

Agnieszka Izabela Baruk

UTRZYMANIE PRACOWNIKÓW W FIRMIE A MOŻLIWOŚCI JEJ ROZWOJU

1. Wstęp

Każdej firmie powinno zależeć nie tylko na przyciągnięciu uwagi i pozyskaniu cennych z jej punktu widzenia pracowników, ale również na utrzymaniu zatrudnionych już w niej osób. Wynika to bowiem z możliwości dysponowania wiedzą, zdolnościami, doświadczeniem, umiejętnościami itp. zasobami, będącymi w posiadaniu członków danej organizacji. Odejście każdego z nich jest więc równoznaczne z utratą związanych z jego osobą zasobów intelektualnych oraz z naruszeniem wewnętrznej równowagi w przedsiębiorstwie poprzez naruszenie dotychczasowego układu sił zwłaszcza w obrębie nieformalnej grupy, w której uczestniczył dany pracownik.

Dlatego warto zidentyfikować przyczyny, dla których pracownicy byliby skłonni zrezygnować z pracy w zatrudniającej ich dotychczas firmie, gdyż ich znajomość zdecydowanie ułatwia stworzenie członkom organizacji warunków spełniających ich oczekiwania zawodowe i osobiste, o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Konieczność stworzenia takich warunków potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Corporate Leadership Council [Machocki, s. 20]. Wskazują one, że można wówczas wzbudzić zaangażowanie emocjonalne pracownika, zdecydowanie silniej wiążące go z firmą niż zaangażowanie racjonalne. Wytworzoną więc emocjonalną znacznie trudniej jest zerwać. Inne przedsiębiorstwa nie mogą jej ponadto imitować, co jest oczywiście bez problemu możliwe w przypadku więzi ekonomicznych, bazujących na relacjach materialnych, głównie finansowych.

Okazuje się, że w praktyce nie tylko w polskich przedsiębiorstwach występują dysfunkcje w podejściu pracodawców do pracowników¹. Potwierdzają to wyniki badań, odzwierciedlające trudności firm w innych krajach z zatrzymaniem pracowników. Co prawda w kolejnych latach zmniejszał się odsetek firm mających kło-

¹ Dysfunkcje te zostały szeroko omówione w książce A. Baruk [2005, s. 111-155].

poty z zatrzymaniem swoich pracowników [*Strategic rewards...*], ale nadal ponad ¼ firm wskazywała na występowanie problemów z kluczowymi członkami organizacji. W okresie 2003-2005, jak wynika z badań Society for Human Resources Management, ponownie wzrosła liczba najlepszych pracowników, decydujących się na odejście z zatrudniających ich firm [Bzdęga 2005, s. 54]. Wzrost ten może świadczyć o pogłębieniu się luki między oczekiwaniami pracowników i oferowanymi im przez pracodawców możliwościami zaspokajania ich potrzeb, a tym samym o braku łączących ich więzi emocjonalnych.

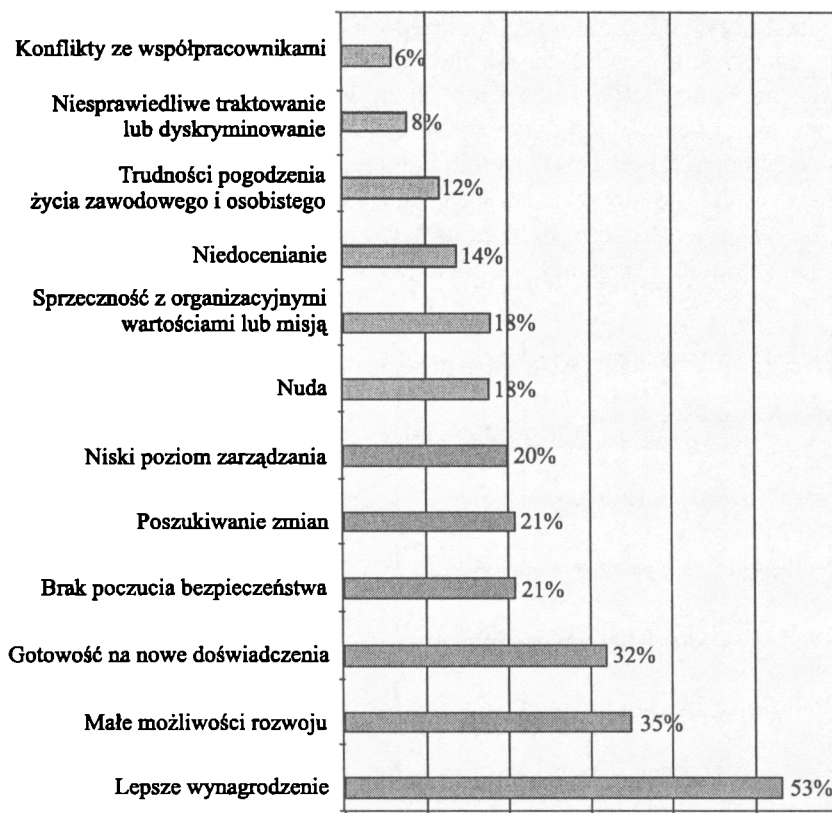
2. Przyczyny poszukiwania przez pracowników nowego pracodawcy

