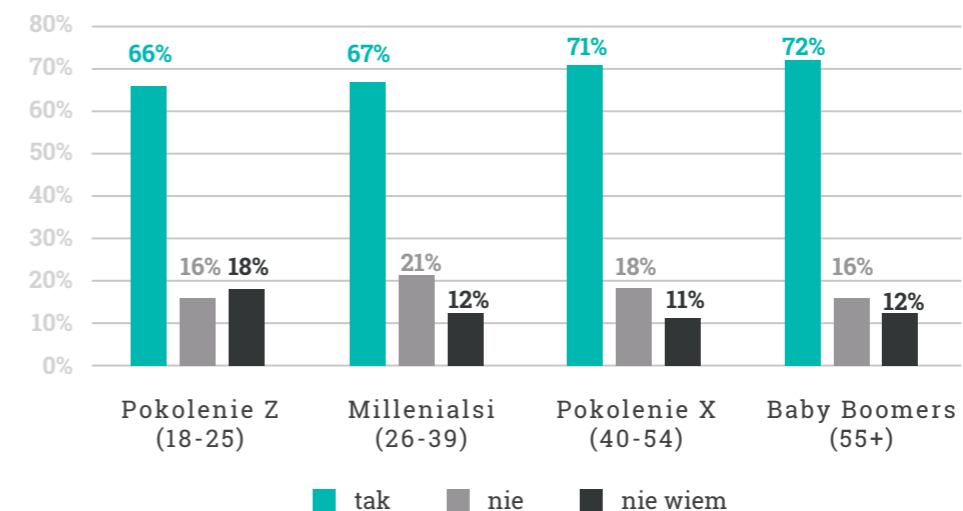
## Praca, która sprawia radość



Coraz częściej mówimy o szczęściu w pracy. Posiadamy ambitne cele i znamy swoje ścieżki rozwoju, w biurze możemy zrelaksować się w chillout roomie, a pakiet benefitów ma ułatwić naszą codzienność poza pracą. Szczęście w pracy, to jednak dużo więcej niż dodatkowe bonusy, które tylko na chwilę zmieniają poziom odczuwanego szczęścia, czy raczej satysfakcji.

**SZCZĘŚLIWY I ZAANGAŻOWANY PRACOWNIK, TO NAJLEPSZY MOTOR NOWOCZESNYCH ORGANIZACJI.**

## Kto jest najbardziej szczęśliwy?



**Czy Twoja praca sprawia Ci radość?**  
podział pokoleniowy

Jak wynika z raportu, **poziom szczęścia w pracy jest inny w różnych grupach wiekowych**. Jak kształtuje się więc poziom szczęścia wśród pokoleń, które są najaktywniejsze na dzisiejszym rynku pracy?

**Największą radość z pracy odczuwają osoby dojrzałe zawodowo 50+, czyli tzw. pokolenie Baby Boomers - 72% respondentów w tej grupie wiekowej deklaruje, że praca sprawia im radość.** To grupa, która zwykle może pochwalić się wieloma sukcesami i jest spełniona zawodowo. Są to osoby bardzo aktywne, które nierzadko zarządzają nawet kilkoma przedsiębiorstwami jednocześnie. Sukces utożsamiają z ciężką pracą, a co za tym idzie - większą satysfakcją ze swoich osiągnięć. Na zbliżonym poziomie szczęścia są przedstawiciele pokolenia X - 71% respondentów.

**Najmniejszą radość z pracy odczuwają młodsze pokolenia:** pokolenie Z (18-25 lat) oraz Millenialsi (26-39 lat) – kolejno 66 i 67% respondentów. Warto jednak zauważyć, że to nadal więcej niż połowa w tej grupie wiekowej. Może to wynikać z faktu, że zarówno tzw. Zetki, jak i Millenialsi żyją w dobie ciągłej zmiany. Z sukcesem odnajdują się na rynku pracy, w którym standardem stają się prace zadaniowe, dorywcze lub wykonywane w elastycznym czasie pracy. W przypadku tej grupy niezwykle ważne jest zatem utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania i lojalności pracowników.

#### Staż pracy

Szczęście w pracy nieznacznie spada wśród respondentów z największym doświadczeniem (powyżej 21 lat pracy). Może to być spowodowane trudnościami do adaptowania się z nowym pokoleniem, niedopasowanie do zmieniającej się kultury organizacyjnej czy świadomość zbliżającej się emerytury.

#### Forma zatrudnienia

Wbrew obiegowej opinii, elastyczne formy zatrudnienia, takie jak B2B czy umowa zlecenie, przekładają się na większy poziom szczęścia pracownika - deklaruje tak ponad 80% respondentów. Przy czym największą grupę osób zatrudnionych na umowie zlecenie, bo niemal połowę, stanowią osoby młode – w wieku 18-25 lat (47% respondentów). Dla porównania - 67% osób zatrudnionych na umowę o pracę, odczuwa szczęście.

#### Które branże są najbardziej szczęśliwe?



#### Najmniej zadowoleni ze swojej pracy są pracownicy:



*arbejdsglaede, czyli dosłownie pracoszczęście – to słowo pochodzenia duńskiego, które w 2014 roku zapoczątkowało nowy trend rynku pracy. Idea z powodzeniem przyjęła się na zachodzie i znajduje coraz więcej sympatyków w Polsce. Pracownicy spędzają w pracy ponad połowę swojego czasu i to, czy są w niej szczęśliwi wpływa znacząco na ich komfort w życiu. Badania pokazują, że szczęśliwy pracownik jest bardziej zaangażowany, częściej wychodzi z inicjatywami i jest bardziej lojalny. Osoby te również rzadziej zmieniają pracę. Właśnie dlatego wiele firm idzie z postępem czasu i zmienia wewnętrzne sposoby zarządzania. Każde najdrobniejsze działania zahaczające o relacje i rezultaty, podejmowane regularnie będą idealnym rozwiązaniem do budowania wśród pracowników większego zaangażowania. Powołanie osoby na stanowisko Chief Happiness Oficera ułatwi i ustrukturyzuje pewne działania w obszarze pracoszczęścia, niemniej jednak istotne jest to żeby przykład szedł „z góry”. Nie ma nic bardziej angażującego i inspirującego niż Zarząd, który daje przestrzeń do działania i angażuje się w nie. Pracodawca, który wychodzi naprzeciw oczekiwaniom swoich pracowników, jest uważny na ich potrzeby, może tylko zyskać.*

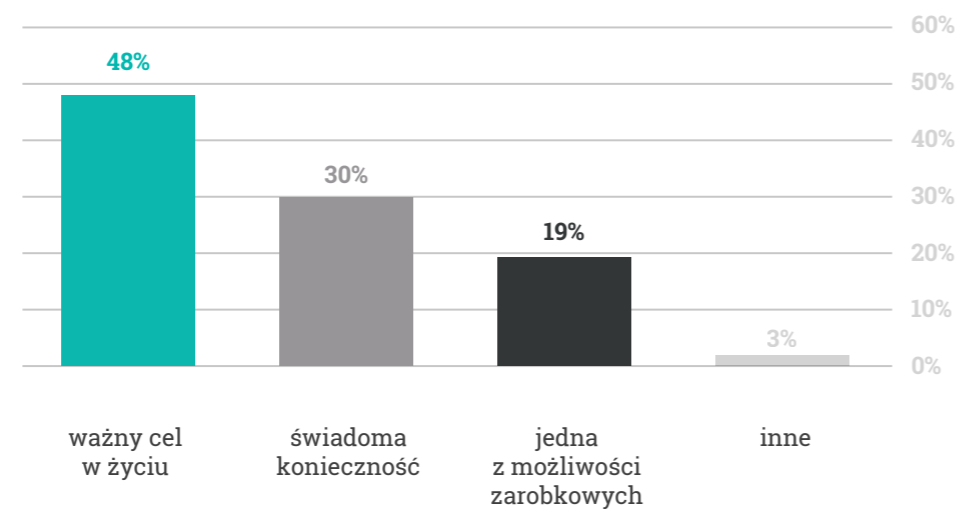


**Michalina  
Jabłońska - Sprawnik**

Chief Happiness  
Officer Devire

## W poszukiwaniu celu - czym jest dla Ciebie praca?

Czym jest dla Ciebie praca?



Jeśli pracownik nie czuje, że praca jest ważnym elementem jego życia, to prawdopodobnie jest już na etapie poszukiwania nowego pracodawcy. **Dobra wiadomość jest taka, że niemal połowa respondentów (48% z nich) wskazuje, że praca jest ważnym celem w ich życiu.** To znaczy, że nie tylko spełnia podstawowe potrzeby, ale również odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu codzienności. Nie jest tajemnicą, że dziś pracownik chce mieć wpływ na funkcjonowanie zespołu, sposób komunikacji i szeroko pojętą kulturę organizacji. Daje mu to poczucie celu, wie co i dlaczego robi, a przede wszystkim pozostaje lojalny wobec firmy, w którą wierzy.

Nadal jednak dla co trzeciego respondenta praca jest świadomą koniecznością. Pozostałe 22% stanowią osoby, dla których praca jest tylko jedną z możliwości zarobkowych lub nie potrafią określić znaczenia, jakie odgrywa w ich życiu. Ciekawą rzeczą pokazuje wskaźnik odpowiedzi „inne”, gdzie większość respondentów deklaruje, że praca jest dla nich pasją/hobby.

