

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

W dobie dynamicznych zmian na rynku pracy oraz rosnących oczekiwań pracowników skuteczne motywowanie zespołu staje się jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców. Tradycyjne systemy wynagrodzeń coraz częściej uzupełniane są o świadczenia pozapłacowe i nowoczesne narzędzia motywacyjne, które nie tylko zwiększają zaangażowanie pracowników, ale także wspierają budowanie lojalności i pozytywnej kultury organizacyjnej.

Raport „Skuteczna motywacja w biznesie” przygotowany przez redakcję „Home&Market” stanowi analizę aktualnych trendów i rozwiązań w obszarze benefitów pracowniczych oraz narzędzi wspierających motywację. Przedstawiamy w nim zarówno dane rynkowe, jak i opinie ekspertów oraz przykłady dobrych praktyk, które mogą stanowić inspirację dla firm poszukujących skutecznych strategii motywacyjnych.





Motywacja wewnętrzna w organizacjach

W czasach niepewności gospodarczej, presji rosnących kosztów i wewnętrznych napięć w organizacjach coraz częściej pojawia się pytanie o to, jak skutecznie motywować pracowników bez znacznych inwestycji finansowych. Dobra wiadomość jest taka, że motywacja wewnętrzna – ta najtrwalsza i najskuteczniejsza – nie wymaga zwiększania budżetu. Wymaga natomiast zaangażowanego, świadomego i nowoczesnego przywództwa.



JOANNA ZDANOWICZ
dyrektor HR Gi Group Holding

UZNANIE I RELACJE – DWA NIEDOSZACOWANE AKTYWA LIDERA

Zacznijmy od jednej z najbar-
dziej fundamentalnych kwestii,
a jednocześnie często zaniedby-
wanej przez menedżerów – do-
ceniania. Z danych opublikowa-

nych przez magazyn „Rekruter”
(Magazynrekruter.pl) wynika, że
aż 81 proc. pracowników wska-
zuje uznanie za kluczowy czynnik
kultury organizacyjnej. Jedno-
cześnie jedynie 16 proc. zatrud-
nionych deklaruje, że regularnie
słyszy „dziękuję” od swojego



i zwiększa gotowość do podejmowania inicjatyw, angażuje.

AUTONOMIA I WPŁYW – ZAUFANIE, KTÓRE PROCENTUJE

Kolejnym czynnikiem wzmacniającym motywację, jeszcze niewystarczająco docenianym, jest poczucie autonomii. Pracownicy, którzy mają wpływ na sposób wykonywania zadań, są bardziej zmotywowani i gotowi do wzięcia odpowiedzialności za swoje aktywności i wyniki. Jak wynika z Ogólnopolskich Badań Satysfakcji z Pracy 2024 (Leanpassion.pl), 78 proc. respondentów ceni sobie dużą samodzielność w pracy. Autonomia nie oznacza braku kontroli, oznacza zaufanie. Lider, który daje przestrzeń do tego, by pracownicy decydowali „jak”, pokazuje, że wierzy w kompetencje swojego zespołu. Jednocześnie jasno określając „po co” i „dlaczego”, tworzy warunki do rozwoju i zaangażowania.

Warto również pamiętać, że wewnętrzna motywacja silnie wiąże się z poczuciem wpływu. Pracownicy, którzy czują, że ich zdanie ma znaczenie, częściej angażują się w realizację celów i biorą odpowiedzialność za wspólne wyniki. Włączenie zespołu w podejmowanie decyzji – np. poprzez konsultacje, wspólne planowanie, burze mózgów czy zapraszanie do projektów międzydziałowych – wzmacnia poczucie sprawczości i współodpowiedzialności. Gdy pracownicy mają realny wpływ na to, jak działa ich firma, łatwiej budują z nią więź i chętniej chcą się angażować w realizowane aktywności.

