

Aleksandra Radziewska-Wyłudek

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ORCID 0000-0001-8668-0833

DOI <https://doi.org/10.21697/ucs.2023.31.1.06>

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC PRACODAWCÓW NA PRZYKŁADZIE WP MEDIA

Expectations of employees towards employers on the example of WP Media

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie aspektów, które wpływają na zadowolenie pracowników oraz determinują ich wybory zawodowe – przyczyny pracy w danej firmie bądź przyczyny odejść. Te aspekty przeanalizowano na podstawie wyników badania pracowników firmy Wirtualna Polska Media. Badanie przeprowadzono w celu określenia EVP – unikalnych wartości oferowanych pracownikom przez pracodawcę. Wyniki badania zestawiono z raportami na temat oczekiwań pracowników na polskim rynku pracy. Na podstawie analizy badania i raportów branżowych można wywnioskować, że to wynagrodzenie najbardziej wpływa na zadowolenie z pracy. Pracownicy oczekują także możliwości rozwoju i samorealizacji – niedostrzeżenie tej potrzeby może spowodować poszukiwanie nowego zatrudnienia. Zauważalne zmiany w podejściu pracowników do pracodawców przyniosła pandemia, wpływając na szersze zastosowanie pracy zdalnej i hybrydowej, ale też szerzej rozumianej elastyczności pracy.

Słowa kluczowe: pracownicy, rynek pracy, pracodawca, oczekiwania pracowników

Abstract

The aim of the article is to discuss aspects that affect employee satisfaction and determine their career choices – reasons for working in a given company or reasons for leaving. These aspects were analyzed based on the results of the research on employees of Wirtualna Polska Media company. The study was conducted to determine EVP – unique values offered to employees by the employer. The results of the study were compared with reports on employees' expectations on the Polish labor market. Based on the analysis of the research results and industry reports, the conclusion is that it is salary that has the greatest impact on the job satisfaction. Employees also expect opportunities for development and self-realization – failure to recognize this need may result in looking for a new job. Noticeable changes in the approach of employees to employers were brought about by the pandemic, affecting the wider use of remote and hybrid work, but also broadly understood work flexibility.

Keywords: employees, labor market, employer, employee expectations

Wprowadzenie

Sytuacja na rynku pracy jest cały czas dynamiczna – wpływają na nią m.in. uwarunkowania gospodarcze czy polityczne. Przy takim natężeniu zmian zastanawiać może rzeczywistość pracowników – ich podejście do pracodawców, motywacja do pracy, najważniejsze obszary, które determinują ich wybory zawodowe.

Wspomniana sytuacja stała się inspiracją do niniejszego artykułu. Jego celem jest identyfikacja i omówienie aspektów, które wpływają na zadowolenie pracowników i są kryterium ich wyborów zawodowych.

Analiza oparta będzie na wynikach badania pracowników firmy Wirtualna Polska Media. Wyniki zostaną porównane z raportami branżowymi na ten temat oraz opracowaniami dotyczącymi sytuacji na rynku pracy.

W artykule postawiono hipotezę, że aktualna sytuacja na rynku pracy, ukształtowana przez zjawiska o charakterze globalnym – gospodarcze, społeczne i polityczne, zarówno będące wynikiem ewolucyjnych zmian (takich jak podejście do ekologii, rozwój technologii), jak też zdarzeń o charakterze nagłym (stanu epidemii spowodowany wirusem SARS-CoV-2, wojna w Ukrainie) – bezpośrednio wpływa na indywidualne oczekiwania pracowników w stosunku do pracodawcy. Kolejna postawiona w artykule hipoteza zakłada, że pracodawcy, aby utrzymać zadowolenie pracowników, a tym samym zatrzymać ich, zidentyfikować z organizacją, powinni zadbać nie tylko o aspekty ekonomiczne (choć wydają się najważniejsze), ale także m.in. o kulturę organizacyjną, rozwój, elastyczne warunki pracy, które stały się w okresie pandemii szczególnie ważne dla pracowników.

W artykule postawiono pytania badawcze o to, jakie aspekty przynoszą zadowolenie z pracy pracownikom w odniesieniu do wyników badania osób zatrudnionych w WPM, co sprawia, że pracownicy chcą pracować w WPM oraz co może być powodem odejścia z WPM. Zadano także pytanie o to, jak wyniki badania przeprowadzonego w WPM korespondują z ogólnopolskimi raportami na temat oczekiwań pracowników oraz aktualną sytuacją na rynku pracy. Autorka otrzymała zgodę firmy Wirtualna Polska Media na opublikowanie artykułu w tym kształcie i z poniższymi danymi.

Badanie pracowników WPM przeprowadzono w celu określenia EVP (z ang. Employee Value Proposition lub Employer Value Proposition), czyli unikalnych wartości oferowanych pracownikom przez pracodawcę. W badaniu zadano m.in. powyższe pytania badawcze.

Autorka artykułu była osobą odpowiedzialną za koordynację badania po stronie firmy, przeprowadzenie wywiadów focusowych z kadrą zarządzającą, dobór respondentów w badaniu jakościowym, promocję ankiety ilościowej wśród pracowników oraz opracowanie wniosków na podstawie wykresów otrzymanych po badaniu i zaproponowanie działań employer brandingowych w odpowiedzi na wyniki badań. Nie brała udziału w pracach grup warsztatowych ze względu na konieczność zachowania obiektywizmu badania.

Aby nakreślić tło zmieniających się oczekiwań i sytuacji pracowników, w artykule najpierw krótko przedstawiono zmiany, jakie zachodziły na rynku pracy w Polsce od czasu transformacji ustrojowej, oraz krótko opisano oczekiwania pracowników przedstawione w raportach branżowych.

Zmiany na rynku pracy w Polsce

Ostatnie 30 lat to okres, w trakcie którego miały miejsce wydarzenia oraz zachodziły procesy w istotny sposób zmieniające rynek pracy w Polsce. Wdrożenie w roku 1990 mechanizmów rynkowych spowodowało, że w Polsce zaczął funkcjonować tzw. wolny rynek, w którym to pracodawca decyduje, zgodnie ze swoimi potrzebami biznesowymi, jakie kompetencje, doświadczenie i wykształcenie powinni mieć zatrudniani przez niego pracownicy.