Największą wagę do swojej pracy przywiązują starsze pokolenia – pokolenie X (40-54 lat) oraz Baby Boomers (55+) – 48% wskazań, że praca jest dla nich ważnym celem w życiu. Jednocześnie, aż co trzeci młodszy respondent (30% z nich) deklaruje, że praca jest dla niego świadomą koniecznością.

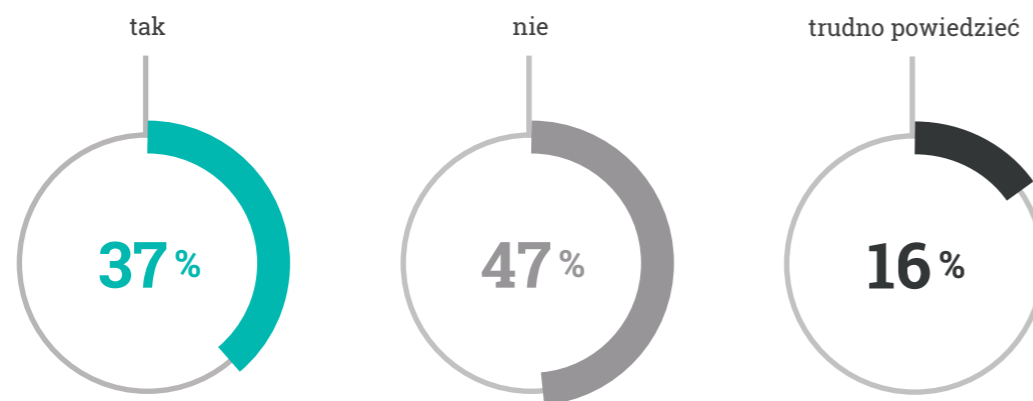
W sytuacji, w której pracownik traktuje pracę jako konieczność, szanse na lojalność wobec pracodawcy maleją. Biorąc pod uwagę fakt, że potencjalni kandydaci, są dziś bombardowani ofertami pracy, warto zadbać o ich zaangażowanie. Sytuacja jest alarmująca szczególnie wśród młodszych grup wiekowych, które są otwarte na zmiany i nowe możliwości. Dlatego tak ważne jest stałe monitorowanie pracowników i ich potrzeb, budowanie otwartej kultury w firmie czy organizacja czasu pracowników w sposób atrakcyjny i zachęcający do zaangażowania oraz integracji.

**51% OSÓB, DLA KTÓRYCH PRACA JEST WAŻNYM CELEM W ŻYCIU, JEDNOCZEŚNIE ODCZUWA RADOŚĆ Z PRACY.**



## Kto się stresuje i dlaczego?

Czy odczuwasz stres i/lub bezsenność spowodowane pracą?



Wiemy już, że rola jaką praca spełnia w życiu pracownika, bezpośrednio przekłada się na poziom odczuwanego szczęścia. Tym samym Ci, którzy w pracy realizują się na co dzień, nie doświadczają negatywnych skutków zdrowotnych, takich jak stres czy bezsenność:

**79% osób, którym praca sprawia radość, jednocześnie nie odczuwa stresu i/lub bezsenności spowodowanych obowiązkami zawodowymi.**

Pomimo wysokiego poziomu zadowolenia z pracy oraz faktu, że praca jest ważnym celem w życiu respondentów, okazuje się, że nadal przeszło co trzeci pracownik odczuwa stres i bezsenność spowodowane obowiązkami zawodowymi – aż 37% wskazań. Oznacza to, że tzw. well-being pracownika w organizacji jest wciąż w wielu traktowany jako fanaberia, a właściciele czy prezesi nie doceniają zalet, jakie ze sobą niesie.



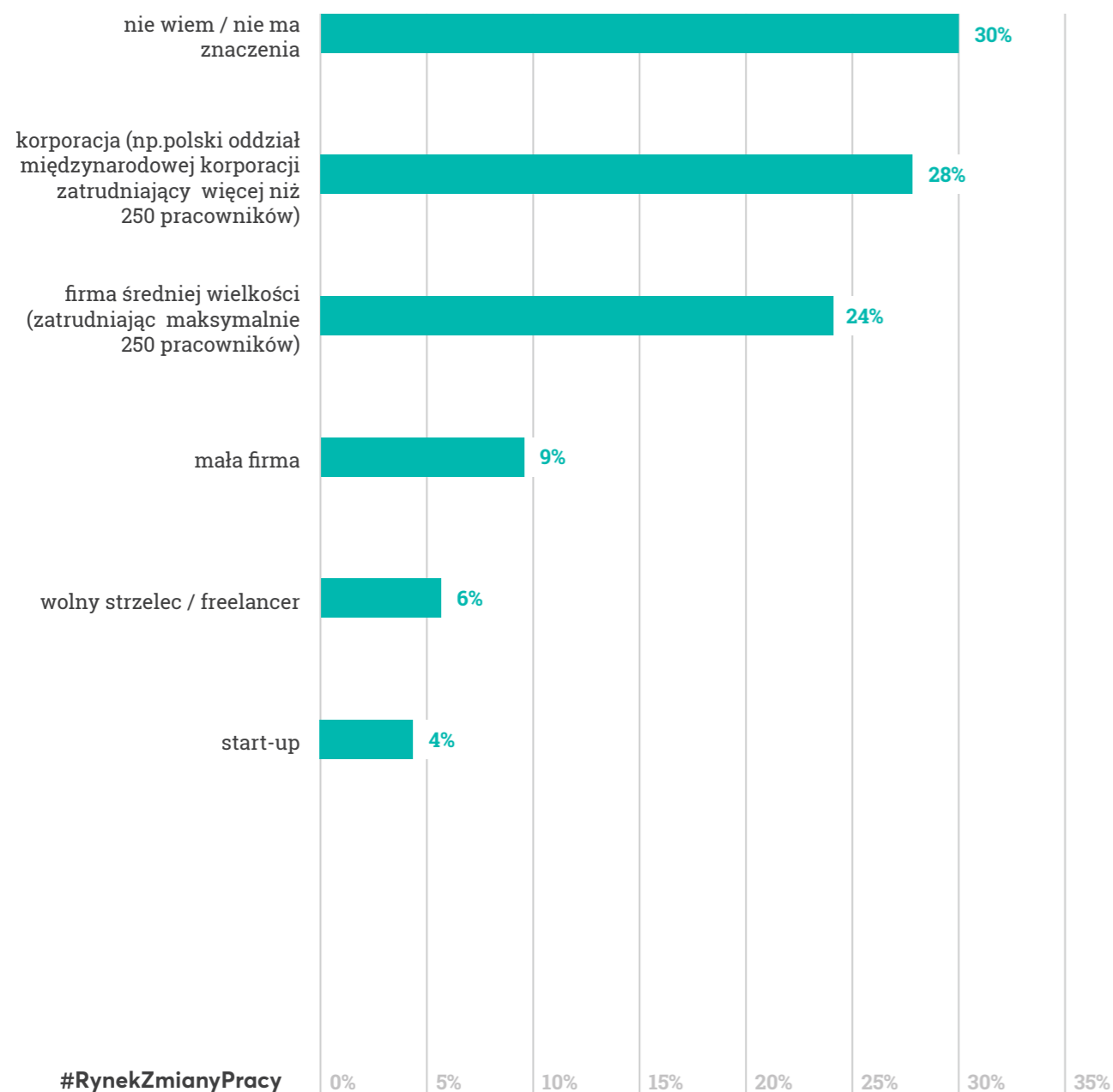
Warto również zwrócić uwagę, że ponad 82% respondentów, którzy postrzegają pracę jako narzuconą konieczność lub możliwość zarobkowania, jednocześnie deklaruje, że cierpią na stres i bezsenność.

**Start-up, freelance, a może korporacja – najmniej stresujące organizacje**

Okazuje się, że najmniejszy poziom stresu czy bezsenności, powodowanych pracą, odczuwają osoby zatrudnione w start-upach - 75% respondentów. Do stresu w start-upie przyznaje się 37% osób, a pozostałe 7% ma ambiwalentny stosunek. To bardzo ciekawa obserwacja, ponieważ powszechnie start-upy uznaje się za stresujące środowisko pracy, które cechuje duża presja na osiągnięcie wyników. Najmniej szczęśliwi w pracy są pracownicy firm średniej wielkości (zatrudniająca maksymalnie 250 pracowników) – 24% respondentów. Ta sama grupa odczuwa również największy poziom stresu i bezsenności, powodowanych pracą – 43%.

# Organizacje, w których chcemy pracować

W jakiej organizacji chciałbyś/abyś pracować?



**Wpływ na dołączenie do konkretnej organizacji ma szereg czynników. Postanowiliśmy zapytać respondentów jak forma organizacji przedsiębiorstwa wpływa na jego atrakcyjność w oczach potencjalnych kandydatów?**

Planując inwestycję, rozwój zespołu, działu – ogółem zatrudnienie nowych talentów – warto zastanowić się, którzy uczestnicy rynku pracy, będą najbardziej zainteresowani nawiązaniem współpracy.