ELASTYCZNOŚĆ I DOBROSTAN – LIDERZY MUSZĄ REAGOWAĆ, ZANIM BĘDZIE ZA PÓŹNO

Zatrzymajmy się też przy elastyczności – jednym z najważniejszych niefinansowych czynników motywacyjnych. Z raportu Gi Group Holding wynika, że 56 proc. pracodawców już stosuje elastyczne formy zatrudnienia, co staje się rynkowym standardem, a nie benefitem (Barometr Rynku Pracy 2025). Wprowadzenie elastycznych zasad – tam gdzie to możliwe, nie musi wiązać się z dodatkowymi kosztami, a może być silnym sygnałem zaufania i szacunku dla indywi-

przełożonego. Tymczasem szczerze słowa uznania odnoszące się do konkretnych osiągnięć i skierowane indywidualnie mają ogromną moc. Zwiększają satysfakcję zawodową, budują poczucie wartości i sensu, czyli fundamenty wewnętrznej motywacji. Widzimy to także w naszych badaniach oraz relacjach ekspertów i rekruterów Gi Group Holding. W parze z uznaniem idzie atmosfera w pracy. To, jakie są relacje w zespole – czy opierają się na szacunku, otwartości i wzajemnej życzliwości – ma bezcenny wpływ na dobrostan, satysfakcję i zaangażowanie pracowników. Atmosfera nie jest dziełem przypadku, lecz konsekwencją stylu zarządzania lidera – słuchania, reagowania na napięcia, dawania przestrzeni do wyrażania opinii oraz umiejętnego wpływania na postawy. Wspierające środowisko obniża poziom stresu, buduje zaufanie

**PRACOWNICY, KTÓRZY
CZUJĄ, ŻE ICH ZDANIE
MA ZNACZENIE,
CZĘŚCIEJ ANGAŻUJĄ
SIĘ W REALIZACJĘ
CELÓW I BIORĄ
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ZA WSPÓLNE WYNIKI.**

dualnych potrzeb. Według wielu raportów elastyczne godziny pracy są ważne dla co najmniej 70 proc. pracowników. Możliwość dopasowania godzin pracy do własnego rytmu dnia, pracy hybrydowej czy pracy zadaniowej nie tylko wspierają work-life balance, ale zwiększają poczucie kontroli nad własnym czasem, i – co ważne – nie wy-

maga inwestycji, a jedynie zaufania i odpowiedniego ustalenia zasad współpracy.

Nie można dziś mówić o motywacji bez zwrócenia uwagi na wypalenie zawodowe. Jedną z jego głównych przyczyn jest chroniczne przeciążenie, brak poczucia wpływu oraz sensu pracy. Liderzy mają tu ogromną rolę – nie tylko poprzez monitorowanie poziomu obciążenia i rozmowy o dobrostanie, ale też przez przykład: wyznaczanie granic, promowanie kultury odpoczynku i autentyczne zainteresowanie samopoczuciem członków zespołu. Troska nie kosztuje, a w dłuższej perspektywie chroni przed rotacją, absencjami i spadkiem efektywności. Warto o tym pamiętać, tym bardziej że z danych ZUS (Zus.

pl) wynika, że w 2023 r. liczba zwolnień lekarskich z powodu zaburzeń psychicznych wzrosła o 8,7 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim, a w 2024 r. wzrosła o kolejne 13,8 proc.

KOMUNIKACJA, FEEDBACK I OSOBISTE ZAANGAŻOWANIE – CODZIENNE NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

Bardzo ważnym, często niedocenianym aspektem codziennego przywództwa, jest jakość komunikacji. Jasne określenie celów, transparentność podejmowania decyzji, przedstawianie szerszego tła oraz regularne informacje zwrotne – wszystko to buduje lepsze zrozumienie wzajemnych oczekiwań, zaufanie i zaangażowanie. Pracownicy, którzy wiedzą, czego się od nich ocze-

kuje i dlaczego jest to ważne, angażują się chętniej i skuteczniej. Również feedback (w modelu feedforward, czyli z ukierunkowaniem na przyszłość, wzmacnianiem lub korygowaniem zachowań w przyszłości) – konstruktywny, regularny i dwustronny – pozwala rozwijać się i czuć się zauważonym. Kultura feedbacku, oparta na szacunku i partnerskiej rozmowie, wzmacnia relacje i zwiększa motywację do działania. Na koniec warto wspomnieć o czymś, co w szczególności trudno zmierzyć i zaprezentować w Excelu – relacjach. Jak pokazują badania Instytutu Gallupa (Gallup's 2024 Global Emotions Report), jednym z najważniejszych czynników wpływających na zaangażowa-