Początkowo zwolnienia pracowników oraz mniejsza liczba ofert pracy poskutkowały zjawiskiem bezrobocia, które wzrosło od zera w 1989 r. do 16,4% w 1993 r. (Steinerowska-Streb 2009). W następnych latach obserwowano swoistą sinusoidę zmian na rynku pracy – po pewnym spadku lata 1998–2003 przyniosły kolejny duży wzrost bezrobocia związany ze spowolnieniem gospodarczym, a także wygasaniem zobowiązań zawartych w umowach prywatyzacyjnych, które podpisano na początku lat 90. (Jarosz-Nojszewska 2018). Kolejnym punktem zwrotnym było wejście Polski do Unii Europejskiej, dzięki któremu otworzyły się możliwości poszukiwania zatrudnienia poza granicami kraju. (Jarosz-Nojszewska 2018). Do 2008 r. bezrobocie w Polsce spadało, co było wynikiem emigracji, wzrostu gospodarczego, inwestycji w programy mające na celu aktywizację bezrobotnych oraz wykorzystania funduszy płynących do Polski z Unii Europejskiej.

Kolejną zmianę przyniósł kryzys gospodarczy w 2008 r., z którego skutkami polski rynek pracy mierzył się do 2014 r. Od tego momentu obserwowany jest nowy trend – według danych publikowanych przez ostatnie lata przez Główny Urząd Statystyczny widoczny jest wysoki współczynnik zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw oraz rekordowo niska stopa bezrobocia. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego we wrześniu 2022 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce wyniosła 5,1%, co oznacza, że Polska jest krajem

o jednym z najniższych wskaźników bezrobocia w Unii Europejskiej, a według opinii wielu komentatorów można mówić o rynku pracownika. Teza ta bywa jednak obiektem dyskusji – choć bezrobocie w Polsce jest jak na razie rekordowo niskie, to kłopoty z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów nie dotyczą wszystkich branż i każdego regionu Polski. W wielu sytuacjach to pracodawca wciąż dyktuje warunki (Machnicka 2020: 49).

Czynnikiem, który w szczególny sposób wpłynął na rynek pracy po 2014 r., była pandemia. Wiele trendów czy problemów, które wcześniej wydawały się dość odległe, stało się codziennością pracodawców i pracowników. Większość osób nie pamięta innego globalnego wydarzenia, które w zmieniłoby w takim stopniu krajobraz rynku pracy w wielu krajach, wpłynęło na gospodarki i perspektywy pracowników. Firmy, aby się utrzymać, musiały dokonać szybkiej zmiany sposobu i form pracy, sposobu komunikacji, zarządzania ludźmi, obsługi klientów etc. Pracownicy na masową skalę zaczęli korzystać z pracy zdalnej i hybrydowej, która do lutego 2020 r. była jednym z benefitów oferowanych przez pracodawcę. Rekrutacja kandydatów do pracy także odbywała się (i niejednokrotnie nadal się odbywa) w sposób zdalny. Praca zdalna i hybrydowa wydaje się na stałe zagościła w krajobrazie rynku pracy. Według raportu firmy Bigram *Rynek pracy po koronawirusie* (Bigram 2020) ten rodzaj pracy niesie ze sobą wiele korzyści związanych z: ograniczeniem czasu na dojazdy i podróże służbowe, bardziej elastycznymi godzinami pracy, możliwością spędzania większej ilości czasu w domu, większej autonomii, wzroście satysfakcji pracowników i ich produktywności. Choć zalet pracy zdalnej wymienianych jest wiele, to według raportu firmy Bigram związane są z nią także zagrożenia – poczucie alienacji, brak kontaktu z pracownikami, poczucie ciągłego bycia w pracy, konieczność pracy z domu nieprzystosowanego do pracy zdalnej (Bigram 2020). Niesie to ze sobą kolejne wyzwania związane z coraz częściej poruszonym tematem zdrowia psychicznego pracowników, umiejętności zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, wypaleniem zawodowym. Należy również nadmienić, że na mocy ustawy z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240) pracę zdalną wprowadzono do Kodeksu pracy, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Nowe przepisy regulujące pracę zdalną weszły w życie z dniem 7 kwietnia 2023 r. W czasie pandemii nastąpił także przyspieszony rozwój kompetencji cyfrowych, profil umiejętności wymaganych przez pracodawców ulega szybkim zmianom. Na aktualny stan polskiego rynku pracy wpłynęła także rosyjska inwazja na Ukrainę. Przyniosła ona nowe wyzwania, windując ceny towarów, ponownie zakłócając dostawy, wywołując coraz większą niepewność wśród pracowników i pracodawców. Najbardziej dotknęła firmy produkcyjne, budowlane i transportowe, które muszą się mierzyć z zerwanymi łańcuchami dostaw, często z koniecznością zmiany partnerów biznesowych i rynków. Część pracowników z Ukrainy wróciła do swojego kraju z Polski, co spowodowało ich wyraźny brak w transporcie i magazynach oraz budownictwie. Natomiast osoby, które przyjechały do Polski (głównie kobiety), zasiły rynek pracy, zwłaszcza sektory handlu, przetwórstwa przemysłowego czy usług. Nie pozwoliło to jednak zlikwidować luki ilościowej i strukturalnej na rynku pracy (Polski Instytut Ekonomiczny 2022).

Według danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego rok 2023 przyniesie kolejne zmiany: Polska będzie musiała mierzyć się ze spowolnieniem gospodarczym (Polski Instytut Ekonomiczny 2022). Bezpieczeństwo, także ekonomiczne, będzie dominować w dyskusji na temat potrzeb pracowników. Trendów na rynku pracy jest znacznie więcej – w artykule przedstawiono te, które w ostatnim czasie miały największy wpływ na oczekiwania pracowników.

Ewolucja oczekiwań pracowników

Z lektury raportów branżowych przygotowywanych przez firmy badawcze, agencje zatrudniania czy organizacje pracodawców wynika wniosek: pracownicy chcą zmian. Wynagrodzenie, choć kluczowe, zwłaszcza w niepewnej sytuacji na rynku pracy, nie jest jedynym aspektem, na który szczególną uwagę zwracają pracownicy.