Okazuje się, że okryta złą sławą korporacja nie jest tak straszna jak ją malują. To pierwszy wybór specjalistów i managerów – kolejno 25% i 34% wskazań przez osoby, na tych stanowiskach. Jednocześnie jak wynika z przeprowadzonego badania – aż 30% respondentów nie wie, jaką organizację by wybrało lub nie ma to dla nich znaczenia. Może być to dobra wiadomość dla mniejszych firm szukających pracowników z know-howem wyniesionym z międzynarodowych firm. Dobrze przemyślana oferta powinna skłonić ich do podjęcia rozmów o potencjalnej współpracy.

## Pochodzenie kapitału

Sytuacja wygląda podobnie w przypadku pochodzenia kapitału firmy. Dotychczas Polacy bardzo niechętnie podchodzili do perspektywy współpracy z rodzimymi przedsiębiorcami, głównie ze względu na negatywne stereotypy. Dane pokazują jednak, że dziś polskie organizacje są coraz lepiej zarządzane, dynamicznie się rozwijają i przodują w innowacyjnych rozwiązaniach. Potencjał ten dostrzegają przede wszystkim osoby młode w wieku 18-25 lat (pokolenie Z). Aż 20% z nich deklaruje, że wybrałoby firmę z polskim kapitałem. Do takiej współpracy entuzjastycznie podchodzą również Millenialsi – 13% z nich zdecydowałoby się na rodzimą organizację. Z kolei starsze pokolenia nadal pesymistycznie postrzegają polskie firmy – tylko 6% przedstawicieli pokolenia Baby Boomers chciałoby „pracować u Polaka”. Co ciekawe dla większości respondentów kapitał nie odgrywa większej roli w procesie decyzyjnym – przyznaje tak aż 67% z nich.

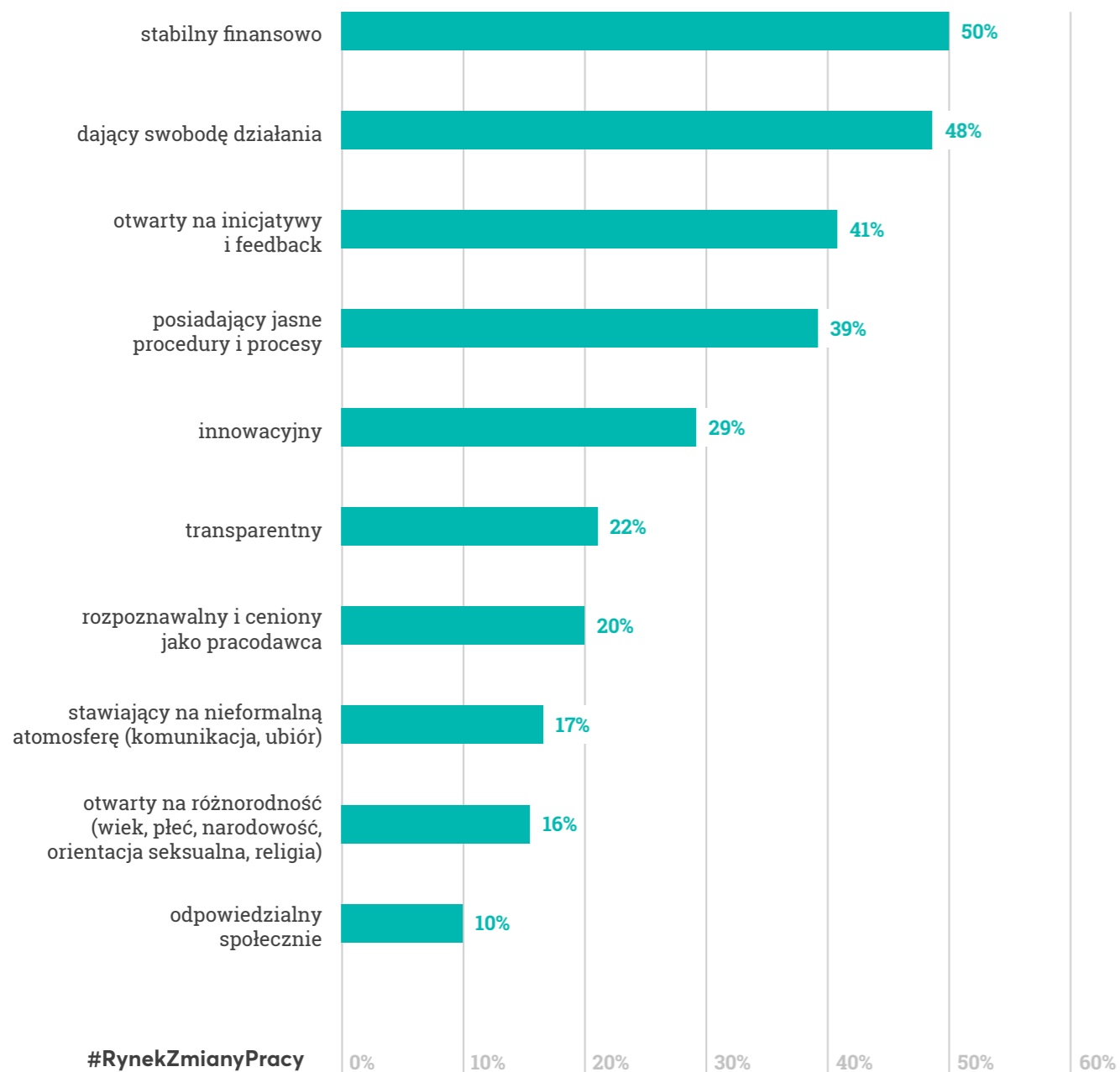
## Staż pracy, a wymarzona organizacja

Osoby, które mają więcej niż 11 lat doświadczenia najchętniej wybiorą stabilną, międzynarodową korporację – 31% respondentów. Na drugim miejscu znajdują się firmy średniej wielkości (zatrudniające nie więcej niż 250 pracowników) – taką organizację wybrałoby 24% badanych. Analogiczną sytuację obserwujemy wśród osób ze stażem większym niż 21 lat – kolejno 27% i 25%. Co ciekawe, najmniej atrakcyjnym miejscem zatrudnienia dla obu grup jest start-up.

U młodych - do 5 lat doświadczenia – ten świat nie wygląda już tak czarno biało. Dla większości nie ma znaczenia czy będzie to firma średniej wielkości czy korporacja – każda z tych opcji ma po 25% wskazań. Jednocześnie stanowią oni największą grupę, która chciałaby dołączyć do start-up'u - aż 8% respondentów.

## Wymarzony pracodawca, czyli jaki?

Wybierz 3 cechy,  
które opisują Twojego  
wymarzonego  
pracodawcę



Wiemy już, że kandydat oczekuje spójnego doświadczenia, w którym wartości jakie reprezentuje sobą marka i osobiste przekonania będą ze sobą zgodne. W pracy chcą się spełniać i odczuwać radość. Dlatego postanowiliśmy pogłębić tę kwestię i zapytać respondentów o cechy pracodawcy, z którym najchętniej podjęliby współpracę.

Najważniejszą cechą, którą powinien posiadać pracodawca, jest **stabilność finansowa firmy** – odpowiedziało tak 50% respondentów. Kolejne dwie najczęściej wskazywane odpowiedzi to: **swoboda działania (48%) oraz otwartość pracodawcy na inicjatywy i feedback (40%)**. Co ciekawe, dla najmłodszego pokolenia Z (18-25 lat) stabilność finansowa nie jest tak ważna – przeszło 20% mniej wskazań niż u starszej grupy wiekowej.

Jak wynika z badania wraz ze wzrostem stażu pracy i wiekiem, **rośnie zapotrzebowanie na swobodę działania**. Przeszło 55% osób pracujących więcej niż 21 lat wskazuje na swobodę działania, jako najistotniejszą cechę pracodawcy. Niewiele mniej wskazań jest w grupie 11-20 lat doświadczenia – 53%.

Jedynie 17% młodych wskazywało fakt, że **pracodawca jest rozpoznawalny i ceniony** jako atrakcyjną. Podczas gdy u pracowników powyżej 11 lat stażu było to już 22% wskazań.

**Nieformalna atmosfera** jest najważniejsza dla przedstawicieli pokolenia Z (18-25 lat) – przyznaje tak co trzeci respondent - 29%. Co ciekawe, dla Baby Boomers (55+) praktycznie w ogóle nie ma to znaczenia – na nieformalną atmosferę wskazuje tylko 6% z nich.

Obserwujemy, że organizacje dostosowując się do młodszych pokoleń zmieniają się, wprowadzając mniej formalną kulturę organizacyjną. To z kolei może powodować dysproporcje między pracownikami oraz wyobcowanie i niezadowolenie bardziej doświadczonych członków zespołu.