nie pracowników jest poczucie przynależności i tworzenie relacji w pracy. Z raportu Gi Group Holding (Barometr Rynku Pracy 2025) wynika, że aż 68 proc. pracowników deklaruje zadowolenie z obecnego miejsca pracy, a jednym z czynników wpływających na tę ocenę są właśnie dobre relacje w zespole. Potwierdzają to też badania i raporty, np. „Wynagrodzenia i trendy w przedsiębiorstwach” Grafton Recruitment. Silne więzi międzyludzkie przekładają się na większą lojalność i gotowość do wspólnego pokonywania trudności. Liderzy mogą wspierać te więzi poprzez organizowanie krótkich, nieformalnych spotkań, rozmowy przy kawie, wspólne inicjatywy – rzeczy, które nie wymagają budżetu, ale tworzą przestrzeń do budowania wspólnoty i lojalności. Silna więź z zespołem to dziś jeden z najlepszych „buforów” na czasy zmian, niepewności i ograniczeń.

Warto też zaznaczyć, że tylko lider, który sam jest zaangażowany i zmotywowany, może zbudować równie zaangażowane i zmotwowane zespoły, na co

**WPROWADZENIE
ELASTYCZNYCH ZASAD
TAM, GDZIE TO MOŻLIWE,
NIE MUSI WIĄZAĆ
SIĘ Z DODATKOWYMI
KOSZTAMI, A MOŻE
BYĆ SILNYM SYGNAŁEM
ZAUFANIA I SZACUNKU
DLA INDYWIDUALNYCH
POTRZEB.**

często zwracają uwagę eksperci pracujący z wyższą kadrami zarządzającą. Rekruterzy Wyser podkreślają, że kluczowa jest tu dbałość o własny dobrostan,

rozwój i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym – są niezbędne, by autentycznie wspierać pracowników i tworzyć środowisko sprzyjające wewnętrznej motywacji.

Podsumowując: motywacja zespołu nie rodzi się z tabeli ani ze strategii HR, ale z codziennych działań lidera. Uznanie, autonomia, poczucie sensu i wpływu, relacje, bieżący feedback i komunikacja to fundamenty wewnętrznej motywacji. Dobrze rozumiane przywództwo nie potrzebuje dodatkowego budżetu, by inspirować do zaangażowania. Potrzebuje obecności, uważności i odpowiedzialności za to, jaką atmosferę tworzy się wokół siebie każdego dnia. Potrzebuje lidera, który swoją postawą i autentycznością wzmacnia wewnętrzne przekonanie pracowników, że ich praca ma sens, że są ważni i że mogą się rozwijać – nie z obowiązku, ale z własnej woli i motywacji.

Skuteczna motywacja w biznesie

Skupienie firmy na pracownikach to dziś nie tylko kwestia trendu, ale realnej przewagi konkurencyjnej. Motywacja oraz nastawienie ludzi, z jakim wykonują swoje obowiązki, może przesądzać o sukcesie całej organizacji. Dlatego – oprócz wynagrodzenia – coraz więcej firm inwestuje w świadczenia pozapłatowe, jak karty sportowe czy bony na wyjścia kulturalne. Potwierdzają to dane badań VaniStyle, wskazując, że pracodawcy

wprowadzają benefity, aby zwiększyć motywację i zapewnić lepszą efektywność w pracy (46,8 proc.) i zwiększyć zaangażowanie wśród pracowników (40,6 proc.)¹. Co istotne, aż 46 proc. firm z sektora MŚP widzi w nich odpowiedź na rosnącą presję płacową² – benefity stają się więc nową walutą motywacji i retencji. Dostępność świadczeń pozapłatowych pokazuje, że firma dba o pracownika kompleksowo. To z kolei przekłada się na większą mo-

tywację, niższą rotację oraz wizerunek atrakcyjnego pracodawcy.