Raport firmy Manpower Group *Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji* (Manpower Group 2022) opisuje pięć głównych obszarów związanych z aktualnymi trendami dotyczącymi oczekiwań pracowników: elastycznością, przywództwem, rozwojem know-how, budowaniem przyszłości przyjaznej dla rodzin, walki z wypaleniem zawodowym, budowaniem kondycji psychicznej. Według raportu pracownicy we wszystkich

sektorach i na każdym szczeblu potrzebują od pracodawcy autonomii i elastyczności, i to nie tylko w zakresie pracy zdalnej czy hybrydowej, ale decydowania o godzinie rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy, rozliczania za efekty realizacji zadań, a nie za liczbę godzin spędzonych przed ekranem monitora. Kluczowe, według raportu, jest także przywództwo. Według raportu pracownicy inaczej pojmują skutecznego lidera – już nie jako szefa kontrolującego wykonanie zadań, a takiego, który potrafi inspirować, dawać przestrzeń do dzielenia się swoją opinią, empatycznego, który dba o rozwój pracowników. Obszarem, na który pracownicy także zwracają uwagę, według wspomnianego raportu, jest wypalenie zawodowe, spowodowane m.in. nadmiarem zadań, niepewną sytuacją na rynku pracy czy długotrwałym stresem.

Również wyniki raportu Pracuj.pl *Nowe oblicza pracy*, opublikowanego we wrześniu 2022 r. i przeprowadzonego wśród reprezentatywnej grupy 2128 Polaków (Pracuj.pl 2022), pokazują, że ostatnie 2,5 roku to czas, w którym pracownicy funkcjonują na rynku pracy, którego ewolucja nabrała szczególnie dużego tempa. Zachodzące zmiany (pandemia, wzrost oczekiwań finansowych, wojna w Ukrainie) wprowadziły wiele czynników, które determinują postawy zawodowe Polaków; 78% badanych przez Pracuj.pl wskazało, że wynagrodzenie jest głównym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy. Warto zaznaczyć, że kandydatom zależy na tym, aby warunki finansowe były jasno zdefiniowane już na etapie oferty. Z kolei 42% Polaków badanych przez Pracuj.pl zalicza kwestie bezpieczeństwa zatrudnienia do czołowej trójki czynników branych pod uwagę przy wyborze pracodawcy.

Według raportu Pracuj.pl, choć zarobki czy możliwości rozwoju są stawiane wyżej w hierarchii potrzeb niż elastyczne modele pracy, to jednak te ostatnie odgrywają także zauważalną rolę przy wyborze pracodawcy. Dowodzą tego odpowiedzi osób, które mają za sobą doświadczenie pracy zdalnej lub hybrydowej – 73% z nich jest lepiej nastawionych do ofert, w których pracodawca podkreśla możliwość dowolnego wyboru modelu wykonywania obowiązków. Według Pracuj.pl co czwarty badany (23%) podkreśla rolę elastycznych godzin pracy, a 75% respondentów raportu *Nowe oblicza pracy* wskazuje, że istotna jest dla nich także dobra reputacja pracodawcy (Pracuj.pl 2022).

W takiej rzeczywistości utrzymanie wartościowych pracowników, poprzez zrozumienie ich oczekiwań i potrzeb, wydaje się metodą na uodpornienie się firm na negatywne czynniki zewnętrzne.

Badanie EVP w Wirtualnej Polsce – jakie były przyczyny badania?

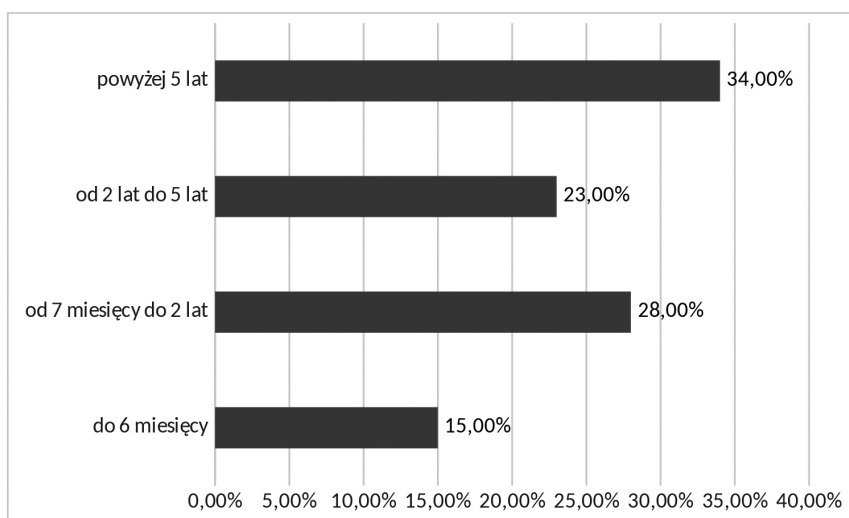
Jednym z badań, które pozwalają określić, co pracodawca oferuje pracownikowi za jego pracę, jest wspomniane we wstępie badanie EVP (Employee Value Proposition), czyli propozycja wartości, wyróżników pracodawcy oferowanych pracownikowi. EVP powinno być wynikiową tożsamością, wizją, celów i wartości organizacji oraz być związane z powodami, dla których pracownik chce pracować w danej firmie. Badanie EVP jest podstawą przy tworzeniu strategii *employer branding* (marki pracodawcy), która pozwala przyciągać do organizacji odpowiednich kandydatów i utrzymywać tych, na których firmie zależy – stąd też decyzja o przeprowadzeniu takiego badania w WPM. Aby opracować EVP, potrzebny jest szczegółowy audyt pracodawcy. Taki audyt, przeprowadzony od sierpnia do listopada 2022 r. w Wirtualnej Polsce Media, stał się inspiracją dla niniejszego artykułu.