Na rysunku 1 zostały wymienione, w kolejności ich znaczenia dla pracowników, podstawowe czynniki skłaniające ich do rozważania możliwości zmiany pracodawcy. Mimo że najczęściej wskazywano na wyższe wynagrodzenie, a więc czynnik materialny budujący jedynie zaangażowanie racjonalne, praktycznie wszystkie pozostałe wymieniane przez pracowników z firm europejskich czynniki miały charakter niematerialny. Można zatem stwierdzić, że rzeczywiście stworzenie pracownikom warunków pozwalających na spełnienie ich oczekiwań niematerialnych jest podstawą budowania relacji emocjonalnych łączących pracownika z firmą. Przyczyny poszukiwania nowego pracodawcy stanowią bowiem odzwierciedlenie niezaspokojonych potrzeb. Ich znajomość umożliwia pracodawcy ich zaspokojenie, a tym samym nie tylko zatrzymanie pracowników, ale także zachęcenie ich do dzielenia się swoimi twórczymi zdolnościami, poprzez ich uzewnętrznianie, z innymi członkami organizacji, co z kolei wpływa na kreowanie i utrwalanie przyjaznej kultury organizacyjnej.

Co skłania natomiast polskich pracowników do zmiany pracodawcy? Okazuje się, że także w ich przypadku na pierwszym miejscu jest wymieniane wynagrodzenie, jednak wskazywało je, jako główny powód poszukiwania nowego pracodawcy, mniej respondentów (42,9%)². Wśród pozostałych branych pod uwagę czynników zachęcających do zmienienia pracodawcy są, podobnie jak w badaniach przeprowadzonych w innych krajach, także głównie te odzwierciedlające dążenie pracowników do zaspokojenia potrzeb, które można zagregować w trzech obszarach (rys. 2):

- 1) rozwój zawodowy i osobisty,
- 2) poczucie bezpieczeństwa i pewności jutra,
- 3) życzliwa atmosfera w miejscu pracy.

² W firmach polskich zostały przez autorkę przeprowadzone badania pierwotne, którymi objęto 500 pracowników średnich i małych przedsiębiorstw produkcyjnych, zlokalizowanych w województwie lubelskim. W ich trakcie zostały zastosowane następujące metody badawcze: badanie ankietowe bezpośrednie, wywiady ustrukturalizowane oraz obserwacja uczestnicząca.



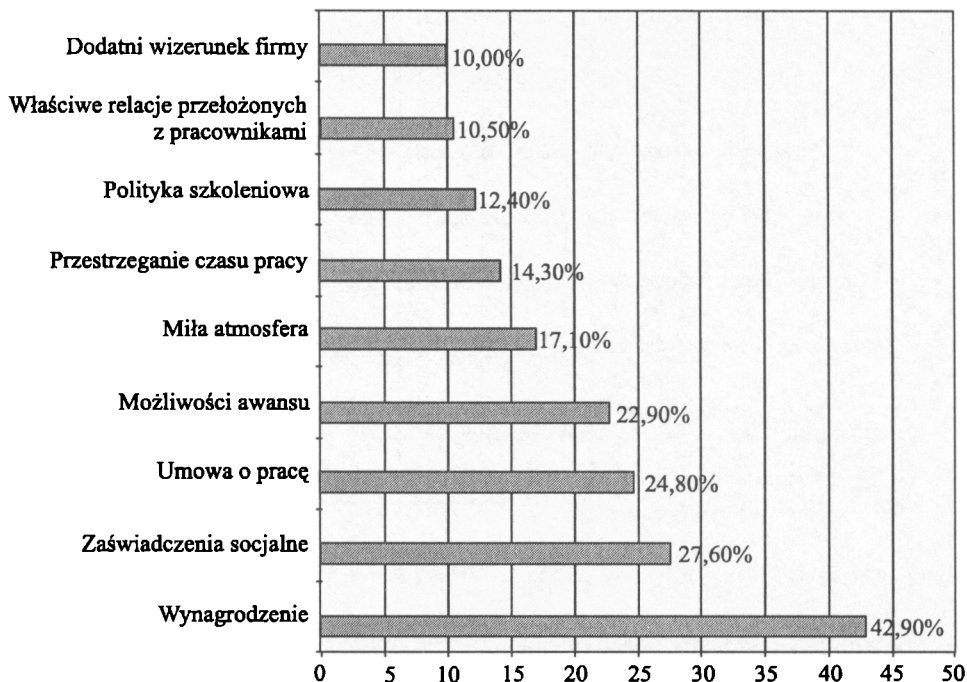
Rys. 1. Przyczyny poszukiwania przez pracowników nowego pracodawcy