1. RAPORT Z BADAŃ SKANER SEKTORA MŚP 4Q2024 „Benefity w firmach MŚP” – dostępny <https://kalendarzhr.vanitystyle.pl/raporty/benefity-msp>

2. RAPORT Z BADAŃ SKANER SEKTORA MŚP 2Q2025 „Benefity i ESG w firmach MŚP” – planowana premiera w najbliższych tygodniach.



material partnera

Relacje, rozwój i sens

Wielu pracodawców sądzi, że decydującym czynnikiem przyciągającym i zatrzymującym pracowników jest wysokość wynagrodzenia. Tymczasem to, co prawda bardzo ważne, ale tylko część układanki.



EWA WACHOWICZ

HR Business Partner and L&D
Expert, Grafton Recruitment
i Wyser Executive Search (Gi Group
Holding)

Pracownicy odchodzą nie tylko dlatego, że mogą zarabiać więcej gdzieś indziej. Często powody są głębsze – związane z emocjami, relacjami, poczuciem sensu, bezpieczeństwa i przestrzeni do rozwoju. Jakie czynniki – poza finansowymi – najczęściej decydują o tym, że pracownik zostaje lub odchodzi?

RELACJE Z PRZEŁOŻONYM – LUDZIE NIE ODCHODZĄ OD FIRM, ODCHODZĄ OD SZEFÓW

To jedno z najczęściej cytowanych powiedzeń w kontekście rotacji kadr – nie bez powodu.

Jakość relacji z bezpośrednim przełożonym ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji z pracy. Pracownicy, którzy czują się słuchani, szanowani i wspierani przez swojego szefa, znacznie rzadziej rozważają zmianę miejsca zatrudnienia. Istotna jest również umiejętność dawania konstruktywnego feedbacku, uczciwość w komunikacji i umiejętność budowania zaufania.

Przełożony, który potrafi motywować, jasno określa cele i wspiera w trudnych momentach, staje się jednym z najważniejszych argumentów, dla których pracownik postanawia pozostać w organizacji. To często właśnie dobra relacja z liderem o tym przesądza.

RELACJE Z ZESPOŁEM – ATMOSFERA MA ZNACZENIE

Wiele osób spędza w pracy więcej czasu niż z rodziną – także dlatego atmosfera i relacje w zespole mają ogromne znaczenie. Wpływają na poziom zaangażowania, zadowolenie



i lojalność pracowników. W atmosferze zaufania, otwartości i wzajemnego szacunku ludzie chętniej współpracują, dzielą się wiedzą i wspierają w trudnych sytuacjach. Z kolei konflikty, niezdrowa rywalizacja, plotki czy brak współpracy mogą stać się dla wielu osób silnym impulsem do odejścia, nawet jeśli inne elementy są dla nich satysfakcjonujące.

MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU – POTRZEBA WZRASTANIA

Pracownicy, którzy mają możliwość rozwijania swoich kompetencji, zdobywania nowych umiejętności i awansowania, znacznie rzadziej zmieniają miejsce zatrudnienia. Dzięki temu czują, że ich praca ma sens, a umiejętności są doceniane i stale rozwijane, co



przekłada się na większe zaangażowanie. Rozwój przybiera różne formy – jak wynika z tegorocznego „Barometru Rynku Pracy” Gi Group Holding, firmy najczęściej proponują szkolenia, mogą to także być kursy, udział w ciekawych projektach, mentoring, coaching czy nawet nowe obowiązki, które będą wyzwaniem i pozwolą wyjść poza dotychczasowy zakres zadań, czasem też strefę komfortu.

Z kolei brak możliwości rozwoju oraz poczucie utknięcia w miejscu to jedno z najczęstszych przyczyn odejścia, szczególnie w przypadku osób ambitnych, nastawionych na ciągłe doskonalenie. Gdy nie widzą one perspektyw rozwoju, pojawia się wypalenie i spadek motywacji, co negatywnie wpływa na efektywność i zadowolenie

z pracy. Dlatego inwestowanie w rozwój zespołu to klucz do sukcesu zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji.

POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA – STABILNOŚĆ I ZAUFANIE

Warto pamiętać, że poczucie bezpieczeństwa obejmuje zarówno aspekty fizyczne, jak i psychiczne. Dla pracowników kluczowa jest pewność, że ich zatrudnienie jest stabilne i nie grozi im niespodziewane zwolnienie. Równocześnie ważne jest, aby mogli liczyć na wsparcie ze strony pracodawcy w sytuacjach trudnych, zarówno osobistych jak i zdrowotnych. Gdy w firmie panuje atmosfera niepewności, zachodzą częste zmiany organizacyjne, nie ma otwartej komunikacji, pojawia się stres, spada motywacja,

a wypalenie staje się realnym zagrożeniem. W takich warunkach

**PRACOWNICY, KTÓRZY
CZUJĄ SIĘ SŁUCHANI,
SZANOWANI I WSPIERANI
PRZEZ SWOJEGO SZEFA,
ZNACZNIE RZADZIEJ
ROZWAŻAJĄ ZMIANĘ
MIEJSCA ZATRUDNIENIA.**

Wielu z nich zaczyna myśleć o zmianie pracy.

Poczucie bezpieczeństwa to również swoboda wyrażania opinii bez obawy o negatywne konsekwencje. Kultura oparta



na zaufaniu, otwartości i wzajemnym szacunku buduje trwałe więzi między zespołem a firmą. To z kolei przekłada się na większe zaangażowanie, lojalność oraz gotowość do podejmowania inicjatyw rozwijających organizację. Inwestowanie w środowisko pracy, które sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, jest zatem niezbędnym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wpływającym bezpośrednio na efektywność i stabilność przedsiębiorstwa.

POCZUCIE SENSU I SPEŁNIENIA

Coraz więcej osób szuka w pracy czegoś więcej niż tylko źródła dochodu, na co szczególną uwagę zwraca młode pokolenie. Chcą czuć, że to, co robią, ma sens, ich działania mają realny wpływ i przyczyniają się do zmian na lepsze – wynika z raportu „Pokolenia na rynku pracy” Grafton Recruitment. Możliwość realizowania się zawodowo, podejmowania decyzji, tworzenia wartości to elementy, które za-

trzymują pracowników w organizacji na lata.

Brak poczucia sensu i popadanie w rutynę mogą prowadzić do spadku motywacji, frustracji, a w efekcie wypalenia zawodowego. Dlatego organizacje, które potrafią jasno komunikować cele i pokazywać, jak codzienna praca przekłada się na realizację, budują silniejsze więzi z pracownikami. Takie środowisko – oparte na wartościach i dialogu – sprzyja zaangażowaniu i lojalności.

UZNANIE I DOCENIENIE

Uznanie odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zaangażowania pracowników. Oczekują oni, że wysiłek i rezultaty ich pracy będą dostrzegane oraz adekwatnie doceniane. Pomijanie osiągnięć, brak informacji zwrotnej czy nierówne traktowanie członków zespołu mogą prowadzić do frustracji, obniżenia morale i poczucia niesprawiedliwości. Z kolei regularne wyrazy uznania – nawet w formie krótkiego komentarza czy prostego gestu – mają

realny wpływ na budowanie poczucia przynależności i zwiększają motywację.

PRZESTRZEŃ DO WSPÓŁDECYDOWANIA

Pracownicy, którzy są pytani o zdanie, mogą zgłaszać inicjatywy i czują, że ich głos ma znaczenie, są bardziej zaangażowani i związani z organizacją. Brak możliwości współdecydowania może skutkować poczuciem bycia tylko „trybikiem w maszynie”, co nie buduje do lojalności.

Decyzja o pozostaniu lub odejściu z pracy nie zależy wyłącznie od czynników finansowych. Wynagrodzenie jest ważne, ale

**W ATMOSFERZE
ZAUFANIA, OTWARTOŚCI
I WZAJEMNEGO
SZACUNKU
LUDZIE CHĘTNIEJ
WSPÓŁPRACUJĄ, DZIELĄ
SIĘ WIEDZĄ I WSPIERAJĄ
W TRUDNYCH
SYTUACJACH.**

nie jest jedynym wyznacznikiem satysfakcji zawodowej. Coraz większą rolę odgrywają czynniki emocjonalne, społeczne i rozwojowe. Relacje z przełożonym, atmosfera w zespole, możliwość rozwoju, poczucie bezpieczeństwa, elastyczność, sens pracy i uznanie – to wszystko tworzy środowisko, które albo sprzyja zatrzymaniu pracownika na lata, albo popycha go do zmiany.

