

09.01.2018

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 797 990 799

jurczak@sedlak.pl

JAK BUDOWAĆ SILNĄ WIĘŹ ORGANIZACYJNĄ W OPARCIU O FAKTY?

Nie ma, oczywiście, jednego sposobu, który zagwarantuje naszej firmie wspaniałą opinię wśród pracowników oraz na stałe zwiąże ich z organizacją. Wydawać by się mogło, że może nim być wynagrodzenie. Jednak, jak wskazują badania, przywiązanie pracowników bardzo rzadko można „kupić” wyłącznie satysfakcjonującą płacą (chyba, że jest ona znacznie wyższa od stawek rynkowych lub niezastużona). Przeciwnie, markę dobrego pracodawcy trzeba sobie wypracowywać stale monitorując potrzeby i dbając o zadowolenie pracowników na wielu płaszczyznach.

Wiele powiedziano już na temat tego, jakie czynniki odpowiadają za odejścia pracowników z firmy. O głównych przyczynach zmiany pracy w różnych grupach zawodowych pisaliśmy m.in. w artykule [Jak prognozować rotację i rozpoznawać jej przyczyny?](#) Tym razem spojrzymy na problem rotacji z innej perspektywy. Przeanalizujemy pozytywne aspekty pracy, które najczęściej zachęcają pracowników do wiązania się z firmą na dłużej. W artykule zaprezentujemy wyniki badania, wskazujące na które aspekty środowiska pracy szczególnie warto zwracać uwagę chcąc podnosić retencję. Analizy przeprowadzono na bazie odpowiedzi niemal 5 000 pracowników, przebadanych 14-wymiarowym [Kwestionariuszem Satysfakcji z Pracy](#) (badaniaHR.pl). Po pół roku wróciliśmy do tych samych osób z pytaniami o to, jak dalej potoczyła się ich kariera zawodowa, a przede wszystkim o to, kto w czasie pomiędzy badaniami zmienił pracodawcę. W ten sposób poznaliśmy opinie pracowników na temat zatrudnienia rzeczywiście korelujące z ich późniejszymi decyzjami zawodowymi. Jak się okazało, czynniki które udało się wyróżnić są w znacznej mierze różne od tych, intencjonalnie wskazywanych przez pracowników jako

decydujące o zmianie pracy. W artykule skoncentrujemy się na zagadnieniach, które ocenione zostały w różny sposób przez osoby opuszczające firmę i osoby decydujące się wciąż pracować w dotychczasowej organizacji.

Przychodzi się do firmy... zostaje się dla szefa

Dobra relacja z przełożonym jest czynnikiem silnie wpływającym zarówno na satysfakcję z pracy, jak i chęć pozostawania w firmie. Jakie zachowania managerów szczególnie pomagają podnieść poziom retencji? Po pierwsze, wśród pozostających w organizacji jest o 36% więcej osób zadowolonych niż niezadowolonych z codziennego wsparcia uzyskiwanego od swojego przełożonego (w ciągu pół roku od przeprowadzenia badania ze swoich organizacji odeszła 1/4 osób rozczarowanych pod tym względem). Po drugie, wśród pracowników pozostających w firmie o 39% liczniejsze są osoby wysoko oceniające zawodowe umiejętności swojego kierownika. W świetle uzyskanych wyników, kluczowym dla budowania więzi z firmą jest ponadto wzmacnianie u przełożonych umiejętności i chęci przekazywania podwładnym informacji zwrotnych, zwłaszcza tych pozytywnych. W okresie realizacji badania aż 56% pracowników decydujących się kontynuować pracę w aktualnej firmie stanowiły osoby czujące się doceniane przez przełożonego, a jedynie 20% stanowiły osoby niezadowolone w tym zakresie. Kompetentny i wspierający szef nie tylko wprowadza dobrą atmosferę, ale też podnosi efektywność pracy, pomagając swoim pracownikom sprawniej wykonywać codzienne obowiązki. Jeśli potrafi przy tym przekazywać rzetelny i motywujący feedback, to jak wynika z naszych danych – stanowi świetną wizytówkę swojej organizacji.

