

28.07.2017

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

FIZYCZNI, SPECJALIŚCI I MENEDŻEROWIE ODCHODZĄ Z ODMIENNYCH PRZYCZYN

Czy można poznać motywy odejść?

Na decyzję o odejściu ma wpływ skomplikowany układ odczuć i opinii pracownika na temat aktualnej pracy. Powstają one w kontekście własnych potrzeb, aspiracji i oczekiwań oraz innych dostrzeganych w danym czasie możliwości rozwijania kariery. Czynnikiem, które kształtują decyzję poszczególnych osób są więc zarówno:

- indywidualne uwarunkowania psychologiczno-społeczne,
- specyficzne problemy zatrudniającej organizacji,
- ogólna sytuacja w poszczególnych branżach,
- aktualna sytuacja na rynku pracy całej grupy zawodowej.

Badając opinie pracowników w naszej firmie poznajemy jedynie wycinek tej rzeczywistości. Aby nadać mu właściwe znaczenie i odpowiednio zinterpretować uzyskane wyniki potrzebny jest szerszy kontekst porównawczy. Należy m.in. dookreślić które aspekty funkcjonowania zawodowego są szczególnie ważne dla poszczególnych pracowników, czy też jak nasza firma zaspokaja potrzeby zatrudnionych na tle innych organizacji. Mając na uwadze dynamiczne zmiany na rynku pracy jest też tak, że nie można raz na zawsze stwierdzić, iż dana grupa osób decydując się na zmianę pracy zwraca szczególną uwagę na określone czynniki. Zarówno potrzeby zawodowe pracowników, jak i sposoby ich zaspokajania przez firmy systematycznie ewoluują, przez co kluczowe jest posiadanie **aktualnej** wiedzy oraz opracowywanych na bieżąco danych benchmarkowych. W badaniu [Satysfakcja Zawodowa Polaków 2016](#) zebraliśmy dane pozwalające częściowo odpowiedzieć na pytanie nurtujące aktualnie wiele organizacji – na jakich działaniach się koncentrować, aby zatrzymać cennych pracowników.

W badaniu pytaliśmy uczestników zarówno o chęci, jak i o aktywne działania związane z poszukiwaniem pracy (m.in. o przeglądanie ofert zatrudnienia, uczęszczanie na spotkania rekrutacyjne). Jak pokazały wyniki, spośród osób pracujących w sektorze

prywatnym, aktualnie około 29% podejmuje działania ukierunkowane na znalezienie nowego pracodawcy. W kolejnym kroku przeanalizowaliśmy poziom satysfakcji z różnych aspektów pracy tych osób i porównaliśmy go z wynikami pracowników nieszukających nowej posady. Podkreślić tu należy, że nie pytaliśmy pracowników o **deklarowane powody zmiany pracy**, co jest częstym błędem. Wybierając metodę badania mieliśmy na uwadze, że nie wszystkie motywy są przez ludzi uświadamiane i ujawniane publicznie, a także, iż istnieje wiele zjawisk psychologicznych zniekształcających pogląd na temat przyczyn własnego zachowania. W związku z tym bazowaliśmy na zestawieniu dwóch odrębnych rodzajów informacji: stopnia zadowolenia pracowników w różnych obszarach funkcjonowania zawodowego oraz mierzonych z osobna: chęci odejścia i działaniach podejmowanych aby zmienić pracę.

Jak się spodziewaliśmy – różne czynniki okazały się mieć odmienny wpływ na decyzję o odejściu różnych grup pracowników. Wyróżniliśmy wzorce zachowania dla członków 3 dużych grup zawodowych: pracowników fizycznych, specjalistów i menedżerów/dyrektorów.

Powody, dla których odchodzą pracownicy fizyczni

Głównym czynnikiem decydującym o poszukiwaniu nowej pracy w tej grupie są **niesatysfakcjonujące zarobki**. Pracownicy fizyczni odchodzą przede wszystkim dlatego, że swoją płacę uważają za nieadekwatną do wykonywanej pracy, są niezadowoleni z otrzymywanych benefitów, a obowiązujący w firmie system wynagrodzeniowy postrzegają jako niesprawiedliwy.

Drugim, bardzo istotnym powodem odejść wśród zatrudnionych na stanowiskach manualnych i liniowych są **złe fizyczne warunki wykonywania pracy**. Przeznaczenie pieniędzy na zapewnienie bezpieczeństwa i satysfakcjonującego komfortu pracy również na najniższych stanowiskach w firmie jest więc nie tylko koniecznością, ale i dobrą inwestycją w efektywność polityki personalnej.

Kolejnym aspektem zatrudnienia silnie wpływającym na decyzje o odejściu lub pozostaniu w firmie wśród pracowników omawianej grupy jest dostrzeżenie **realnej możliwości wykazania się na obecnym stanowisku oraz uzyskania awansu** w strukturach firmy. Jeśli nie ma na horyzoncie widocznych szans na podniesienie swojej pozycji w firmowej hierarchii, zwłaszcza młodszy pracownicy tej grupy są istotnie bardziej skłonni do odejścia.

Powody, dla których odchodzą specjaliści

O tym, czy na zmianę pracodawcy zdecyduje się pracownik umysłowy wpływają przede wszystkim oferowane przez firmę **możliwości rozwoju zawodowego**. Do kategorii tej zaliczyć można głównie atrakcyjne merytorycznie szkolenia, możliwości dokształcania się poza firmą oraz, co równie istotne, otrzymywanie zadań stanowiących wyzwania zawodowe, pozwalające na samodzielną naukę nowych umiejętności oraz mierzenie się z nietypowymi sytuacjami.