Trudno pozyskać, jeszcze trudniej zatrzymać

Organizacje coraz częściej mierzą się z nie tylko trudnościami związanymi z pozyskiwaniem talentów, ale też ich utrzymaniem. Rynek pracy jest coraz bardziej wymagający. Cyfry mówią same za siebie – 44 proc. zatrudnionych bierze pod uwagę zmianę pracy.



MAGDALENA ŚWIERCZYŃSKA

Senior Consultant,
Sales&Marketing
w Wyser Executive Search

Potwierdzają to firmy – połowa z nich przyznaje, że w ostatnim okresie miały problem z rotacją, o 11 pp. więcej niż przed rokiem – wynika z „Barometru Rynku Pracy 2025” Gi Group Holding. Jakie czynniki wpływają na chęć zmiany? Jakie argumenty przekonują do pozostania w dotychczasowym miejscu?

DLACZEGO PRACOWNICY ODCHODZĄ?

Czynnik finansowy pozostaje najważniejszym powodem zmiany pracy, chociaż jego znaczenie

maleje – w tym roku wskazało na niego 37 proc. ankietowanych na potrzeby „Barometru Rynku Pracy”, o 10 pp. mniej niż rok wcześniej. Taki trend może wskazywać z jednej strony na zwiększającą się satysfakcję z wysokości wynagrodzenia istotnej części pracujących, z drugiej – na postępującą zmianę priorytetów zawodowych.

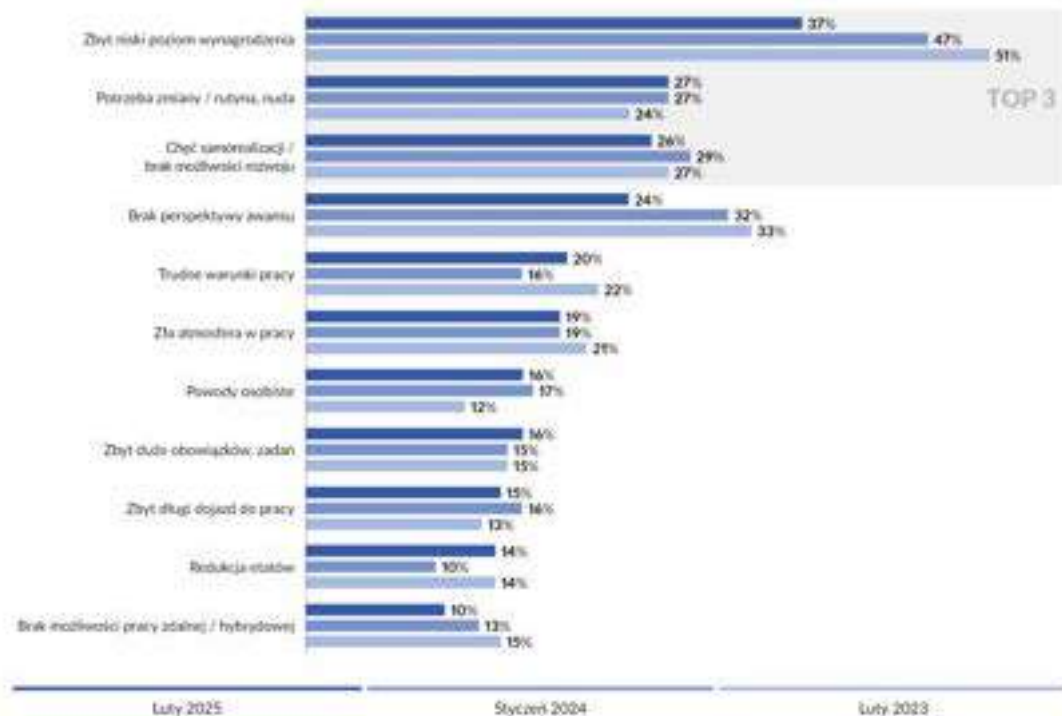
Z jakich więc innych powodów odchodzą pracownicy? Wraz z rosnącym poziomem życia coraz częściej zwracają oni uwagę na inne czynniki niż tylko finansowe, przy czym ten trend się nasila wraz ze zmianą pokoleniową. Motywacje różnią się w zależności od płci, wieku, zajmowanego stanowiska czy branży. Bardzo ważna jest potrzeba zmiany z powodu rutyny, chęci samorealizacji oraz braku możliwości rozwoju, a także perspektyw awansu. Istotne są również warunki pracy, atmosfera i stopień przeciążenia obowiązkami. To kluczowe