Puste kieszenie nikogo nie powstrzymały przed podjęciem działania

Oczywiście, czynnikami skutecznie obniżającymi rotację są nie tylko osobiste wyrazy uznania ze strony przełożonego, ale też ogólne docenienie okazywane pracownikowi przez firmę. Pośród badanych, którzy porzucili dotychczasową pracę, aż połowa w ciągu poprzedzającego półrocza czuła, że ich zaangażowanie nie jest w firmie dostrzegane. Natomiast – co ciekawe – kwestie finansowe nie są w rzeczywistości aż tak kluczowe dla decyzji o pozostaniu w firmie jak mogłoby się wydawać. Okazuje się, że wśród decydujących się nadal pracować u tego samego pracodawcy osoby ogólnie niezadowolone z płacy stanowią aż 45%, podczas gdy zadowoleni to 35% tej grupy. Jak widać, narzekanie na wynagrodzenie jest u nas wciąż popularniejsze niż podejmowanie konkretnych działań w celu poprawienia swoich finansów.

Dobrych przyjaciół poznaje się w pracy

Sprzyjająca atmosfera to kolejny silny bodziec przekonujący do pozostania w firmie. Więzy, które łączą ludzi po wielu godzinach wspólnej pracy bywają często silniejszym motywatorem niż podwyżka, którą kusi potencjalny nowy pracodawca. Wśród pracowników decydujących się na dalszą współpracę z firmą osoby cieszące się satysfakcjonującymi relacjami z kolegami stanowią grupę o 30% liczniejszą, niż osoby niezadowolone w tym zakresie. Bardzo istotne jest przy tym wprowadzanie w firmie efektywnych sposobów rozwiązywania wewnętrznych [konfliktów](#) czy nieporozumień. Jeśli w naszej organizacji spory pomiędzy zatrudnionymi udaje się sprawnie zażegnawać, możemy liczyć na nieco wyższą lojalność u około 61% pracowników. Jedynie 14% osób silnie związanych z firmą okazało się być w naszym badaniu niezadowolonymi ze sposobów rozwiązywania konfliktów w swojej organizacji. Utrzymaniu wysokiego wskaźnika retencji wydaje się też mocno sprzyjać klarowność w komunikacji i zrozumiałość zasad organizacji firmy. Dane uzyskane przez platformę badaniaHR.pl wskazują, że wśród osób które zdecydowały się pozostać w firmie grupa tych, którzy uważają się za dobrze poinformowanych w sprawach przedsiębiorstwa jest o 45% liczniejsza, niż grupa osób niedoinformowanych.

Specjalista też człowiek

Koncentrując się na zatrudnianych osobach jako pracownikach często mimowolnie pomijamy fakt, że praca to tylko jedna z ich życiowych ról. Przez pełne 24 godziny są oni natomiast małżonkami, rodzicami czy przyjaciółmi. Mają swoje życie prywatne, problemy, ambicje, pasje i role, które choć często łączą się z pracą zawodową, to zwykle są jednak wobec niej nadrzędne. Chcąc budować dobrą markę pracodawcy należy o tym pamiętać. Dobitnie potwierdzają to uzyskane przez nas dane. W grupie respondentów, którzy po upływie półrocza pozostali w swojej firmie, o 25% liczniejsi byli pracownicy oceniających pozytywnie relacje pomiędzy swoim życiem osobistym i zawodowym niż osoby niezadowolone w tej materii. Większej lojalności wobec firmy możemy się także spodziewać minimalizując pracownikom zbędny stres. Ludzi odczuwających podczas pracy negatywne emocje było wśród lojalnych pracowników o 26% mniej niż osób pracujących bez nadmiernego stresu.

