Sedlak & Sedlak

07.06.2016
Informacja prasowa portalu
wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:
Piotr Jurczak
tel. 511 057 700
media@sedlak.pl

PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE - EFEKTYWNA ALTERNATYWA DLA PODWYŻEK

Dla każdej firmy ważne jest utrzymywanie w swoich strukturach tzw. pracowników kluczowych. Zwykle organizacje wprowadzają programy retencji także dla osób, które posiadają wyjątkowo cenione umiejętności czy doświadczenie. Nastanie rynku pracodawcy coraz częściej wymusza natomiast walkę o każde dostępne ręce do pracy. Trudno w takiej sytuacji stosować te same, kosztowne i szyte na miarę metody retencji, które sprawdzają się w przypadku działań zmierzających do zatrzymania pojedynczych pracowników.

Słabość rozwiązań ad hoc w przyciąganiu i zatrzymywaniu pracowników

Doraźne rozwiązania finansowe, zwłaszcza bezrefleksyjne podwyższanie oferowanych płac pod wpływem nagłych impulsów z rynku, mogą przerodzić budżet wynagrodzeń w studnię bez dna. Z drugiej strony, działania takie demoralizują samych pracowników. Poprzez wzajemne przelicytowywanie się – na zasadzie kto da więcej – firmy skłaniają zatrudnionych do łatwiejszego podejmowania decyzji o zmianie pracodawcy. Sprzyjają temu również aktualne realia rynku pracy. Brak poczucia presji związanej z utratą zatrudnienia przyczynia się do tego, że nawet niewielka korzyść finansowa staje się głównym lub jedynym powodem zmiany pracy. Łatwo zauważyć, że działania takie dezorganizują pracę przedsiębiorstw i obniżają jej jakość. Stosowane doraźnie dodatki „wabikowe" zaburzają ponadto strukturę płac w firmie i mogą działać demotywująco na pracowników z długim stażem i zatrudnionych przed nastaniem rynku pracownika. Tracą oni poczucie sprawiedliwości systemu wynagradzania i mogą zastanawiać się nad możliwością podniesienia wynagrodzenia poprzez przejście do konkurencji.

Siła przywiązania organizacyjnego

Dużo korzystniejsze, zarówno dla firmy, jak i pracownika jest budowanie głębszego przywiązania organizacyjnego. Według Meyera i Allen (1997), wyodrębnić można

trzy komponenty (typy) przywiązania organizacyjnego: *instrumentalny*, *afektywny* oraz *normatywny*. Każdy z nich skutkuje innymi zachowaniami organizacyjnymi, gdyż u ich podstaw leżą odmienne motywy do pozostania w organizacji. Postawę każdego pracownika kształtują jednocześnie wszystkie trzy komponenty. Jednak poprzez to, że występują one w różnym nasileniu, decydują o bardzo indywidualnej specyfice przywiązania każdej osoby. Jak wskazują dane zebrane przez badaczy, osoby o różnych typach przywiązania wykazują nie tylko różny stopień gotowości do opuszczenia firmy. Wykazują także odmienny etos pracy – różną gotowość zarówno do aktywności pozytywnych: poświęcania się zadaniom, udzielania wsparcia współpracownikom czy działania na rzecz rozwoju firmy, jak i negatywnych: naruszania norm, szkodzenia celom i obniżania efektywności organizacji (Judge, Heller, Mount, 2002; Spector, Fox, 2005). Dla firmy oparcie strategii rekrutacyjnej i retencyjnej na stabilnej, *afektywnej* więzi, a nie doraźnych „wabikach", kształtujących przywiązanie *instrumentalne*, oznacza korzyści w dwóch obszarach – fluktuacji oraz efektywności pracy. Jest to też przekazywanie pozytywnego sygnału wizerunkowego w kierunku rynku pracy (Shore, Wayne, 1993; Judge, Heller, Mount, 2002). Dla pracownika działania pogłębiające przywiązanie organizacyjne oznaczają pomoc w zaspokojeniu ważnych potrzeb, w tym *potrzeby przynależności*, a także wspierają budowanie jego poczucia własnej wartości. Wśród korzyści czerpanych przez pracownika znajduje się także możliwość rozwoju zawodowego, osiągnięcia poczucia stabilizacji oraz satysfakcji z pracy (Hogg, Terry, 2001; Ashforth i in., 2008).