Aspekty metodologiczne badania

W celu zapewnienia obiektywizmu badania do jego realizacji zaangażowano firmę zewnętrzną. Badanie przeprowadzono wśród pracowników WPM od sierpnia do listopada 2022 r. Zostało podzielone na dwie części: pilotaż i badanie ilościowe. W pilotażu w przeprowadzono spotkania focusowe FGI (wywiady grupowe) w 9 grupach (N = 80). W badaniu ilościowym wykorzystano ankietę CAWI (N = 413) przygotowaną na podstawie wyników pilotażu. Ankieta miała charakter anonimowy. Pytania były dwojakiego rodzaju. W jednych respondenci mogli wybrać 1–3 odpowiedzi spośród opcji opracowanych na podstawie warsztatów focusowych, a część pytań miała charakter otwarty (z możliwością wpisania do 5 opcji). W ankiecie zadano 21 pytań. Badanie przeprowadzono wśród osób z różnych szczebli zarządzania, działów i z różnym stażem. Na jego podstawie powstał raport: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media, 2022 rok*.

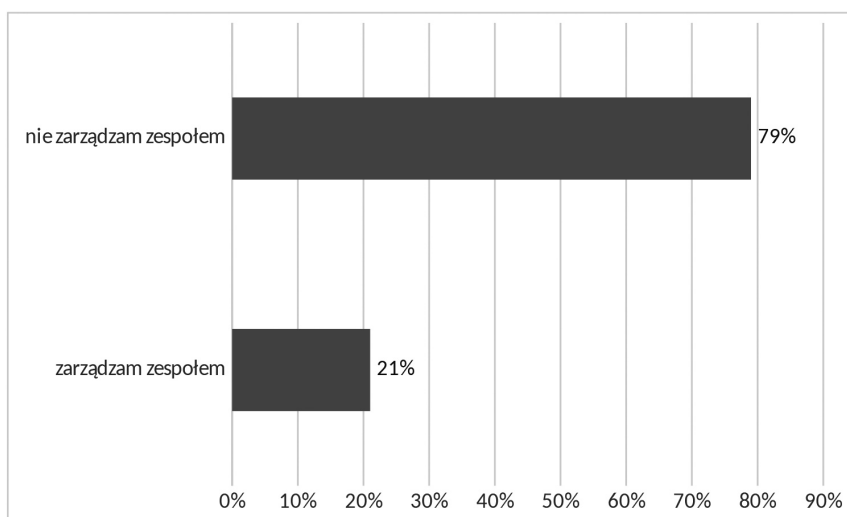
W ramach EVP pozyskano dane dotyczące m.in. mocnych stron pracodawcy, obszarów do poprawy, powodów, dla których respondenci pracują w WP Media, potencjalnych przyczyn odejść. W tym artykule zanalizowana zostanie część wyników badania ilościowego.

Jeśli chodzi o strukturę próby, w doborze uwzględniono staż pracy w firmie oraz rodzaj zajmowanego stanowiska w podziale na stanowiska menadżerskie i niemenadżerskie. Struktura badanej populacji pod kątem stażu jest dość równomierna, co świadczy o stabilnym rozwoju firmy. Najwięcej osób, ponad jedna trzecia (34%), które wypełniły ankietę, pracuje w WP ponad 5 lat, najmniej (15%) pracuje niecałe pół roku. Pierwszy wykres ilustruje, jaki staż pracy w WPM mają respondenci. Na drugim wykresie pokazano, jakie stanowiska zajmują respondenci w WP z podziałem na stanowiska menadżerskie i niemenadżerskie.



Wykres 1. Odpowiedzi respondentów dotyczące stażu pracy w WPM

Źródło: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media*, 2022 r.



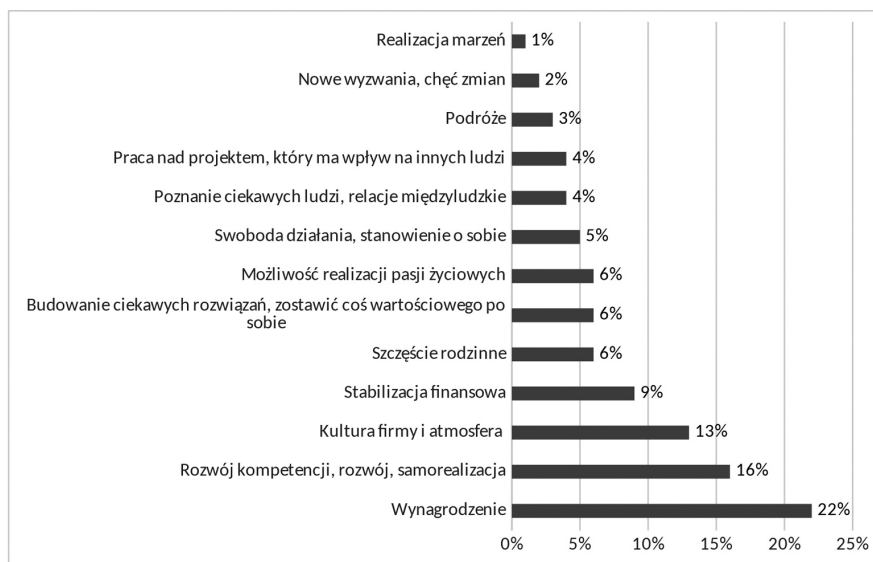
Wykres 2. Odpowiedzi respondentów dotyczące rodzaju stanowiska w WPM

Źródło: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media*, 2022 r.

W badanej próbie, ze względu na pełnione funkcje – odpowiedzialność za zespół lub jego brak, prawie cztery piąte respondentów (79%) nie zarządza żadnym zespołem, a nieco ponad jedna piąta (21%) odpowiada, że wypełnia takie zadania.

Jakie oczekiwania mają pracownicy WPM? Analiza wyników badania

W artykule, ze względu na jego ograniczoną objętość, przeanalizowano top 5 odpowiedzi na każde z 3 opisanych pytań. Pierwsze pytanie dotyczy elementów/czynników, które mają wpływ na zadowolenie z pracy.



Wykres 3. Jakie czynniki/elementy mają wpływ na Twoje zadowolenie z pracy? (najważniejsze)

Źródło: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media*, 2022 r.

Najwięcej wskazań (22%) dotyczy wynagrodzenia. W czołówce odpowiedzi plasuje się także rozwój kompetencji i samorealizacja (16%), dalej dobra atmosfera (13%) i stabilizacja finansowa (9%). W dalszej kolejności respondenci wskazywali szczęście rodzinne, budowanie ciekawych rozwiązań, możliwość realizacji pasji życiowych, swobodę działania, poznanie ciekawych ludzi, relacje międzyludzkie, pracę nad projektami, które mają wpływ na innych ludzi.