To jest praca dla mnie!

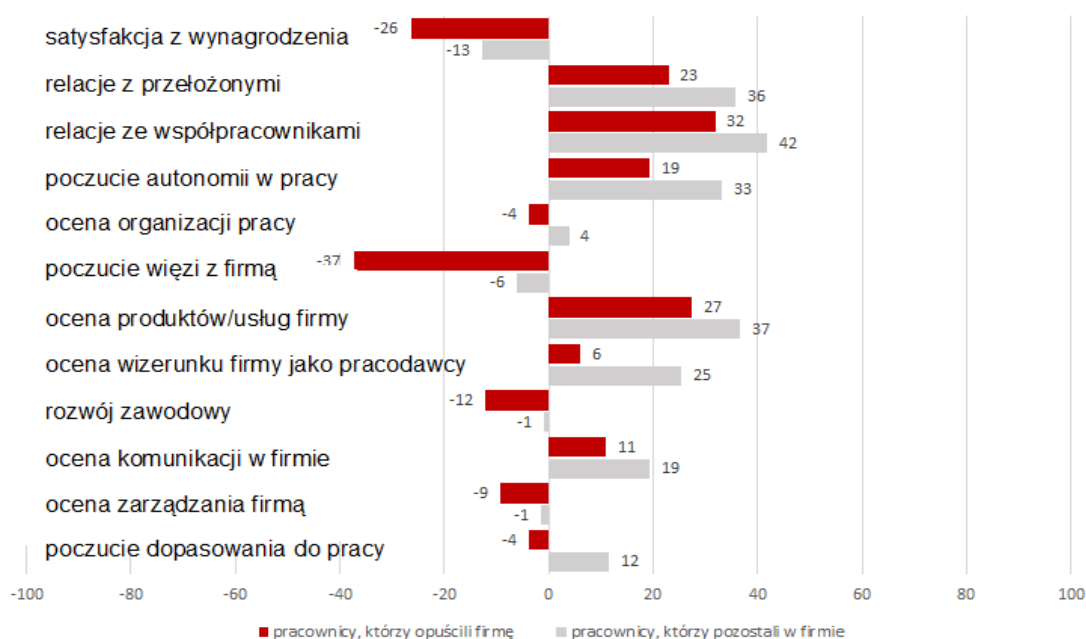
Wielu ludzi traktuje pracę zawodową jako realizację swoich pasji. Inni posiadają po prostu potrzebę ciągłego rozwijania swoich kompetencji czy sprawdzania się we wciąż nowych zadaniach. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach zrealizowanego badania. Osoby, które lubią swoją pracę i wyrażają zainteresowanie służbowymi

obowiązkami stanowią wśród pozostających wciąż w firmie respondentów grupę o 55% większą niż osoby o odczuciach przeciwnych. Wśród przywiązanych pracowników o 30% więcej jest też osób zadowolonych z posiadanej swobody w wykonywanej pracy i o 28% więcej osób uważających, że obejmowane stanowisko pozwala im ciągle uczyć się czegoś nowego. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, znacznie rzadziej odchodzą także pracownicy, których praca nie wymusza działań naruszających wyznawane przez nich zasady etyczne.

Podwójnie korzystny efekt zaangażowania

Większość osób, które pozostają w firmie, można uznać za umiarkowanie lub bardzo zaangażowane w wykonywanie swojej pracy. Wśród przywiązanych do organizacji jest – między innymi – większy o 47% odsetek osób deklarujących, że cele firmy są dla nich osobiście ważne, a aż o 54% większy odsetek osób chętnych poświęcić trochę wolnego czasu dla dobra firmy. Badania satysfakcji i zaangażowania zawodowego wskazują na dwukierunkowość relacji pomiędzy tymi konstruktami. Osoby zadowolone z pracy wykazują większe oddanie obowiązkom i wyższą efektywność przy pracy, a z drugiej strony – możliwość poświęcenia się pracy, zainteresowanie nią i częste odczuwanie stanu „flow” podnosi też ich ogólną ocenę zatrudnienia. Zatem, chcąc podnosić retencję – dawajmy swoim pracownikom możliwość „oddania się” pracy i podnośmy ich motywację do osiągania wysokich wyników. Przyniesie to naszej firmie podwójną korzyść – wzmocni retencję i zwiększy efektywność pracowników.