Moja praca jest dla mnie czymś więcej, niż tylko sposobem na zarobienie pieniędzy

Z cytowanym powyżej twierdzeniem nie zgadza się około jednej trzeciej Polaków (Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy, Sedlak & Sedlak). Jest tak ze szkodą nie tylko dla satysfakcji zawodowej tych osób, ale również dla efektywności zatrudniających je firm. Jak pokazują badania, więź zdominowana przez *komponent instrumentalny*, a więc oparta na prostym rachunku zysków i strat, wiąże się z niższą produktywnością i gorszymi kontaktami ze współpracownikami. Osoba przywiązana instrumentalnie postrzega swoją relację z zatrudniającą organizacją jako transakcję o sumie zerowej. Nastawiona jest głównie na zdobywanie i powiększanie własnych profitów. Niemal pewne jest więc odejście takiej osoby w przypadku otrzymania oferty pracy z wyższymi zarobkami (Meyer, Allen, 1997). Podtrzymywanie retencji pracowników poprzez więzi instrumentalne – przelicytowywanie oferty konkurencji – jest jedynie pozornym rozwiązaniem problemu fluktuacji. Jest to kosztowne nie tylko ze względu na bezpośrednie nakłady na zrekrutowanie i utrzymywanie pracowników, ale także na gorsze niż możliwe do uzyskania wyniki ich pracy

(Spector, Fox, 2005). Pracodawca nie jest jednak w tej sytuacji bezradny i w znacznej mierze od jego działań zależy, czy i w jakim stopniu zespół będzie lojalny i zaangażowany.

Uważam się za ważną część tej firmy

Drugim z wyodrębnionych przez badaczy komponentów więzi organizacyjnej jest *przywiązanie afektywne*. Pracownicy pozostający ze swoją firmą w relacji o tym charakterze identyfikują się z organizacją oraz jej wartościami i mają do niej stosunek emocjonalny. Pozostają w firmie nie dlatego, że im się to opłaca finansowo, ale przede wszystkim dlatego, że czują się i chcą być jej częścią, członkiem drużyny (Meyer, Allen, 1997). Osoby przywiązane afektywnie nie tylko nie dadzą się przekupić konkurencji symboliczną podwyżką, ale są również lepszymi pracownikami i ambasadorami marki oraz znacznie bardziej angażują się w swoją pracę (Meyer, Allen, 1991; Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002). Co trzeba zrobić, aby zbudować silną, podnoszącą lojalność pracowników więź? Przede wszystkim pomóc w zaspokajaniu ważnych potrzeb i aspiracji oraz umożliwić osiągnięcie zawodowej satysfakcji. Nie można powiedzieć, że kwestie zarobków nie są ważne, ale tym, co szczególnie motywuje osoby przywiązane do firmy emocjonalnie jest możliwość m.in. realizowania osobistych i zawodowych celów, wykonywania pracy w zgodzie z cenionymi przez siebie wartościami oraz zachowywania równowagi pracy i życia osobistego. Kluczowe jest również dostrzeganie sensu i wartości wykonywanej przez siebie pracy oraz poczucie jej docenienia przez innych członków organizacji (Shahidul, 2012). Niestety, niewiele firm wspiera rozwój tego rodzaju więzi u swoich pracowników. Jak twierdzi Russeau (1998), w wielu z nich dzieje się wręcz przeciwnie: podejmowane działania budują bariery utrudniające identyfikowanie się zatrudnionego z organizacją. Podstawowymi z takich utrudnień są m.in. krótkotrwałe, terminowe umowy, brak choćby ograniczonej możliwości wykazania się indywidualnym, twórczym wkładem czy dystans pomiędzy pracownikiem a przełożonymi. Ważne dla rozwijania przywiązania jest budowanie wizerunku firmy jako miejsca przyjaznego aktywnościom związanym z zawodową samorealizacją oraz umożliwiającego realizowanie celów osobistych i firmowych.

Wrodzona potrzeba przynależności

Omawiana klasyfikacja wyróżnia jeszcze trzeci komponent więzi – *przywiązanie normatywne*. Jest to poczucie wewnętrznego zobowiązania do pozostawania w firmie. Wywodzi się ono z indywidualnych cech psychologicznych i sposobu socjalizacji pracownika. Wpływa na nie poczucie obowiązku i lojalności, wdzięczności czy silna potrzeba przynależności do grupy (Meyer, Allen, 1997).