Wynagrodzenie jest kluczowym elementem wpływającym na poziom zadowolenia z pracy. Było ono najczęściej wskazywaną przez respondentów odpowiedzią. Wybory pracowników WPM potwierdzają ogólny trend na rynku – według badań P. Warra (Warr 2008) wynagrodzenie pełni kluczową rolę w budowaniu satysfakcji z pracy pracowników z różnych kultur.

Odpowiednie wynagradzanie pozwala przyciągnąć i utrzymać pracowników oraz zmotywować ich do osiągania wysokich wyników pracy. Wysoko zaangażowani pracownicy są gwarancją realizacji celów organizacji, a także pozwalają na zdobycie przewagi konkurencyjnej firmie, zwłaszcza w momencie, gdy głównym atutem konkurencyjnym staje się właśnie potencjał ludzki.

Analizując wyniki badania, można odwołać się do popularnej teorii potrzeb Abrahama Masłowa. Masłow klasyfikuje pięć rodzajów potrzeb, począwszy od potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych, uznania, samorealizacji. Według tej teorii człowiek realizuje potrzeby w odpowiedniej kolejności, idąc od potrzeb niższego rzędu – dlatego kluczowe jest zapewnienie pracownikom w pierwszej kolejności odpowiedniego wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia, następnie rozwoju i samorealizacji (Tyrańska, Koziół 2022).

Warto zaznaczyć, że otrzymywanie wynagrodzenia poniżej mediany obniża poziom zadowolenia pracowników, natomiast po osiągnięciu pewnego poziomu wynagrodzenia pracownik nie odczuwa z tego tytułu

zadowolenia, a pracodawca jest zmuszony do poszukiwania innych motywatorów (Card 2008). Z badania pracowników WP wynika, że kolejnymi motywatorami mogą być chęć rozwoju i samorealizacji. Na rozwój jako czynnik wpływający na zadowolenie z pracy wskazywali także respondenci badania, którego wyniki zostały opublikowane w raporcie Hays *Prawdziwe aspekty miejsca pracy 2019* (Hays 2019). Według badaczy firmy dostrzegają ten trend i zwracają większą uwagę na znaczenie pozaekonomicznych aspektów motywowania (Beck-Krala 2013: 10). Rozwój to pewna forma uczenia się, przygotowująca pracowników do podjęcia bardziej odpowiedzialnych zadań. Pracodawcy, aby utrzymać zadowolenie pracowników, a tym samym zatrzymać ich, zidentyfikować z organizacją, powinni dać im możliwość planowania rozwoju przy wsparciu i ukierunkowaniu ze strony menadżerów (Armstrong 2011: 583) oraz dawać im możliwość i przestrzeń do realizacji potrzeb związanych z nauką.

W badaniu pracowników WPM oraz we wspomnianym raporcie Hays atmosfera i kultura organizacji są wysoko wskazywane przez respondentów jako elementy wpływające na zadowolenie z pracy. Kultura organizacyjna według Michaela Armstronga to wzorzec wartości, norm, przekonań, które mogły nie zostać jasno sformułowane, ale kształtują zachowanie ludzi w organizacjach oraz sposób realizacji zadań (Armstrong 2011: 340). W kontekście zadowolenia i utrzymania pracowników kultura organizacyjna nazywana jest „społecznym klejem” (Armstrong 2022: 340), który tworzy poczucie wspólnoty i sposoby komunikacji pracowników. Im lepszy „społeczny klej”, czyli lepsza kultura organizacji, tym wyższy poziom zadowolenia pracowników.

Atmosfera pracy, czyli inaczej klimat organizacji, to zespół spostrzeżeń i przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy postrzegają i oceniają środowisko pracy. Jest to obszar ważny dla pracowników, choć wydaje się pojęciem dość nieostrym, uwarunkowanym subiektywnymi odczuciami. Na podstawie definicji można zakładać, że to, co ważne dla pracowników, a co wchodzi w elementy atmosfery, dotyczy zaufania w kwestii wykonywania zadań, swobody działania, poczucia wspólnoty, otwartej komunikacji, poczucia tolerancji położonych wobec zachowań pracowników, łącznie z pozwalaniem na uczenie się na własnych błędach bez obawy przed karą, odczucia, że starania pracowników dla organizacji są zauważalne, a pracownicy są zachęceni do kreatywności oraz podejmowania ryzyka (Armstrong 2011: 348).

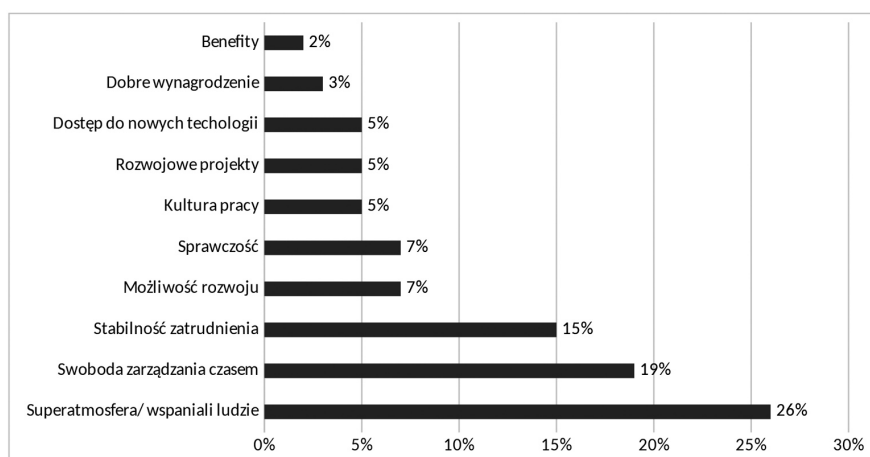
W badaniu WPM wysoko wskazywana była także stabilność zatrudnienia, co też jest zgodne z aktualną, dość niepewną sytuacją na rynku pracy. Zapewnienie stabilności zatrudnienia, umożliwi realizację kolejnych potrzeb -zgodnie z omówioną wyżej piramidą Masłowa

Analizując wyniki badania WPM, warto zaznaczyć, że pojawiły się tu wskazania związane ze szczęściem rodzinnym. Według A. Polańskiej (Polańska 1999: 42) można przypuszczać, że istnieje pozytywna zależność między satysfakcją z pracy a satysfakcją z życia rodzinnego. Wskazania związane ze szczęściem rodzinnym można też wiązać z coraz częściej podnoszonym problemem zachowania równowagi pomiędzy życiem rodzinnym i życiem zawodowym. Kolejne analizowane pytanie dotyczy powodów, dla których respondenci pracują w WPM.