aspekty, na które organizacje powinny zwrócić szczególną uwagę, planując strategię związane z retencją kadr.

ROZWÓJ, JESZCZE RAZ ROZWÓJ

Zatrzymajmy się przy czynnikach dotyczących rozwoju zawodowego, które zajmują drugie miejsce na liście argumentów przekonujących o pozostaniu w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. Zdecydowana większość osób pełniących funkcje specjalistyczne, eksperckie czy menedżerskie, dla których czynniki finansowe są mniej istotne niż dla pracowników niższego szczebla, prowadzi swoją karierę w sposób przemyślany – mają plan i wizję. Nie chodzi tu o skonkretyzowaną odpowiedź na pytanie: „Gdzie się Pan/Pani widzi za pięć lat?”, a o fundamentalne dla danego kandydata kwestie dotyczące perspektyw zawodowych czy wyznawanych wartości, np.

Dlaczego zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?*



*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=240

Źródło: Gi Group Holding

jak dalece przyszłe doświadczenie wzbogaci jego kompetencje i wpłynie na dalszą karierę, czy kultura organizacyjna jest sprzyjająca. To znaczna zmiana w podejściu, szczególnie młodszych pracowników, którzy cenią sobie minimalizowanie stresu zawodowego, wellbeing i dobrą atmosferę w pracy.

Podczas moich rozmów rekrutacyjnych wielu menedżerów przyznaje wprost – nie zmieniam firmy dla wynagrodzenia, zmieniam ją, bo chcę iść dalej. Co się za tym kryje? Jeśli rekrutacja dotyczy wyższej funkcji niż pełniona obecnie, powód odejścia nie dziwi – awans pozostaje bardzo silnym motorem do zmiany.

Czym więc kieruje się kandydat aplikujący na tożsamą funkcję? Szukając rozwoju, będzie wybierał m.in. większą skalę biznesu lub jego międzynarodowy zasięg, wyższą rozpoznawalność firmy czy marek, bardziej rozbudowaną strukturę organizacyjną, lepsze standardy, dojrzały poziom procesów wewnątrz firmy.

Interesujące jest to, że wśród badanych, których zapytano, jak oferowane przez pracodawcę możliwości rozwoju zawodowego wpływają na ich decyzję, zdecydowana większość odpowiedziała, że ten obszar jest dla nich ważniejszy niż niewielkie podwyżki wynagrodzenia. Dla firm, które chcą uniknąć wzro-

stu kosztów pracy i nie mogą pozwolić sobie na wprowadzenie podwyżek, to wyraźny sygnał. W strategii retencji powinny uwzględnić realne możliwości rozwoju pracowników wewnątrz organizacji, np. awanse poziome, uczestnictwo w ciekawych projektach, np. międzynarodowych.

PRACOWNICY ODCHODZĄ OD SZEFA

Jakość przywództwa to silny czynnik wpływający na decyzję dotyczącą nowego miejsca pracy. Pracownicy przychodzą do firmy, ale odchodzą od szefa – mówi się od dawna. Zła relacja z przełożonym przekłada się na napięcia, brak komfortu i frustrację, tok-

syczną atmosferę i zaburzenie ogólnego dobrostanu, tak poszukiwanego przez Polaków.