*Coraz więcej firm dostrzega zalety modelu kultury organizacyjnej czerpiącego z idei turkusowej organizacji, w której otwarta komunikacja, płaska struktura i transparentność mają niebagatelne znaczenie. W większości przypadków proces ewolucji kulturowej nie przebiega jednak bezboleśnie, stawiając przed dzisiejszymi liderami szereg wyzwań. W przeważającej większości kształtowali oni przecież swoje umiejętności zarządzania zespołami w firmach zarządzanych w bardzo tradycyjny sposób.*

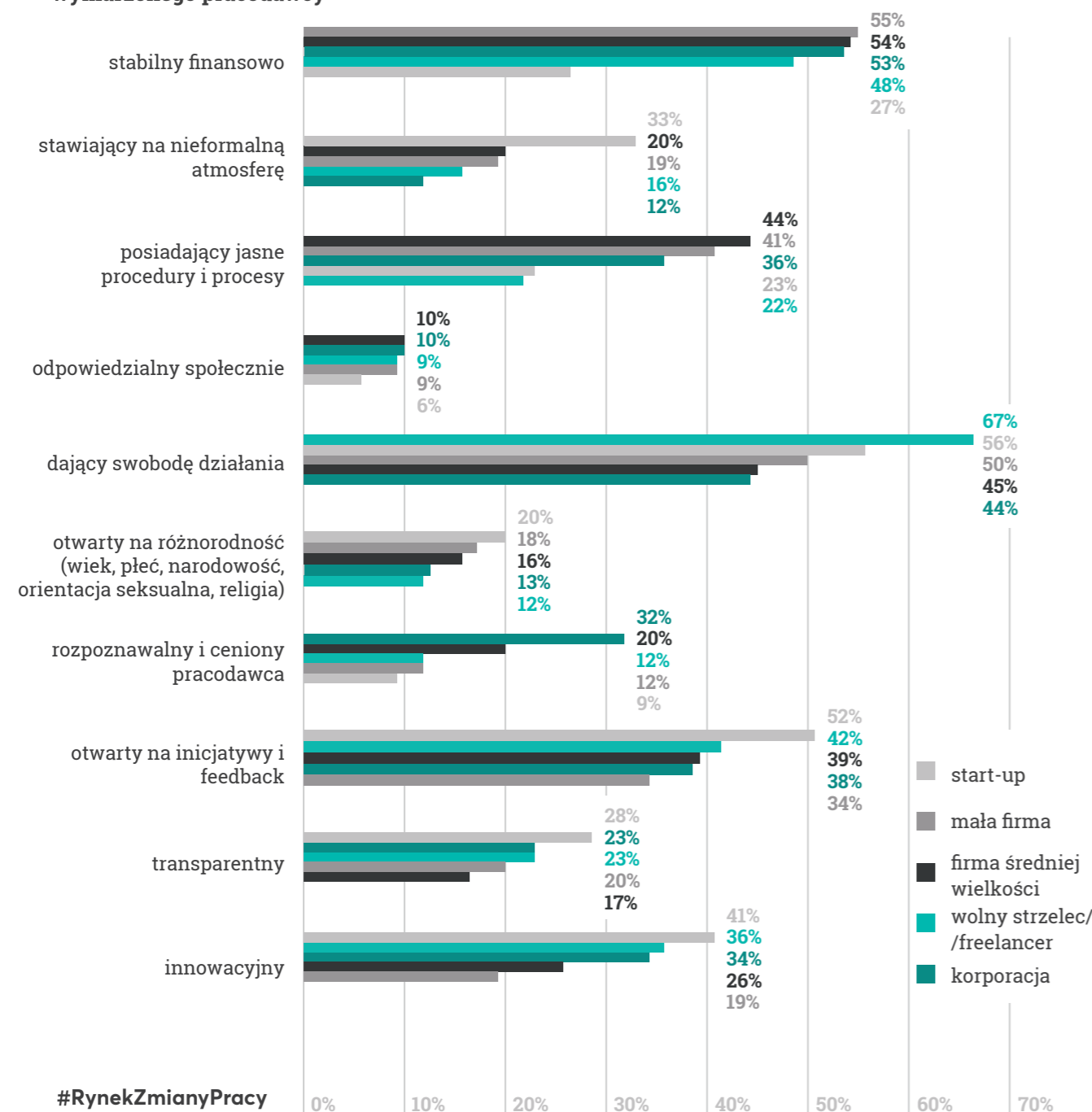


**Michał Młynarczyk**

Managing Director  
Devire

# Oczekiwania kandydatów wywodzących się z różnych struktur organizacyjnych

3 najważniejsze cechy wymarzonego pracodawcy



Osoby wywodzące się z **korporacji** zwracają największą uwagę (poza stabilnością finansową, swobodą działania i otwartością na inicjatywy czy feedback) na jasne procedury i procesy 36%, innowację pracodawcy 34% oraz transparentność 23%.

Z kolei **wolny strzelec/freelancer** stawia przede wszystkim na swobodę działania – 67% respondentów. Poza stabilnością finansową oraz otwartością na inicjatywy i feedback, wolni strzelcy zwracają uwagę na innowacyjność pracodawcy (36%), nieformalną atmosferę w komunikacji czy ubiorze (26%) oraz transparentność (23%).

Osoby zatrudnione w **start-upie** najbardziej cenią swobodę działania (56%), otwartość na inicjatywy i feedback (52%) oraz innowację (41%).

W **firmach średniej wielkości**, zatrudniających nie więcej niż 250 pracowników, jako najistotniejszy aspekt również przeważa stabilność finansowa pracodawcy (54%). Drugim wskaźnikiem jest swoboda działania (45%) i jasne procedury i procesy (44%).

Pracownicy **małych firm**, w których pracuje nie więcej niż 50 osób, również wybierają stabilność finansową (55%), swobodę działania (50%) oraz jasne procedury i procesy (41%). Trzy pozostałe najważniejsze cechy pracodawcy to: otwartość na inicjatywy i feedback (34%), transparentność pracodawcy oraz ex aequo nieformalna atmosfera i innowacja (po 19%).

*W różnych rodzajach organizacji, obserwujemy inne oczekiwania pracowników względem warunków pracy. Dlatego tak ważne jest dokładne poznanie potrzeb poszczególnych członków naszego zespołu i wprowadzanie adekwatnych rozwiązań. Okazuje się, że dziś pracownik chce mieć swobodę w działaniu, wdrażać nowe rozwiązania i usprawnienia. Chętnie również bierze za nie odpowiedzialność. Ponadto – chce być wysłuchany przez pracodawcę. Możliwość udzielenia feedbacku jest ważna dla co drugiego pracownika. Wszystko to oznacza, że chce mieć realny wpływ na rozwój firmy.*



**Lukasz Dłuski**

Director Permanent Placement Devire

## Kierunek: zmiana

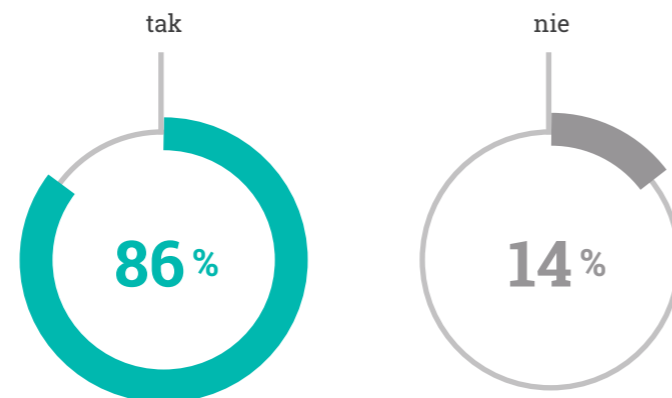
Dzisiaj kandydat jest świadomy możliwości, jakie oferuje mu: rynek pracy i potencjalni pracodawcy. W wielu branżach liczba wakatów przeważa nad liczbą dostępnych kandydatów. Wciąż docierają do nas informacje o rekordowo niskiej stopie bezrobocia, a bezpośrednie inwestycje zagraniczne nie zwalniają tempa. To przekłada się na atrakcyjniejsze oferty i warunki współpracy.

Z raportu wynika, że **aż 86% respondentów otrzymało zaproszenie do udziału w procesie rekrutacyjnym w ciągu ostatnich 6 miesięcy.** Jednocześnie 84% osób, które nie otrzymało podwyżki w tym samym czasie, również dostało zaproszenie do udziału w rekrutacji. Efekt? Świadomy kandydat nieustannie dąży do poprawy swojej sytuacji zawodowej.

W poniższym rozdziale przedstawiamy aktualne realia, z jakimi muszą mierzyć się organizacje nastawione na rozwój i wzrost oraz wyjaśniamy, jak sobie z tym radzić?

## Nowe możliwości zawodowe

Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy otrzymałaś/łeś zaproszenie do procesu rekrutacyjnego?



Jak już wiemy - znaczna większość specjalistów i managerów, którzy wzięli udział w badaniu, otrzymało zaproszenie do udziału w procesie rekrutacyjnym w ciągu ostatniego półrocza. Z badania wynika, że blisko 60% respondentów szukało pracy poniżej 3 miesięcy. Taka przerwa w życiorysie nie stanowi dla nich problemu. Co ciekawe czas poszukiwania pracy wydłuża się proporcjonalnie do stażu pracy i poziomu stanowiska. Aż 23% respondentów poszukiwało nowego miejsca zatrudnienia dłużej niż 6 miesięcy. Większość z nich to osoby w grupie, która może pochwalić się stażem 11-20 lat oraz powyżej 21 lat – 71% respondentów na stanowiskach kierowniczych.