Najwięcej wskazań wszystkich respondentów w pytaniu o powody pracy w WP dotyczy atmosfery/wspaniałych ludzi (26% odpowiedzi). Na drugim miejscu plasuje się swoboda zarządzania czasem (19%), dość wysoko, ale w dalszej kolejności pojawiają się: stabilność zatrudnienia (15%), możliwość rozwoju (7%), sprawczość (7%) (wykres 4).

Atmosfera pracy wskazywana była także wysoko w pierwszym pytaniu o czynniki/ elementy wpływające na poziom zadowolenia. Można wnioskować, że respondenci pracują w WPM ze względu na relacje międzyludzkie, samopoczucie w pracy i środowisko, w jakim pracują – wysoką jakość współpracy, istnienie przyjaznych, nieformalnych grup społecznych, wzajemne wsparcie, otwartość na różne opinie, poczucie bycia częścią firmy i cennym członkiem zespołu.

WPM w oczach respondentów wyróżnia swoboda zarządzania czasem – 19% odpowiedzi. Ten aspekt wpisuje się w ogólne oczekiwania pracowników na rynku pracy. Z raportu ADP *People at Work 2022: A Global Workforce View* wynika, że Polacy są zwolennikami elastycznych rozwiązań w kwestii pełnienia obowiązków zawodowych. Blisko sześciu na dziesięciu ankietowanych (57,49%) przyznaje, że rozważyłoby zmianę firmy, gdyby pracodawca nakazał im wrócić do całkowicie stacjonarnego trybu pracy. Z powyższego raportu wynika, że coraz więcej pracowników przyznaje, że elastyczny model pracy jest dla nich jednym z priorytetów w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (ADP 2022), a dla samych pracodawców powinien



Wykres 4. Dlaczego pracujesz w WPM? (3 najważniejsze). Wszyscy respondenci

Źródło: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media*, 2022 r.

być możliwością zapewnienia większej elastyczności operacyjnej, poprawienia wykorzystania zdolności, produktywności pracowników (Armstrong 2011: 443).

Elastyczność w zarządzaniu czasem pozwala dopasować tryb pracy do stylu życia pracownika. Wydaje się, że wysoki poziom wskazań na swobodę zarządzania czasem w badaniu WPM, ale także w raportach branżowych, jest efektem zmian w sposobie pracy (hybrydowy bądź zdalny), który przyniosła pandemia. Pracownicy dostrzegli, że mogą pracować zdalnie, elastycznie, w godzinach wybranych przez siebie i nadal realizować cele stawiane przez pracodawców, a przy okazji mieć więcej możliwości decydowania o harmonogramie pracy. Warto dodać, że w świetle raportu ADP (ADP, 2022) aż 1/3 Polaków przyznaje, że zgodziłaby się na obcięcie wynagrodzenia w zamian za możliwość stosowania elastycznych godzin pracy, przy czym czas spędzany na obowiązkach zawodowych nie uległby zmianie (29,22%).

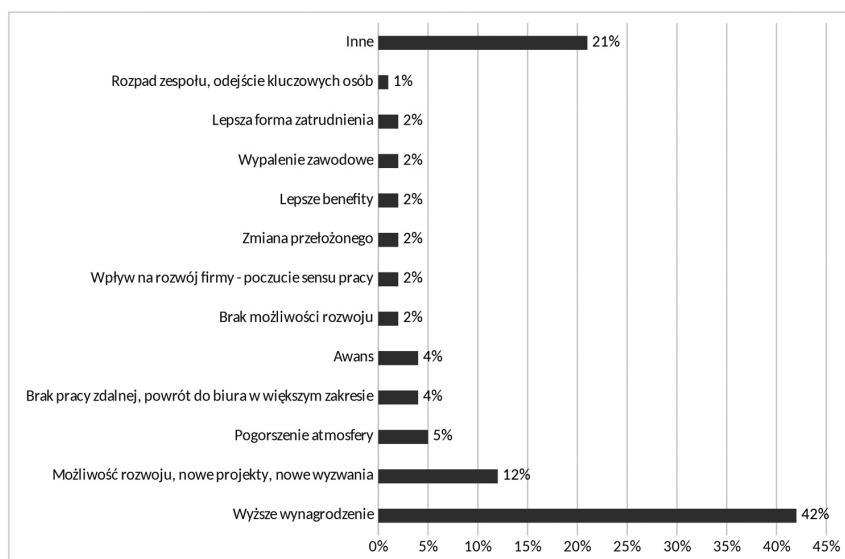
Wysoko w odpowiedziach respondentów z WPM jest także stabilność zatrudnienia – 15% odpowiedzi. Ten aspekt jest ważny z punktu widzenia firm i nabrał dodatkowego znaczenia w okresie pandemii, przekłada się na większe zadowolenie pracowników, a w konsekwencji zaangażowanie i skuteczne realizowanie zadań.

W badaniu WPM wysoko plasuje się także rozwój, rozumiany jako praca przy różnorodnych projektach i produktach, co daje możliwość zdobywania nowych umiejętności i kompetencji. To także praca z ekspertami, awans bądź możliwość zmiany ścieżki kariery wewnątrz organizacji. Warto zaznaczyć, że w odpowiedziach przebija się poczucie sprawczości i sensu – wpływu na projekty i autonomia pracy, co można potraktować jako omówiony wcześniej element klimatu organizacji. Ostatnie analizowane odpowiedzi dotyczą potencjalnych przyczyn odejść z WPM.