Kandydaci wśród uchybień menedżerów wymieniają nieumiejętność sprecyzowania oczekiwań i jasnych kryteriów oceny wyników, oraz konstruktywnego feedbacku, a także niewystarczające wsparcie. Wskazują także na przypisywanie sobie osiągnięć pracowników, unikanie rozmów o możliwościach rozwoju czy uzyskania podwyżki, brak docenienia i uznania. Na uwagę zwraca jakże istotna dla funkcji kierowniczych niepewność w podejmowaniu decyzji oraz brak klarownej wizji. Przełożonym nie ma czego zazdrościć – zgodnie z oczekiwaniami pracowników poza odpowiedzialnością za pracę zespołu powinni znaleźć czas i przestrzeń na indywidualne podejście do każdego z nich, rozmowę o jego potrzebach, dostępnych w firmie rozwiązaniach dotyczących warunków pracy czy benefitów oraz zaproponować zindywidualizowa-

ną ścieżkę rozwoju. Tak, dziś lider nie tylko zarządza, ale też powinien inspirować, rozumieć, umieć słuchać i wspierać indywidualny rozwój. To trudna rola wymagająca świadomości, empatii i konsekwencji. Organi-

WRAZ Z ROSNĄCYM POZIOMEM ŻYCIA PRACOWNICY CORAZ CZĘŚCIEJ ZWRACAJĄ UWAGĘ NA INNE CZYNNIKI NIŻ TYLKO FINANSOWE.

zacje, które chcą zatrzymać talenty, powinny nie tylko rekrutować dobrych liderów, ale też ich rozwijać i wspierać w codziennym przywództwie.

STYL PRACY I STYL ŻYCIA

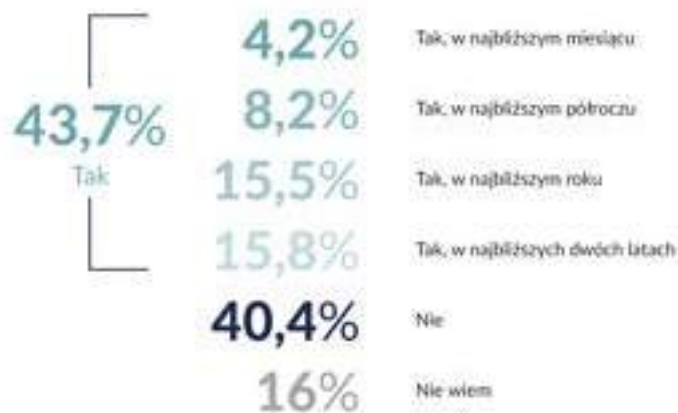
Wreszcie, chociaż często to te kwestie mają fundamentalne

znaczenie w decyzji i wyborze pracodawcy, mamy powody osobiste związane z miejscem i stylem życia. Kandydaci na każdym szczeblu deklarują, jak ważny jest dla nich komfort psychiczny oraz możliwość lepszego godzenia życia zawodowego i osobistego. Mniejszość stanowią pracownicy przyzwyczajeni do realiów sprzed lat, kiedy w biurze bywało się pięć dni w tygodniu i w korkach wracało wieczorem do domu. Dzisiaj Polacy oczekują co najmniej hybrydowego modelu pracy i cenią sobie rozliczenie z efektów przy zachowaniu elastycznych godzin pracy. Są często otwarci na zmianę pracy nawet bez podwyżki wynagrodzenia, jeśli nowa oferta oznacza dla nich krótsze dojazdy lub większą szansę na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

PUNKT WYJŚCIA DO ZMIANY

Nie tylko pracodawcy szukają idealnych kandydatów – również kandydaci coraz uważniej przyglądają się organizacjom. Analizują ofertę, styl zarządzania, wartości, kulturę firmy i realne możliwości rozwoju. Dla wielu z nich nowa praca to nie tylko ruch zawodowy, ale ważna decyzja życiowa. Dlatego organizacje, które chcą nie tylko przyciągać, ale przede wszystkim zatrzymać talenty, muszą odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytania: „Czy dajemy ludziom przestrzeń do rozwoju?”. „Czy nasi liderzy potrafią inspirować i wspierać?”. „Czy kultura pracy buduje, czy wypala?”.

■ Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



Źródło: Gf Group Holding