Najwięcej zaproszeń do udziału w procesie rekrutacyjnym otrzymują pracownicy z branż:



## Nastawienie do zmiany pracy

Na dzisiejszym rynku pracy, praktycznie wszyscy aktywni zawodowo są na etapie zmiany, poszukiwania pracy lub deklarują otwartość na nowe wyzwania. 51% osób chce zmienić pracę i aktywnie jej szuka. Niewielu mniej respondentów (39%) nie szuka aktywnie pracy, ale jest otwartych na nowe propozycje. Jedynie 7% w ogóle nie szuka pracy. Pozostałe 3% to osoby, które właśnie zmieniły pracę lub są w trakcie przejścia do nowej firmy.

Nie oznacza to, że te osoby aktywnie poszukujące pracy po prostu aplikują na ogłoszenia. Często są one po prostu w kontakcie z rekruterami – bezpośrednio lub poprzez portale społecznościowe. Wynika to po części z tego, że potencjalni kandydaci przy tak częstym bombardowaniu ofertami (poprzez kampanie kontekstowe w Google Display Network, zaczepki na LinkedIn/GoldenLine, mailingi z ofertami czy wreszcie telefony od rekruterów) – mają poczucie, że coś tracą i jakaś okazja może im przejść koło nosa.

Co mogą zrobić firmy, aby konkurować na tak dynamicznym rynku? Przede wszystkim nieustannie monitorować poziom zaangażowania i satysfakcji swoich pracowników. Z raportu wynika bowiem, że **aż 86% osób, które odczuwa radość z tego co robi, jednocześnie nie szuka nowej pracy i nie chce zmieniać obecnej**. Z kolei co trzeci respondent (28%), który chce zmienić pracę i aktywnie jej poszukuje, to osoba, której praca nie sprawia radości.

**INWESTUJ W SZCZĘŚCIE  
SWOICH PRACOWNIKÓW,  
A ZATRZYMASZ ICH NA DŁUŻEJ.**



**Beata Pucyk**

HR Manager  
Devire

*Dziś potencjalni kandydaci wielokrotnie zauważają, że czas na znalezienie nowej pracy jest krótszy niż przypuszczali. To oznacza, że nasze sukcesy – jako pracodawców – na polu rekrutacyjnym mogą zostać szybko przyćmione przez rotację i odpływ specjalistów, którzy aktualnie u nas pracują. Dlatego tak kluczowe są działania dwutorowe – dbanie o obecnych pracowników przy jednoczesnym pozyskiwaniu nowych talentów. Cykliczne badanie zaangażowania pracowników jest dobrym wyjściem do lokalizowania obszarów ważnych dla naszego personelu, bądź takich, które kuleją w organizacji. Sprawny dział HR powinien szybko wylapywać takie sygnały, na bieżąco reagować na „nastroje” pracownicze i realizować programy, które przyczyniają się do szeroko pojętego dobrostanu naszego personelu – aby powodów do odejścia było jak najmniej.*

Warto przyjrzeć się również branżom, które są najbardziej narażone na rotację.

**Najbardziej chętni do zmiany są pracownicy z branż:**



Ciekawą grupę stanowią **pracownicy IT** – łącznie 84% jest otwartych na zmianę pracy, ale niemal połowa z tej grupy (49%) nie szuka aktywnie nowych wyzwań, czekając na propozycję od potencjalnego pracodawcy.

**Najbardziej stabilną branżą jest PR i Social Media** – tutaj aż 38% respondentów nie szuka pracy i nie chce zmieniać obecnej.

**Pokolenia – aktywne czy nie?**

Najbardziej otwarci na zmianę pracy są przedstawiciele pokolenia X (w wieku 40-54 lat) - 67,46% respondentów. Jest to pewnego rodzaju paradoks, ponieważ na rynku jest deficyt ofert pracy dla tej grupy wiekowej. Przyczyną jest trend srebrnej gospodarki i nieustannie starzejące się społeczeństwo.

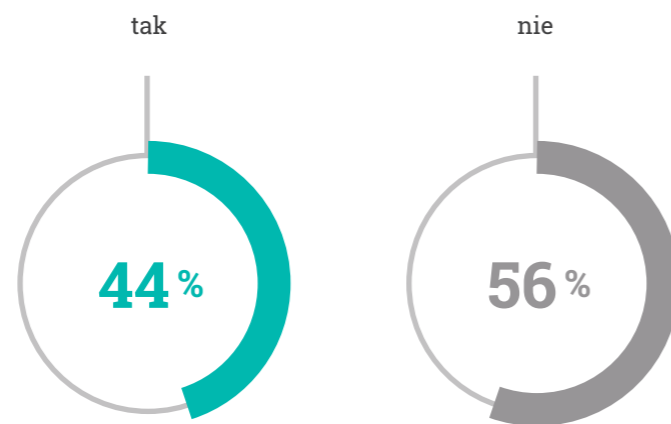
Z raportu wynika również, że deklaratywnie jest to również grupa najmniej szczęśliwa w pracy, stąd może wynikać większa otwartość na zmianę. U osób ze stażem pracy powyżej 21 lat, jest to aż 64% badanych, którzy deklarują, że chcą zmienić pracę i aktywnie jej poszukują.

**Najbardziej bierne zawodowo są osoby młode.** Choć deklarują chęć zmiany pracy, czekają aż to pracodawca do nich dotrze. Blisko połowa tzw. Zetek (18-25 lat), bo 45% z nich i 47% Millenialsów (26-39 lat) przyznaje, że jest otwartych na nowe propozycje, przy czym aktywnie nie szuka pracy.

## Kto zmienia pracę?

Wciąż rosnąca liczba ofert pracy oraz zaproszeń do procesów rekrutacyjnych, przekładają na większą rotację wśród pracowników. W ciągu ostatniego roku pracę zmieniło 44% respondentów badania.

Czy w ciągu ostatniego roku zmieniłaś/leś pracę?



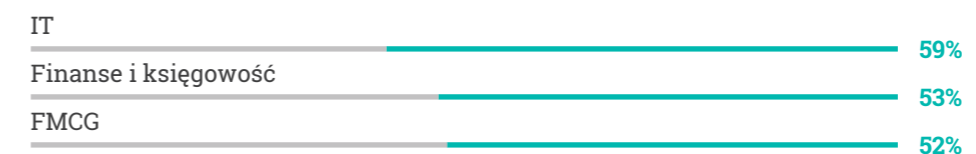
### Pokolenia - wyznacznik lojalności

Z raportu wynika, że w ciągu ostatniego roku pracę zmieniło najwięcej przedstawicieli pokolenia Z (18-25 lat) – 63% osób. Na drugim miejscu znaleźli się Millenialsi (26-39 lat) – 47% z nich zadeklarowało zmianę. Niewiele mniej bo 41% respondentów z pokolenia X (40-54 lat) również zdecydowało się na transfer do innego pracodawcy. W przypadku Baby Boomers (55+) – co czwarta osoba zmieniła pracę – 26% respondentów. Pracodawcy muszą mieć świadomość, że kandydat będący na początku swojej drogi zawodowej będzie bardziej skłonny do ryzyka. Wynika to z prostego faktu – potrzeby świadomego kształtowania swojej kariery. Niekoniecznie musi to oznaczać potencjalnego „skoczka”. Takie podejście zaowocuje większą lojalnością pracownika w późniejszym etapie kariery zawodowej.



Osoby z największym stażem pracy niezmiennie cechują się większym przywiązaniem do firmy i rzadziej decydują na zmianę pracy.

### Na zmianę pracy zdecydowali się najczęściej pracownicy z branż:



Powyższe dane pokazują również, że pomimo wielu możliwości rozwoju zawodowego, przeszło połowa badanych, nie zdecydowała się na zmianę pracy. To znaczy, że **pozyskanie talentu do organizacji, wymaga od pracodawcy jeszcze więcej wysiłku niż dotychczas.**

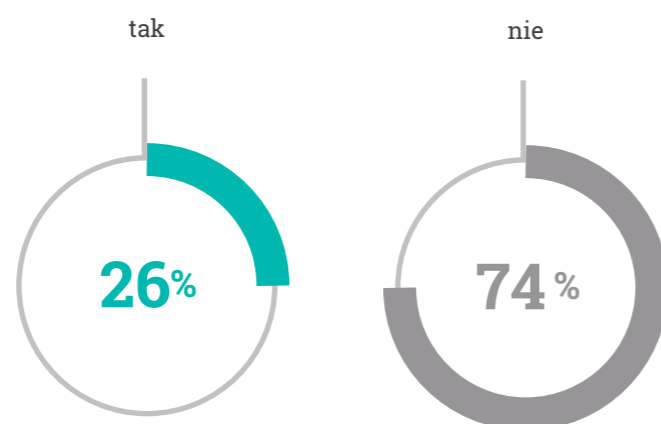


## Kontroferta – warto czy nie?

Naturalną linią obrony przy tak rozgrzanym rynku pracy, wydają się być kontroferty. Okazuje się jednak, że mimo ogromnej konkurencji o kandydata, tylko część pracodawców próbuje zatrzymać swojego pracownika w organizacji - jedynie 26% respondentów otrzymało kontrofertę. Pracodawcy najbardziej walczą o pracowników na stanowiskach: manager (29% managerów otrzymuje kontroferty) i specjalista (26% specjalistów otrzymuje kontroferty). Najczęściej są to osoby w przedziale 6-10 lat doświadczenia – 34% z nich dostaje kontroferty.