Odejścia z pracy mają miejsca wtedy, kiedy pracownicy z własnej woli rezygnują z pracy. Jak wynika z badania WPM, za decyzją odejścia z pracy nie stoją czynniki obiektywnie negatywne (patologie w organizacji, mobbing etc.), a poszukiwanie lepszych możliwości (wyższe wynagrodzenie, możliwości rozwoju, awans, wpływ na rozwój firmy etc.).

Jako potencjalną przyczynę odejść w badaniu w WPM respondenci na pierwszym miejscu wskazywali wyższe wynagrodzenie – 42% odpowiedzi. Na drugim miejscu znajdują się możliwości rozwoju, nowe wyzwania (12%), w dalszej kolejności m.in. pogorszenie atmosfery (5%), brak pracy zdalnej/powrót do biura w większym zakresie (4%), awans (4%). Zdecydowanie dominującym powodem jest wynagrodzenie.

Wyniki są zgodne z ogólnymi trendami panującymi na rynku. Według raportu firmy Deloitte *Od fali odejść do fali zmian* (Deloitte 2022) wynagrodzenie, zaraz po nieefektywnych procesach w organizacji, jest najczęściej wskazywaną odpowiedzią wśród respondentów. Wydaje się, że czynnik płacowy jest związany z sytuacją, jaka panuje na rynku pracy, i z ofertą finansową, jaką mają konkurencyjne firmy i którą mogą złożyć kandydatom. Aktualny cyfrowy świat i szeroki dostęp do informacji ułatwia pracownikom weryfikację, jakie stawki oferują firmy konkurencyjne. Wynagrodzenie jest czynnikiem, który wpływa na rotację, ale



Wykres 5. Dlaczego byłbyś gotowy/byłabyś gotowa odejść? Wskaż 1–5 najważniejszych dla Ciebie powodów. Wszyscy respondenci. Pytanie otwarte

Źródło: *Badanie EVP dla Wirtualnej Polski Media*, 2022 r.

może być trudny do zdiagnozowania, np. w przeprowadzanych w firmach badaniach satysfakcji – pracownicy, których charakteryzuje nawet wysoki poziom zadowolenia z pracy, mogą zostać zachęcani do zmiany pracy wyższym wynagrodzeniem, choć wielu badaczy podkreśla związek decyzji o odejściu z organizacji z zadowoleniem z pracy (Scott i in. 2006: 519–540; Purk i Lindsay 2006: 117–132; Dickey i in. 2011) i zaangażowaniem zatrudnionych (Riaz i in. 2017; Ghosh i Gurunathan 2015: 240–251). Ich zdaniem satysfakcja z pracy i zaangażowanie w nią z reguły zmniejszają skłonność do opuszczenia pracodawcy.

Wynagrodzenie wskazywane w raportach jako przyczyna odejść w kontekście sytuacji na rynku pracy (inflacja, rosnące raty kredytów, poczucie niepewności) może być sygnałem dla pracodawców, że system wynagrodzeń powinien charakteryzować się elastycznością, bez której będzie można obserwować negatywny wpływ na stabilizację zatrudnienia.

Drugim powodem potencjalnej zmiany pracy jest możliwość rozwoju, realizacji nowych projektów czy wyzwań. Z jednej strony będą to nowe, ciekawe projekty, praca z nowymi technologiami, czyli rozwój poziomy, z drugiej strony będzie to możliwość awansu i zdobywania nowych szczebli w karierze. To także, nawiązując do raportu Deloitte (Deloitte 2022), jest zgodne ze wskazaniami pracowników na polskim rynku pracy, a świadczy o silnej potrzebie zwiększania kompetencji.

W czołówce wskazywanych aspektów w badaniu WPM jest pogorszenie atmosfery. Definicję atmosfery i jej elementy opisano w pytaniu o czynniki wpływające na zadowolenie z pracy. Pogarszająca się atmosfera to mniejsze zaangażowanie się pracowników w wykonywanie obowiązków zawodowych, mniejsza motywacja, większa absencja, co w konsekwencji może spowodować trudności w utrzymaniu pracowników i pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Kolejnym wskazywanym powodem, który mógłby skłonić pracowników WPM do zmiany pracy, jest brak pracy zdalnej lub powrót do biura w większym zakresie. Taka odpowiedź wpisuje się w oczekiwania pracowników na polskim rynku pracy. Według raportu Manpower Group *Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji* (Manpower Group 2022) praca zdalna jest jednym z najważniejszych czynników związanych z elastycznością pracy, której oczekują pracownicy. Wyniki badania w WPM są zgodne z wynikami raportu Deloitte *Stan pracy hybrydowej w Polsce* (Deloitte 2022) – 46% respondentów badania deklaruje, że decyzja o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany pracodawcy. Co ciekawe, w badaniu Deloitte jednocześnie ponad 30% respondentów zrezygnowałyby z części wynagrodzenia,

aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze. Blisko sześciu na dziesięciu ankietowanych w badaniu *ADP People at Work 2022: A Global Workforce View* (57,5%) przyznaje, że rozważyłoby zmianę firmy, gdyby pracodawca nakazał im wrócić do stacjonarnego trybu pracy. W powyższym raporcie zamieszczono wnioski, że dla coraz większej liczby pracowników elastyczny model pracy jest jednym z priorytetów w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (ADP 2022).

Podsumowanie

Trzonem każdej organizacji są pracownicy, którzy realizują strategię biznesową firmy. Choć subiektywizm odczucia zadowolenia sprawia, że nie można uniwersalnie, jednolicie dla wszystkich zaprojektować działań mających na celu podniesienie natężenia pozytywnych odczuć (Fiech i Mudyń 2011), to analiza wyników badania w WPM oraz raportów branżowych pozwala określić, jakie ogólne aspekty są dla pracowników najważniejsze i jakie mogą stać za powodami odejścia z pracy. W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że postawione na początku artykułu hipotezy są prawdziwe – zjawiska gospodarcze, społeczne wpływają na oczekiwania pracowników, wynagrodzenie, choć kluczowe dla pracowników, nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na zadowolenie, zidentyfikowanie i utrzymanie pracowników w firmie. Zrozumienie potrzeb pracowników, reagowanie na zachodzące zmiany na rynku pracy wydaje się kluczowe dla utrzymania przewagi konkurencyjnej firm. Pomimo obserwowanego obecnie spowolnienia gospodarczego widoczna jest konkurencja między pracodawcami o wartościowych pracowników i wydaje się, iż utrzymanie zrekrutowanego pracownika jest mniej kosztowne niż dopuszczenie do zwolnienia się go z organizacji, zatrudnienia i wdrożenia nowego.