Źródło: [Job recovery...].

Porównując przyczyny poszukiwania nowego pracodawcy, wymieniane przez pracowników polskich i pracowników z innych krajów, można również zauważyć, iż Polacy większą wagę przywiązują do poczucia bezpieczeństwa, którego odzwierciedleniem są wskazywane przez nich na drugim i trzecim miejscu świadczenia socjalne oraz umowa o pracę (a nie przykładowo umowa o dzieło czy umowa zlecenie), podczas gdy czynnik ten był wymieniany przez pracowników z innych krajów na czwartym miejscu. Jest to prawdopodobnie spowodowane silnie odczuwanym poczuciem braku stabilizacji życiowej związanym z wysokim bezrobociem. Natomiast dla pracowników w innych krajach cenniejsze były niż dla Polaków możliwości rozwoju zawodowego wskazywane przez nich na drugim miejscu. W polskich badaniach rozwój zawodowy zajmował czwartą pozycję, przy czym szanse rozwojowe były utożsamiane głównie z możliwością uzyskania awansu.

Warto także podkreślić, że dla polskich pracowników dosyć ważnym czynnikiem branym pod uwagę przy ewentualnym podejmowaniu decyzji o zmianie miejsca pracy, wymienił go bowiem co dziesiąty respondent, był wizerunek potencjal-

nego pracodawcy, czego nie uwzględniali pracownicy w innych krajach. Świadczy to o przywiązywaniu przez Polaków dużego znaczenia do opinii innych osób oraz informacji docierających do nich z innych źródeł na temat firmy i jej stosunku do pracowników, chociaż w praktyce najbardziej ufają oni informacjom przekazywanym przez innego członka rodziny lub znajomą osobę. Ponadto, nawet jeżeli nie podejmą w rezultacie pracy w danej firmie, gdyż docierające do nich informacje mają wydźwięk negatywny, często dalej przekazują niepochlebne opinie na temat takiego pracodawcy, mimo że sami nie doświadczyli ich prawdziwości.



Rys. 2. Przyczyny zachęcające polskich pracowników do zmiany pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

3. Reakcje pracodawców na poszukiwanie przez pracowników nowego miejsca zatrudnienia

Dotychczasowe rozważania mogą nasuwać trzy zasadnicze pytania:

- 1) czy pracodawcy podejmują jakieś działania w celu zatrzymania swoich, zwłaszcza najcenniejszych, pracowników,
- 2) jeśli tak, to jakie są to działania,
- 3) czy podejmowane przez pracodawców działania mające zapobiegać odchodzeniu pracowników, są adekwatne do ich oczekiwań.

Postawienie tych pytań wydaje się tym bardziej uzasadnione, iż jak wykazały wyniki badań pierwotnych³, w polskich przedsiębiorstwach nie podejmuje się z reguły żadnych działań zmierzających do zidentyfikowania potrzeb pracowników, skąd więc pracodawcy mają tak naprawdę wiedzieć, jakie kroki zapobiegające odchodzeniu z pracy będą skuteczne oraz czy, stosując określone działania, nie ponoszą jedynie niepotrzebnych nakładów. Podejmowanie ich bowiem jest w praktyce mało efektywne, jeżeli ich wybór opiera się jedynie na intuicji lub wierze we własną nieomyślność.