Wykres 1. Porównanie średniego poziomu wybranych aspektów satysfakcji zawodowej pomiędzy osobami, które pozostały i odeszły z firmy w ciągu pół roku od badania



Opracowanie własne Sedlak & Sedlak
na podstawie badania Satysfakcja Zawodowa Polaków (N=4 816)

Patrzaj w serce!

Istotny związek z decyzjami o opuszczeniu firmy podejmowanymi przez pracowników okazały się mieć kwestie związane z wizerunkiem przedsiębiorstwa. W grupie osób wciąż pracujących dla tej samej organizacji, po upływie półrocza od pomiaru ich satysfakcji z pracy, liczebna przewaga zatrudnionych o pozytywnej opinii na temat rynkowego wizerunku swojego pracodawcy wynosiła 37%. Bardziej przywiązane są także osoby, które mają dobrą opinię o produktach swojej firmy i jej podejściu do klienta. W naszym badaniu ich liczebna przewaga nad osobami o negatywnej opinii w tym względzie wynosiła 32%. Praca w firmie znanej, a tym bardziej uznawanej za prestiżową pochlebia pracownikom, ponadto wysoka jakość świadczonych usług oraz zadowolenie klientów dodatkowo wpływają na poczucie dumy z bycia częścią zespołu. Jest to kolejna istotna wskazówka dla pracodawcy. Wśród osób, dla których posiadana w firmie pozycja jest powodem do dumy, rotacja jest niższa o 7 punktów procentowych. Choć jest to trudne, warto też budować głębszą, emocjonalną więź z organizacją. O tym, czym się ona cechuje oraz o tym, że w bardzo pozytywny sposób wpływa na zachowanie zatrudnionych pisaliśmy szerzej w artykule [Przywiązanie organizacyjne – efektywna alternatywa dla podwyżek](#). Teraz potwierdzają to nasze kolejne badania. Osoby deklarujące emocjonalny stosunek do marki stanowią wśród

pozostających w firmie o 20% liczniejszą grupę niż osoby przywiązane jedynie instrumentalnie.

Na koniec wspomnijmy jeszcze o czynniku, który okazał się być jednym z najsilniej powiązanych z gotowością pozostania w firmie. Jest nim oferowane przez pracodawcę poczucie bezpieczeństwa. Wśród osób, które przedłużają pracę w dotychczasowej organizacji, aż o 53% liczniejsza jest grupa wysoko oceniająca dawane przez pracodawcę poczucie stabilizacji i wypełnianie przez niego swoich zobowiązań. Poziom rotacji wśród pracowników niezadowolonych pod tym względem wyniósł aż 33%.

Podsumowanie

Za przywiązanie pracowników do firmy odpowiedzialny jest pracodawca i tylko duże zaangażowanie z jego strony pozwala budować lojalność zatrudnionych. Jak widać, istnieje sporo pozafinansowych czynników mogących wzmacniać przywiązanie do organizacji. Jest też wiele działań, które można podjąć w celu podniesienia poziomu więzi w organizacji, a w konsekwencji realnego obniżenia poziomu rotacji pracowniczej. Aby jednak działania te właściwie ukierunkować i zaadresować niezbędne są szczegółowe badania indywidualnych postaw i potrzeb naszych pracowników. Podnoszenie satysfakcji pracowniczej, a zarazem poziomu retencji w firmie jest bardziej efektywne, gdy opiera się na rzetelnych i aktualnych informacjach z wnętrza organizacji.

wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.