**Pracodawca jest najbardziej zainteresowany pracownikiem, który odczuwa wysoki poziom satysfakcji z kariery zawodowej, a praca stanowi ważny cel w jego życiu – aż 86% respondentów z tej grupy, otrzymało kontrofertę.**

Czy po otrzymaniu  
nowej oferty, twój  
pracodawca złożył Ci  
kontrofertę?



Zdania na ten temat są podzielone. Wszystko zależy od motywacji pracownika do zmiany oraz możliwości i elastyczności organizacji, która nie zawsze jest w stanie dostosować się do potrzeb pracownika. To, że pracownicy chodzą na rozmowy rekrutacyjne powinno być dla pracodawcy czymś naturalnym. Nie zawsze musi to wynikać z chęci zmiany. Bardzo często pracownik chce po prostu zweryfikować swoją wartość na rynku. Dlatego jedynym sensownym podejściem jest otwarta komunikacja, w tym cykliczne badanie satysfakcji pracownika. Jeżeli jednak pracownik zdecyduje się już na złożenie wypowiedzenia, to zazwyczaj jest już za późno. W moim doświadczeniu kontroferty są bardzo dualnym sygnałem: z jednej strony obietnicą, że teraz bardziej się o pracownika postaramy – z drugiej jawną deklaracją, że dopiero „rzucenie kwitem” zmotywowało managera do wysłuchania potrzeb swojego pracownika. I tak zazwyczaj kontroferty są jedynie pewnego rodzaju grą na czas, bo do pracownika ten dualizm w końcu dotrze. A pracodawca też pozostaje z niesmakiem, ponieważ ma poczucie bycia postawionym pod ścianą. Są oczywiście absolutne wyjątki, kiedy np. dana osoba bardzo chce pozostać w firmie, ale sytuacja finansowa przymusza ją do szukania lepszych warunków. Jednak nie każdy ma odwagę do poruszenia takich kwestii z szefem. Zdarza się, że duma lub nie do końca otwarta komunikacja, nie pozwalają na takie rozmowy. W takich wypadkach, wypowiedzenie może być pewnego rodzaju aktem zwrócenia uwagi, otwierającym do szczerzej rozmowy.



**Mikołaj Makowski**

Outsourcing Director  
Devire

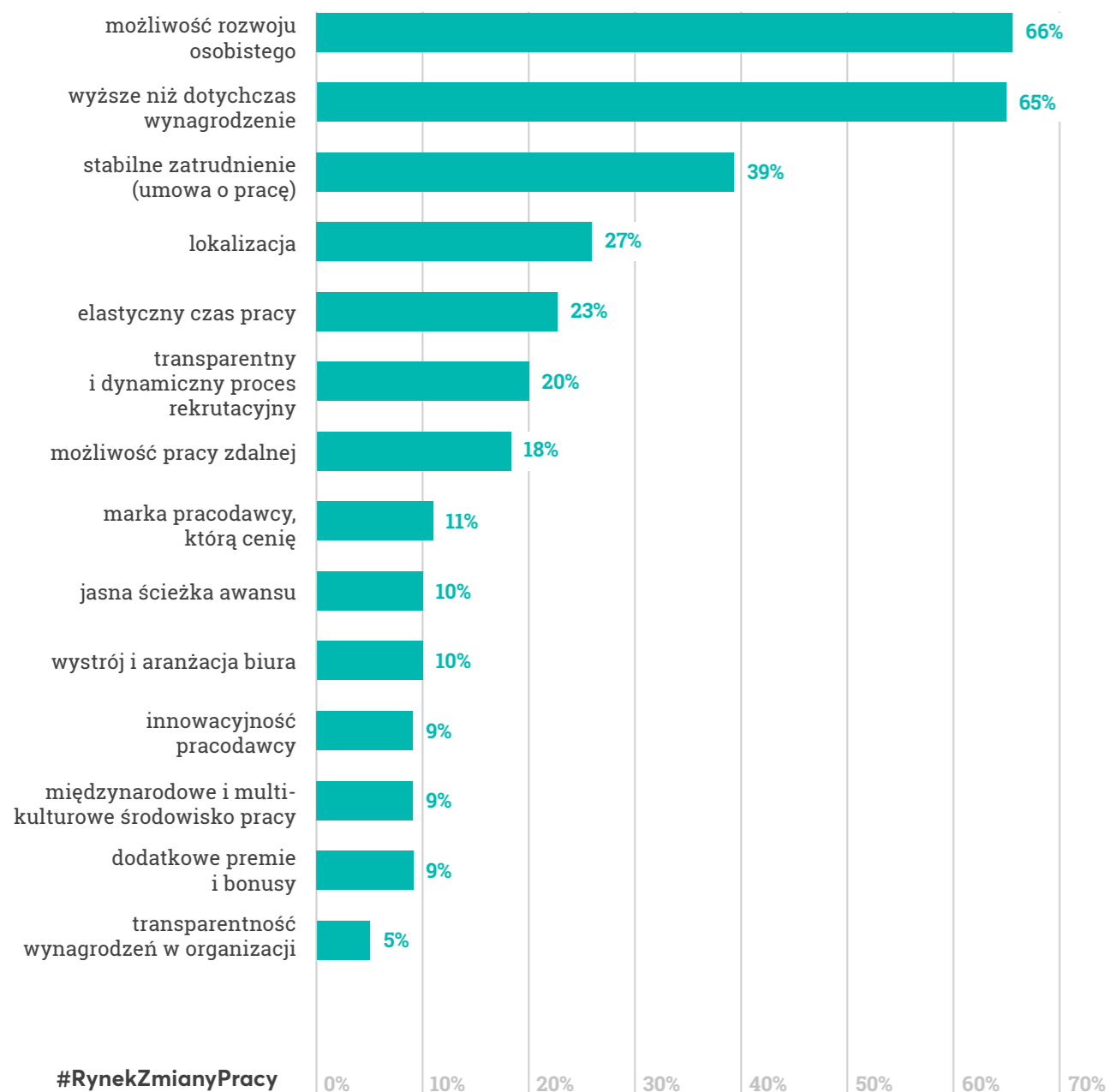
## Transformacja oczekiwań

Znalezienie i utrzymanie najlepszych talentów staje się coraz większym wyzwaniem dla firm. Wyższe wynagrodzenie, które dotychczas było głównym argumentem do zmiany pracy, już nie wystarczy. Pracodawcy sięgają po coraz bardziej niekonwencjonalne działania. Inwestują ogromne budżety w marketing rekrutacyjny, kampanie Employer Brandingowe, benefits oraz niestandardowe akcje, takie jak zamówienie taksówki, która przywiezie kandydata na rozmowę rekrutacyjną. Choć obsypanie kandydata benefitami, elastyczne godziny pracy czy możliwość pracy zdalnej, wydają się być odpowiedzią na wyzwania dzisiejszego rynku, to nic bardziej mylnego. Okazuje się, że w momencie, w którym firmy zaczęły proponować te same rozwiązania, konkurencja doprowadziła do dalszego podbijania stawki.

W poniższym rozdziale pokazujemy kluczowe motywacje do zmiany pracy, potrzeby pracownika oraz jego zaangażowanie w kształtowanie swoich warunków zatrudnienia. Przede wszystkim jednak przedstawione dane są kategoryzowane pod względem specyficznych grup pracowników. Dlaczego? Ponieważ **wszelkie działania marki muszą trafić bezpośrednio w oczekiwania potencjalnych kandydatów. Tylko dogłębna analiza potrzeb, personalizacja działań, dbałość o każdy etap uczestniczenia pracownika w życiu firmy oraz ciągły dialog, mogą stać się panaceum na bóle pracodawców.**

# Dlaczego zmieniamy pracę?

## Co ma decydujący wpływ na przyjęcie oferty pracy?



Duet pieniędzy i możliwości rozwoju (odpowiednio 66 i 65%) jest wskazywany przez kandydatów jako kluczowy przy podejmowaniu decyzji o zmianie. Trzecim najczęściej wskazywanym warunkiem przyjęcia oferty pracy jest stabilność zatrudnienia, rozumiana jako umowa o pracę – przyznaje tak 39% respondentów.

W ostatnim czasie na znaczeniu zyskuje również lokalizacja firmy. Niedogodne położenie biura czy trudny dojazd, mogą zaważyć na odrzuceniu oferty. Aż 27% badanych wskazuje, że lokalizacja jest dla nich nadrzędnym aspektem.