Oddziaływanie tego komponentu więzi jest korzystne dla organizacji, jednak jego geneza wyklucza możliwość intencjonalnego, wzmacniającego oddziaływania pracodawcy. Inklinację do nawiązywania więzi o charakterze normatywnym warto jednak diagnozować w trakcie rekrutacji i traktować jako jedno z kryterium oceny kandydata, zwłaszcza na stanowiska szczególnie wymagające stabilności personalnej. Prostym testem tego, czy pracownik ma naturalne predyspozycje do trwałego przywiązywania się jest prześledzenie historii jego zatrudnienia i stażu pracy w kolejnych firmach.

Dobrze ukierunkowane zmiany

Jak powiedziano, wszystkie trzy komponenty więzi mogą się łączyć w różnych proporcjach oraz wpływać na postawę pracownika wobec służbowych zadań i firmy jako pracodawcy. O ile na budowanie więzi normatywnej nie mamy istotnego wpływu, o tyle więź afektywną możemy w pracownikach rozwijać i dzięki temu wygaszać niepożądane oddziaływania więzi typu instrumentalnego. Aby, jako organizacja, skutecznie korzystać na retencyjnym i wzmacniającym zaangażowanie efekcie przywiązania afektywnego, trzeba opierać działania personalne na faktach z wnętrza organizacji. Trzema krokami, które nas do tego przygotują są:

1. **Porównanie z rynkiem.** Jeśli chcemy upewnić się, czy działania wspierające więź z firmą i zaangażowanie pracowników są naszej firmie potrzebne i priorytetowe, wystarczy porównać się z innymi firmami. W przypadku wątpliwości, podjąć decyzję pomoże zestawienie takich wskaźników jak poziom fluktuacji, absencji jednodniowych czy efektywności pracy w naszej firmie z wynikami podobnych firm. Od obranej przez organizację polityki i priorytetów zależy to, w jaki sposób interpretować wyniki takiego porównania. Niektóre firmy zadowoli osiągnięcie lub utrzymanie się na poziomie średniej. Inne organizacje, dążące do uzyskania pozycji lidera lub optymalizacji kosztowej i personalnej, będą chciały przodować we wszystkich lub wybranych przez siebie zestawieniach. Porównanie 41 istotnych wskaźników do ogółu polskich firm oraz do danych szczegółowych dla wybranych kryteriów jak region czy branża organizacji umożliwia platforma **wskaźnikiHR.pl**. Jeśli wyznajemy filozofię mówiącą, że zawsze można w firmie coś poprawić, to krok ten można pominąć i przejść do rozpoznania postaw pracowników.

2. **Diagnoza stanu aktualnego.** Przed podjęciem działań warto dowiedzieć się, w jakim właściwie miejscu aktualnie się znajdujemy – poznać poziom przywiązania pracowników do naszej firmy oraz rozpoznać charakter tej

więzi. Będzie to pomocne nie tylko w podjęciu decyzji co do osób obejmowanych programem, ale i przy ocenie skuteczności podjętych później działań, selekcji najskuteczniejszych z nich lub ewentualnej korekcie zawodzących. Jeśli firma ma zróżnicowaną strukturę wewnętrzną i politykę personalną, to z pewnością wyodrębnimy w niej grupy pracowników silniej przywiązanych i zaangażowanych oraz tych bardziej skłonnych do rotacji i mniej oddanych zadaniom. Druga grupa zatrudnionych będzie oczywiście wymagała szerszego zakresu interwencji. W ocenie takiej pomogą anonimowe badania zaangażowania w pracę. Dla omawianych celów warto skupić się przede wszystkim na takich zagadnieniach, jak:

- poczucie więzi z organizacją,
- zainteresowanie zmianą pracy,
- identyfikacja z normami i wartościami firmy,
- zainteresowanie zadaniami służbowymi,
- poczucie dumy z pracy w firmie.

Powyższe obszary można zdiagnozować w rzetelny sposób w ramach badania zaangażowania w pracę platformy **badaniaHR.pl**. Badanie to umożliwi również odniesienie uzyskanych wyników do ogólnopolskich norm, wesprze więc lub pomoże zweryfikować decyzje podjęte w ramach punktu 1.