Podsumowując cel artykułu, można stwierdzić, że badanie przeprowadzone przez WPM koresponduje z wynikami badań pracowników w Polsce, publikowanych w raportach branżowych. Wynika z nich wprawdzie, że wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z pracy czy przyczynę odejścia z pracy, jednak jest czynnikiem najważniejszym. W dalszej kolejności wskazywany jest rozwój – brak możliwości lub brak dostrzeżenia tej potrzeby może stać się motywatorem do poszukiwania nowej pracy. Wysoko plasuje się atmosfera, która może być „klejem” spajającym z organizacją bądź powodem, dla którego pracownik postanowi się z firmą rozstać. Wydaje się, że z atmosferą pracy można powiązać też inne czynniki ważne dla pracowników, takie jak swoboda działania czy relacje międzyludzkie wskazywane w odpowiedziach respondentów.

W artykule o oczekiwaniach pracowników i przyczynach ich odejść z pracy nie sposób nie zaznaczyć wpływu pandemii, która przyniosła nowe trendy i wpłynęła na zmiany postaw pracowników. Praca zdalna i hybrydowa to sposoby pracy, które wydaje się, na stałe wpisały się w aktualny obraz rynku pracy, przyniosły potrzebę większej elastyczności i swobody zarządzania czasem pracy. Ograniczenie tych aspektów może wiązać się z ryzykiem, że pracownicy będą odchodzić do oferujących elastyczniejsze rozwiązania w tym względzie konkurencji.

To, czego zabrakło w badaniu, a co może być kierunkiem dla kolejnych badań, to brak danych demograficzno-społecznych respondentów WPM, które umożliwiłyby pogłębioną analizę uczestników rynku pracy.

Bibliografia

- ADP (2022), *People at Work 2022: A Global Workforce View*, https://images.adpinfo.com/Web/ADPEmployerServices/%7Bec27b5e1-b039-4510-ba8c-60ac7d938a87%7D_PaW_Global_2022_EU_pl_PL.pdf?cid=elq_sales_enablement_39468&campaignid=39468&ccid=31901159&utm_source=eloqua&utm_medium=email&utm_campaign=ESI_FY23_EMEA_PaW&elqcsst=272&elqcsid=4763 [dostęp 20.02.2023].
- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Beck-Kraja E. (2013), *Wynagradzanie pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Kraków: AGH.
- Bigram Thinktank (2020), *Rynek pracy po koronawirusie*, <https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2020/11/Raport-Rynek-pracy-po-koronawirusie.pdf> [dostęp 20.05.2023].

- Deloitte (2022), *Od fali odejść do fali zmian – czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy?*, <<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/od-fali-odejsc-do-fali-zmian.html>> [dostęp 1.02.2023].
- Deloitte (2022), *Stan pracy hybrydowej w Polsce*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Prezentacje-webinary/pl_Webinar_Deloitte_20221108_Stan_pracy_hybrydowej.pdf [dostęp 1.04.2023].
- Fiech M., Mudyń K. (2011), *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” nr 9 (4/34): 147–161.
- Hays (2022), *Rynek pracy 2022, Półroczny przegląd trendów*, <<https://www.hays.pl/przeglad-polroczny>> [dostęp 1.02.2023].
- Jarosz-Nojszewska A. (2018), *Bezrobocie w Polsce w latach 1918–2018*, https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/668/Anna_Jarosz_Nojszewska_2018_Bezrobocie_w_Polsce_w_latach_1918_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y [dostęp 19.12.2022].
- Kozioł L., Tyrańska M. (2002), *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Manpower Group (2022), *Czego pragną pracownicy – od przetrwania do pasji*, https://7370478.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7370478/Czego_pragna_pracownicy_ManpowerGroup-2.pdf [dostęp 18.12.2022].
- Polańska A. (1991), *Zarządzanie personelem*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2022), *Prognozowane zmiany na rynku pracy. Przegląd scenariuszy*, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Prognozowane-zmiany-na-ryнку-pracy-przegld-scenariuszy.pdf> [dostęp 1.02.2023].
- Polski Instytut Ekonomiczny (2022), *W 2023 r. PKB Polski wzrośnie o 1,2 proc., a inflacja wyniesie 13 proc.*, 19.12.2022, <https://pie.net.pl/w-2023-r-pkb-polski-wzrosnie-o-1-2-proc-a-inflacja-spadnie-o-15-pp> [dostęp 27.12.2022].
- Pracuj.pl (2022), *Dobry pracodawca na trudne czasy*, <https://media.pracuj.pl/205494-dobry-pracodawca-na-trudne-czasy-badanie-pracujpl> [dostęp 23.01.2023].
- Purk J.K., Lindsay S. (2006), *Job satisfaction and intention to quit among frontline assisted living employees*, „Journal of Housing for the Elderly”, vol. 20 (1/2): 117–132.
- Riaz W., Ali A., Memoona S.I., Iqbal M. (2017), *Mediating role of organizational commitment in the relationship of attitudinal aspects and employees' turnover intentions: a theoretical framework*, „Pollster Journal of Academic Research”, vol. 4, issue 1.
- Scott A., Gravelle H., Simoens S., Bojke Ch., Sibbald B. (2006), *Job satisfaction and quitting intentions: a structural model of British general practitioners*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 44, issue 3: 519–540.
- Steinerowska-Streb I. (2009), *Rynek pracy w gospodarce transformującej się: przykład Polski*, https://www.researchgate.net/publication/277021398_Rynek_pracy_w_gospodarce_transformujacej_sie_przyklad_Polski [dostęp 15.01.2023].
- Warr P. (2008), *Work values: same demographic and cultural correlates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 82: 751–775.
- Wiernek B. (2002), *Strategie personalne, planowanie zatrudnienia, controlling personalny*, [w:] „Zarządzanie pracownikami”, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne: 1.