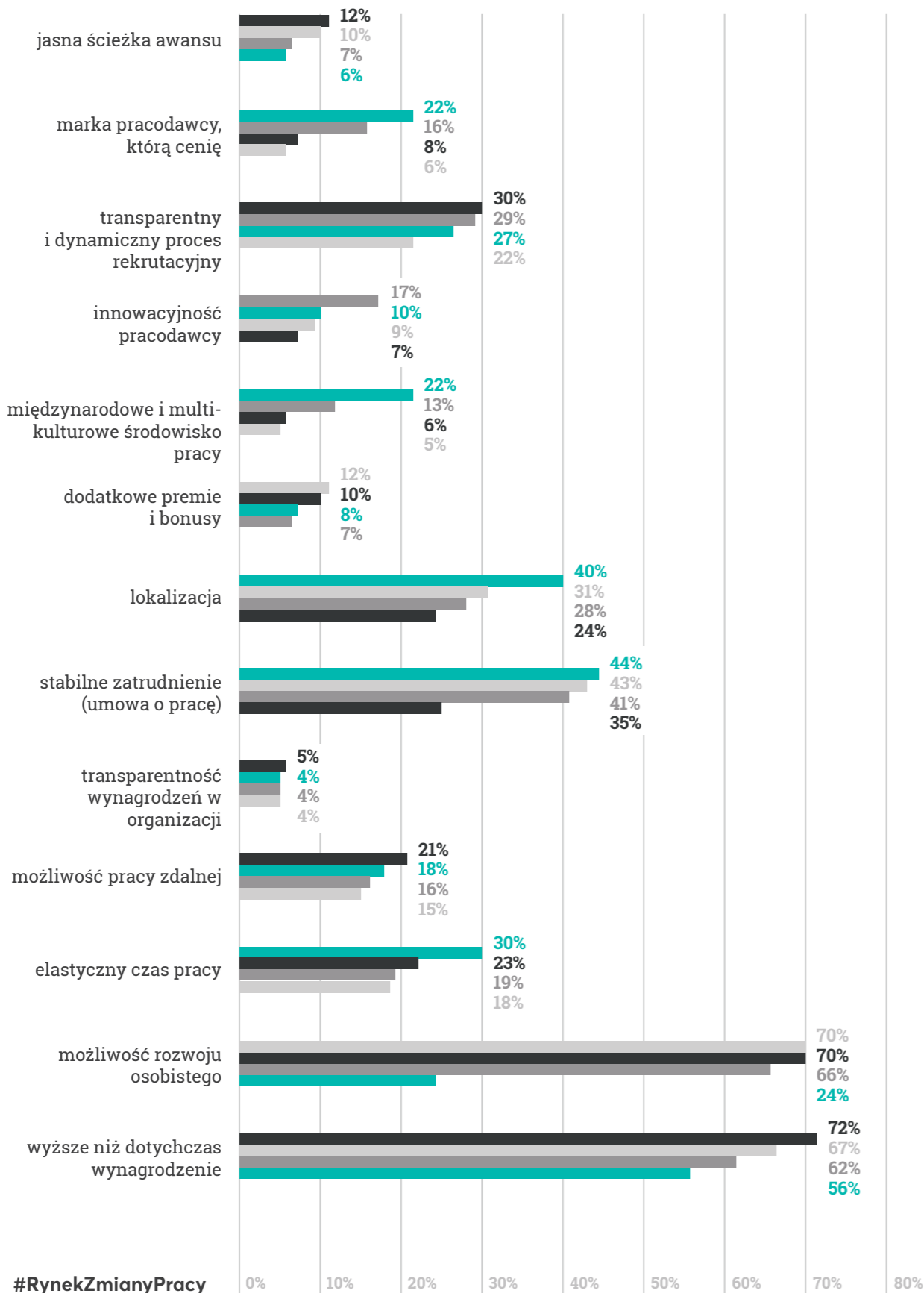
Niezmiennie do podstawowych czynników wpływających na decyzje zawodowe pracownika należą również kolejno: elastyczny czas pracy (23%), transparentny i dynamiczny proces rekrutacyjny (20%), a także możliwość pracy zdalnej (18%).

## Co powinno znaleźć się w ofercie pracy?

Biorąc pod uwagę fakt, że aż 39% badanych nie szuka aktywnie pracy, ale jest otwartych na nowe propozycje, pracodawcy muszą zastanowić się jak skonstruować ofertę, aby zainteresować i przyciągnąć talenty do organizacji. Co powinno znaleźć się w ogłoszeniu? Przede wszystkim informacja o poziomie stanowiska – wskazuje tak 57% respondentów. Zaletą byłaby również lokalizacja firmy – to ważny element dla 48% kandydatów. Dyskwalifikujące dla pracodawcy mogą być negatywne opinie w Internecie – na ten aspekt zwraca uwagę aż 41% respondentów.

Aby jeszcze lepiej zrozumieć potrzeby potencjalnych pracowników, warto spojrzeć na preferencje dyktowane pokoleniem, do którego należą.

## Co ma decydujący wpływ na przyjęcie oferty pracy? podział pokoleniowy



### ■ Pokolenie Z

Możliwości rozwoju zawodowego są najważniejsze dla młodych pokoleń – tzw. Zetek (18-25 lat) - 70% wskazań. Drugim istotnym czynnikiem dla najmłodszych jest wynagrodzenie – przyznaje 67% respondentów. Zetki stawiają również na stabilność zatrudnienia, rozumianą jako umowa o pracę (43%). Chcąc przyciągnąć przedstawicieli tego pokolenia do firmy warto zadbać także o dogodną lokalizację firmy (31%) oraz transparentny i dynamiczny proces rekrutacji (22%). Co ciekawe dla pokolenia Z marka pracodawcy, którą cenią nie odgrywa większej roli – na ten aspekt wskazało tylko 6% osób z tej grupy. Jeszcze mniejsze znaczenie ma dla nich międzynarodowe i multikulturowe środowisko pracy – 5% respondentów. Okazuje się zatem, że wbrew powszechnemu przekonaniu o zwiększonych wymaganiach najmłodszych pokoleń - najbardziej przekonujące są dla nich wyłącznie twarde elementy oferty pracodawcy.

### ■ Millenialsi

Millenialsi to grupa, dla której najbardziej ze wszystkich, liczy się wysokość wynagrodzenia – aż 72% wskazań. Jednocześnie najmniej ze wszystkich pokoleń, Millenialsom zależy na stabilnym zatrudnieniu, rozumianym jako umowa o pracę - przyznaje tak 35% badanych. Drugim czynnikiem, decydującym o zatrudnieniu są możliwości rozwoju zawodowego (70%). Warto podkreślić, że Millenialsi są pokoleniem zwracającym największą uwagę na transparentność i dynamiczny przebieg procesu rekrutacyjnego – mówi tak aż 30% respondentów.

### ■ Pokolenie X

O tym, czy pracownik z pokolenia X przyjmie ofertę pracodawcy, decydują przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego – 66% wskazań. Do zmiany przekonać go może również wyższe wynagrodzenie (62%) oraz stabilność zatrudnienia (41%). W ślad za Millenialsami cenią także transparentny i dynamiczny proces rekrutacji – 29% respondentów. Ponadto najbardziej ze wszystkich grup wiekowych zwracają uwagę na innowacyjność pracodawcy, z którym mają podjąć współpracę – aż 17% osób z tego pokolenia.

### ■ Baby Boomers

Na istotniejszy aspekt dla pracowników 55+ jest wyższe wynagrodzenie – przyznaje tak 56% z nich. Na drugim miejscu znajduje się stabilne zatrudnienie oraz lokalizacja firmy. Jednocześnie przywiązują najmniejszą ze wszystkich grup pokoleniowych, uwagę do rozwoju zawodowego – 24% respondentów. Co ciekawe, na elastyczny czas pracy wskazywało najwięcej osób właśnie z pokolenia Baby Boomers – 30% z nich. Podczas gdy tylko 18% Zetek zaznaczyło elastyczność, jako aspekt, decydujący o przyjęciu oferty pracodawcy.

# Wynagrodzenie i podwyżka

Choć wynagrodzenie nieznacznie ustąpiło miejsca możliwościom rozwoju zawodowego, to nadal stanowi istotny element oferty pracodawcy. Z przeprowadzonego badania wynika, że przeszło połowa respondentów (51%) jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Mężczyźni odczuwają większą satysfakcję z zarobków niż kobiety (53% względem 48% wśród kobiet).

Co ciekawe młodsze pokolenia są bardziej zadowolone z wynagrodzenia, jakie otrzymują.