3. **Ukierunkowanie działań.** Kiedy zdecydujemy się budować głębsze przywiązanie do firmy oraz określimy kogo projekt ma dotyczyć, należy oczywiście sprecyzować formę konkretnych działań. Wiemy, że zależy nam na związaniu pracowników z organizacją czynnikami innymi niż finanse, ale jakimi? …jest w końcu wiele sposobów. Rekrutując pracowników do różnych działów kierujemy się kryteriami zróżnicowanych predyspozycji, doświadczeń zawodowych i cech osobistych. Podobnie jest w przypadku potrzeb i oczekiwań – są różne u różnych pracowników. Nie ma jednego działania, które będzie równie efektywne dla wzmacniania lojalności i zaangażowania każdego członka organizacji, a skuteczność wymaga dostosowania narzędzi do specyfiki załogi. Z pewnością wspierać się można własnym doświadczeniem, ale najpełniej o swoich potrzebach i aspiracjach opowiedzą sami pracownicy. Dla ich nakreślenia skuteczne jest badanie satysfakcji z pracy. Aby zebrać istotne w tego typu projekcie informacje, warto poruszyć między innymi takie wątki, jak:
   - ocena autonomii w pracy,
   - zadowolenie z oferowanych przez firmę form rozwoju zawodowego,
   - ocena relacji interpersonalnych i atmosfery pracy,

- postrzeganie wizerunku firmy jako pracodawcy,
- poziom dopasowania do obejmowanego stanowiska,
- poczucie bycia docenionym.

Warto ponadto dać pracownikom możliwość swobodnego opowiedzenia o swoich oczekiwaniach, aspiracjach i cenionych wartościach. Pomocnym może okazać się także zapytanie wprost o czynniki, które trzymają zatrudnionych przy firmie, jak również o to, co skłoniłoby ich do odejścia lub interesuje w ofercie konkurencji. Analiza wyników pod kątem istotnych kryteriów, jak dział pracy, staż w firmie, wiek (generacja) czy płeć, pomogą w nakierowaniu odpowiednich działań do specyficznych grup pracowników. W przeprowadzeniu tego rodzaju badań pomocne są narzędzia platformy **badaniaHR.pl,** takie jak badanie satysfakcji z pracy, badanie stresu zawodowego oraz badanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Podsumowanie

Oczywiście, nie da się w pełni ograniczyć rotacji. Z resztą w większości organizacji byłoby to niewskazane, gdyż naturalna wymiana pracowników sprzyja budowaniu dobrze dobranego zespołu oraz przyswajaniu wiedzy i inspiracji z zewnątrz. Należy jednak starać się, aby fluktuacja sprzyjała realizacji celów organizacji i nie wpływała negatywnie na jej zadaniową i finansową efektywność. W czasach dominacji rynku pracownika, kiedy koszty związane z zapewnieniem firmie personelu znacznie rosną, budowa więzi organizacyjnej może okazać się jednym z kluczowych działań wspierających sprawne funkcjonowanie organizacji. Pracownika związanego z firmą jedynie materialnie łatwo jest „podkupić", a decydującym dla niego argumentem może być nawet 100 PLN brutto więcej zaoferowane przez konkurencję. Dla firmy natomiast utrata pracownika wiąże się z wysokimi kosztami. Szacuje się je na od 30% rocznej pensji w przypadku pracownika niewykwalifikowanego do nawet 400% pensji w przypadku utraty wysokiej klasy specjalisty (Phillips , Edwards , Preiffer, 2009). Dla zapewnienia optymalnej retencji nie jest wskazane ciągłe licytowanie się z konkurencją, podnoszenie oferowanych wynagrodzeń i tym samym śrubowanie kosztów. Sztuką jest takie oddziaływanie na pracownika, aby chciał pracować motywowany trwalszymi, wewnętrznymi bodźcami, a jednocześnie sam na tym korzystał. Osoba przywiązana emocjonalnie wykaże się nie tylko znacznie wyższą lojalnością w przypadku prób zwerbowania przez konkurencję, ale również produktywną pracą i oddaniem na co dzień.

Weź udział w Ogólnopolskim Badaniu Satysfakcji z Pracy 2016.

---

wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem podania w treści publikacji aktywnego linku do strony kwestionariusza Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2016 (http://badaniahr.pl/ogolnopolskie-badanie-satysfakcji-z-pracy-2016).

Sedlak & Sedlak
ul. Królowej Jadwigi 189 B
30-220 Kraków

tel. +48 12 625 59 10
fax +48 12 625 59 20
sedlak@sedlak.pl

www.sedlak.pl
www.rynekpracy.pl
www.wynagrodzenia.pl