Niezwykle istotna dla specjalistów jest także więź z organizacją i **poczucie dumy z przynależności do jej szeregów**. Pracownicy, którzy uważają organizację oraz pracę w niej za prestiżową są znacznie mniej skłonni do poszukiwania nowego pracodawcy. Ważne jest emocjonalne utożsamianie się z organizacją, jej marką i wartościami. Może to być częściowo realizacja potrzeby przynależności, ale także forma budowania własnego wizerunku społecznego zwana w psychologii „świeceniem odbitym blaskiem”.

Tym, co decyduje o zmianie pracy wśród specjalistów jest też odczuwana **motywacja do wykonywania powierzonych sobie zadań**. Osoby zaangażowane i wykonujące zadania z pasją zdecydowanie mniej chętnie rozglądają się za nowym zajęciem w innej firmie.

Pozostałymi czynnikami zachęcającymi tę grupę do zmiany pracy są:

- brak poczucia stałości zatrudnienia,
- złe warunki i atmosfera pracy,
- konieczność wykonywania zadań, które są niezgodne z wyznawanymi zasadami,
- niezadowolenie z wysokości wynagrodzenia (ten czynnik okazał się wpływać na zmianę pracy specjalistów i menedżerów ze znacznie mniejszą siłą, niż można by intuicyjnie oczekiwać).

Powody, dla których odchodzą menedżerowie i członkowie zarządów

Jak wynika z badania, dla pracowników na stanowiskach kierowniczych najważniejszym kryterium decydującym o zmianie pracodawcy jest **prestż i publiczna reputacja organizacji** w której pracują i tych w których potencjalnie mogliby pracować. Poczucie emocjonalnego przywiązania i dumy oraz możliwość szczylenia się posiadaniem ważnej pozycji w ramach renomowanej marki znacznie podnosi poziom satysfakcji zawodowej wśród osób pracujących na tym szczeblu.

Podobnie jak specjaliści, również kierownicy, gdy nie odczuwają **motywacji do wykonywania swojej pracy**, często wolą porzucić dotychczasową posadę, niż pracować w tej samej firmie, bez poczucia zaangażowania. Jest to tendencja podwójnie korzystna dla organizacji. W świetle uzyskanych wyników, pomaganie pracownikom w utrzymaniu wysokiej motywacji do pracy skutkuje dla organizacji nie tylko oczywistym wzrostem jej efektywności, ale i większą stabilnością kadry menedżerskiej.

Znacznie chętniej odchodzą z firmy także menedżerowie, którzy czują się **niedoceniani**. Ważne są dla nich zwłaszcza pozafinansowe wyrazy uznania, jak publiczne pochwały i gratulacje, prestiżowe benefity czy unikalne w skali firmy przywileje. Poza powyższymi aspektami pracy, dosyć istotny wpływ na chęć odejścia wśród osób na stanowiskach kierowniczych mają:

- złe relacje z własnymi przełożonymi,
- niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego,
- odczuwanie negatywnego wpływu pracy na życie prywatne.

Diagnoza zagrożenia rotacją – dlaczego odchodzą pracownicy MOJEJ FIRMY?

Powyżej przedstawiono zależności zidentyfikowane w dużej, ogólnopolskiej próbie badawczej. Można powiedzieć, że są to aktualne „rynkowe trendy”, w jakimś stopniu odzwierciedlające postawy pracowników wszystkich organizacji. Niezmiernie ważne dla szacowania zagrożenia rotacją i typowania powodów odejść pracowników konkretnej firmy są jej specyficzne uwarunkowania i problemy oraz charakterystyka lokalnego rynku pracy. Z tego powodu, prognozowanie zagrożeń dla stabilności personalnej organizacji koniecznie musi bazować na danych z wnętrza firmy, bezpośrednio od jej pracowników. Niezręcznie dla obu stron jest jednak pytać pracowników o to, kiedy planują opuścić naszą firmę i z jakiego powodu. Trudno oczywiście także spodziewać się w takiej formule badania szczerości, a więc i trafności wyprowadzonych z niego wniosków oraz prognoz. Powyższe zagrożenia udało się zminimalizować w przystosowanym niedawno na użytek firm [Badaniu Zagrożenia Rotacją](#). Analitycy platformy badaniaHR.pl opracowali model statystyczny pozwalający prognozować poziom rotacji w firmie w najbliższym półroczu po realizacji badania postaw. Opiera się on między innymi na aktualnej wiedzy zdobytej w omawianym powyżej badaniu ogólnopolskim oraz na danych z badań, w których śledzimy rzeczywiste losy naszych respondentów, a więc dowiadujemy się kto, na jakim stanowisku i z jakimi opiniami na temat swojej firmy zmienił pracę, a kto wciąż

pozostaje na wcześniej zajmowanym stanowisku. Model Badania Zagrożenia Rotacją dzięki zestawowi pytań o silnych, potwierdzonych empirycznie właściwościach diagnostycznych pozwala wytypować grupy pracowników najbardziej zagrożonych odejściem z firmy. Korzystając z pozostałych informacji uzyskanych w badaniu, diagnozujących satysfakcję z pracy i opinie na temat funkcjonowania firmy, uzyskujemy wskazanie na najbardziej prawdopodobne przyczyny, które pchają pracowników danej organizacji ku zmianie pracy. Trafny i wieloaspektowy ogląd sytuacji firmy jest z kolei niezbędną podstawą dla planowania dobrze dopasowanych działań retencyjnych.



wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: badaniahr.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony (<https://badaniahr.pl/research/see/13,badanie-zagrozenia-rotacja>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.