## Zadowolenie z wynagrodzenia:

53%

Millenialsi  
(26-39)

51%

Pokolenie Z  
(18-25)

50%

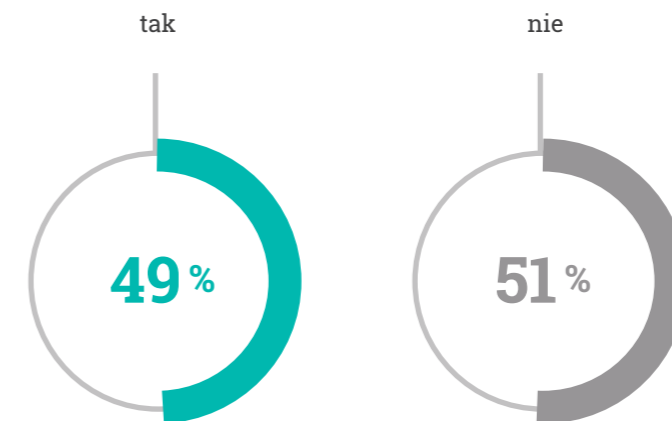
Pokolenie X  
(40-54)

38%

Baby Boomers  
(55+)

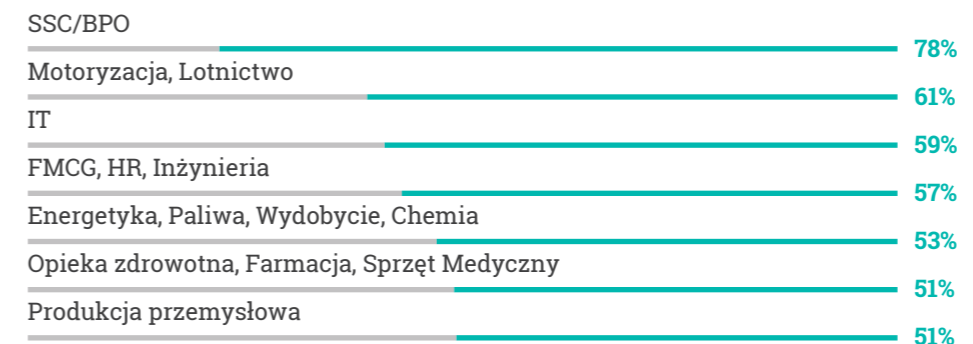
W ciągu ostatniego roku podwyżkę otrzymała niemal połowa respondentów (49%). Jednocześnie aż **61% osób, które nie dostało podwyżki w ubiegłym roku, chce zmienić pracę i aktywnie jej szuka.** To potwierdza, że wynagrodzenie nadal jest ważnym czynnikiem determinującym decyzje zawodowe.

Czy w ciągu ostatniego roku otrzymałaś/łeś podwyżkę?



Co ciekawe podwyżkę najczęściej otrzymywali Millenialsi – 60% respondentów w tej grupie – a jak wynika z raportu, również dla nich wysokość wynagrodzenia, jest czynnikiem determinującym decyzję o podjęciu współpracy z pracodawcą. Na zwiększenie się zarobków w najmniejszym stopniu mogli liczyć przedstawiciele starszych pokoleń – X oraz Baby Boomers – kolejno 42% i 33% wskazań.

## Branże, które najczęściej podnosiły wynagrodzenia w 2019 roku:



## Kształtowanie warunków zatrudnienia

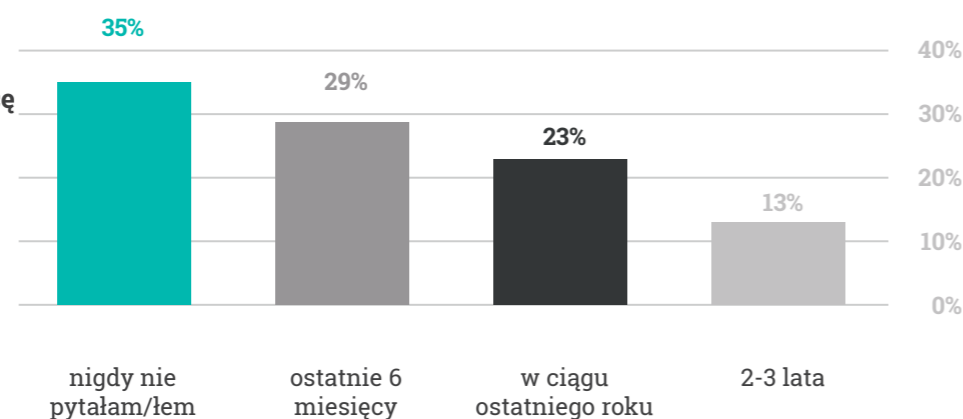
O nieustannej poprawie sytuacji na rynku pracy i zwiększaniu się świadomości pracownika na temat możliwości, jakie przed nim stoją, świadczy fakt, że w ciągu ostatnich 6 miesięcy wzrosła liczba zapytań o awans lub podwyżkę.

Aż 29% pracowników odwiedziła swojego przełożonego, aby otrzymać lepsze wynagrodzenie lub warunki zatrudnienia. W ciągu ostatniego roku na taki krok zdecydowało się 23% respondentów. Z kolei w przedziale 1-3 lata już tylko 13% badanych.

Łącznie **65% respondentów w ciągu swojej kariery zawodowej rozmawiało z szefem o awansie lub podwyżce**. Jednocześnie, przeszło co trzeci pracownik (35%) nigdy nie zapytał pracodawcy o awans/podwyżkę.



Kiedy ostatnio pytałaś/leś pracodawcę o awans/podwyżkę?



Pytanie o awans lub podwyżkę zawsze należało do tematów tabu. Dodatkową trudność może stanowić fakt, że nadal wiele firm nie posiada ustrukturyzowanej ścieżki rozwoju zawodowego czy awansu. Z kolei dla pracowników jest to jeden z kluczowych elementów przyjęcia oferty pracy. Sama perspektywa lepszego wynagrodzenia, awansu czy zdobywania nowych kompetencji dodaje zatrudnionemu chęci do pracy. Dla firmy zaś dobrze skrojony system doceniania pracowników, pozwala na pełne wykorzystanie potencjału zatrudnionej kadry. Minimalizuje również ryzyko „utrąty talentu” ze struktur organizacji.

## Zmiana - jedyny właściwy kierunek w strategii pozyskiwania talentów

Dzisiejszy rynek pracownika jest niezwykle dynamiczny. Pracodawcy muszą uświadomić sobie, że nadszedł czas funkcjonowania organizacji w stanie ciągłej zmiany. Śledzenie nowych trendów na rynku zatrudnienia oraz sposobów pozyskiwania i utrzymywania talentów, powinno stać się jednym z kluczowych filarów każdego przedsiębiorstwa. W prezentowanym raporcie widzimy, że najbliższych latach pracownicy będą oczekiwać od swoich pracodawców więcej elastyczności oraz zaangażowania w ich well-being. Aby odnaleźć się w tej rzeczywistości pracodawcy muszą zwiększyć stopień zaufania do swoich pracowników i dać im większą samodzielność. Umożliwić pracę z domu i zadaniowość wykonywanych zadań. Wpłynie to na poprawę poziomu zaangażowania pracowników i zmniejszy rotację.

Rok 2020 przyniesie większe zainteresowanie pracodawców Employer Brandingiem – czyli redefinicją tego, co dana firma ma unikalnego do zaproponowania swoim obecnym i przyszłym pracownikom. I nie chodzi tu o wyścig w ofercie benefitów pracowniczych – choć te z pewnością ulegną większej indywidualizacji, ale przede wszystkim o jasne uświadomienie pracownikom na czym polega kultura danej firmy, jakie wartości są w niej promowane oraz jaka jest jej długofalowa misja. Rekrutując coraz więcej pracodawców będzie skupiać się właśnie na szukaniu kompetencji miękkich, pasujących do kultury własnej firmy.



**Michał Młynarczyk**

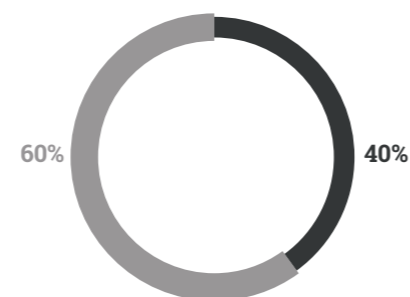
Managing Director  
Devire

## Metodyka

Raport **#rynekzmianypracy** jest kompleksowym badaniem, realizowanym wśród specjalistów i managerów oraz liderów organizacji. Ankieta została przeprowadzona metodą CAWI we wrześniu 2019 roku. Odpowiedzi udzieliło 1517 respondentów: 46% z nich stanowili specjaliści, 29% to managerowie, 10% przedstawiciele kadry kierowniczej, 9% to osoby na stanowiskach asystenckich, a pozostałe 6% - studenci i wolni strzelcy.

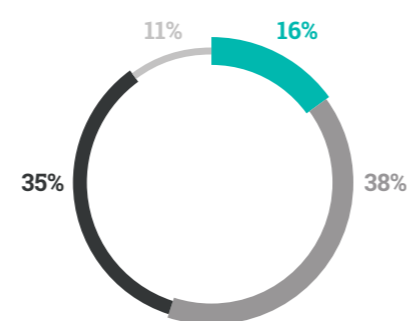
### Płeć

- Kobiet
- Mężczyzn



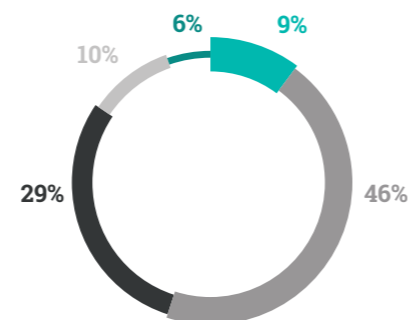
### Wiek

- Pokolenie Z  
18-25 lat
- Millenialsi  
26-39 lat
- Pokolenie X  
40-54 lat
- Baby Boomers  
55+



### Stanowisko

- Asystent
- Specjalista
- Manager
- Dyrektor
- Inny (student, wolny strzelec)





finding people  
who click

## Devire

Al. Jerozolimskie 94  
00-807 Warszawa  
+48 22 312 4098  
biuro@devire.pl  
www.devire.pl

Kontakt dla mediów:

Karina Chowaniak  
Communications Manager  
kchowaniak@devire.pl

#RynekZmianyPracy