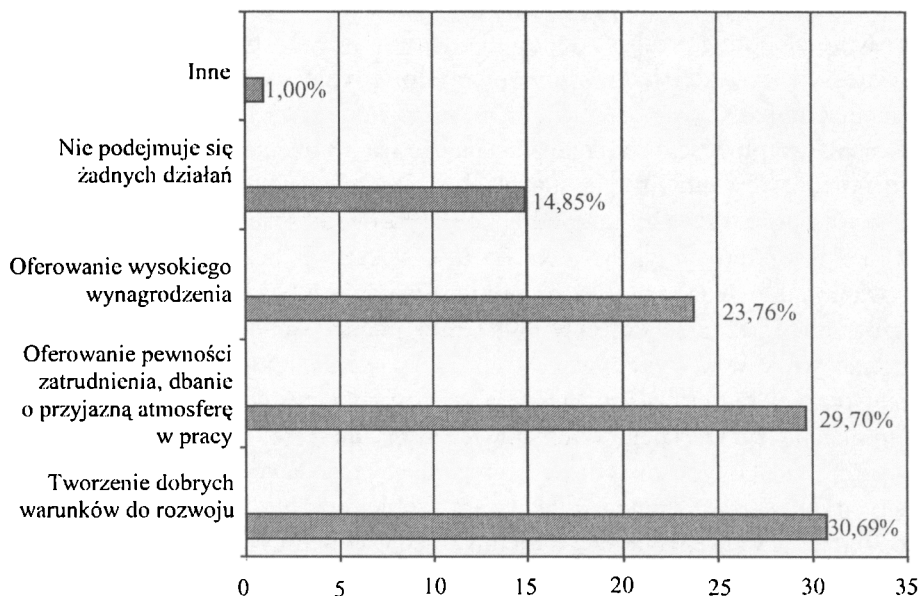
Kolejna wątpliwość, jaka pojawić się może w tym miejscu, wiąże się z tym, dlaczego pracodawcy mieliby się starać, aby zatrzymać pracowników, jeśli stwierdzili, że są oni mało ważni jako odrębne indywidualności i łatwo jest ich zastąpić kimś innym, czemu sprzyja wysoka wartość wskaźnika bezrobocia w Polsce. Rozumowanie takie świadczy o częstym niedocenianiu lub nawet o całkowitym niedostrzeganiu przez pracodawców zależności między autentycznym zaangażowaniem pracowników w wykonywane przez nich zadania, budowaniem i utrwalaniem humanistycznej kultury organizacyjnej oraz efektywności funkcjonowania firmy w warunkach współczesnego rynku, a więc szansami na jej rozwój.

Zależności tego typu znacznie lepiej rozumieją pracodawcy w krajach wysoko rozwiniętych, chociaż występujące także tam problemy z utrzymaniem pracowników wskazują, że ich znaczenie nie jest jednak nadal w pełni doceniane. Podobnie jest w dużych firmach z kapitałem zagranicznym działających w Polsce. Jest to spowodowane przenoszeniem przez udziałowców zagranicznych nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania, jakie stosowane są w ich macierzystych firmach, na grunt polski. Oczywiście o ich skuteczności decyduje w dużym stopniu uwzględnienie kulturowej odmienności Polaków, w przeciwnym bowiem razie nawet najlepsze rozwiązanie, które sprawdziło się w innym kraju lub kręgu kulturowym, może przynieść więcej szkód niż korzyści. Właśnie wśród kadry kierowniczej takich przedsiębiorstw w Polsce przeprowadzone zostały badania dotyczące dążenia do zatrzymania pracowników. Najczęściej respondenci deklarowali, iż w tym celu tworzy się w ich firmach odpowiednie warunki do rozwoju pracowników (rys. 3).

Można zauważyć rozbieżności pomiędzy działaniami podejmowanymi przez pracodawców a wymienianymi przez polskich pracowników czynnikami, które są dla nich decydujące przy rozważanej zmianie miejsca pracy. Większe niż możliwości rozwoju zawodowego miała dla nich znaczenie pewność zatrudnienia, natomiast największą wagę przywiązywali do wynagrodzenia, co można wytłumaczyć z pewnością utożsamianiem przez wiele osób wysokości wynagrodzenia z poczuciem bezpieczeństwa w sensie zaspokojenia materialnych podstaw życia (wymie-

³ Drugą grupą respondentów objętych badaniami byli prezesi i kadra kierownicza wyższego i średniego szczebla wspomnianych przedsiębiorstw, wobec których zastosowano takie same metody badawcze.

niane także przez pracowników w innych krajach na pierwszym miejscu wynagrodzenie było raczej przez nich rozumiane jako sprawiedliwy miernik ich zaangażowania, a nie sposób na uzyskanie poczucia bezpiecznego jutra).



Rys. 3. Deklarowane przez pracodawców i kadre kierowniczą w dużych firmach w Polsce działania mające na celu zatrzymanie pracowników

Źródło: [Machocki 2005, s. 21].

Można więc powiedzieć, że dla polskich pracowników głównym czynnikiem wyboru pracodawcy było dążenie do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa w sensie materialnym i niematerialnym, natomiast szanse na zawodowy rozwój odgrywały dla nich mniejszą rolę niż dla pracodawców. Potwierdza to, wykazany podczas badań pierwotnych przeprowadzonych przez autorkę, brak identyfikacji oczekiwań pracowników i jedynie intuicyjne oferowanie im pewnych korzyści, których subiektywna ocena przez pracowników jest odmienna niż przez pracodawców. Ponadto wysuwanie przez nich na pierwszy plan rozwoju zawodowego dodatkowo potwierdza fakt często nadal bezkrytycznego przenoszenia obcych wzorców do Polski, gdyż rozwój ten był ważniejszy dla pracowników w innych krajach. Niejednokrotnie sądzi się, że tego samego oczekują pracownicy niezależnie od szerokości geograficznej, co jest na pewno zbyt dużym uproszczeniem i nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości, może zaś wpływać hamująco na rozwój firmy.

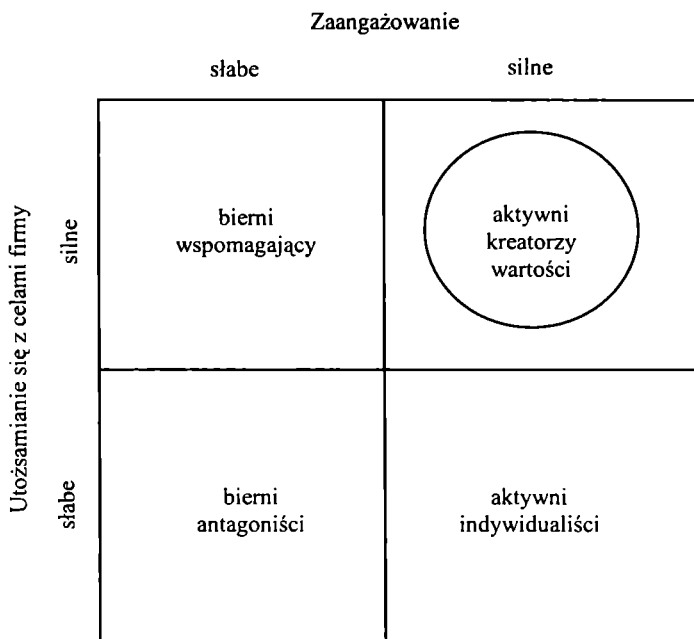
4. Zakończenie

Najważniejsze dysfunkcje w sferze personalnej w badanych firmach:

- 1) brak ustalania indywidualnych ścieżek kariery dla pracowników,
- 2) niska wartość wskaźnika szkoleń,
- 3) brak indywidualnego podejścia do pracowników,
- 4) brak badań zadowolenia z pracy w firmie,
- 5) brak badań opinii potencjalnych pracowników na temat firm jako pracodawców,
- 6) brak okresowych ocen, a nawet jeśli były wykonywane, ich wyniki nie były wykorzystywane w dalszych działaniach personalnych w stosunku do danego pracownika,
- 7) niedostateczna rola bezpośrednich przełożonych,
- 8) rozumowanie, że doskonalenie zawodowe jest prywatną sprawą każdego pracownika,
- 9) ograniczona komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna,
- 10) częste konflikty kierownictwa badanych firm ze związkami zawodowymi,
- 11) liczne sprawy sądowe przeciwko badanym firmom z powództwa pracowników lub byłych pracowników,
- 12) nieprzestrzeganie przepisów kodeksu pracy,
- 13) podejmowanie nie akceptowanych przez pracowników decyzji dotyczących rozwoju firmy,
- 14) brak działań z zakresu outplacementu,
- 15) brak określania wartości wskaźnika zwolnionych pracowników, którzy znaleźli inną pracę.

Wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych przez autorkę pozwalają na wskazanie podstawowych dysfunkcji w podejściu do pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Ich występowanie ogranicza możliwości utrzymania przez nich pracowników. Wyeliminowanie wymienionych nieprawidłowości nie tylko ułatwia zatrzymanie pracowników w firmie, ale sprzyja też wzbudzeniu silnego zaangażowania poszczególnych członków organizacji; zaczynają oni pozycjonować samych siebie jako kreatorów wartości, współprzyczyniających się do rozwoju całego przedsiębiorstwa. W firmach nie stosujących zasad marketingu personalnego niski poziom zaangażowania i utożsamiania się z celami organizacji może natomiast doprowadzić nawet do spadku wartości przedsiębiorstwa, zarówno w wymiarze niematerialnym (odchodzenie pracowników jest równoznaczne chociażby z utratą zasobów intelektualnych), jak i w wymiarze materialnym (spadek sprzedaży z powodu niższej jakości produktów, opóźnione wejście na rynek itp.).

Na rysunku 4 przedstawiona została macierz pozwalająca, zdaniem autorki, na zidentyfikowanie wśród ogółu pracowników firmy tych osób, które spełniają rolę aktywnych kreatorów wartości. Wymaga to wcześniejszego określenia stopnia utożsamiania się poszczególnych pracowników z celami organizacji oraz ich zaangażo-



Rys. 4. Macierz zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dicker 2003].

wania w dążenie do ich osiągnięcia. Znając te informacje, można wśród pracowników wyodrębnić jednostki oraz grupy pracownicze⁴, wobec których należy zintensyfikować działania motywująco-rozwojowe w celu pogłębienia i utrwalenia więzi emocjonalnych łączących je z przedsiębiorstwem⁵. Największe zagrożenie związane z chęcią odejścia z pracy występuje w przypadku pracowników, którzy nie identyfikują się z celami firmy oraz nie przejawiają większego zaangażowania w realizowanie powierzonych im zadań. Dlatego szczególnie w odniesieniu do nich warto podjąć kompleksowe marketingowe działania personalne, których celem jest poprawienie i zacieśnienie relacji łączących ich z pracodawcą, co jednocześnie pozwoliłoby zmienić ich postawę i zachowanie z biernego antagonizmu na aktywne kreowanie wartości, prowadzące do rozwoju każdego z nich, a tym samym do rozwoju całej organizacji.

⁴ Zidentyfikowane grupy pracowników należy odpowiednio rozmieścić w macierzy, uwzględniając przyjęte kryteria oceny, oznaczając je za pomocą okręgów, których promienie są proporcjonalne do liczebności poszczególnych grup w stosunku do całkowitej liczby pracowników zatrudnionych w danej firmie.

⁵ Autorka, omawiając zagadnienia związane z wykorzystaniem zaproponowanego instrumentu diagnostycznego, nie uwzględniła sytuacji, kiedy w firmie nie podejmuje się żadnych działań z zakresu marketingu personalnego, ponieważ wówczas zarówno utożsamianie się z celami firmy, jak i zaangażowanie w ich osiągnięcie najczęściej kształtuje się na bardzo niskim poziomie, co wykazały m.in. wyniki badań pierwotnych.

Literatura

- Baruk A., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Rozprawy Naukowe Akademii Rolniczej w Lublinie, z. 292, AR, Lublin 2005.
- Bzdęga R., *Złować talent*, „Businessman Magazine” 2005, nr 7.
- Dicker S., *Integrated measurement – what is it and how can it help your company?*, www.watsonwyatt.com/europe/.2003.
- Job Recovery Survey*, www.CareerJournal.com.
- Machocki K., *Jak zatrzymać pracownika*, „Businessman Magazine” 2005, nr 8.
- Strategic Rewards Charting the Course Forward: Maximizing the Value of Reward Programs*, www.watsonwyatt.com/research/.

RETAINING EMPLOYEES IN A FIRM AND POSSIBILITIES OF ITS DEVELOPMENT

Summary

In the article, the problems of retaining employees in a firm were presented. The special attention was paid to reasons of seeking a new employer by Polish and foreign employees. Activities declared by employers to prevent these situations were described. The divergence between mentioned activities and employees' expectations was underlined too.

Agnieszka Izabela Baruk – dr hab., adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie.