

**(enpulse)**

Raport

# Zaangażowanie

# 2023



Raport z badania zaangażowania pracowników  
w Polsce na podstawie danych z systemu Enpulse.

# Spis treści



Wprowadzenie	3
Dla kogo jest ten raport	4
Wnioski kluczowe	5
Czym jest zaangażowanie i dlaczego należy je badać?	9
Jak badać zaangażowanie?	12
Kogo badaliśmy?	16
Wyniki badania zaangażowania w 2023 roku	18
Ogólne wyniki zaangażowania pracowników w 2023 roku	21
Wyniki wskaźnika eNPS na 2023 rok	23
Analiza zaangażowania	25
Szczegółowe wyniki badania zaangażowania w 2023 roku	29
Główne konkluzje i rekomendacje	57
Kim są nasi eksperci?	62
Dodatek metodologiczny	65

# WPROWADZENIE



Globalne trendy pokazują, że zaangażowanie pracowników na świecie wciąż pozostaje na stosunkowo niskim poziomie, z Europą legitymującą się jednym z niższych wskaźników. Co więcej, w Polsce obserwujemy jeden z najniższych poziomów zaangażowania w Europie, co może zaskakiwać, biorąc pod uwagę stosunkowo stabilną sytuację gospodarczą kraju. Ta dysproporcja podkreśla, jak ważne jest zrozumienie lokalnych specyfik i potrzeb pracowników, a także dostosowanie do nich strategii zarządzania i narzędzi wspierających zaangażowanie.

To właśnie dlatego w Enpulse pracujemy nie tylko nad rzetelnością naszych badań (dostępne są badania miesięczne, kwartalne i jednorazowe) ale rozszerzamy ofertę platformy o innowacyjne funkcjonalności, takie jak narzędzia do bezpośredniej komunikacji między pracownikami a ich managerami, od stycznia udostępniamy nowe zwalidowane narzędzie do diagnozy wypalenia zawodowego czy ankiety onboardingowe. W kolejnych miesiącach będziemy dostarczać naszym klientom coraz to nowe narzędzia do pracy z zaangażowaniem.

Wyniki badania za 2023 rok pokazują, że te organizacje, które aktywnie pracują z zaangażowaniem, pomimo niekorzystnych trendów, potrafią utrzymać średnie zaangażowanie na poziomie z roku poprzedniego, jednocześnie usprawniając poszczególne obszary. Choć odsetek osób, które możemy zakwalifikować do niezaangażowanych wzrósł, to z drugiej strony rosnący jest też odsetek pracowników, którzy czują się bardziej związani ze swoją pracą i są bardziej aktywni w wprowadzaniu zmian i usprawnień w organizacji. Każda zmiana niesie ze sobą ryzyko.

Najbardziej zaangażowani ulegają często wypaleniu zawodowemu. A to nie sprzyja dobrostanowi tych osób ani firmie. Organizacje mogą podejmować szybkie i skuteczne działania, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu, co jest istotne nie tylko dla dobrostanu pracowników, ale także dla ogólnej wydajności i zdrowia organizacji. Dlatego monitoring zaangażowania jest tak ważny.

Inwestycja w zaangażowanie i dobrostan pracowników poprzez aktywne wykorzystanie narzędzi oferowanych przez platformę Enpulse przekłada się na lepsze wyniki dla całej organizacji. Podkreślają one potrzebę zrozumienia i adresowania specyficznych wyzwań, z jakimi borykają się różne regiony świata, w tym Polska. Enpulse nadal będzie się rozwijać, aby wspierać firmy w budowaniu zdrowego i zaangażowanego środowiska pracy z uwzględnieniem tych unikalnych wyzwań.

Tymczasem zachęcam do lektury wyników z roku 2023. Ku inspiracji i lepszemu zrozumieniu niektórych zachowań i działań. Dbajmy o siebie nawzajem. Zaangażowanie to wspólna odpowiedzialność zarówno pracowników jak i pracodawców. Jedni bez drugich nie istnieją.



**Magda Pietkiewicz**

Prezes Zarządu Zmotywowani.pl ([enpulse.eu](https://enpulse.eu))

# DLA KOGO JEST TEN RAPORT

Niniejszy raport kierowany jest do:

- ◆ Prezesów przedsiębiorstw w sektorze MŚP, szukających sposobów, na poprawę efektywności firmy
- ◆ Zarządzających HR/dyrektorów finansowych
- ◆ Managerów
- ◆ Pracowników działu HR
- ◆ Każdego pracownika zainteresowanego tematyką zaangażowania

## DLACZEGO WARTO ZAPOZNAĆ SIĘ Z RAPORTEM?

Raport stanowi kompleksowe opracowanie wyników badania zaangażowania pracowników przeprowadzonego z wykorzystaniem metodologii Enpulse w 2023 roku (styczeń – grudzień) wśród pracowników w Polsce.

## CZEGO DOWIESZ SIĘ DZIĘKI RAPORTOWI PO JEGO PRZECZYTANIU:

- ◇ Czym jest zaangażowanie pracowników oraz w jaki sposób je badać we współczesnym świecie
- ◇ Jakie kluczowe czynniki budują zaangażowanie pracowników
- ◇ Które z obszarów i czynników analizy Enpulse stanowią największe wyzwanie w budowaniu zaangażowania wśród pracowników pracujących w Polsce
- ◇ Przy pomocy jakich działań, narzędzi budować zaangażowanie, aby poprawiać wyniki swojej organizacji

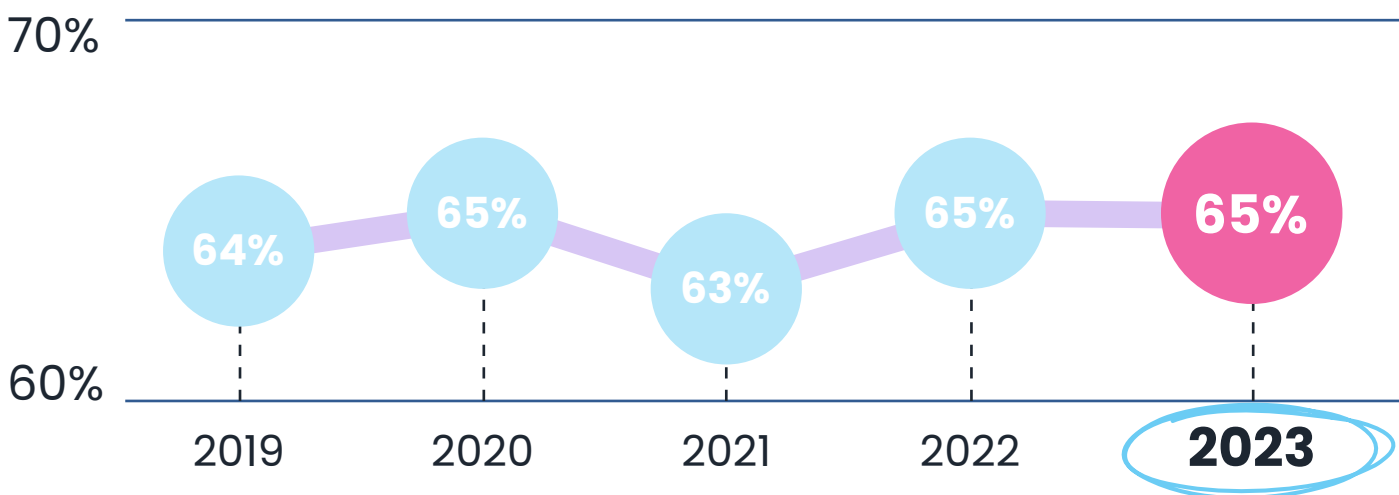


# WNIOSKI KLUCZOWE

## ZAANGAŻOWANIE UTRZYMUJE SIĘ NA STAŁYM POZIOMIE

Ogólny wskaźnik zaangażowania w roku 2023 wyniósł 65% i jest to tyle samo co w roku 2022. Oznacza to, że się ustabilizował na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że mówimy tu o organizacjach, które aktywnie pracują nad zaangażowaniem.

Pomimo wysiłków nie udaje się podnieść wskaźnika. Można przypuszczać, że jeśli te organizacje nie monitorowałyby i nie pracowały aktywnie nad zaangażowaniem swoich pracowników to wynik ten mógłby być niższy.



Spośród 3 wymiarów najwyższy wynik uzyskał wymiar racjonalny (66%) następnie motywacyjny (65%), a nieco niżej wypada emocjonalny (64%). W wymiarze emocjonalnym wynik wskaźnika spadł o 1 p.p.

względem roku 2022. W dobie ostrzeżeń WHO przed globalnym wypaleniem zawodowym i coraz powszechniejszą depresją, można wnioskować, że komponent emocjonalny wymaga większej uwagi.

## WIĘKSZE ZMIANY WZGLĘDEM POPRZEDNIEGO ROKU ZASZŁY W BARDZIEJ SZCZEGÓŁOWYCH WYNIKACH



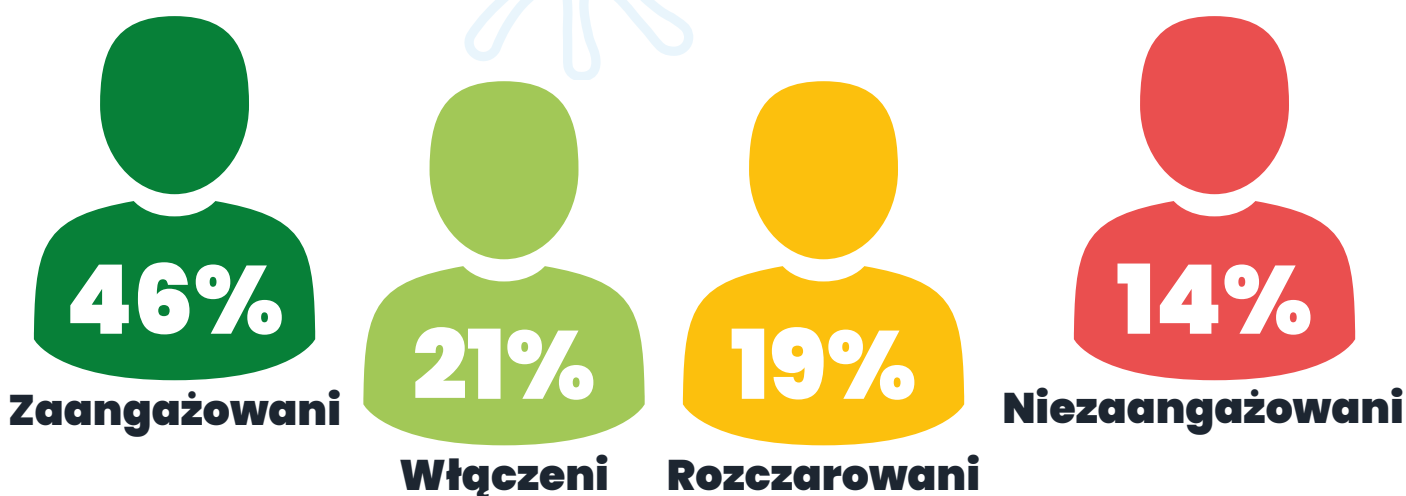
Najwyższy wynik odnotowano w styczniu i marcu. Wskaźnik skumulowany w obu tych miesiącach wyniósł 68%. Najniższą wartość na poziomie 65% osiągnął równo w 5 miesiącach tj. czerwcu, sierpniu, wrześniu, listopadzie i grudniu.

Według przyjętej metodologii Enpulse, o zaangażowanych pracownikach możemy mówić, kiedy wartość wskaźnika jest większa niż 70%.

Wynik ogólny wyniósł 65%, co oznacza, że pracownicy odpowiadający w panelu w roku 2023 stanowili grupę pracowników **włączonych**. Charakteryzują się oni częściową identyfikacją z organizacją, brakiem silnego przywiązania do firmy oraz wkładaniem niewielkiego wysiłku na jej rzecz. Można więc powiedzieć, że pracownicy ogólnie są zadowoleni, ale nic szczególnie ich nie mobilizuje, nie motywuje, czy mówiąc kolokwialnie – *niewiele ich kręci w pracy*.

Odsetek pracowników **zaangażowanych** wzrósł o 4 p.p. względem poprzedniego roku i wyniósł 46%. To najwyższy wynik ze wszystkich edycji badania. Musimy mimo to pamiętać, że to Ci pracownicy są najbardziej zagrożeni wypaleniem zawodowym, badania przeprowadzone przez *Yale University Center for Emotional Intelligence*, we współpracy z *Faas Foundation*, na grupie 1000 pracowników, wykazały, że u osób zaangażowanych w pracę jest też jedno z najwyższych prawdopodobieństw odejścia z pracy, w porównaniu z pozostałymi grupami.

Zauważyliśmy wzrost z 12% w 2022 na 14% w 2023 pracowników **niezaangażowanych**. Ta grupa prawdopodobnie szuka nowej pracy. W jej przypadku istnieje najpilniejsza potrzeba zmian. Za to odsetek osób **rozczarowanych** zmniejszył się o 4 p.p. względem ubiegłego roku i dla 2023 wyniósł 19%.



## PRACOWNICY NIE SĄ AMBASADORAMI

SWOICH ORGANIZACJI



Co 4 ankietowany nie miał zdania, na temat tego, czy czuje dumę mówiąc w jakim miejscu pracuje oraz czy lubi polecać produkty i usługi swojej firmy. Za to 81% zaznaczało, że chcą pracować w firmie, która je rozwija.

## OCENA POLITYKI ZATRUDNIENIA NIE JEST MOCNĄ STRONĄ FIRM

Tylko połowa badanych zgodziła się, że w ich firmie awans jest oparty na jasnych i obiektywnych kryteriach. Tyle samo uważało, że organizacja, w której pracują oferuje im atrakcyjne możliwości rozwoju kariery. Dodatkowo 49% osób uważało, że *onboarding* w ich organizacji wymaga poprawy.



## STRES I MONOTONIA PRACY

MOGĄ PROWADZIĆ DO WYPALENIA  
ZAWODOWEGO

36% respondentów uważało, że praca jest dla nich źródłem nadmiernego stresu. Kolejne 29% nie miało zdania na ten temat. 1/4 badanych odpowiedziała neutralnie na temat tego, czy radzi sobie ze stresem związanym z pracą. Z kolei zmiany organizacyjne w firmie stanowiły jego źródło dla około 2 na 5 osób. Co więcej, prawie 1/3 ankietowanych uważała, że służbowe obowiązki często ich nudzą.

## DOCENIANIE I UZNANIE

ODGRYWAJĄ CORAZ WAŻNIEJSZĄ ROLE, ALE...

Wzrósł odsetek badanych osób dla których bieżące docenianie pracy wzmacnia zaangażowanie w pracę (z 65% w 2022 do 69% w 2023). Dla 72% ważne było wyrażanie uznania przez bezpośredniego przełożonego. Niestety z roku na rok spada odsetek ankietowanych, którzy czują się doceniani pozafinansowo (61% w 2020, 55% w 2021, 50% w 2022, 49% w 2023). 63% czuło się docenianymi przez przełożonych, a kolejne 22% nie miało zdania na ten temat (tak wysoki odsetek wskazuje raczej na negatywne inklinacje, można przypuszczać, że Ci respondenci nie czują się wystarczająco docenieni).



## EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE BADANIA ENPULSE

### PRZYNOŚI MIARODAJNE KORZYŚCI

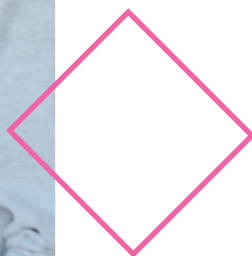
Wśród badanych przez Enpulse pracowników widać, że łączny procent zaangażowanych i włączonych rośnie od czasów pandemii. Dodatkowo od 2019 roku w badanym panelu wzrasta wartość wskaźnika dla obszarów Nagradzania, Rozwoju i wiedzy oraz Wykonywanej pracy. Mają na to wpływ jasno określone role, dopasowane do kompetencji zadania oraz poprawa komunikacji i zachęcanie do rozwoju kompetencji.



## eNPS

Wskaźnik eNPS za rok 2023 wyniósł 14. Wynik dodatni zawsze cieszy, ale warto pamiętać, że taki wskaźnik osiągnęły firmy pracujące z zaangażowaniem na co dzień. 27% badanych pracowników, to Krytycy. Kolejne 32% zajęli Neutralni. Największą grupę tworzyli Promotorzy stanowiący 41% respondentów. Duży potencjał dla firmy mają respondenci Neutralni. Podejmując aktywne działania, organizacje mogą zmienić ich postawę na lojalnych, związanych z nimi Promotorów. Brak takich działań będzie skutkowało przesunięciem pracowników z tej grupy do Krytyków.

eNPS to dobry wskaźnik dla wszystkich tych, którzy mają potrzebę porównania wyników. O ile monitoring zaangażowania Enpulse jest badaniem kumulatywnym to regularne mierzenie eNPS można potraktować jako badanie trackingowe.



# CZYM JEST ZAANGAŻOWANIE I DLACZEGO NALEŻY JE BADAĆ?



## Postawa

pozytywna postawa, stosunek do pracy charakteryzujący się poświęceniem, chęcią do działania



## Identyfikacja

stopień identyfikacji pracowników z organizacją



## Umiejętność organizacji

wyznacznik umiejętności organizacji do włączania pracowników w procesy zarządcze i operacyjne firm

Metodologia badania odzwierciedla te koncepcje naukowe, które rozdzielają zaangażowanie na poszczególne komponenty. Bazując m.in. na koncepcji A. Saks (wg tej teorii zaangażowanie obejmuje elementy poznawcze, emocjonalne i behawioralne (2006)) oraz P. M. Mastrangelo (wyróżnia ona 3 wymiary zaangażowania: logiczne poświęcenie, czyli *to, co w głowie* – wymiar poznawczy (wiedza na temat organizacji, jej celów, misji, rozumie-

nie zadań), emocjonalne poświęcenie, czyli *to, co w sercu* – wymiar emocjonalny (uczucia, jakie żywi pracownik do celów organizacji, jak czuje się realizując je, jakie emocje budzą w nim zachowania przełożonych) oraz dyskrecjonalny wysiłek, czyli *to, co w rękach* – wymiar behawioralny (podejmowanie konkretnych działań, aktywność pracownika) (2009)) stworzyliśmy narzędzie dostosowane do dzisiejszych potrzeb pracowników.



Warto w tym miejscu zauważyć, że wszystkie światowe badania wskazują, że zaangażowanie pracowników przyczynia się do sukcesu organizacji, wpływa pozytywnie na produktywność, zmniejsza rotację w zespole, a tym samym związane z tym koszty. Zaangażowani pracownicy dobrze mówią o firmie, chcą w niej pozostać, czują się zmotywowani do wykonywania swoich zadań, a nawet wykraczania poza zakres swoich obowiązków. To oni stanowią rdzeń zespołu.

**Koszty jakie każda organizacja ponosi na skutek braku zaangażowania pracowników to wg. K. Ayers nawet**

**35%**  
**wynagrodzenia.**

Dlaczego należy badać zaangażowanie? To pytanie retoryczne. **Badanie dostarcza konkretne informacje**, nad czym należy pracować, aby zwiększyć zaangażowanie, a tym samym poprawić ogólną sytuację firmy. Badanie zaangażowania jest istotnym krokiem wprowadzania pozytywnych zmian.

To pierwszy krok do pracy z zaangażowaniem. Obecne badania pozwalają na wprowadzanie szybkich działań i wykorzystywania mikro zmian w budowaniu stabilnych, zaangażowanych zespołów.

**Koniec z planami, o których wszyscy zapominają.**

Dynamiczny świat wymusza działanie tu i teraz. Podejmując decyzje nie możemy polegać jedynie na intuicji czy zasłyszanych informacjach. Dziś bardziej niż kiedykolwiek praca na danych jest koniecznością, nawet w małych firmach. Przy dzisiejszej technologii, analiza jest szybka i dostępna dla każdej organizacji. Wprowadzanie działań poprawiających sprawność firmy staje się więc precyzyjne i przewidywalne. A to ostatecznie gwarantuje niższe koszty, wyższe zyski i mniejszy stres pracowników.

# Opinia Eksperta

Magdalena Zalewska



Jak sprawić, aby mój pracownik był zaangażowany?

## Uśmiech nie wyklucza kompetencji!

To moje hasło i z pewnością – z mojego doświadczenia wynika, że wpływa na zaangażowanie pracowników. Autentyczność, wiarygodność, otwartość na drugiego człowieka, profesjonalizm i poczucie wspólnoty – to czynniki które z pewnością wpływają na tworzenie dobrej atmosfery współpracy. W wielu organizacjach to z pewnością obszar do rozwoju! A wiadomo, że nic tak nie angażuje pracowników jak możliwość rozwoju. Mamy do czynienia z ciekawymi trendami W HR – postęp technologiczny – SZTUCZNA INTELIGENCJA, rzeczywistość VR – to wszystko sprawia, że z jednej strony stoimy przed niebywałą szansą rozwoju pracowników, a co za tym idzie zwiększenia ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Z drugiej strony niesie za sobą zagrożenia i poczucie lęku i niepokoju u pracowników – związanych z poczuciem zastępowalności przez robotyzację pracy i AI. Obecne dynamiczne czasy wymagają szczególnego podejścia do tematu zaangażowania pracowników. Wymagają nowych strategii i zaangażowania HR na poziomie Zarządów. Rola managerów HR definitywnie wzrasta w organizacjach – to bardzo dobry trend. Przykład zaangażowania idzie z góry.

Jestem w pełni przekonana, że ogromną rolę odgrywają w tym przypadku Liderzy. To na ich barkach spoczywa odpowiedzialność za budowanie zaangażowanych zespołów. Poczucie satysfakcji zależy w dużej mierze również od atmosfery jaką budują w swoich obszarach. Filar kultury organizacji polega na trafionych projektach rozwojowych. Kluczowa moim zdaniem jest wiarygodność Liderów i organizacji, praca oparta na wartościach, poczucie wspólnoty, pozytywna atmosfera w pracy. Z mojego doświadczenia wynika, że jeżeli następuje synergia tych czynników, to dodatkowym atutem jest wdrożenie projektów ambasadorskich w firmach. Z pewnością programy *Employer Brandingowe*, *Employee Advocacy* sprzyjają poczuciu identyfikowania się z pracodawcą, dumy z dzielenia się przynależnością do danej organizacji i wpływają na budowanie wizerunku pracodawcy. Ważne jest, aby były autentyczne i wynikały właśnie z zaangażowania osobistego od samego Zarządu, przez HR oraz pracowników na każdym szczeblu organizacji.

**Chcesz budować zaangażowanie w firmie – zacznij od siebie!**

# JAK BADAĆ ZAANGAŻOWANIE?

## Badaj zaangażowanie regularnie – najlepiej raz w miesiącu lub raz na kwartał.

Z jaką częstotliwością badać? Po pierwsze musi to być dostosowane do możliwości operacyjnych firmy. Po drugie po badaniu zawsze musi przyjść działanie. I po trzecie zawsze musi być możliwość weryfikacji i korekty podejmowanych działań. Ważne, aby regularnie dzielić się wynikami z pracownikami, włączyć ich w proces wypracowywania działań.

- ◇ **Badania roczne** – ich zaletą jest to, że są raz w roku. Ich wadą jest to, że przy ograniczonej koncentracji ludzi ankieta powinna być krótka, a to oznacza brak możliwości pogłębienia tematu. Oczywiście można pogłębiać tematy podczas sesji warsztatowych po badaniu. To jednak znacząco oddala podejmowanie działań. Dodając do tego często ograniczoną komunikację, to badanie roczne może osłabić zaufanie do pracodawcy pozostawiając wrażenie: *odpowiedziałem i nikt nie szanuje czasu, jaki na to poświęciłem.*
- ◇ **Badanie kwartalne** – zaletą jest cykliczność, regularność i możliwość weryfikacji podjętych wcześniej działań. Minusem jest fakt, że w ankiecie zadamy mniej pytań niż w badaniu miesięcznym, więc zdiagnozowanie przyczyn problemu lub weryfikacja czy podjęte działania są skuteczne, może zająć więcej czasu.
- ◇ **Badania miesięczne** – ich zaletą jest regularność i możliwość szybkiej odpowiedzi na potrzeby pracowników. Poprawia się znacząco komunikacja i zaangażowanie pracowników. W stosunku do działań podjętych rocznie jest to ok. 20%, badań kwartalnych ok. 10%.
- ◇ **Badania tygodniowe i codzienne** – są świetne, jeśli chcecie badać nastroje. Pojawia się pytanie jakie działania zostaną podjęte w wyniku tak częstego ankietowania? Nawet kota można zagłaskać na śmierć, więc nie jest to najskuteczniejsze narzędzie do budowania zaangażowania.



## OGRANICZ JEDNORAZOWĄ LICZBĘ PYTAŃ

Jednorazowa ankieta powinna być krótka. To ważne w kontekście nie tylko responsywności, ale również jakości pozyskanych danych. **Najlepiej, jeśli ankieta zawiera 8 – 12 pytań.** Pamiętaj też, że pytania powinny mieć prostą formę, odpowiedni zrozumiały język. Najlepiej też korzystać z 5-stopniowej skali odpowiedzi (skali Likerta) – jest prosta do zrozumienia dla ankietowanych, ale i łatwa do interpretacji dla badacza, pozwala na różnicowanie postaw, można wykorzystać wyniki zarówno do sumowania ocen, jak i wyliczenia wskaźnika.

**Masz pytanie dotyczące badania zaangażowania pracowników?**



**Porozmawiaj z ekspertem**

## KORZYSTAJ Z NOWYCH TECHNOLOGII

(ALE TYCH, KTÓRE NIE WYMAGAJĄ DUŻEGO OBYCIA Z NOWOCZESNYMI ROZWIĄZANAMI)

Ankiety papierowe odchodzą do lamusa i nie sprawdzą się szczególnie, jeśli do zespołu należą młodzi ludzie lub kiedy część zespołu pracuje zdalnie. Na podstawie takich ankiet zdecydowanie trudniej opracować wyniki, zajmuje to dużo więcej czasu i jest obarczone pewnym ryzykiem błędów wynikających z np. przepisywania wyników do arkusza kalkulacyjnego. Nie zapominajmy też o kosztach, ankiety papierowe są zwyczajnie droższe. Jednocześnie badanie nie powinno wiązać się z koniecznością instalowania dodatkowego oprogramowania, aplikacji.

Czy badanie online można przeprowadzić w firmie logistycznej czy produkcyjnej, czyli tam, gdzie pracownicy nie mają dedykowanych, służbowych komputerów? Oczywiście. Dzisiaj dostęp do internetu mają niemal wszyscy. A jeśli z jakiegoś powodu tak nie jest, wystarczy udostępnić pracownikom na terenie firmy infokioski. Trzeba skończyć z mitem, że część pracowników nie poradzi sobie z wypełnieniem ankiety online. Czasem jest to wymówka w tych firmach, gdzie jest duży kryzys zaufania. W Enpulse skutecznie wdrażamy badanie z zachowaniem wysokiej responsywności, dla różnych grup pracowniczych.

## WYBIERAJ NARZĘDZIA, KTÓRE DAJĄ MOŻLIWOŚĆ UZYSKANIA WYNIKÓW W CZASIE RZECZYWISTYM

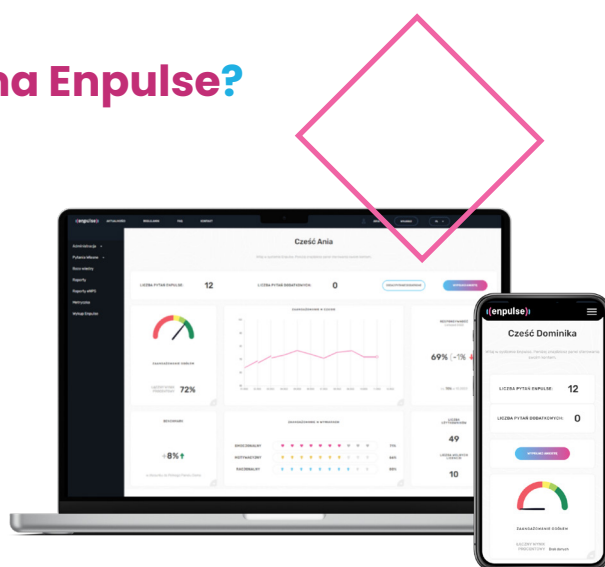
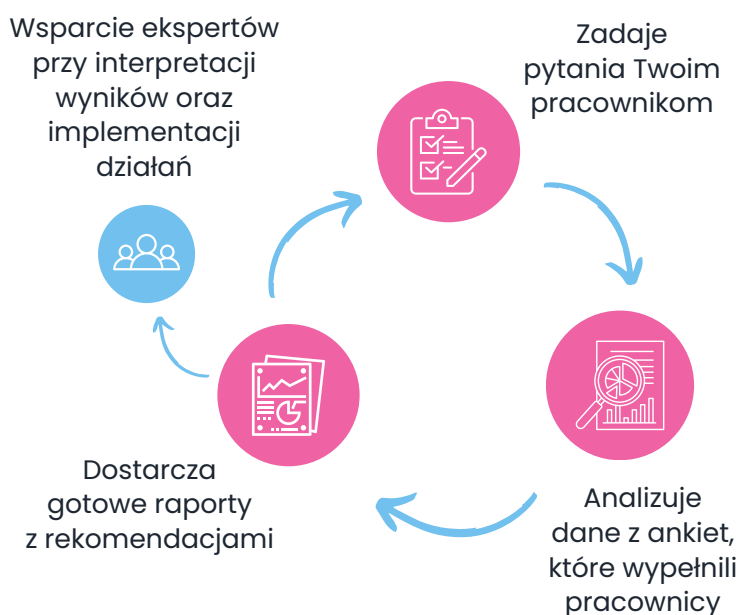
Współcześni pracownicy oczekują regularnego, szybkiego feedbacku i reakcji, a więc badanie powinno skutkować działaniem. Dlatego też należy badać przy pomocy narzędzi, które dają możliwość sprawdzenia wyników i uzyskania automatycznego raportu w dowolnym momencie badania. Szybsze wyniki to też więcej czasu, który można poświęcić na omówienie, zaplanowanie i wdrożenie działań naprawczych w firmie. Zwróć uwagę, że badanie to swoisty rodzaj feedbacku od pracownika do pracodawcy/managera, ale też dzięki transparentnej polityce komunikacyjnej, poprzez dzielenie się wynikami i planowanymi oraz zrealizowanymi działaniami, jest to informacja zwrotna pracodawca/manager – pracownik.

## PAMIĘTAJ O WDROŻENIU BADANIA

Niezależnie od tego, w jaki sposób chcesz badać zaangażowanie, kluczowym elementem jest jego wdrożenie. Dzięki temu pracownicy rozumieją, dlaczego badanie jest ważne i w jaki sposób ma pomóc w ich pracy. Jak w przypadku każdego zadania – *jeśli wiem, po co to robię* i identyfikuję się z celem zadania, tym chętniej i lepiej je wykonam.

W zależności od organizacji wdrożenie będzie krótsze lub dłuższe, ale musi się odbyć. Zastanów się, czy Ty weźmiesz udział w badaniu, klikniesz w link, jeśli ktoś Cię wcześniej nie poinformuje czego możesz się spodziewać i czemu ma to służyć? Szczególnie w dzisiejszym świecie, szyfrowanie danych, bezpieczne serwery, anonimowość w przekazywanych danych z badania to jedna z najważniejszych kwestii.

### Jak działa platforma Enpulse?



**Wyceń badanie**



# JAK W ENPULSE BADAMY ZAANGAŻOWANIE — KRÓTKI OPIS METODOLOGICZNY

Badanie Enpulse ma charakter ilościowy. W oparciu o wyniki cyklicznie przeprowadzanych ankiet wyliczany jest skumulowany wskaźnik, który stanowi syntetyczny miernik odzwierciedlający poziom zaangażowania pracowników w pracy.

Pomiar wskaźnika bazuje na **3 wymiarach** zaangażowania pracowników (emocjonalnym, motywacyjnym i racjonalnym), na które składa się **6 obszarów i 22 czynniki** determinujące postawę pracownika. Ostateczny wynik wskaźnika stanowi uśrednioną wartość z 3 wymiarów dla wszystkich respondentów danej grupy badawczej (np. organizacji, działu, Pełnego Panelu).

Przyjęta metodologia zakłada **przeprowadzenie ankiet co miesiąc** — wyniki z krótkich okresów są odzwierciedleniem bieżących odczuć, motywacji, potrzeb, chęci. Jest to puls zaangażowania. Cały cykl badawczy trwa 12 kolejnych miesięcy (od stycznia do grudnia) i pozwala uzyskać kompleksowe dane o zaangażo-

waniu. Uznanie okresu 12-miesięcznego za pełny cykl jest rozwiązaniem spójnym z podejściem biznesowym (roczne okresy rozliczeniowe, tworzenie planów rocznych) i pozwala uwzględnić dane, na które wpływ mają zróżnicowane sytuacje i stany, nie tylko te związane z firmą, np. pory roku.

W badaniu wykorzystywana jest 5-stopniowa skala Likerta. \*

Narzędzie spełnia kryteria dobrej rzetelności. Alfa Cronbacha dla wyników w roku 2023 wynosi średnio 0,96 dla wartości wskaźnika obszarowego. Alfa Cronbacha to statystyczna miara wewnętrznej spójności testu, opisaną jako liczba pomiędzy 0 a 1. Wewnętrzna spójność odnosi się do tego, jak dobrze różne części testu mierzą tę samą podstawową koncepcję. Im bardziej współczynnik alfa jest zbliżony do 1, tym bardziej wynik ten świadczy o wiarygodności testu.

Do zbierania i analizowania danych używamy własnej platformy badawczej, stworzonej i rozwijanej przez nasz zespół. System nie wymaga instalowania oprogramowania, a jedynie urządzenia z dostępem do Internetu. Dzięki temu jest dostępny dla każdego w dowolnej lokalizacji, natychmiast. Platforma badawcza Enpulse jest dostępna w języku polskim, angielskim, ukraińskim, rosyjskim oraz norweskim.

\* Więcej na temat wykorzystywania skali Likerta w badaniach dowiesz się z naszego artykułu pod linkiem: <https://www.enpulse.eu/dlaczego-w-enpulse-uzywamy-5-stopniowej-skali-likerta/>

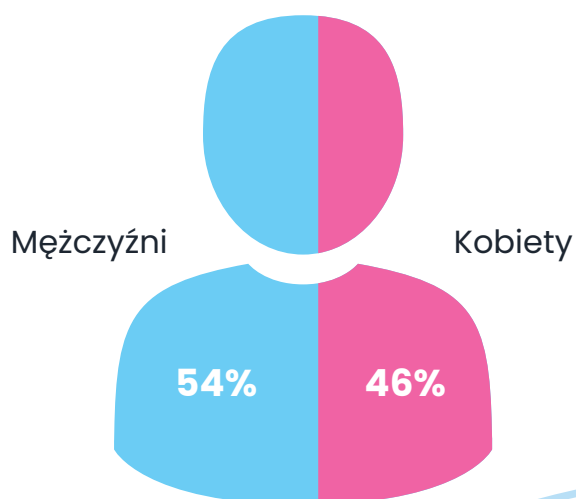
# KOGO BADALIŚMY?

W roku 2023 badanie skierowano do grupy **8767 respondentów**. Wśród naszych klientów wyróżnić możemy firmy z branży IT, transportu i spedycji, produkcji, marketingu i sprzedaży, doradztwa i usług finansowych oraz agencje pracy tymczasowej czy hurtownie.

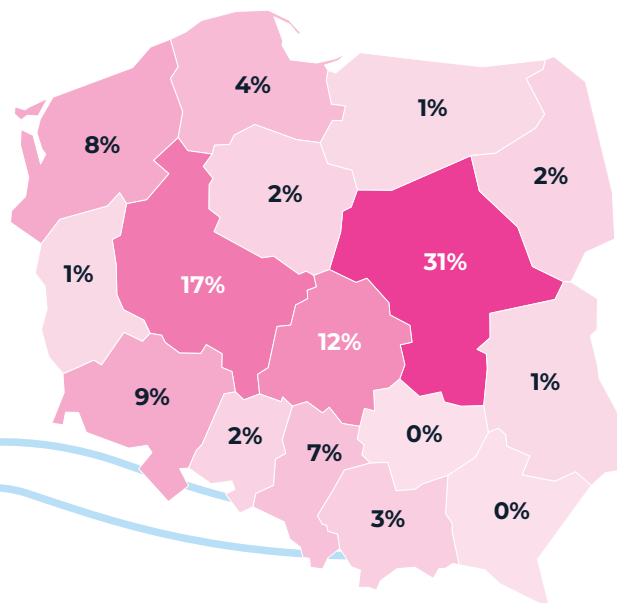
Panel badawczy był zróżnicowany pod kątem płci, wieku, miejsca zamieszkania i stażu pracy. Mężczyźni stanowili nieco ponad połowę badanych (54%), a odsetek kobiet był mniejszy o 8 p.p. (46%). Wyniki te są spójne z wynikami *Roczników Statystycznych Pracy* (GUS), według którego pracujące kobiety w roku 2022 stanowiły 47%, a mężczyźni 53%. Ze względu na wiek, największą grupę stanowiły osoby młode w wieku 25-34 lata (43%). Następnie były to osoby w wieku 35-44 lata (26%). Najmniejszymi pod kątem liczebności grupami były osoby najmłodsze, w wieku 18-22 lat (10%), oraz najstarsze,

w wieku 55+ (5%). W siedmiu województwach odsetek respondentów był równy lub większy niż 4%. Najczęściej deklarowanym miejscem zamieszkania było województwo mazowieckie (31%), co nie dziwi biorąc pod uwagę, że w nim znajduje się największa liczba zatrudnionych w Polsce względem innych województw. Następnymi były wielkopolskie (17%) oraz łódzkie (12%). Najliczniejszy udział w badaniu brały osoby z grupy stażu pracy od 2 do 5 lat (67%). Poniżej 2 lat stanowiło 18% panelu, a od 5 do 10 13%. Najmniejszy odsetek tworzyły osoby ze stażem powyżej 10 lat (2%).

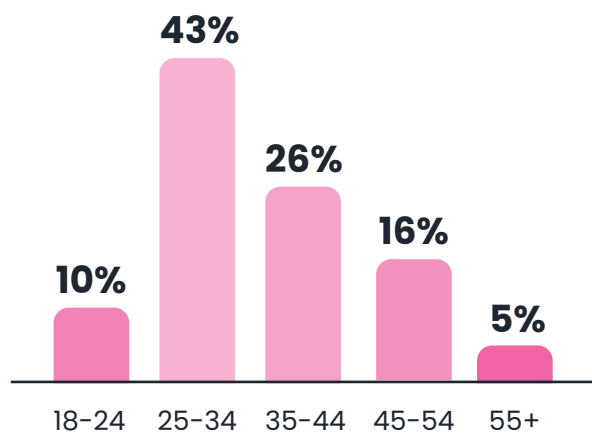
## Płeć ankietowanych



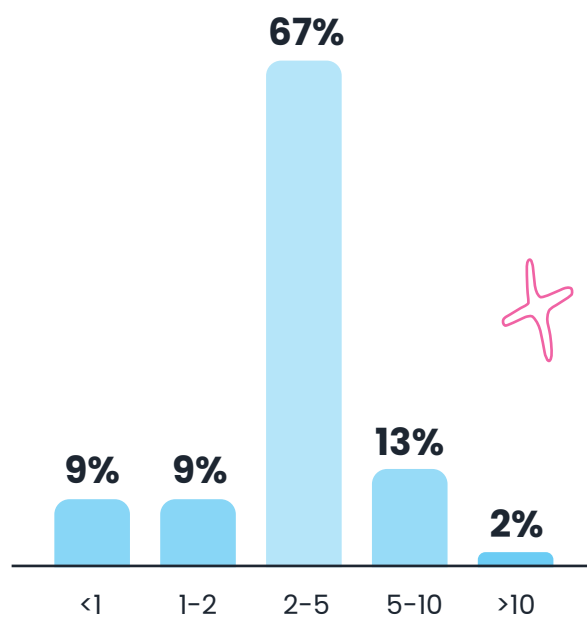
## Województwa, w których pracują ankietowani



## Wiek ankietowanych w latach

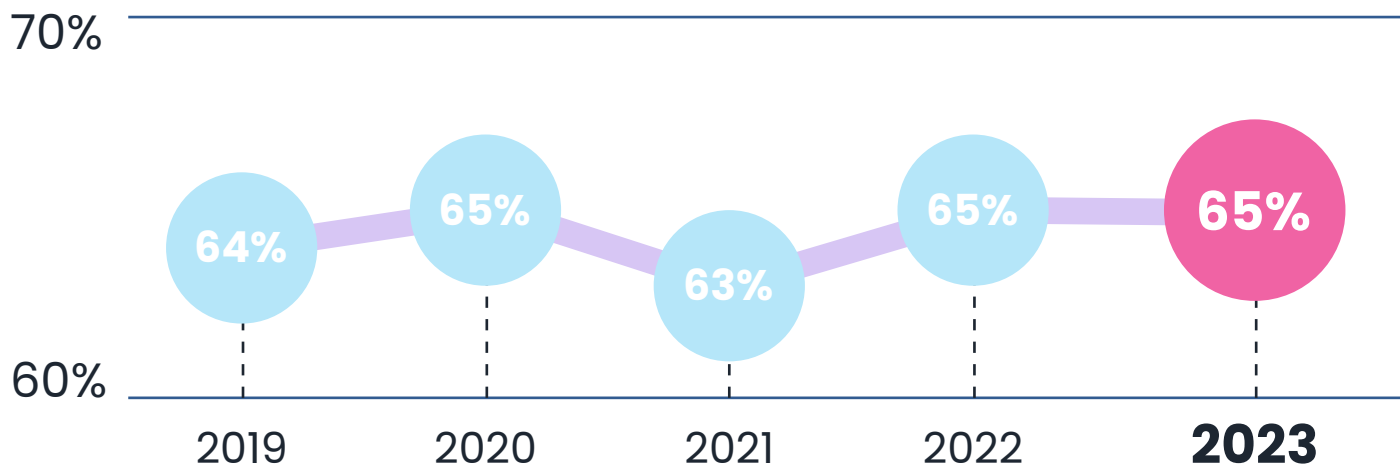


## Staż pracy ankietowanych w aktualnym miejscu pracy w latach



# WYNIKI BADANIA ZAANGAŻOWANIA W 2023 ROKU

## Ogólny wskaźnik zaangażowania



Ogólny wskaźnik zaangażowania w 2023 roku wyniósł **65%** i jest to taki sam wynik jak w roku 2022, co oznacza, że ustabilizował się po spadkach z 2021.

Ogólny wskaźnik zaangażowania na rok 2023 najwyższy był w województwie **śląskim (69%)**, a najniższy w województwie **zachodniopomorskim (59%)**. Oznacza to, że województwo śląskie przoduje kolejny rok z rzędu i tym razem jego wskaźnik wzrósł o 1 p.p. (68% w 2022).

Najwyższy wskaźnik zaangażowania:  
województwo śląskie

**69%**

Najniższy wskaźnik zaangażowania:  
województwo zachodniopomorskie

**59%**

Jedynie w wymiarze emocjonalnym ogólny wskaźnik zaangażowania spadł o 1 p.p. w porównaniu do 2022 r. Zarówno w wymiarze motywacyjnym jak i racjonalnym wynik wyniósł tyle samo w porównaniu do roku poprzedniego.

Zmiany względem poprzedniego roku zachodziły w wynikach szczegółowych. Dlatego tak ważne jest badanie zaangażowania w dogłębnych podziałach.

Na rok 2023 najlepsze wyniki we wszystkich trzech wymiarach uzyskało województwo **małopolskie**:

- ◇ w wymiarze emocjonalnym **68%**;
- ◇ w wymiarze motywacyjnym **66%**;
- ◇ w wymiarze racjonalnym **68%**.

**Najlepsze wyniki we wszystkich trzech wymiarach w roku 2023: województwo małopolskie**

emocjonalny:

**68%**

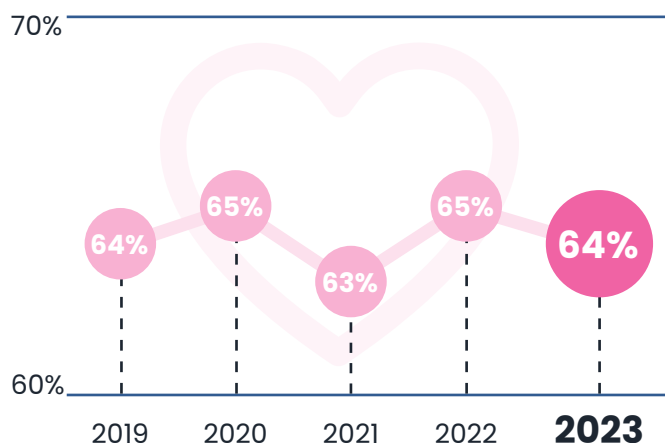
motywacyjny:

**66%**

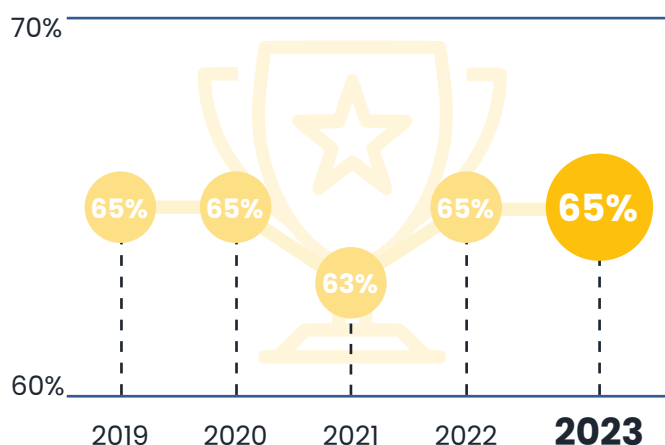
racjonalny:

**68%**

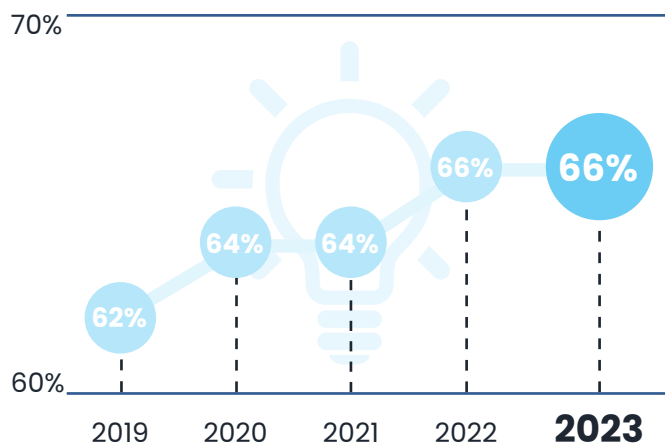
### Wymiar emocjonalny



### Wymiar motywacyjny



### Wymiar racjonalny





# Opinia Eksperta

Jolanta Samul-Kowalska



Raport Enpulse na temat zaangażowania pracowników polskich w 2023 pokazuje jasno, jak dużo pracy wykonały organizacje w Polsce w obszarze budowy zaangażowania swoich pracowników w ciągu ostatnich lat. Utrzymanie tego samego poziomu zaangażowania jak w 2022 należy czytać jako bardzo dobry wynik, biorąc pod uwagę wyzwania, z jakimi mierzyły się firmy w 2023, związane ze słabszą ekonomią, wzrostem cen i spadkiem efektywności produkcji. Cieszy fakt, że firmy rozumieją przełożenie zaangażowania pracowników na ich wyniki biznesowe i dokładają starań by zaangażowanie nie tylko regularnie mierzyć, ale właściwie interpretować dane i odpowiednio na nie reagować.

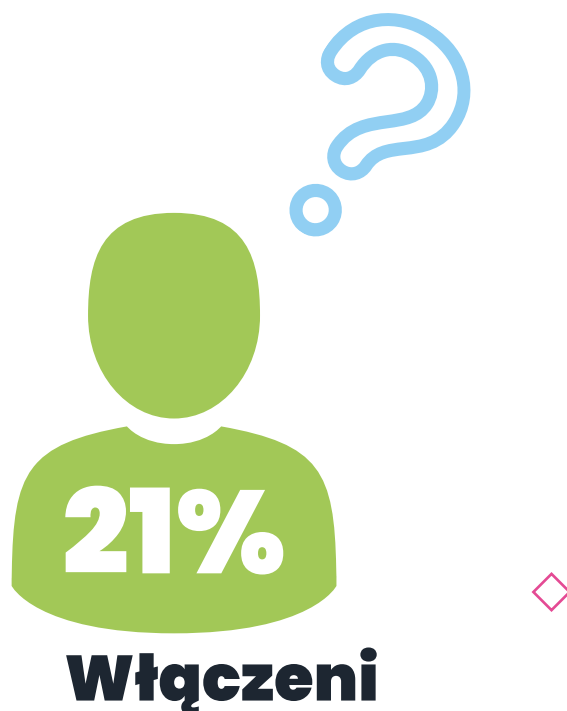
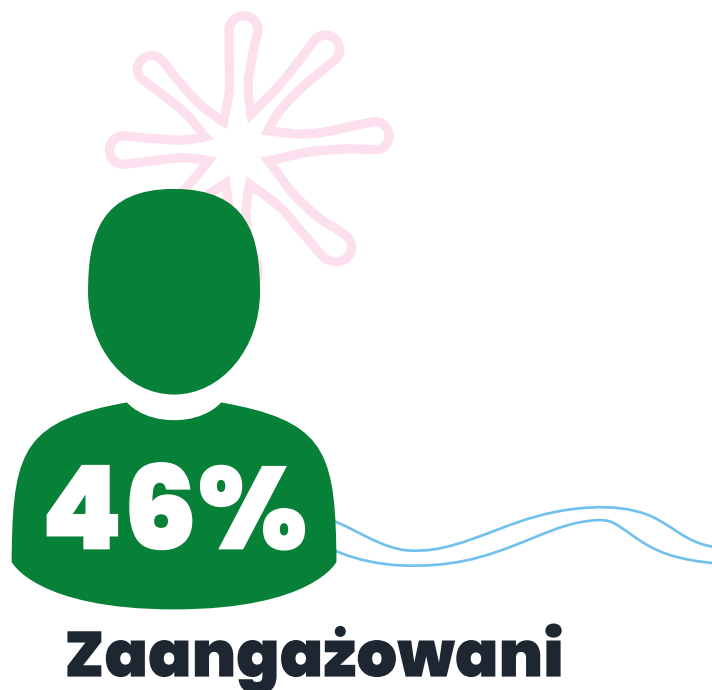
Moją uwagę zwrócił wzrost odsetka osób deklarujących stres związany ze zmianami w organizacji. Wydaje się, że obszar odporności psychicznej pracowników (*resilience*), ale także umiejętności radzenia sobie ze zmianą (*agility*), będą w roku 2024 obszarami wymagającymi szczególnego lub dodatkowego wsparcia ze strony organizacji. W intensywnie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, a często także osobistym, istotne jest podnoszenie w organizacji poziomu jej odporności psychicznej i elastyczności, a także budowanie środowiska pracy, które daje pracownikom poczucie wspólnego sensu i wartości.



# OGÓLNE WYNIKI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W 2023 ROKU

W badaniu Enpulse każdy z pracowników, który bierze udział w badaniu, na podstawie udzielonych przez siebie odpowiedzi ma przydzielony określony status. Dzięki temu wiemy, że w roku 2023, **46% stanowili pracownicy Zaangażowani**, czyli Ci, dla których wartość wskaźnika wynosiła powyżej 70%. Byli oni jednocześnie najliczniejszą grupą. W stosunku do wyników sprzed roku ich liczebność **wzrosła o 4 p.p.** osiągając dzięki temu najwyższy odsetek spośród wszystkich edycji raportu. Jest to bardzo dobra informacja dla pracodawców, ponieważ to ta grupa najmocniej identyfikuje się z firmą i najwięcej działa na jej rzecz. Jednocześnie jest to grupa, która obecnie jest **najmocniej zagrożona wypaleniem zawodowym i chętniej niż inne grupy, podejmuje zmianę pracy**. Warto więc zwrócić uwagę na dane patrząc na nie z różnej perspektywy.

Kolejne **21% respondentów stanowiła grupa o statusie Włączonych**. Jest to drugi pozytywny status pracowników, a aby go osiągnąć należy uzyskać wskaźnik pomiędzy 60 a 70%. Ich wynik **spadł o 2 p.p.** względem 2022 roku, co może wiązać się ze wzrostem odsetka Zaangażowanych. Włączeni w pewnym stopniu identyfikują się z firmą jednocześnie nie będąc z nią silnie związani. Grupa ta w roku 2023 uzyskała najmniejszy odsetek względem poprzednich edycji raportu.

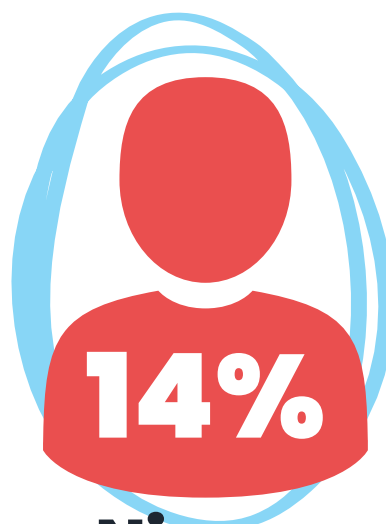


Pracownicy, którzy przestają identyfikować się z organizacją, czują się z nią słabo związani i niechętnie działają na rzecz firmy stanowili **19%**. Osiągnięty przez nich wskaźnik plasował się między 50 a 60%. Byli to pracownicy o statusie **Rozczarowanych**, którzy szybko mogą stać się Niezaangażowani w przypadku ich zniechęcenia. Ich odsetek **spadł o 4 p.p.** względem roku 2022, będąc najniższym od roku 2020. W przypadku analizy kosztowej Rozczarowani i Niezaangażowani liczeni są łącznie jako grupa niezaangażowanych.

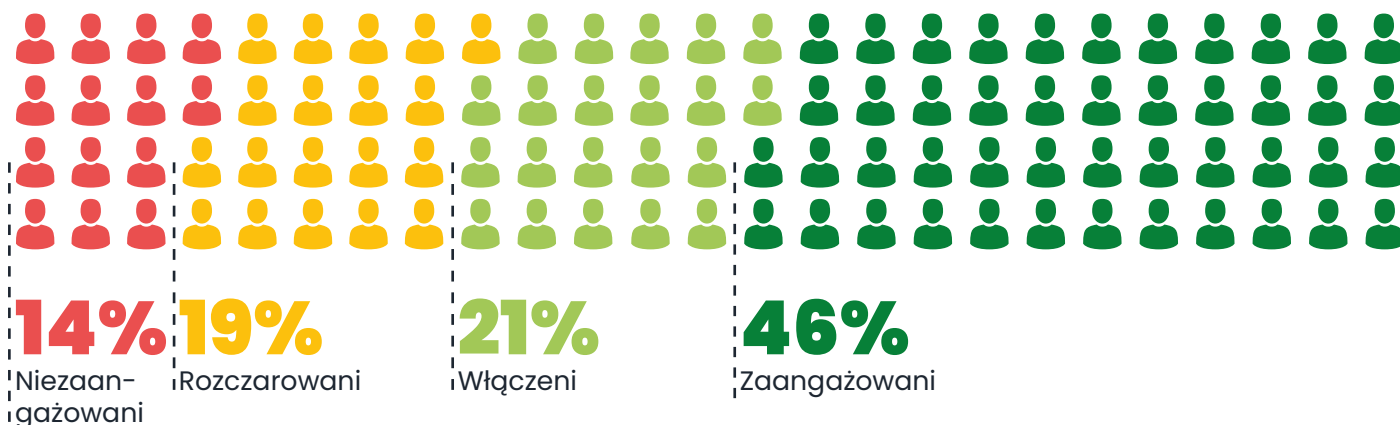
**Niezaangażowani** stanowili najmniejszy odsetek pracowników w 2023 roku, osiągając **14%**. Jest to grupa, która uzyskała wyniki wskaźnika od 0% do 50%. Warto podkreślić, że niezaangażowanie pracowników nie oznacza, że są oni niekompetentni i nie wykonują swojej pracy na wysokim poziomie. Grupę o tym statusie stanowią osoby czujące się nieszczęśliwie w swojej pracy i działający najmniej na rzecz swojego pracodawcy. Ich liczebność **wzrosła względem roku poprzedzającego o 2 p.p.**, zbliżając się do wyniku z 2021 roku. Aby łatwiej zrozumieć określenie tej grupy w metodologii Enpulse można tę grupę przyrównać do aktywnie niezaangażowanych w innych metodologiach.



## Rozczarowani



## Niezaangażowani



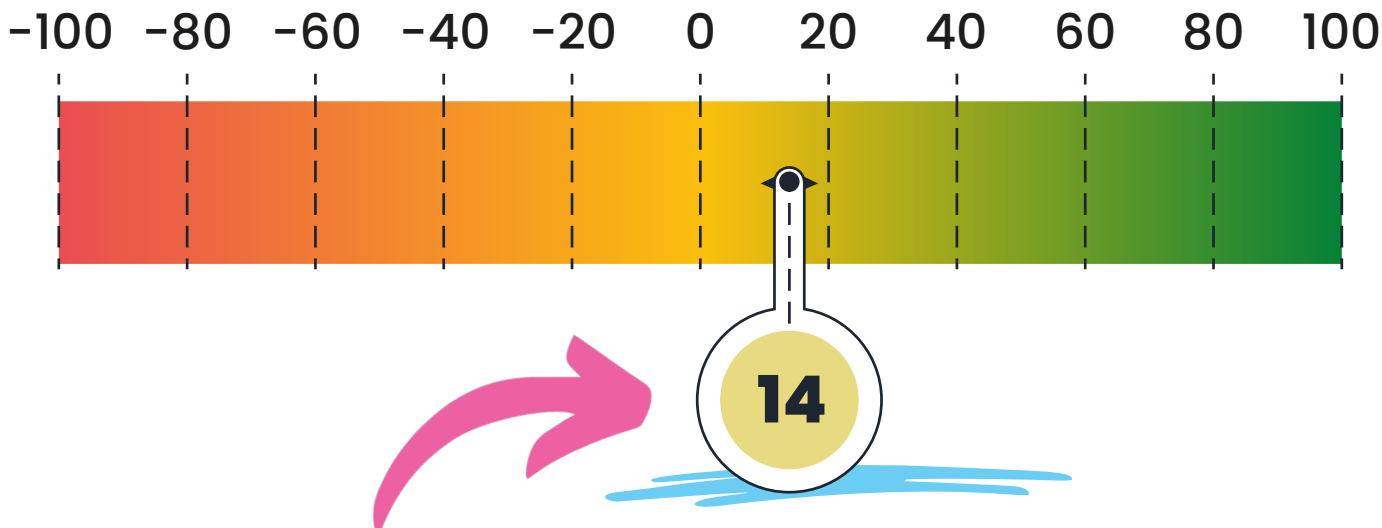
# WYNIKI WSKAŹNIKA ENPS NA 2023 ROK



W trakcie badania miesięcznego Enpulse, co kwartał zadajemy pytanie eNPS. *Employee Net Promoter Score*, bo tak brzmi pełna nazwa tego wskaźnika, to jedna z metod pomiaru postaw pracowników w organizacji – w tym przypadku mierzymy lojalność i skłonność do polecenia organizacji jako dobrego miejsca pracy. Wskaźnik ten wywodzi się z obszaru *Customer Experience (CX)* – oryginalna wersja tego wskaźnika, czyli *Net Promoter Score*, została stworzona do mierzenia lojalności klientów. Ze względu na swoje zalety szybko znalazł swoje zastosowanie także w badaniach pracowników.

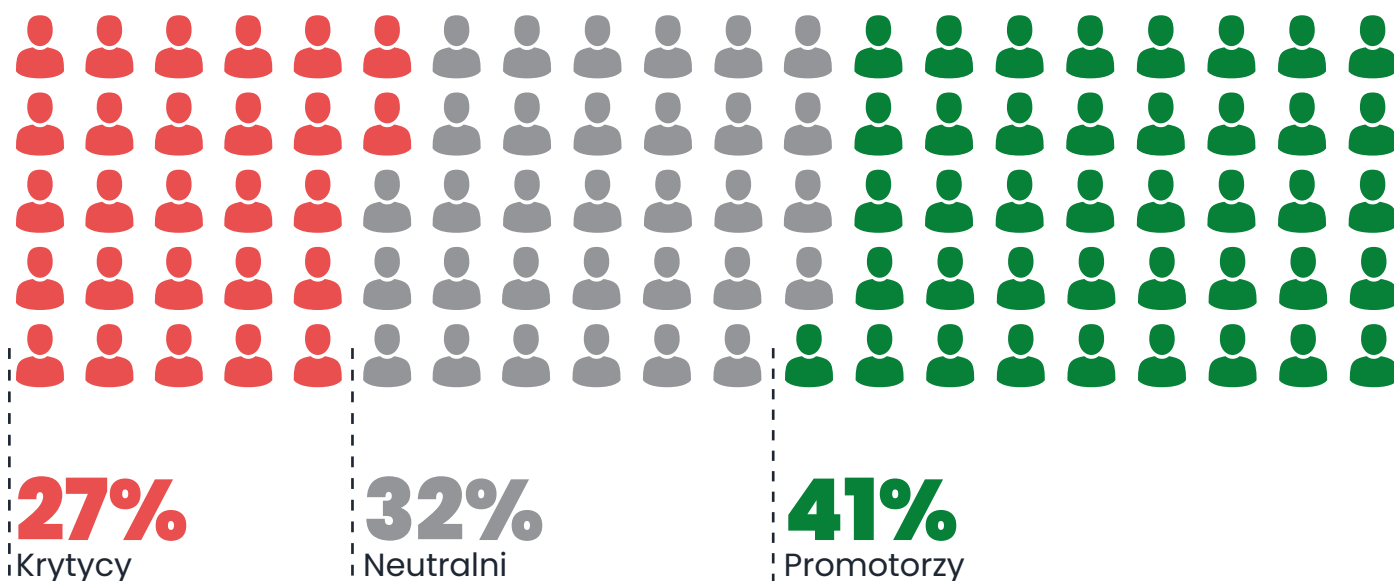
eNPS obliczany jest na podstawie odpowiedzi na jedno pytanie w 11-stopniowej skali. Na podstawie odpowiedzi, jakie zaznaczyli pracownicy przypisujemy ich do jednej z trzech grup: **Krytyków**, **Neutralnych** i **Promotorów**. Znając rozkład procentowy wszystkich trzech grup możemy policzyć wskaźnik eNPS, którego wynik zawiera się w przedziale od -100 (gdy nie ma promotorów) do +100 (gdy nie ma krytyków). Wynik poniżej 0 oznacza, że wśród pracowników jest więcej krytyków niż promotorów i jest sygnałem, że potrzebne jest natychmiastowa reakcja organizacji i wprowadzenie zmian.





Wskaźnik eNPS za rok 2023 wyniósł 14. Wynik dodatni zawsze cieszy, ale warto pamiętać, że taki wskaźnik osiągnęły firmy pracujące z zaangażowaniem na co dzień. 27% badanych pracowników, to krytycy. Są to osoby niezadowolone, zniechęcone warunkami pracy, które mogą dzielić się negatywną opinią o organizacji z innymi. Kolejne 32% zajęli Neutralni – Ci którzy neutralnie oceniają organizację i nie będą jej ani odradzać, ani polecać. Ostatnia grupa to Promotorzy. W zeszłym roku stanowili oni 41% respondentów. Osoby te są zadowolone z pracy w organizacji i lojalne wobec niej, a dodatkowo będą dzielić się pozytywną opinią o firmie z innymi.

Warto zwrócić uwagę, że sam wynik eNPS nie dostarcza informacji o tym, co działa, a co wymaga wsparcia. Wskaźnik ten nie daje jednoznacznej odpowiedzi, co zrobić (jak działać, w jakim obszarze) żeby nasi pracownicy czuli się w pracy lepiej, chcieli zostać w organizacji na dłużej i polecać nas innym. Dopiero w połączeniu z wynikami badania zaangażowania Enpulse, możemy uzyskać całościową diagnozę wraz z obszarami wymagającymi wdrożenia zmian, będących odpowiedzią na realne potrzeby pracowników.





# ANALIZA ZAANGAŻOWANIA

W metodologii Enpulse każdy z obszarów i czynników tworzących zaangażowanie pracownika jest mierzony i analizowany przez pryzmat 3 wymiarów: emocjonalny, motywacyjny i racjonalny. Pozwala to spojrzeć na zjawisko z różnych perspektyw. Patrzymy na zaangażowanie holistycznie, przechodząc do coraz bardziej szczegółowych wyników. Dlatego w dalszej kolejności weryfikujemy 6 obszarów, a do nich 22 czynniki.

Na poziomie ogólnej analizy można wskazać, które elementy wymagają najpilniejszego wsparcia, którym trzeba się dokładniej przyglądać (*uwważaj i monitoruj*), a które wypadają na tyle dobrze, że stanowią zasoby organizacji i należy zadbać o nie w szczególny sposób (*zachowaj*).

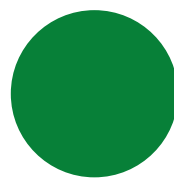


Mimo takich samych wyników wskaźnika ogólnego w latach 2023 i 2022, zmiany zaszły w wynikach szczegółowych. Spośród 22 analizowanych czynników **8 uzyskało wynik niższy bądź równy 60%, kwalifikując się do grupy uważaj**. Liczba czynników w tej grupie **zwiększyła się o 2** względem roku 2022. Jednak tylko 3 czynniki są takie same jak w roku 2022, są to: komunikacja w organizacji (obszar praktyki i atmosfera w wymiarze motywacyjnym), zarządzanie zmianą (obszar praktyki i atmosfera w wymiarze emocjonalnym) oraz ocena polityki zatrudnienia (obszar wizerunek pracodawcy w wymiarze racjonalnym). Poprawie uległy wyniki wynagrodzenia dla obszaru nagradzania w wymiarze racjonalnym, satysfakcji w obszarze praktyki i atmosfera w wymiarze racjonalnym oraz ocena polityki zatrudnienia w obszarze wizerunek pracodawcy w wymiarze emocjonalnym. W roku 2023 przesunęły się one z grupy *uwważaj* do grupy *monitoruj*. Odwrotne przejście – **z monitoruj do uważaj – zaszło w 5 czynnikach: relacje i wsparcie w obszarze bezpośredniego przełożonego dla wymiaru emocjonalnego, docenianie i uznanie w nagradzaniu dla wymiaru motywacyjnego, zarządzanie zmianą w praktykach i atmosferze dla wymiaru racjonalnego, efektywność szkoleń w rozwoju i wiedzy dla wymiaru racjonalnego oraz ocena polityki zatrudnienia w wizerunku pracodawcy dla wymiaru motywacyjnego**. Wyniki ich wskaźnika zaangażowania spadły względem 2022 roku.

Widocznie zmieniła się liczba czynników należących do grupy **zachowaj**, gdzie wskaźnik osiągnął poziom powyżej 70%. W stosunku do poprzedniego roku ich liczba **spadła z 4 do 2**. Znalazły się tutaj wykorzystanie wiedzy i umiejętności w obszarze rozwoju i wiedzy dla wymiaru racjonalnego oraz oferta przedsiębiorstwa w wizerunku pracodawcy dla wymiaru motywacyjnego. Czynniki z grupy **zachowaj** w 2023 roku były inne niż w 2022. Oznacza to, że **do grupy monitoruj spadły czynniki: inspirowanie w obszarze bezpośredniego przełożonego dla wymiaru racjonalnego, relacje i wsparcie w obszarze bezpośredniego przełożonego dla wymiaru motywacyjnego i racjonalnego oraz relacje i wsparcie w praktykach i atmosferze dla wymiaru racjonalnego**.

Pełny opis czynników i wyjaśnienie, dlaczego właśnie takie elementy uważamy za ważne znajduje się w *Dodatku metodologicznym* na końcu Raportu (strona 65).

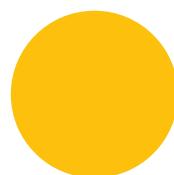
## Kategorie czynników wskaźnika zaangażowania



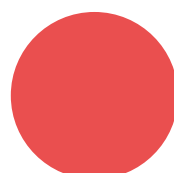
**Zachowaj**  
(↓ -2)



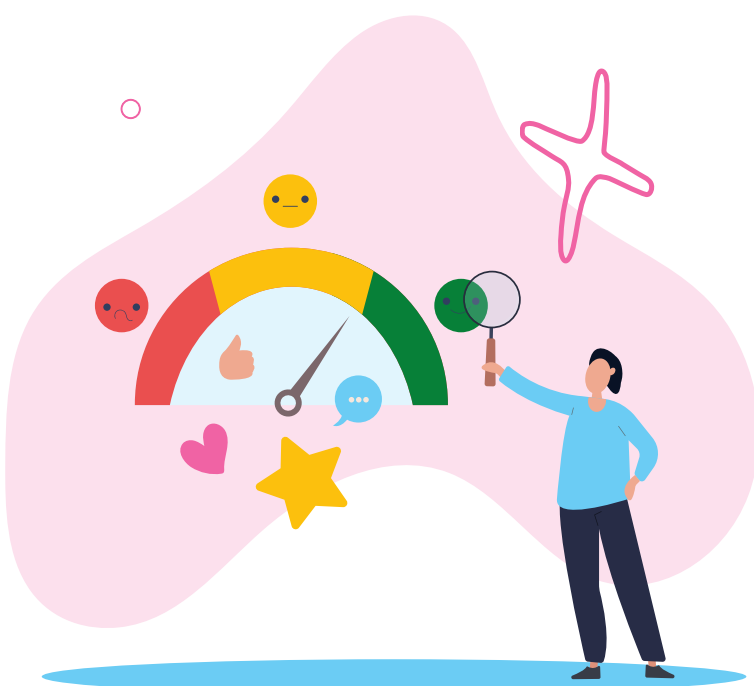
**Monitoruj**  
(=)



**Uważaj**  
(↑ +2)



**Napraw**  
(=)



### Monitorowanie zaangażowania

pozwała kierownikom lepiej zrozumieć potrzeby pracowników i dostosować swoje podejście.

**Porozmawiaj z ekspertem**

# Obszar

	Czynnik	WYMIAR EMOCJONALNY	WYMIAR MOTYWACYJNY	WYMIAR RACJONALNY
<b>Wykonywana praca</b>	Organizacja pracy	●	●	●
	Zakres zadań	●	●	●
	Siła sprawcza	●	●	●
	Postawa wobec pracy	●	●	●
<b>Bezpośredni przełożony</b>	Inspirowanie	●	●	●
	Relacje i wsparcie	●	●	●
	Zarządzanie pracą	●	●	●
<b>Nagradzanie</b>	Wynagrodzenie	●	●	●
	Docenianie i uznanie	●	●	●
<b>Praktyki i atmosfera</b>	Relacje i wsparcie	●	●	●
	Well-being	●	●	●
	Komunikacja w organizacji	●	●	●
	Satysfakcja	●	●	●
	Zarządzanie zmianą	●	●	●
<b>Rozwój i wiedza</b>	Możliwość rozwoju	●	●	●
	Wykorzystanie wiedzy i umiejętności	●	●	●
	Efektywność szkoleń	●	●	●
<b>Wizerunek Pracodawcy</b>	Kultura organizacyjna	●	●	●
	Ocena polityki zatrudnienia	●	●	●
	Wiara w przywództwo	●	●	●
	Oferta przedsiębiorstwa	●	●	●

● NAPRAW

● UWAŻAJ

● MONITORUJ

● ZACHOWUJ

# Opinia Eksperta

**Anna Piotrowska Banasiak**



Analizę wyników badania zaangażowania zawsze warto osadzać w szerszym kontekście. Przyjrzyjmy się więc zjawiskom zachodzącym na rynku pracy w 2023 roku.

Za nami kolejne miesiące nowej, postpandemicznej normalności. Naszą rzeczywistość kształtowały w znacznej mierze obawy pracodawców o sytuację gospodarczą, a także troski pracowników, doświadczających wzrostu kosztów życia czy zobowiązań finansowych. Mimo utrzymującej się bardzo dużej ilości publikowanych ofert pracy, dostrzegalne były korekty rynkowe i ostrożniejsze podejście firm do rekrutacji, w tym wyhamowanie inwestycji w tworzenie nowych etatów. Istotnym trendem były również zmiany firmowych zasad pracy zdalnej. Możliwości pracy poza siedzibą pracodawcy w przypadku pracowników biurowych są wprowadzane nadal powszechnie, ale wielu pracowników dowiedziało się o zwiększeniu wymiaru oczekiwanej pracy z biura i doświadczyło wzrostu kosztów dojazdów do pracy, konieczności zmian prywatnych zobowiązań czy nowych wyzwań w tzw. *logistyce rodzinnej*.

W okolicznościach wspomnianych zmian i trendów rynkowych, trudno dziwić się poczuciu pogorszenia sytuacji zawodowej u pracowników i spadkowi ich emocjonalnego przywiązania do miejsca pracy. Mimo niewielkiego spadku względem zeszłego roku, aż 39% pracowników rozważyło opcję zmiany miejsca pracy. Warto zauważyć również spadek deklarowanego poczucia bezpieczeństwa w oparciu o warunki pracy. Mimo to nadzieją napawa rosnąca uwaga pracodawców poświęcana zjawisku wypalenia zawodowego. Aktywność na tym polu i coraz częstsze inwestycje w inicjatywy, których celem jest realne wsparcie pracowników oraz ich liderów w budowaniu świadomości i dostarczaniu narzędzi potrzebnych w walce z tym zjawiskiem, zdecydowanie zasługują na docenienie.



# SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA ZAANGAŻOWANIA W 2023 ROKU



Pełne badanie zaangażowania Enpulse to 144 pytania wskaźnikowe, które zadawane są w partiach po 12 pytań w każdym miesiącu. Każde z nich zostało przyporządkowane do konkretnego wymiaru, obszaru i czynnika. W dalszej części raportu przedstawiono najciekawsze wyniki z podziałem na obszary. To syntetyczna informacja, jakie elementy zaangażowa-

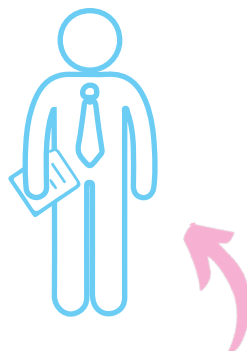
nia pracowników stanowiły dla firm największe wyzwanie w 2023 roku, ale również przedstawienie tych, które zostały wskazane przez respondentów jako najmocniejsze. O tych najmocniejszych często zapominamy, a to o nie właśnie powinniśmy dbać w kontekście budowania siły organizacji. Łatwiej dokonać zmiany niż utrzymać wysoki wynik!



## Badane obszary zaangażowania:



Wykonywana praca



Bezpośredni przełożony



Nagradzanie



Praktyki i atmosfera



Rozwój i wiedza



Wizerunek pracodawcy



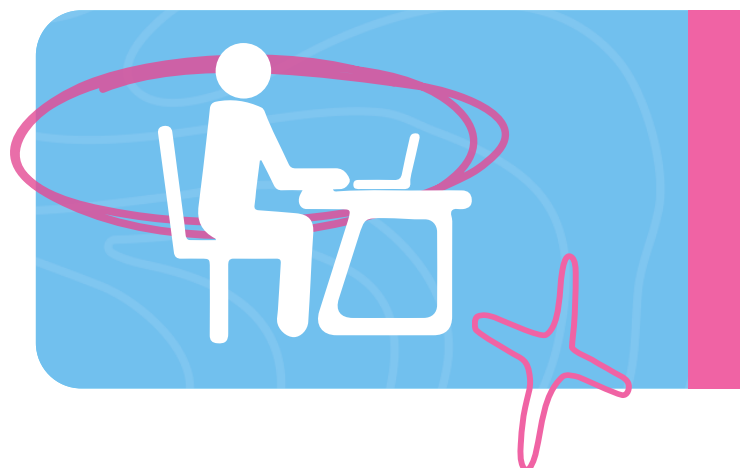


## OBSZAR: **WYKONYWANA PRACA**

Dopasowanie pomiędzy pracownikiem, a przypisanymi do niego obowiązkami jest ważnym elementem w kontekście budowania zaangażowania. Wiara w siłę sprawczą to z kolei ważny element nie tylko w kwestii budowania zaangażowania ale również budowania i wzmacniania odporności psychicznej.

Na poziomie deklaratywnym, **74% respondentów czuło się mocno zaangażowanych w pracy**, co dało więcej o 5 p.p. względem 2022 roku i o 8 p.p. względem 2021. W tym zakresie widać postępujący wzrost w ostatnich dwóch latach i powrót do podobnych wyników z 2020 roku (73%). Choć kiedy spojrzymy na wyniki całościowe, nie zmieniły się one, a czasem w niektórych organizacjach nawet spadły.

O 4 p.p. ankietowanych więcej niż w poprzednim roku twierdziło, że **są zdeterminowani, aby dać z siebie wszystko w pracy (72% vs. 68% w 2022)**. **81% uznało, że są skupieni na wykonywaniu swoich obowiązków** (wzrost aż o 7 p.p. względem 2022). Odpowiada to wynikom sprzed dwóch lat.



# 74%

**czuło się mocno  
zaangażowanych w pracy**  
(wzrost +5 p.p. względem 2022 roku)

# 72%

**było zdeterminowanych,  
aby dać z siebie wszystko**  
(wzrost +4 p.p. względem 2022 roku)

# 81%

**uważało, że są skupieni  
na wykonywaniu swoich  
obowiązków**  
(wzrost +7 p.p. względem 2022 roku)



**71% badanych pracowników zadeklarowało, że czują się częścią firmy**, w której pracują. Wynik ten wzrósł kolejny rok z rzędu (70% w 2022 i 64% w 2021) i powrócił do wyniku z 2020 (71%). **62% ankietowanych czuło dumę mówiąc o tym, w jakiej firmie pracują** (wzrost o 2 p.p. względem 2022). Warto zwrócić uwagę, że **co 4 badany pracownik nie ma zdania na ten temat**. Jest to pewna poprawa względem roku 2022, gdzie był to co 3 badany. Mimo tego, to unikanie odpowiedzi martwi w kontekście budowania *Employer Brandingu*.

**60% respondentów czuło się emocjonalnie przywiązanych do swojego miejsca pracy**. Analogicznie do poprzedniego roku negatywnych odpowiedzi udzieliło 15%. O 4 p.p. względem 2022 roku wzrósł odsetek osób, które nie mają zdania na ten temat (25%). Brak jasnej deklaracji świadczyć może o celowym lub nieświadomym unikaniu odpowiedzi, co niestety, jest negatywną informacją. Szczególnie, że odsetek odpowiedzi systematycznie się zwiększa. **39% ankietowanych rozważało prawdopodobieństwo zmiany pracy** i jest to spadek o 3 p.p. względem roku 2022.

A large pink percentage '71%' is centered within a light blue oval shape that has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

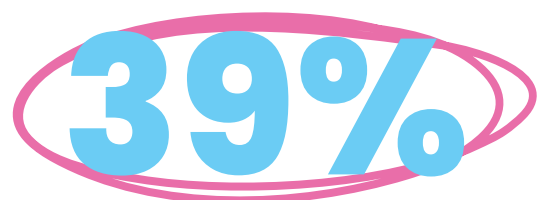
**czuło się częścią firmy**  
(wzrost **+1 p.p.** względem 2022 roku)

A large blue percentage '62%' is centered above a thick, horizontal pink brushstroke.

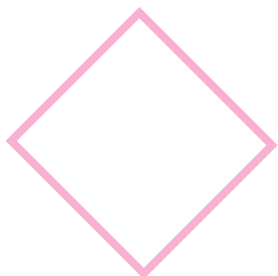
**czuło dumę mówiąc o tym, w jakiej firmie pracują**  
(wzrost **+2 p.p.** względem 2022 roku)

A large pink percentage '60%' is centered above a thick, horizontal light blue brushstroke.

**czuło się emocjonalnie przywiązanych do swojego miejsca pracy**  
(spadek **-4 p.p.** względem 2022 roku)

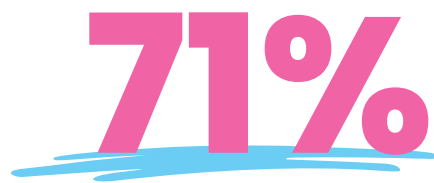
A large blue percentage '39%' is centered within a pink oval shape that has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

**rozważało prawdopodobieństwo zmiany pracy**  
(spadek **-3 p.p.** względem 2022 roku)

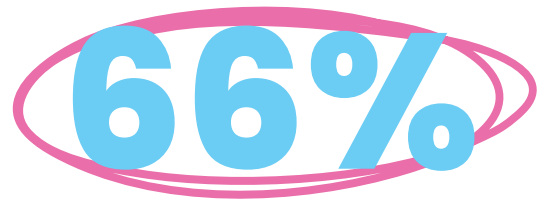


Wzrósł odsetek osób **uznających, że ich rola w firmie jest jasno określona (71% w 2023 vs. 69% w 2022)**. 29% było innego zdania. Daje to tendencję wzrostową na przestrzeni dwóch ostatnich lat. Być może liczne kampanie edukacyjne w zakresie transparentności, upraszczania procesów czy definiowania ścieżek kariery dają efekty. W 2023 roku **66% zgodziło się, że warunki pracy dają im poczucie bezpieczeństwa** (spadek o 2 p.p. względem 2022 i 2021). Poczucie bezpieczeństwa to bardzo ważny element w pracy nad odpornością psychiczną i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Warto więc zwrócić uwagę na ten aspekt w codziennym zarządzaniu.

Kreatywność i innowacyjność pracownika są jednymi z jego głównych wartości dodanych, dla rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to nie tylko z postawy i motywacji danej osoby, ale również efektywnego angażowania pracownika przez firmę. **54% ankietowanych Enpulse uważało, że ich firma motywuje ich do dawania z siebie więcej, niż określa to ich zakres obowiązków**. Daje to poprawę względem ostatnich dwóch lat (50% w 2022 i 52% w 2021), ale nadal nie powraca do wyniku z 2020 (59%). 46% nie odczuwało tej motywacji, co nadal jest wysokim wynikiem. Motywacja globalnie stanowi duże wyzwanie, na wszystkich rynkach pracy. Łączy się to z poczuciem bezpieczeństwa, stresem i wieloma negatywnymi czynnikami zewnętrznymi. Dlatego tak dużą uwagę w pracy z zaangażowaniem przykładamy zawsze do poczucia sprawczości.

A large pink percentage '71%' with a blue brushstroke underline.

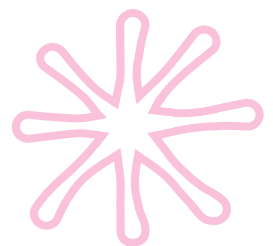
**uznało, że ich rola w firmie jest jasno określona**  
(wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)

A large blue percentage '66%' enclosed in a pink oval with a blue brushstroke underline.

**zgadzało się, że warunki pracy dają im poczucie bezpieczeństwa**  
(spadek -2 p.p. względem 2022 roku)

A large pink percentage '54%' with a blue brushstroke underline.

**uważało, że ich firma motywuje ich do dawania z siebie więcej, niż określa to ich zakres obowiązków**  
(wzrost +4 p.p. względem 2022 roku)



Coraz więcej osób **chciało mieć wpływ na podejmowane w firmie decyzje**. **Odsetek ich wzrósł o 3 p.p. i wyniósł 64%** w 2023 roku (vs. 61% w 2022, 58% w 2021). Jednak nieco zmalał odsetek pracowników **uwważających, że posiadają kompetencje potrzebne do wspierania procesów decyzyjnych (59% w 2023 roku i 60% w 2022)**. **62% respondentów chętnie proponowało rozwiązania dla ułatwienia procesów w firmie**, a ich odsetek wzrósł o 5 p.p. względem 2022 roku.

Kolejny rok z rzędu wzrósł odsetek osób, które **uważały, że ich pomysły i opinie są brane pod uwagę**. **Na rok 2023 było ich 57%**, na 2022 – 53% i 2021 – 50%. Jednak nadal duży odsetek nie miał zdania na ten temat (25%), co może być nie tylko odpowiedzią potencjalnie negatywną, ale może świadczyć o tym, że nie uzyskują feedbacku na temat swoich pomysłów. Jak widać poczucie sprawczości to ważna kwestia dla pracownika, ale też dla pracodawcy. Warto to wykorzystać w kontekście zwiększania efektywności procesów i budowania środowiska pracy sprzyjającego kreatywności i budowania innowacyjnych organizacji.



**64%**

**chciało mieć wpływ na podejmowane w firmie decyzje**  
(wzrost **+3 p.p.** względem 2022 roku)

**59%**

**uważało, że posiadają kompetencje potrzebne do wspierania procesów decyzyjnych**  
(spadek **-1 p.p.** względem 2022 roku)

**62%**

**chętnie proponowało rozwiązania dla ułatwienia procesów w firmie**  
(wzrost **+5 p.p.** względem 2022 roku)

**57%**

**uważało, że ich pomysły i opinie są brane pod uwagę**  
(wzrost **+4 p.p.** względem 2022 roku)

Ważnym aspektem wykonywanej pracy jest jasno określony zakres obowiązków, przy uświadomieniu ich ważności dla firmy. Z roku na rok rośnie ta świadomość. W roku 2023 **74% rozumiało, jak ich praca wpływa na realizację celów firmy** (vs. 73% w 2022 i 67% w 2021).

Istotnym tematem jest ryzyko wypalenia zawodowego, które może prowadzić do utraty pracownika. Jest to kwestia wspomniana w tym raporcie wielokrotnie i z pewnością będziemy do tego tematu wracać. Jednym z czynników mających wpływ na zagrożenie wypaleniem zawodowym, jest monotonia pracy. **32% ankietowanych Enpulse potwierdziło, że ich obowiązki często ich nudzą** (wzrost vs. 2022 o 1 p.p.). Kolejne 21% określiło, że nie ma zdania na ten temat. Co może mieć negatywne inklinacje. Ponad połowa respondentów **czuła się przeciążona ilością obowiązków zawodowych (58%)**. Oznacza, to brak poprawy względem roku 2022, w którym odsetek ten wynosił tyle samo.

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu to nie tylko kwestia zadbania o dobrostan pracownika, to również zadbanie o dobrostan firmy. Pracownicy, którzy tworzą miejsce pracy oddziałują silnie na siebie nawzajem. Jaka więc będzie atmosfera w firmie, kultura organizacyjna, a co za tym idzie rotacja, absencja czy efektywność i zysk firmy, zależy właśnie od nich. Warto więc kształtować takie warunki, aby przeciwdziałać wypaleniu i budować odporność psychiczną w procesie zarządzania zaangażowaniem w organizacji.

A large pink percentage '74%' with a blue brushstroke underline.

**rozumiało jak ich praca wpływa na realizację celów firmy**  
(wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)

A large blue percentage '32%' enclosed in a pink oval with a blue brushstroke underline.

**potwierdziło, że ich obowiązki często ich nudzą**  
(wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)

A large pink percentage '58%' with a blue brushstroke underline.

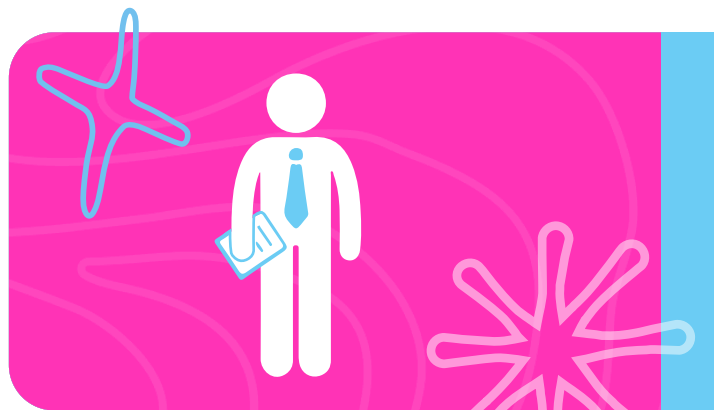
**czuła się przeciążonych ilością obowiązków zawodowych**  
(bez zmian względem 2022 roku)

## OBSZAR: **BEZPOŚREDNI PRZEŁOŻONY**

Bezpośredni przełożony jest kluczowy w budowaniu zaangażowania pracowników. Ważne są nie tylko relacje pracowników z ich przełożonymi, jak czują się przez nich traktowani, czy czują ich wsparcie, ale również to, czy przełożeni stanowią dla swoich pracowników wzór, inspirację do naśladowania oraz w jaki sposób podwładni oceniają pracę swoich bezpośrednich przełożonych, czy czują się przez nich motywowani. Mają oni też istotny wpływ na odczuwany przez pracowników poziom stresu w pracy, a więc ich dobrostan.

Poczucie, że **przełożony wywiera na nich presję** miało aż **34%** respondentów. Jest to o 1 p.p. więcej względem 2022 i 2021 roku i o 12 względem 2020. Zmniejszył się natomiast odsetek odpowiedzi *nie mam zdania* o 7 p.p.

Traktowanie z szacunkiem swoich podwładnych pozostaje dokładnie na takim samym poziomie jak w 2022. **70% ankietowanych przyznało, że tak są traktowani**. Co może oznaczać, że ich relacje układały się stosunkowo dobrze. Nadal jednak 30% respondentów Enpulse miało negatywne zdanie na ten temat. To dużo.



# 34%

**miało poczucie, że przełożony wywiera na nich presję**  
(wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)

# 70%

**przyznało, że jest traktowanych z szacunkiem**  
(bez zmian względem 2022 roku)



Spojrzenie na politykę równości jest równie istotne, chociażby z powodu częstego zatrudniania obcokrajowców. **55% respondentów nie odczuwało, aby bezpośredni przełożony kogoś faworyzował.** Jest to ponowny wzrost względem dwóch ubiegłych lat (53% w 2020 i 38% w 2021) i powrót do wyniku z 2020 roku. 44% osób było innego zdania. Sprawiedliwy podział obowiązków i ich ocenianie przez przełożonego wyglądało podobnie jak w ubiegłych latach. **65% ankietowanych miało poczucie, że bezpośredni przełożony sprawiedliwie rozdziela zadania. 67% czuło się przez managera sprawiedliwie ocenianych.** Warto zaznaczyć, że na temat rozdzielania obowiązków i oceniania przez przełożonego co 4 odpowiadający nie miał zdania

Analogicznie do wyników z 2022 roku, w roku 2023, **65% badanych Enpulse przyznało, że jeśli mają wrażenie, że wymagania stawiane w pracy są dla nich zbyt wysokie, to nie boją się o tym porozmawiać ze swoim managerem.** O ile 10% zadeklarowało, że takiej rozmowy by nie podjęli, to 24% uznało, że nie ma zdania na ten temat. To daje wzrost odpowiedzi neutralnych o 1 p.p. względem 2022 roku. Trzeba brać pod uwagę, że mogą być to odpowiedzi potencjalnie negatywne.

A large pink percentage '55%' is centered at the top. Below it is a thick, horizontal blue brushstroke underline.

**nie odczuwało, aby bezpośredni przełożony kogoś faworyzował**  
(wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)

A large blue percentage '65%' is centered. It is enclosed within a pink oval shape that has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

**miało poczucie, że bezpośredni przełożony sprawiedliwie rozdziela zadania**  
(bez zmian względem 2022 roku)

A large pink percentage '67%' is centered. It is enclosed within a blue oval shape that has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

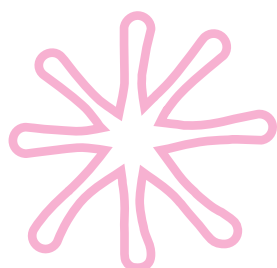
**czuło się sprawiedliwie ocenianych przez managera**  
(spadek -1 p.p. względem 2022 roku)

A large blue percentage '65%' is centered at the bottom. Below it is a thick, horizontal pink brushstroke underline.

**nie bało się porozmawiać ze swoim managerem, jeśli ma wrażenie, że wymagania stawiane w pracy były dla nich zbyt wysokie**  
(bez zmian względem 2022 roku)

Kolejnym z zadań przełożonego jest inspirowanie swoich pracowników, aktywizowanie do działania i rozwoju. **60% respondentów Enpulse czuło, że przełożony inspirował ich do działania.** To wzrost o 1 p.p. w stosunku do 2022 roku, nadal znacznie wyżej niż w latach 2021 i 2020. Podobny odsetek osób, bo **62% przyznało, że postrzega swojego przełożonego jako wzór do działania** (o 3 p.p. wyżej niż w 2022 i powrót do wyniku z 2021).

Bardzo ważnym aspektem jest komunikacja managera z pracownikiem składająca się m.in. na konstruktywny feedback, docenianie i wyrażanie uznania. **61% badanych stwierdziło, że w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś z firmy rozmawiał z nimi o postępach w ich pracy.** Daje to o 5 p.p. więcej niż w roku poprzednim i aż o 11 niż w 2021. Feedback powinien być regularny i mieć bieżący charakter. **65% osób przyznało, że manager przekazuje konstruktywne informacje na temat bieżącej pracy.** Odsetek ten jest taki sam jak w roku 2021. Wynik jest pozytywny, jednak w obliczu tego, że dane pochodzą z organizacji, które aktywnie pracują z zaangażowaniem, widać, że pozostaje jeszcze wiele do zrobienia w tym temacie.



# 60%

**czuło, że przełożony inspirował ich do działania**  
(wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)

# 62%

**postrzegало swojego przełożonego jako wzór do działania**  
(wzrost +3 p.p. względem 2022 roku)

# 61%

**stwierdziło, że w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś z firmy rozmawiał z nimi o postępach w ich pracy**  
(wzrost +5 p.p. względem 2022 roku)

# 65%

**przyznało, że manager przekazuje konstruktywne informacje na temat bieżącej pracy**  
(wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)

Docenianie i uznanie stało się bardzo ważnym aspektem motywowania pracowników, a co za tym idzie budowania zaangażowania. **72% ankietowanych twierdziło, że wyrażenie uznania na temat ich pracy przez bezpośredniego przełożonego jest dla nich ważne. O 10 p.p. mniejszy odsetek osób czuło się docenionych**, co oznacza, że wynik ten nie poprawił się względem poprzednich lat. Za to o 6 p.p. wzrosło **poczucie dostrzegania przez managerów potencjału pracowników (65% w 2023 vs. 59% w 2022)**.

Wyniki te ilustrują, że pomimo ważności pozytywnego feedbacku, doceniania i wyrażania uznania dla pracowników, nadal widać konieczność dalszej pracy nad tymi aspektami. Istotnym jest zarówno praca nad narzędziami jak i kompetencjami samych przełożonych w tym zakresie.

Docenianie to nie tylko ważny element motywacji, ale również istotna kwestia w kierunku budowania odporności psychicznej i ogólnego dobrostanu pracownika. Warto o tym pamiętać, że docenienie pracownika może obniżyć jego poziom stresu i wzmocnić poczucie sprawczości.

# 72%

**twierdziło, że wyrażenie uznania na temat ich pracy przez bezpośredniego przełożonego jest dla nich ważne**  
(spadek **-1 p.p.** względem 2022 roku)

# 62%

**czuło się docenionych przez bezpośredniego przełożonego**  
(spadek **-1 p.p.** względem 2022 roku)

# 65%

**miało poczucie dostrzegania przez managerów potencjału pracowników**  
(wzrost **+6 p.p.** względem 2022 roku)



# Opinia Eksperta

**Maja Gojtowska**



Bardzo cieszy, że w tegorocznym raporcie widoczny jest wzrost odsetka pracowników zaangażowanych. Pokazuje, że temat zaangażowania pracowników jest dla firm istotny i traktowany priorytetowo. Mimo to, pracodawcy cały czas mają dużo do zrobienia.

Wynik, który bardzo mnie martwi to o 10 pkt. procentowych niższe poczucie docenienia przez przełożonych. Z czego może wynikać tak duży spadek? Myślę, że możemy je łączyć bezpośrednio z kurczącymi się zasobami samych menedżerów, którzy zwyczajnie mają coraz mniej siły na realizację swoich podstawowych zadań, a przecież do nich należy inspirowanie, przekazywanie feedbacku czy właśnie docenianie.

Menadżerowie w ostatnich latach musieli przeprowadzać swoich pracowników przez pandemię i jej następstwa, stawiając czoła sytuacjom, które wymagały od nich przywództwa pełnego empatii, a jednocześnie radzenia sobie z rosnącymi wymaganiami przy potencjalnie mniejszych zasobach. Wszystko przy rosnących wymaganiach i niewielkim uznaniu dla ich wysiłków. Ta niemożliwa do utrzymania sytuacja sprawiła, że wielu menadżerów borykało się z trudnościami. Tym największym jest wypalenie zawodowe liderów.

Dlatego pracując nad zaangażowaniem pracowników w 2024 roku warto szczególną uwagę poświęcić monitorowaniu nastrojów samych menedżerów. Przecież to od poziomu ich zaangażowania w dużej mierze zależy zaangażowanie pozostałych pracowników, a co za tym idzie wyniki biznesowe całej organizacji.



## OBSZAR: **NAGRADZANIE**



O tym co motywuje pracowników do pracy mówi obszar Nagradzania. Obejmuje on nie tylko elementy materialne, finansowe i organizacyjne, ale również te związane z docenianiem i uznaniem, które często są pomijane. Obszar ten bywa mylnie określany wyłącznie systemem premiowym w firmie. Jego pozapłacowe elementy pełnią często ważniejszą rolę niż te finansowe czy różnego rodzaju benefity. Karnety sportowe, dofinansowania do różnych aktywności poza pracą, czy opieka zdrowotna itp. są ważne dla pracowników (szczególnie w czasach inflacji, stanowią dodatkową formę wynagrodzenia), jednak kwestie związane z motywacyjną i emocjonalną sferą życia są nie do przecenienia. Szczególnie ważne są tu docenianie i wyrażanie uznania, czyli aspekty psychologiczne, które pozytywnie wpływają na samopoczucie pracownika.

W 2023 roku **59% ankietowanych Enpulse czuło, że są uczciwie wynagradzani za swoją pracę**. Jest to wzrost o 2 p.p. względem dwóch poprzednich lat. **68% badanych pracowników twierdziło, że system wynagradzania w ich firmie jest dla nich zrozumiały**. Oznacza to, że względem roku 2022 i 2021 zrozumienie to wzrosło o aż 10 p.p. Widać tutaj pozytywne zmiany. Niezrozumienie systemu wynagradzania może, w pewnych przypadkach, powodować niezadowolenie z niego, demotywację i budować rotację. Dlatego tak ważne jest jasne wytłumaczenie tego elementu na samym początku zatrudnienia oraz rozmowa z pracownikami w przypadku każdych wprowadzanych zmian. Przejrzyste i jasne zasady mogą przyczynić się do wyraźnego zwiększenia satysfakcji z tego elementu.

**59%**

**czuło, że są uczciwie  
wynagradzani za swoją pracę**  
(wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)

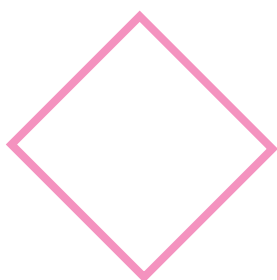
**68%**

**twierdziło, że system  
wynagradzania w ich firmie  
jest dla nich zrozumiały**  
(wzrost +10 p.p. względem 2022 roku)



Jedynie **53%** respondentów przyznało, że w ich firmie docenianie wykonywanej pracy stanowi ważną część systemu motywacyjnego. O 1 p.p. spadł odsetek badanych czujących się odpowiednio docenianymi pozafinansowo za indywidualne osiągnięcia. Stanowili oni mniej niż połowę ankietowanych (**49%** w 2023, **50%** w 2022). W obu przypadkach ich liczba sukcesywnie spada na przestrzeni ostatnich 4 lat. **69%** ankietowanych uważało, że bieżące docenianie wpływa pozytywnie na ich zaangażowanie w pracę. Ich odsetek wzrósł względem 2022 roku o 4 p.p. co oznacza, że wzrasta on z roku na rok. Należy więc zastanowić się, dlaczego z roku na rok spada ilość osób, które czują się doceniane przy jednoczesnym wzroście liczby tych, dla których docenianie powoduje wzrost zaangażowania. Może warto jest głębiej spojrzeć co sprawia, że pracownicy w firmie (tej konkretnej, a nie w ogóle) będą czuli się docenieni. To bardzo indywidualna kwestia, dlatego tak ważna jest tutaj rola managera. Poznanie potrzeb własnego zespołu pomoże dobrać techniki docenienia adekwatne do danej grupy.

Pozytywną informacją jest, że z pakietu oferowanych świadczeń socjalnych w swojej firmie zadowolonych było **63%** badanych, czyli o 9 p.p. więcej niż w roku poprzednim.



**53%**

przyznało, że w ich firmie docenianie wykonywanej pracy stanowi ważną część systemu motywacyjnego (spadek **-2 p.p.** względem 2022 roku)

**49%**

czuło się odpowiednio docenianymi pozafinansowo za indywidualne osiągnięcia (spadek **-1 p.p.** względem 2022 roku)

**69%**

uważało, że bieżące docenianie wpływa pozytywnie na ich zaangażowanie w pracę (wzrost **+4 p.p.** względem 2022 roku)

**65%**

było zadowolonych z pakietu oferowanych świadczeń socjalnych w swojej firmie (wzrost **+9 p.p.** względem 2022 roku)



## OBSZAR: **PRAKTYKI I ATMOSFERA**

Na zaangażowanie pracowników wpływa atmosfera w firmie oraz panujące w niej relacje. Ważne jest również to, czy czują się oni dobrze w swojej pracy, jak wpływa ona na ich życie osobiste, czy daje im spełnienie zawodowe. Coraz częściej pracowników dotyka wypalenie zawodowe, dlatego istotne jest czy i jak radzą sobie oni ze stresem w pracy. Trzeba przy tym pamiętać o komunikacji, która wpływa na wszystkie aspekty zaangażowania. To wszystko razem buduje kulturę każdej organizacji, w której pracownicy będą chcieli pracować i budować jej stabilną pozycję. W innym przypadku zwiększy się rotacja, która skutkuje obniżeniem jakości pracy i w konsekwencji obniżeniem zysków firmy.

**71% respondentów uważało, że w ich firmie panuje przyjazna atmosfera. 65% twierdziło, że satysfakcja z aktualnej pracy sprawia, że chce im się dawać z siebie jak najwięcej w pracy.** Jest to wzrost o 10 p.p. w stosunku do 2022 roku i jednocześnie najwyższy odsetek w ostatnich latach.

O 3 p.p. (z 32% w 2022 na **29% w 2023**) **spadł odsetek badanych niezadowolonych ze swojego miejsca pracy** i o aż 13 p.p. (z 32% w 2022 na **20% w 2023**) **odsetek nie lubiących swojej pracy.**

**71%**

**uważało, że w ich firmie panuje przyjazna atmosfera (wzrost +3 p.p. względem 2022 roku i odpowiedzi na pytanie dotyczące motywacji przez dobrą atmosferę)**

**65%**

**twierdziło, że satysfakcja z aktualnej pracy sprawia, że chce im się dawać z siebie jak najwięcej w pracy (wzrost +10 p.p. względem 2022 roku)**

**29%**

**było niezadowolonych ze swojego miejsca pracy (spadek -3 p.p. względem 2022 roku)**

**20%**

**nie lubiło swojej pracy (spadek -13 p.p. względem 2022 roku)**

Dobrostan (*well-being*) pozwala nam zbudować satysfakcjonujące i udane życie, wpływa na nasze zdrowie (fizyczne i psychiczne) i relacje z otoczeniem. Pozwala lepiej też zrozumieć komunikaty jakie do nas docierają. Jednym z jego elementów jest *work-life balance*, czyli zachowanie równowagi między życiem prywatnym a pracą. W roku 2023 w badaniu Enpulse, **67% respondentów zadeklarowało, że zachowują tę równowagę**. Wynik ten spadł o 2 p.p. względem 2022 roku i o 4 p.p. względem 2021. Kolejnym elementem dobrostanu jest umiejętność radzenia sobie ze stresem. **36% osób uważało, że ich praca jest źródłem nadmiernego stresu**, a kolejne 29% nie miało zdania na ten temat. Jednocześnie o 3 p.p. spadł odsetek osób, które zadeklarowały, że **radziły sobie ze stresem związanym z wykonywaniem swojej pracy** (66% w 2023 vs. 69% w 2022).

**67%**

**deklarowało, że zachowuje równowagę między pracą a życiem prywatnym**  
(spadek **-2 p.p.** względem 2022 roku)

**36%**

**uważało, że ich praca jest źródłem nadmiernego stresu**  
(spadek **-2 p.p.** względem 2022 roku)

**66%**

**radziło sobie ze stresem związanym z wykonywaniem swojej pracy**  
(spadek **-3 p.p.** względem 2022 roku)



Jednym ze źródeł stresu w miejscu pracy mogą być wprowadzane zmiany w organizacji. Obecne czasy wymuszają na nas elastyczność i umiejętność dostosowywania się do dynamicznych zmian. Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że zmian (zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym) nie unikniemy. Niewiele ponad połowę pracowników **uważało, że zmiany są wprowadzane w ich organizacji w odpowiedni sposób (54% w 2023, 55% w 2022, 2021 i 2020). 58% deklarowało, że ich firma dobrze komunikuje wprowadzane zmiany**, a 42% było innego zdania. O 5 p.p. wzrósł odsetek osób mających poczucie, że **zmiany te stanowią dla nich źródło dużego stresu. W 2023 było to 41%**. Odpowiednie zarządzanie zmianami zmniejsza chaos w organizacji, daje poczucie bezpieczeństwa i powoduje, że pracownikom łatwiej się zaadaptować do nowej sytuacji, wykorzystać ją jako szansę na rozwój. To trudny temat a w kontekście zmiany podejścia do pracy, systematycznego spadku odporności psychicznej należy sprawę zmian i komunikacji w tym zakresie traktować poważnie i ostrożnie.

**54%**

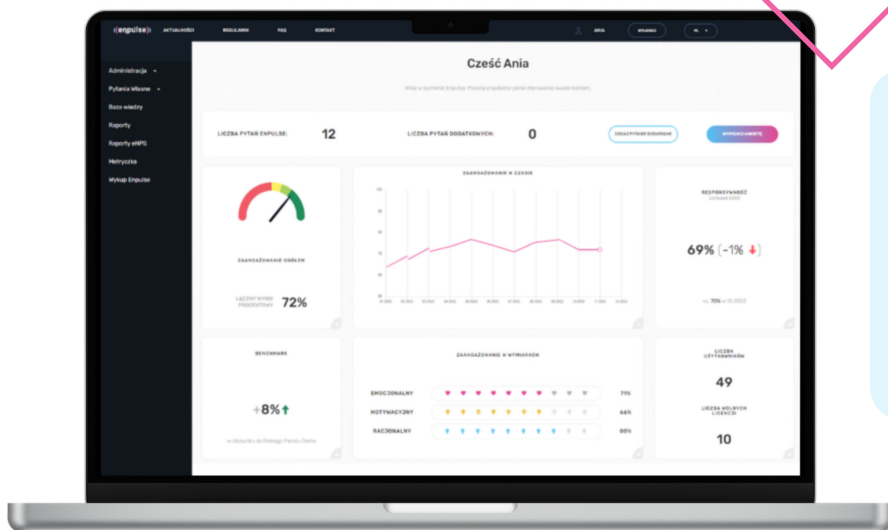
**uważało, że zmiany są wprowadzane w ich organizacji w odpowiedni sposób (spadek -1 p.p. względem 2022 roku)**

**58%**

**deklarowało, że ich firma dobrze komunikuje wprowadzane zmiany (wzrost +3 p.p. względem 2022 roku i odpowiedzi na pytanie dotyczące dobrego wdrażania zmian)**

**41%**

**miało poczucie, że zmiany w firmie stanowią dla nich źródło dużego stresu (wzrost +5 p.p. względem 2022 roku)**



**Sprawdź platformę**

**|(enpulse)|**

Komunikacja w organizacji jest jednym z najważniejszych elementów budowania zaangażowania, ponieważ jest powiązana ze wszystkimi elementami w firmie. Związana jest nie tylko z relacjami z innymi pracownikami, ale też z przepływem informacji od i do organizacji. Buduje poczucie bezpieczeństwa poprzez wiedzę i rozumienie o tym, co się dzieje, ale też czego się od nich wymaga. **Komunikacja to również informacja zwrotna, docenianie i konstruktywna krytyka. Również tych zarządzających ;-)**

Odsetek ankietowanych, **którzy nie uznawali, że zostali wystarczająco poinformowani o dostępnych dla nich możliwościach rozwoju kariery, to prawie połowa badanych pracowników (49%)**. Ich procent spadł o 5 p.p. względem 2022 roku.

**60% uważało, że są poinformowani o planach i sytuacji firmy**. Tutaj widać wzrost o 4 p.p. względem dwóch wcześniejszych lat. O 5 p.p. wzrósł odsetek osób **twierdzących, że znają misję firmy (67% w 2023 vs. 62% w 2022)**. Komunikację między kierownictwem a pracownikami jako dobrą oceniał podobny odsetek osób jak w ubiegłych latach (**65% w 2023, 64% w 2022 i 2021**).

Pod względem motywacyjnym, w komunikacji nie zaszło wiele zmian. Podobny wynik uzyskał odsetek ankietowanych, którzy **potwierdzili, że w ciągu ostatnich 7 dni ktoś z firmy docenił ich pracę – 57%** (55% w 2022 i 56% w 2021).

A large pink percentage '49%' with a blue brushstroke underline.

**nie uznawało, że zostali wystarczająco poinformowani o dostępnych dla nich możliwościach rozwoju kariery (spadek -5 p.p. względem 2022 roku)**

A large blue percentage '60%' with a pink oval outline.

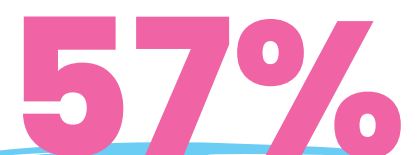
**uważało, że są poinformowani o planach i sytuacji firmy (wzrost +4 p.p. względem 2022 roku)**

A large pink percentage '67%' with a blue oval outline.

**twierdziło, że zna misję firmy (wzrost +5 p.p. względem 2022 roku)**

A large blue percentage '65%' with a pink brushstroke underline.

**dobrze oceniało komunikację między kierownictwem a pracownikami (wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)**

A large pink percentage '57%' with a blue brushstroke underline.

**potwierdza, że w ciągu ostatnich 7 dni ktoś z firmy docenił ich pracę (wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)**



**72% badanych Enpulse potwierdziło, że może liczyć na pomoc współpracowników, kiedy nie radzą sobie z zadaniami w pracy.** Oznacza to, że w kontekście deficytów doceniania i jego kultury nie zaszyły w 2023 znaczące zmiany.

**64% respondentów uznało, że w pracy są traktowani w taki sam sposób jak inni.** Odsetek ten powoli spada z roku na rok (65% w 2022 i 67% w 2021 i 2020). **60% zadeklarowało, że łączą ich bliskie relacje ze współpracownikami.** W tym przypadku odsetek powoli wzrasta na przestrzeni ostatnich lat (59% w 2022, 53% w 2021 i 50% w 2020). Jednak procent osób, którzy takich relacji nie nawiązali wrócił do poziomu z 2021 roku (19%). Relacje społeczne w miejscu pracy to ważny aspekt budowania kultury organizacyjnej, ale też istotny czynnik wpływający na naszą odporność psychiczną.

Jednym z filarów pracy zespołowej są dobre kontakty między współpracownikami. Odsetek osób, które **zaprzeczają, aby praca zespołowa w ich firmie była ważna, wzrósł w roku 2023 o 7 p.p. względem 2022 (19%).** Z drugiej strony, **dla 70% badanych praca zespołowa była motywatorem do wytężonej pracy** (wzrost o 2 p.p. względem 2022). Na podstawie tych wyników należy stwierdzić, iż warto tworzyć pracownikom okazje do wspólnych aktywności, współpracy nad projektami zespołowymi.

**72%**

**mogło liczyć na pomoc współpracowników, kiedy nie radzą sobie z zadaniami w pracy (bez zmian względem 2022 roku)**

**64%**

**uznawało, że w pracy są traktowani w taki sam sposób jak inni (spadek -1 p.p. względem 2022 roku)**

**60%**

**deklarowało, że łączą ich bliskie relacje ze współpracownikami (wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)**

**19%**

**zaprzeczało, aby praca zespołowa w ich firmie była ważna (wzrost +7 p.p. względem 2022 roku)**

**70%**

**twierdziło, że praca zespołowa jest dla nich motywatorem do wytężonej pracy (wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)**

# Opinia Eksperta

**Emilia Bartosiewicz – Brożyna**



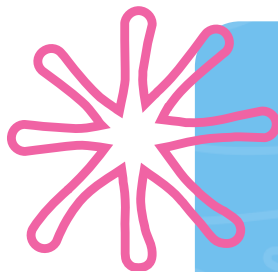
Z perspektywy polskich liderek, zarządzających firmami, rok 2023 był z pewnością wyzwaniem. Czas pandemii oraz wojny na Ukrainie nadal wpływa na emocje i świadomość pracowników. Warto przyjrzeć się zaangażowaniu pracowników w kontekście wypalenia zawodowego oraz chęci rozwoju. Z jednej strony firma musi reagować na zmiany globalne i lokalne, ale z drugiej strony to właśnie zmiana wywołuje stres i niepewność u pracowników. Pracodawcom zdecydowanie potrzeba uważności w zarządzaniu zmianą. Co ciekawe ten element pojawia się zarówno w strefie emocjonalnej jak i racjonalnej. Ważne jest także poczucie bezpieczeństwa, które spadło względem poprzednich lat.

Istotne są także relacje, zarówno na linii pracodawca – pracownik oraz pracownik – pracownik. Wpływa to na to, czy zespół chce angażować się w działania firmy czy raczej nie. Ciekawy jest fakt, że pracownicy są bardziej otwarci na udział w nowych projektach i chcą mieć duży wpływ na współtworzenie i podejmowanie decyzji w danej organizacji. Widać wzrost ilości pracowników, którzy chcą mieć pewność, że ich praca jest ważna i wpływa na dalszy rozwój firmy. Co ciekawe aż 61% ankietowanych stwierdziło, że potrzebuje czuć satysfakcję z wykonywanej pracy, żeby dawać z siebie więcej i angażować się w działania firmy.

Najciekawszym dla mnie elementem jest kwestia doceniania ludzi, z którymi współpracujemy każdego dnia. Praca hybrydowa i mniejszy kontakt w realu być może jest przyczyną spadku ilości pracowników, którzy czują, że są doceniani. Łatwiej okazać emocje i zadowolenie w realu niż poprzez ekran komputera. A jeśli wyraźnie czują docenienie i zadowolenie ze strony pracodawcy, to są bardziej zaangażowani. W sumie nie wymaga to specjalnych nakładów finansowych, ale czasem pracodawcy o tym zapominają.

Kolejny rok raport pokazuje, że zaangażowanie pracowników to klucz do budowania zadowolonych zespołów i radości z wykonywanej pracy, a co najważniejsze mniejsza rotacja dla pracodawców.

## OBSZAR: **ROZWÓJ I WIEDZA**



Praca to jedna ze sfer życia, w których jako ludzie możemy realizować się w dorosłym życiu, a chęć rozwoju jest jedną z naturalnych potrzeb człowieka. Dlatego ważne jest rozwijanie swoich kompetencji i wykorzystywanie ich w pracy. Rozwój zapobiega nudzie, pobudza do działania i sprawia, że człowiek łatwiej radzi sobie ze stresem.

**74% ankietowanych przyznało, że cieszy ich to, że mogą wykorzystywać to, czego się nauczyli w codziennej pracy.** Procent ten zwiększył się o 8 p.p. względem 2022 roku (66%) i zbliżył do wyników z 2021 (73%). **73% cieszyło się, że mogą uczyć się nowych rzeczy w pracy. 70% zgodziło się ze stwierdzeniem, że zakres ich obowiązków jest dobrze dopasowany do ich aktualnych kompetencji.** Odsetek ten wzrósł o 4 p.p. względem 2022 roku. Nadal jednak niewiele ponad połowa respondentów **uważała, że ich potencjał jest w pełni wykorzystywany w pracy (54% w 2023 vs. 51% w 2022).** Szkoda, bo to właśnie od pracowników zależy wiele spraw związanych bezpośrednio z zyskami i przychodami firmy.

# 74%

**cieszyło się, że może wykorzystywać to, czego się nauczyli w codziennej pracy**  
(wzrost **+8 p.p.** względem 2022 roku)

# 70%

**zgadzało się, że zakres ich obowiązków jest dobrze dopasowany do ich aktualnych kompetencji**  
(wzrost **+4 p.p.** względem 2022 roku)

# 73%

**cieszyło się, że może uczyć się nowych rzeczy w pracy**  
(wzrost **+2 p.p.** względem 2022 roku)

# 54%

**uważało, że ich potencjał jest w pełni wykorzystywany w pracy**  
(wzrost **+3 p.p.** względem 2022 roku)

O 6 p.p. względem poprzedniego roku wzrósł procent osób, które w badaniu **zdeklarowały, że ich zakres obowiązków pozwala na rozwój ich wiedzy i umiejętności (64% w 2023 vs. 58% w 2022)** i o 4 p.p. względem roku 2021 (60% w 2021).

O 1 p.p. więcej niż w 2022 wyniósł odsetek ankietowanych, którzy **uznali, że wykonywana przez nich praca spełniała ich oczekiwania związane z rozwojem zawodowym. (61% w 2023 oraz 60% w 2022).**

Poprawił się o 7 p.p. procentowy wynik badanych, którzy **uważali, że ich firma pomaga im zidentyfikować obszary, w których mogą się rozwijać (62% w 2023 vs. 55% w 2022 i 2021).**



# 64%

**deklarowało, że ich zakres obowiązków pozwala na rozwój ich wiedzy i umiejętności**  
(wzrost **+6 p.p.** względem 2022 roku)

# 61%

**uznawało, że wykonywana przez nich praca spełniała ich oczekiwania związane z rozwojem zawodowym**  
(wzrost **+1 p.p.** względem 2022 roku)

# 62%

**uważało, że ich firma pomaga im zidentyfikować obszary, w których mogą się rozwijać**  
(wzrost **+7 p.p.** względem 2022 roku)



Zarówno dla pracodawców jak i pracowników ważne są szkolenia. **67% ankietowanych Enpulse przyznało, że jest skłonna szkolić się na własną rękę, w celu podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych.** Wynik ten wzrósł o 3 p.p. względem poprzedniego roku (64% w 2022) i zbliżył się do wyniku z 2021 (69%). O 2 p.p. spadł procent odpowiedzi pozytywnych na temat **wystarczającego zakresu szkoleń w miejscach pracy ankietowanych (54% w 2023 vs. 56% w 2022), a 64% oznaczało, że lubi uczestniczyć w tych szkoleniach** (wzrost o 5 p.p.). Warto tu wspomnieć, że szkolenia to nie zawsze konieczność zakupu szkoleń poza organizacją. Niedocenione wydaje się przekazywanie wiedzy wewnątrz organizacji.

Biorąc pod uwagę, że prawie połowa badanych (**46%**) **nie zgodziła się lub nie miała zdania na temat tego czy ich firma organizuje szkolenia, które mogą zapewnić im rozwój**, możemy uznać, że oczekują oni większej ich liczby. Co około piąty badany nie miał zdania na temat organizowanych w firmie szkoleń (21%). Warto więc położyć większy nacisk na komunikację i odpowiednie informowanie o dostępnych możliwościach rozwojowych. Warto też, zachęcać managerów do większego dzielenia się wiedzą czy rozwijania swoich kompetencji w kierunku coachingu czy mentoringu.

A large blue percentage '67%' is centered within a pink oval that has a slight 3D effect with a shadow on the right side.

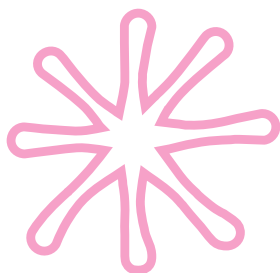
**było skłonne szkolić się na własną rękę, w celu podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych**  
(wzrost +3 p.p. względem 2022 roku)

A large pink percentage '54%' is centered above a blue brushstroke underline.

**uważało, że poziom szkoleń w ich miejscach pracy jest wystarczający**  
(spadek -2 p.p. względem 2022 roku)

A large blue percentage '64%' is centered above a pink brushstroke underline.

**lubiło uczestniczyć w szkoleniach organizowanych w firmie**  
(wzrost +5 p.p. względem 2022 roku)





# Opinia Eksperta

**Monika Smulewicz**



Światowe trendy wskazują, że postpandemiczne zaangażowanie pracowników pozostaje na niskim poziomie. Udowodniły to również wyniki tegorocznego badania przeprowadzonego przez Enpulse. To jednak nie koniec wyzwań! Liderzy staną teraz przed zadaniem o wiele trudniejszym – ich celem będzie utrzymanie tegorocznego wskaźnika zaangażowania, ponieważ, w porównaniu do lat ubiegłych, przybyło osób niezaangażowanych.

Optymizmem napawa fakt, że jednocześnie wzrasta przewaga pracowników zaangażowanych, którzy stanowią najliczniejszą grupę. Paradoksalnie jednak to właśnie oni są najbardziej zagrożeni zawodowym wypaleniem. Pracodawcy i liderzy powinni mieć to szczególnie na uwadze, by zadbać o ich dobrostan i nie dokręcać przysłowiowej śruby.

Szybkie zmiany w otoczeniu biznesowym stały się swego rodzaju normą, dlatego firmy muszą za nimi nadążyć. Są one jednak źródłem stresu, co widać w wynikach. Odsetek osób, dla których zmiany w organizacji są źródłem stresu wzrósł o 5% w stosunku do poprzedniej edycji.

Z punktu widzenia branży HR szczególne zadowolenie budzi fakt, że zarówno dla pracodawców jak i pracowników, istotny jest rozwój zawodowy. Aż 67% ankietowanych jest skłonna szkolić się na własną rękę, by podnieść kwalifikacje zawodowe. Jednak w tym zakresie można jeszcze wiele zrobić, zwłaszcza, że aż 46% badanych nie zgodziło się (albo nie miało zdania na ten temat), że ich organizacje proponują szkolenia, które mogą zapewnić im rozwój. Może oprócz sięgania do sprawdzonych dostawców usług szkoleniowych, warto wykorzystać wiedzę własnych pracowników i uruchomić ukryte zasoby w kierunku rozwoju programów coachingowych i mentoringowych?

Zaangażowany pracownik nie tylko osiąga dobre wyniki, ale stara się je poprawić, co ma wpływ na otoczenie, w którym działa. Relacja pracownika z firmą jest jednak dwukierunkowa, a zaangażowana nie może być tylko jedna strona. Dlatego tak ważne jest, by pracodawcy zrozumieli potrzeby i konieczność pewnych działań, które będą służyły utrzymaniu i docenieniu zaangażowania.



## OBSZAR: **WIZERUNEK PRACODAWCY**

Zaangażowanie pracowników jest konstruktem złożonym, przez co projektowanie miejsca pracy nie ogranicza się jedynie do biurka, fotela i komputera. Znaczenie mają również elementy związane z wykonywanymi obowiązkami, atmosferą, relacjami i motywowaniem. W dzisiejszych czasach szczególnej wagi nabierają kwestie dotyczące wizerunku firmy – wewnętrznego oraz zewnętrznego. *Employer Branding* (budowanie marki pracodawcy) stał się nieodzowną częścią kultury organizacyjnej każdej firmy, czy to w sposób świadomy lub nieświadomy. Pod kątem zaangażowania pracowników ważne jest, jak postrzegana jest kultura organizacyjna, polityka i działania podejmowane przez przedsiębiorstwo.

Analizując wyniki poprzedniego obszaru widzimy, że dla pracowników ważne są możliwości rozwoju osobistego oraz zawodowego. Nie możemy zapomnieć jak ważną kwestią dla wielu osób jest możliwość awansu i rozwoju kariery. W wielu przypadkach to jedyna szansa na uzyskanie podwyżki wynagrodzenia. Choć warto pomyśleć nad zmianą tego kryterium (nie każdy nadaje się na managera), to dane pokazują, że nadal króluje ono w Polsce. W 2023 roku o 9 p.p. wzrósł odsetek **osób, dla których awans był ważny (75% w 2023 vs. 66% w 2022)**. Jednak nadal tylko **połowa ankietowanych Enpulse, zgodziła się z twierdzeniem, że firma, w której pracują oferuje im atrakcyjne możliwości rozwoju kariery**. Wynik ten nie zmienia się od 2021 roku.



**75%**

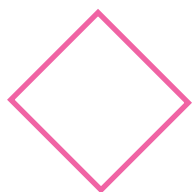
twierdziło, że awans w miejscu pracy jest dla nich ważny (wzrost +9 p.p. względem 2022 roku)

**50%**

zgadzało się, że firma, w której pracują oferuje im atrakcyjne możliwości rozwoju kariery (bez zmian względem 2022 roku)

Patrząc z racjonalnego punktu widzenia, **53% badanych uważało, że ścieżka kariery w ich firmie jest jasno określona**. Tylko **50% zgodziło się, że awans jest oparty na przejrzystych i obiektywnych kryteriach**, a 34% wybrało opcję *nie mam zdania*. Wyniki te ponownie sprowadzają nas do komunikacji w organizacji i dostępności informacji. Komunikacja musi być efektywna, a jej kanały powinny pozwalać pracownikom na dostęp do wiedzy i zrozumienie polityki zatrudnienia. To część pozytywnego wizerunku czyli *Employer Branding*.

W czasach powszechnej pracy zdalnej nieoceniona jest rola *onboardingu* (wdrożenia) pracownika. Prawie połowa ankietowanych (**48%**) **uważała, że w ich firmie proces ten wymaga poprawy**. Odsetek ten spadł o 3 p.p. względem roku poprzedniego (51%). Jedynie **21% stwierdziło, że *onboarding* w ich miejscu pracy jest na odpowiednim poziomie**. W tym przypadku odsetek wzrósł o 5 p.p. względem 2022. Widać więc postęp, niewielki, ale zawsze.



**53%**

uważało, że ścieżka kariery w ich firmie jest jasno określona (wzrost **+2 p.p.** względem 2022 roku)

**50%**

zgadzało się, że awans jest oparty na przejrzystych i obiektywnych kryteriach (wzrost **+3 p.p.** względem 2022 roku)

**48%**

uważało, że w ich firmie proces wdrożenia pracowników wymaga poprawy (spadek **-3 p.p.** względem 2022 roku)

**21%**

twierdziło, że *onboarding* w ich miejscu pracy jest na odpowiednim poziomie (wzrost **+5 p.p.** względem 2022 roku)

W 2023 roku **59%** zadeklarowało, że w ich organizacji, dobro pracowników jest brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez kierownictwo. Odsetek ten powoli wzrasta na przestrzeni ostatnich lat (57% w 2022, 56% w 2021 i 55% w 2020). Nieco więcej, bo **63%** zgadzało się ze stwierdzeniem, że w ich firmie panuje zasada przekładania dobrych wyników przedsiębiorstwa na korzyści dla pracowników, a **56%** twierdziło, że pracodawca daje im odczuć, że sukces firmy to również ich sukces. Obie kwestie wyglądają lepiej w porównaniu do poprzedniego roku (korzyści dla pracowników: 54% w 2022; sukces firmy: 54% w 2022). Zmniejszył się natomiast procent **osób, których wyznawane wartości firmy motywowały do działania (61% w 2023 – spadek o 2 p.p. względem 2022).**

# 59%

deklarowało, że w ich organizacji, dobro pracowników jest brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez kierownictwo (wzrost **+2 p.p.** względem 2022 roku)

# 63%

zgadzało się, że w ich firmie panuje zasada przekładania dobrych wyników przedsiębiorstwa na korzyści dla pracowników (wzrost **+9 p.p.** względem 2022 roku)

# 56%

twierdziło, że pracodawca daje im odczuć, że sukces firmy to również ich sukces (wzrost **+2 p.p.** względem 2022 roku)

# 61%

było motywowanych do działania przez wartości wyznawane w firmie (spadek **-2 p.p.** względem 2022 roku)



### Badanie zaangażowania

pomaga zrozumieć, co motywuje pracowników, co może zwiększyć ich lojalność wobec firmy.

**Wyceń badanie**

Elementem kultury organizacyjnej, oprócz wartości, są panujące w organizacji zasady. Ze względów psychologicznych, poczucia dobrostanu pracowników, ale również kwestii prawnych szczególnie wagę mają te zasady, które dotyczą relacji wzajemnego traktowania. Na przestrzeni lat zwiększa się odsetek respondentów **odczuwających, że w ich firmie stosowana jest zasada odnoszenia się do wszystkich z takim samym szacunkiem (64% w 2023, 62% w 2022 i 2021 i 61% w 2020)**. Podobnie było w przypadku **podmiotowego traktowania – kolejny wzrost o 1 p.p. (68% w 2023, 67% w 2022 i 66% w 2021 i 2020)**. Spadł natomiast odsetek osób, **uznających, że w ich organizacja dotrzymuje obietnic składanych pracownikom (60% w 2023 vs. 63% w 2022)**. Wiarygodność organizacji ma istotny wpływ zarówno na postrzeganie wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Obowiązuje tu zasada wzajemności. *Sko-ro organizacja nie dotrzymuje obietnic to dlaczego ja mam dotrzymywać swoich zobowiązań*. Tym samym spada jakość i efektywność pracy, co odbija się negatywnie na wynikach firmy.



# 64%

**odczuwało, że w ich firmie stosowana jest zasada odnoszenia się do wszystkich z takim samym szacunkiem (wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)**

# 68%

**czuło się traktowanych podmiotowo (wzrost +1 p.p. względem 2022 roku)**

# 60%

**uznało, że w ich organizacja dotrzymuje obietnic składanych pracownikom (spadek -3 p.p. względem 2022 roku)**

**Badania zaangażowania pomagają identyfikować obszary do poprawy w kulturze firmy.**

**Sprawdź**



Dla pracowników ważne jest, aby firma, w której pracują, oferowała produkty i usługi wysokiej jakości, rozwijała ofertę, odpowiadając na potrzeby klientów. Dlatego czynnik oferty przedsiębiorstwa jest łączy z budowaniem zaangażowania. Pracownik lubiący produkty/usługi swojej firmy, chcący się nimi chwalić, uważający, że są dobre, spełniają oczekiwania klientów, chętniej będzie działał na rzecz organizacji, jego motywacja do pracy będzie większa. **61% ankietowanych deklarowało, że lubią polecać produkty czy usługi swojej firmy.** Wynik ten wzrósł o 2 p.p. względem roku 2022, ale nadal nie osiągnął wyniku z 2021 (64%).

Tak jak w 2021 roku, **66% badanych, uważało również, że firma rozumie potrzeby klientów i stara się na nie odpowiadać, a te potrzeby są z kolei najważniejsze przy określaniu celów i kierunków rozwoju organizacji.** Jest to większy odsetek od 2022 o 7 p.p. O 9 p.p. wzrósł również odsetek badanych pracowników, **przyznających, że w pracy chętnie sami proponują nowe projekty i pomysły na usługi/produkty.** Rośnie on od 2021 roku, co wygląda optymistycznie, ponieważ oznacza, że coraz większej liczbie pracowników zależy na ulepszaniu oferty firmy.

A large blue '61%' is centered within a pink oval shape that has a slight 3D effect.

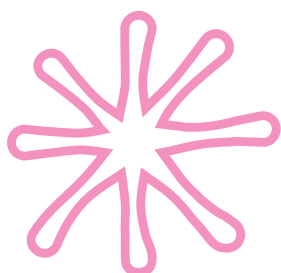
**lubiło polecać produkty czy usługi swojej firmy**  
(wzrost +2 p.p. względem 2022 roku)

A large pink '66%' is centered above a blue brushstroke underline.

**uważało, że firma rozumie potrzeby klientów i stara się na nie odpowiadać, a te potrzeby są z kolei najważniejsze przy określaniu celów i kierunków rozwoju organizacji**  
(wzrost +7 p.p. względem 2022 roku)

A large blue '62%' is centered above a pink brushstroke underline.

**chętnie proponowało nowe projekty i pomysły na usługi/produkty**  
(wzrost +9 p.p. względem 2022 roku)



# GŁÓWNE KONKLUZJE I REKOMENDACJE

Wyniki z roku 2023 z jednej strony mogą napawać optymizmem, z drugiej zaś, kiedy spojrzymy na nie z perspektywy firm aktywnie pracujących z zaangażowaniem, widać zagrożenie. Wskaźnik *stoi* w miejscu. Co zatem dzieje się w organizacjach, które nie przywiązują wagi do pracy z zaangażowaniem? Trudno powiedzieć, możemy się jedynie domyślać.

Co może zatem zrobić każda organizacja, aby zatroszczyć się o swoje największe zasoby, czyli pracowników? Idealnej metody nie ma, można wskazać kilka elementów, które są ważne i w zasięgu zarówno dużych jak i małych firm.

## PRACA W OBRĘBIE ZAANGAŻOWANIA EMOCJONALNEGO

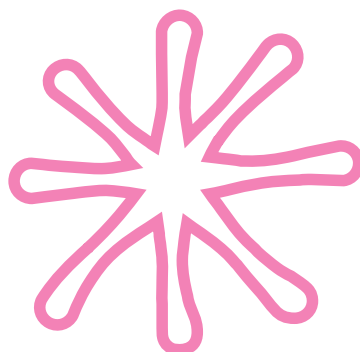
To nie tylko udostępnienie możliwości wsparcia psychologicznego, nie każdą organizację na to stać, nie wszędzie jest kultura organizacyjna, która ułatwia korzystanie z takiego wsparcia. Są jednak możliwości, aby wspierać pracowników w wymiarze emocjonalnym. Poniżej kilka przykładów. Nawet jeśli niektórzy uznają je za nie wystarczające, to może warto zastanowić się nad nimi, rozwinąć lub spojrzeć bardziej świadomie na ich wagę. Chcesz mieć efektywny zespół, który podejmuje działania na rzecz firmy? Dbanie o odporność psychiczną pracowników jest w interesie każdej organizacji. Warto zrozumieć kilka podstawowych elementów.



**Bezpłatna  
konsultacja**

## 1. Organizuj regularne spotkania z pracownikami, na których można wyrażać swoje opinie i uczucia – zwiększasz dzięki temu:

- ◆ **poczucie sprawstwa**, które oznacza, że jednostka ma kontrolę nad swoimi decyzjami i działaniami. Osoby, które czują, że są w stanie wpływać na swoje życie i podejmować skuteczne działania, są bardziej odporne na stres i trudności. To daje im poczucie kontroli nad swoim losem i wzmacnia ich pewność siebie;
- ◆ **bezpieczeństwo**, które jest fundamentalnym elementem zdrowia psychicznego. Osoby, które czują się bezpieczne zarówno fizycznie, jak i emocjonalnie, są bardziej odporne na negatywne wpływy stresu i trudności życiowych. Bezpieczeństwo pozwala na większą otwartość na zmiany i nowe wyzwania;
- ◆ budujesz **kulturę transparentności**, a to pomaga w tworzeniu zaufania i poczucia przewidywalności. Osoby, które żyją w otoczeniu, gdzie informacje są dostępne i uczciwie komunikowane, czują się pewniej i mniej narażone na niepewność. To z kolei wpływa pozytywnie na ich zdolność do radzenia sobie ze stresem i trudnościami.



**Zaangażowani  
pracownicy to klucz  
do rozwoju firmy.**

**Odkryj z nami moc  
zaangażowania  
i kształtuj przyszłość  
swojej organizacji.**

**Wyceń badanie**

## 2. Wprowadź programy mentoringu, aby wspierać rozwój i budowanie relacji między pracownikami a ich przełożonymi. Dlaczego jest to przydatne?

- ◆ **rozwijasz kompetencje pracowników** – programy mentoringu umożliwiają bardziej doświadczonym pracownikom dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi kolegami. To prowadzi do szybszego rozwoju umiejętności i kompetencji pracowników, co z kolei przekłada się na wydajność i efektywność w wykonywaniu zadań;
- ◆ **zwiększasz motywację i zaangażowanie** – pracownicy, którzy uczestniczą w programach mentoringu, czują się bardziej zaangażowani w swoją pracę. Mają okazję do rozwoju zawodowego i widzą, że firma inwestuje w ich rozwój. To zwiększa ich motywację do osiągania lepszych wyników;
- ◆ **budujesz lepsze relacje między pracownikami a przełożonymi** – programy mentoringu sprzyjają budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami a ich przełożonymi. Dzięki regularnym spotkaniom i wymianie doświadczeń tworzą się silniejsze więzi, co może przekładać się na lepszą komunikację i współpracę w zespole;
- ◆ **wykorzystasz wewnętrzne zasoby poprzez przekazywanie wewnętrznej wiedzy i doświadczenia** – dzięki mentorstwu wewnętrznemu wiedza i doświadczenie starszych pracowników są przekazywane młodszym pokoleniom. To pomaga w zachowaniu wewnętrznej wiedzy firmy i zapobieganiu utracie kluczowych kompetencji w przypadku odejścia pracowników;
- ◆ **zredukujesz rotację pracowników** – programy mentoringu mogą przyczynić się do zwiększenia lojalności pracowników wobec firmy. Pracownicy, którzy widzą możliwość rozwoju i wsparcie ze strony firmy, są mniej skłonni do zmiany pracy;
- ◆ **zwiększysz efektywność procesów wewnętrznych** – dzięki lepszemu wykształceniu i rozwojowi pracowników, firma może efektywniej zarządzać swoimi procesami i projektami. Lepsza kompetencja pracowników przekłada się na wyższą jakość wykonywanych zadań.

Stworzenie programów mentoringowych nie zawsze jest łatwe, nie każdy potrafi być mentorem. Warto jednak zainwestować czas, aby nauczyć pracowników pracy bycia mentorem i pracy z mentorem. W dłuższej perspektywie to zawsze się opłaca. Masz wątpliwości? Poszukaj wsparcia konsultanta, zacznij od jednej osoby. Spróbuj.

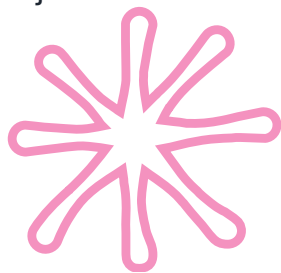


## 3. Stwórz okazje do integracji i budowania więzi między pracownikami, np. poprzez wydarzenia firmowe, pikniki czy wspólne projekty. Ważne, aby pracownicy mieli wpływ na to, jak będą przebiegały takie wydarzenia.



## POPRAWA POLITYKI ZATRUDNIENIA

- 1. Ujednolicenie polityki awansu i promocji**, opierając je na jasnych i obiektywnych kryteriach, znacząco zwiększy uczucie sprawiedliwości w organizacji.
- 2. Warto inwestować w szkolenia i rozwijanie kompetencji pracowników**, aby oferować atrakcyjne możliwości rozwoju kariery. Ważne aby wykorzystywać przy tym zasoby wewnętrzne. Ten przepływ wiedzy jest czasem bezcenny i przynosi dużo większe korzyści niż przypadkowe szkolenie (nawet super drogie) nie dostosowane do potrzeb i wymagań grupy szkoleniowej.
- 3. Przemyśl program onboardingowy**, aby zapewnić nowym pracownikom lepsze wprowadzenie do organizacji. W narzędziach takich jak Enpulse masz gotowy kwestionariusz (możesz też stworzyć własny) ale zadbaj o cały proces od szkolenia managerów, przez wsparcie w postaci *buddy*ch. Jeśli nie masz pomysłu poszukaj specjalistów, poczytaj.



## ZARZĄDZANIE STRESEM I MONOTONIĄ PRACY

- 1. Wprowadź różnorodność w zadaniach i projektach**, aby uniknąć monotonii w pracy i zachęcić pracowników do zaangażowania w różne wyzwania.
- 2. Monitoruj poziom stresu i satysfakcji pracowników**, takie narzędzia jak Enpulse są bardzo użyteczne w tym zakresie.





## DOCENIANIE I UZNANIE



Z perspektywy Teorii Motywacji-Higieny Herzberga, docenianie i uznanie są istotne, ponieważ wpływają na motywację pracowników, a zatem na ich efektywność i zaangażowanie w pracę. Dodatkowo budują poczucie własnej wartości i wiarę we własną sprawczość. Wszystko to ma ogromny wpływ na budowanie odporności psychicznej, dobrostan co w efekcie przekłada się na sukces organizacji.

- 1. Nie każdy jest zwolennikiem oceniania** (w Enpulse staramy się tego unikać) jednakże warto uwzględnić regularne rozmowy z pracownikami, w których przełożeni nie tylko wskażą obszary do poprawy, ale również mogą wyrazić uznanie za wkład i osiągnięcia podwładnych.
- 2. Pracownicy oczekują od swoich przełożonych regularnego doceniania i uznania.** Warto wprowadzić ten element do codziennej komunikacji.

Warto pamiętać, że zaangażowanie pracowników to proces długotrwały, który wymaga systematycznego podejścia i ciągłego monitorowania. Choć nie zawsze można jednoznacznie zidentyfikować niezaangażowanych pracowników, podejmowanie działań na rzecz poprawy ogólnego klimatu pracy może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania w całej firmie.

Wskazane powyżej rekomendacje do działań, dostępne są zarówno dla małych, średnich, jak i dużych firm. Z pewnością każda firma powinna indywidualnie przyrzeć się swoim danym i dopiero w oparciu o te wyniki podejmować działania. Trzeba też pamiętać, że metoda małych kroków jest tu kluczowa. Istotne jest regularne monitorowanie wyników i bieżące dostosowywanie strategii w oparciu o feedback pracowników i efektywność działań podejmowanych przez organizację.



# KIM SĄ NASI EKSPERCI?



## Maja Gojtowska

Wierzy, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze, jak klientów. Od ponad 15 lat doradza i wspiera firmy w zakresie budowy wizerunku i komunikacji. Jest certyfikowanym moderatorem *Design Thinking*. Specjalizuje się w komunikacji wewnętrznej i działaniach wizerunkowych z obszaru HR i employer branding. Współtworzyła i zrealizowała kilkanaście kampanii z zakresu komunikacji zewnętrznej, wewnętrznej i employer brandingowej. Prowadzi szkolenia oraz warsztaty strategiczne dla firm. Jest autorką popularnego bloga <http://gojtowska.com>. We wrześniu 2019 roku ukazała się jej książka *Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?*, a w październiku 2023 jej kolejna książka *Onboarding pracowników. Aby początek nie był końcem*. W lutym 2022 roku została uznana przez redakcję Forbes Women za Mistrzynię LinkedIn.



## Jolanta Samul-Kowalska

Zarządza polskim oddziałem firmy Morgan Philips Group, która zajmuje się rekrutacją i rozwojem talentów na poziomie *executive search* oraz specjalistycznym (marka FYTE) dla klientów z różnych branż. Jola odpowiedzialna jest za działalność operacyjną, zarządzanie zespołem, jak również rozwój biznesu oraz budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji z klientami.

Posiada ponad 20 lat doświadczenia w doradztwie personalnym w szczególności w projektach rekrutacyjnych na poziomie *executive search*, projektach oceny potencjału pracowników i kandydatów z uwzględnieniem ich poziomu *agility*.



## Monika Smulewicz



Uznany praktyk i ekspertka prawa pracy. Od ponad 20 lat edukuje pracowników i menedżerów w obszarze prawa pracy i kalkulacji wynagrodzeń oraz efektywnego i zgodnego z prawem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Prekursorka szkoleń online z zakresu prawa pracy w Polsce. Założycielka społeczności *HR na Szpilkach*<sup>®</sup> liczącej ponad 70 000 specjalistów kadr, płac i HR. Dyrektorka Zarządzająca *Eduwersum*<sup>®</sup> *Collegium Rozwoju HR* – projektu, w ramach którego od 2017 roku z sukcesem przeszkolonych zostało już ponad 20 000 osób z całej Polski. *Sparingpartnerka biznesu*. Wspiera przedsiębiorców w obszarze kadrowo-płacowym, rozwiązując problemy, z którymi borykają się dynamicznie rozwijające się organizacje. Partnerka merytoryczna *Eplanner* – nowoczesnej aplikacji do planowania i rozliczania czasu pracy. Przez wiele lat dyrektorka zarządzająca outsourcingiem rachunkowości, kadr i płac w międzynarodowej korporacji, gdzie współzarządzała pracą ponad 300-osobowego zespołu świadczącego usługi księgowe i kadrowo-płacowe dla rozwijających się klientów polskich i zagranicznych.



## Magdalena Zalewska



Magdalena jest Ekspertem od Rozwoju Ludzi i Organizacji. Absolwentką Master of Business Administration. Managerem z wieloletnim doświadczeniem. Mistrzynią zarządzania i angażowania ludzi do zmian oraz budowania kultury organizacji. Trenerem, mentorem i empatycznym Liderem z ukochaną zasadą, że *Uśmiech Nie Wyklucza Kompetencji*.





## Emilia Bartosiewicz – Brożyna



Założycielka i CEO platformy biznesowo – edukacyjnej LBC dla przedsiębiorczych Polek z całego świata [www.ladybusiness.pl](http://www.ladybusiness.pl) Prezeska Fundacji *LBC Business Women Foundation*. Od 12 lat łączy i promuje przedsiębiorcze Polki w Polsce i na świecie. Uczy jak świadomie budować swoją rozpoznawalność w Internecie.

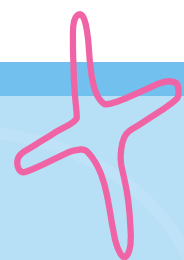
Wspiera i inspiruje właścicielki firm jak mądrze prowadzić biznes, niezależnie od miejsca i branży, aby przynosił radość i satysfakcję finansową. Zachęca do budowania wartościowych relacji z kobietami biznesu z całego świata. Konsultantka osobistego PR i budowania spójnego wizerunku w sieci.

Od 2017 w ramach Fundacji LBC organizuje plebiscyt *Lady Business Awards*, jednego z niewielu konkursów dla kobiet biznesu w Polsce, w którym statuetki ani wyróżnienia nie można kupić. Współorganizatorka projektu *#MakeYourBusinessBetter* łączącego świat właścielek firm z kobietami biznesu z korporacji.


Lubi angażować się w projekty, które zmieniają świat wokół nas. Suwalczanka, mama dwóch, niebieskookich córek.



## Anna Piotrowska Banasiak



Pasjonatka HR z blisko 20-letnim doświadczeniem w tworzeniu i rozwijaniu zespołów rekrutacyjnych i doradczych oraz kierowaniu globalnymi i regionalnymi strukturami odpowiedzialnymi za pozyskiwanie talentów w sektorach Life Sciences, Luxury Retail i SSC. Od 2016 roku członkini kapituły prestiżowego konkursu Pulsu Biznesu *Siła Przyciągania*, promującego najlepsze inicjatywy związane z pozyskiwaniem i przyciąganiem talentów.



Opis czynników –  
dlaczego badamy te elementy  
oraz czemu są one ważne?

◇

# DODATEK METODOLOGICZNY



Obszar:

# Wykonywana praca

CZYNNIK:

## ORGANIZACJA PRACY

Odpowiednie zorganizowanie pracy, a więc m.in. stworzenie bezpiecznych warunków, wyposażenie pracowników w potrzebne sprzęty, materiały powoduje, że pracownik jest bardziej wydajny, ponieważ może skupić się wyłącznie na pracy. Dobrze zorganizowana praca usprawnia też przepływ informacji w organizacji. Co ważne wzmacnia poczucie bezpieczeństwa w pracy i wpływa na obniżenie stresu, gdyż procesy i zachowania są przewidywalne dla każdego pracownika. Wpływa również na poczucie sensu w pracy, co ma istotny wpływ na well being i zaangażowanie ogólnie.

CZYNNIK:

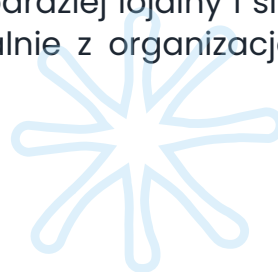
## ZAKRES ZADAŃ

Odpowiednio opracowany i dopasowany do pracownika zakres zadań i obowiązków wpływa w dużej mierze na efektywność działania i jakość wykonywanej pracy. Kiedy zakres zadań jest właściwy dla pracownika, nie czuje się on zbyt obciążony obowiązkami, nie nudzi się nimi, a więc pracuje chętnie i wydajnie. Ważne jest też, żeby pracownik rozumiał, w jaki sposób powierzane mu zadania wpływają na całą firmę, co nadaje ważność jego pracy.

CZYNNIK:

## SIŁA SPRAWCZA

Pracownicy mający poczucie siły sprawczej rozumieją, że ich praca, opinie, pomysły są ważne dla firmy. Czują się tym samym odpowiedzialni za firmę. Pracownik, który ma poczucie sprawczości nie będzie bał się wychodzić ze swoimi pomysłami, proponować nowe innowacyjne rozwiązania, a to właśnie często takie inicjatywy budują przewagę konkurencyjną firmy. Pracownik mający poczucie siły sprawczej jest bardziej lojalny i silniej związany emocjonalnie z organizacją.



CZYNNIK:

## POSTAWA WOBEC PRACY

Pozytywna postawa wobec pracy jest to ogólny stosunek pracownika do firmy, tego, co w niej robi. Taką postawę reprezentują osoby, które identyfikują się z organizacją, czują się jej częścią, a więc praca nie jest dla nich tylko przykrym obowiązkiem. Pracownicy z taką pozytywną postawą będą gotowi wychodzić poza zakres swoich obowiązków, będzie zależało im nie tylko „odhaczeniu” zadania, ale też na jego jakości. Dodatkowo mogą stanowić silne wsparcie dla współpracowników, co wpływa pozytywnie na atmosferę w organizacji i obniżenie ich stresu, a to przekłada się na efektywność i innowacyjność.

Obszar:

# Bezpośredni przełożony

CZYNNIK:

## INSPIROWANIE

Pracownik inspirowany przez przełożonego otrzymuje bodźce do rozwoju, do działania, wychodzenia poza zakres swoich obowiązków. Wpływa to pozytywnie na motywację pracowników i buduje ich wiarę w swoją wartość dla firmy. Jasne cele, wskazówki i wsparcie w takim rozwoju przekładają się też na lepsze efekty, zadania realizowane są szybciej, lepiej, ale i w bardziej kreatywny, innowacyjny sposób. Inspirowanie przez przełożonego przekłada się także na emocjonalne postrzeganie swojej pracy i stymuluje do rozwoju.

CZYNNIK:

## RELACJE I WSPARCIE

Zbudowanie pozytywnych i silnych relacji pracownika z przełożonym jest bardzo ważnym elementem budowania zaangażowania. Relacje takie bazujące na otwartości, sprawiedliwym traktowaniu, szacunku powodują, że pracownik widzi w przełożonym osobę, do której może się zwrócić o pomoc, która wspiera go w działaniach. Takie pozytywne relacje obniżają zatem stres w pracy, ale i przekładają się na jakość wykonywanych zadań, ponieważ pracownik nie boi się spy-

CZYNNIK:

## ZARZĄDZANIE PRACĄ

Właściwy sposób zarządzania pracą przez bezpośredniego przełożonego poprawia wyniki pracy pojedynczych pracowników, jak i całych zespołów. Dzięki temu pracownicy sprawniej wykonują swoje obowiązki, wiedzą, co i w jaki sposób mają robić. Procesy i zachowania są przewidywalne dla każdego pracownika, co wzmacnia ich poczucie bezpieczeństwa w pracy i wpływa na obniżenie stresu. To z kolei ma to wpływ na well being i bardzo pozytywnie wpływa na ogólny wskaźnik zaangażowania.

tać o radę, poprosić o pomoc, czy nawet wyrazić swoich wątpliwości. Pozytywne relacje sprawiają, że pracownik, kiedy coś nie do końca funkcjonuje poprawnie, nie czuje się zadowolony, w pierwszej kolejności będzie chciał porozmawiać na ten temat z przełożonym i wspólnie z nim poszukać rozwiązania. Podsumowując, dobre relacje z przełożonym są czynnikiem hamującym rotację, a odejście z organizacji będzie dla takich pracowników ostatecznością.

## Obszar: **Nagradzanie**

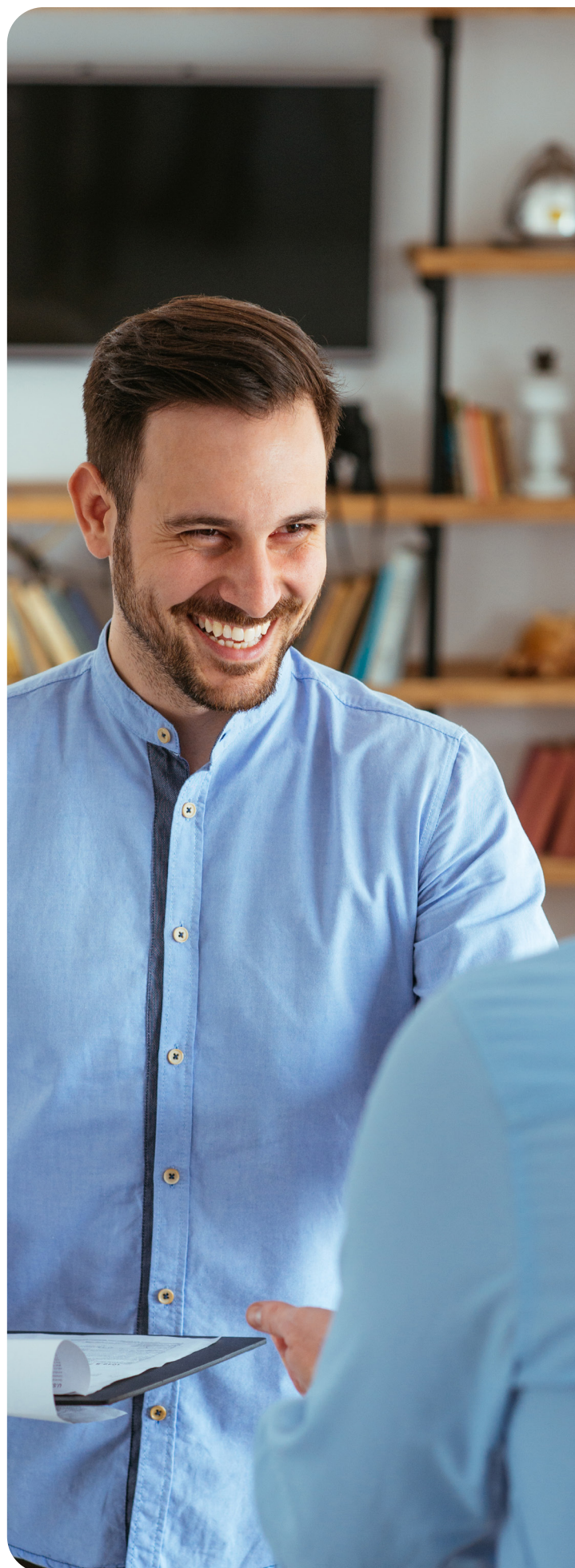
### CZYNNIK: **WYNAGRODZENIE**

Nagradzanie stanowi wg teorii dwuczynnikowej Herzberga czynnik higieny, którego niezaspokojenie prowadzi do niezadowolenia z pracy, a to z kolei zmniejsza zaangażowanie i efektywność wykonywanych działań. Kluczowe jest zatem, aby pracownik był usatysfakcjonowany swoim wynagrodzeniem, ale i rozumiał cały system wynagrodzeń, co zniweluje jego niepewność i da mu poczucie bezpieczeństwa.



### CZYNNIK: **DOCENIANIE I UZNANIE**

Odpowiednie docenianie pracowników, wyrażanie uznania dla ich pracy sprawia, że czują oni, że ich praca ma znaczenie i realnie wpływa na funkcjonowanie firmy. Takie informacje zwrotne pozwalają im również zrozumieć, co robią dobrze. Odpowiednie docenianie motywuje pracowników do podejmowania samodzielnych działań, wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Docenianie to przyznanie czemuś lub komuś wartości i znaczenia (np. wydarzeniu, osobie, zachowaniu, rzeczy) z jednoczesnym poczuciem emocjonalnego powiązania.





## Obszar: **Praktyki i atmosfera**



### CZYNNIK: **WELL-BEING**

*Well-being* rozumiemy tutaj jako ogólne dobre samopoczucie w pracy, zachowanie równowagi życiowej. Pracownicy, których charakteryzuje taki dobrostan, mają więcej chęci i energii do pracy, lepiej radzą sobie z wyzwaniami i są bardziej na nie otwarci. Tym samym *well being* przekłada się na lepsze efekty pracy, większą wydajność i kreatywność w działaniu. Równowaga w życiu przyczynia się do obniżenia poziomu stresu, a to zaś pozytywnie wpływa na zdrowie fizyczne np. na zwiększenie odporności.

### CZYNNIK: **KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI**

Czynnik: Dobra komunikacja w organizacji jest jednym z najważniejszych elementów, ponieważ to dzięki niej pracownicy czują się w niej bezpiecznie, wiedzą i rozumieją, co się dzieje, ale też czego się od nich wymaga. Komunikacja wpływa na zrozumienie swojej roli w firmie. Dzięki dobrej komunikacji pracownicy działają sprawniej, bez obaw i widzą sens w swojej pracy. Komunikacja wpływa na wymianę myśli, co pobudza innowacyjność i kreatywność nie tylko w zakresie produktów i usług, ale również procesów. Tym samym dobra komunikacja ma istotny wpływ na zwiększenie rentowności firmy, często w krótkim czasie.

### CZYNNIK: **ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

Świat, jak i rynki zmieniają się obecnie bardzo dynamicznie, co także warunkuje konieczność wprowadzania zmian w organizacjach. Każda jednak taka sytuacja jest dla pracowników czymś nowym i należy ich na nią przygotować, aby zniwelować chociażby stres z nimi związany. Odpowiednie zarządzanie zmianami zmniejsza chaos w organizacji, daje poczucie bezpieczeństwa i powoduje, że pracownikom łatwiej się zaadaptować do nowej sytuacji, wykorzystać ją jako szansę na rozwój.



## Obszar: **Praktyki i atmosfera c.d.**

### CZYNNIK: **RELACJE I WSPARCIE**

Relacje i wsparcie w tym obszarze wiążą się z kwestiami współpracy, działania zespołowego, wzajemnego wspierania się pracowników. Wysokie wyniki uzyskane w ramach tego wskaźnika przekładają się właśnie na bardziej zgrany zespół, mniej konfliktów, poczucie przynależności do grupy, a to wszystko z kolei zwiększa efektywność i osiągnięcie efektu synergii.

### CZYNNIK: **SATYSFAKCJA**

Pracownik, który odczuwa satysfakcję z pracy, będzie chętniej wychodził z inicjatywami, pomysłami, czuje się on często zmotywowany do działania. Taka osoba czuje się też lepiej w firmie, a więc łatwiej się z nią identyfikuje, ale też buduje jej pozytywny wizerunek na zewnątrz.





## Obszar: **Rozwój i wiedza**

### CZYNNIK: **MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU**

Rozwój jest naturalną potrzebą każdego człowieka. Dlatego pracownik, który nie ma możliwości rozwoju w pracy lub po prostu takich możliwości nie widzi, może odczuwać znużenie, zniechęcenie, a w konsekwencji wypalenie zawodowe. Praca staje się tylko przykrym obowiązkiem, więc może być wykonywana tylko, aby „odhaczyć” kolejne zadanie. To z kolei wpływa negatywnie na efektywność i jakość wykonywanej pracy.

### CZYNNIK: **WYKORZYSTANIE WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI**

Wykorzystywanie posiadanych kompetencji pozwala wykonywać pracę na najwyższym poziomie. Dzięki temu pracownik ma poczucie, że to, co wie i potrafi rzeczywiście przekłada się na efekty, a więc wysiłek, który włożył w nabywanie kompetencji był opłacalny. Działa to motywująco do pracy i zachęca do dalszego rozwoju. Warto podkreślić, że rozwój to nie tylko szkolenia, dodatkowe kursy, warsztaty dla pracowników, ale często to też zmiana zadań, czy dzielenie się wiedzą, udział w nowych projektach.

### CZYNNIK: **EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ**

Wiele firm organizuje szkolenia dla swoich pracowników, ale to efektywność szkoleń ma kluczowe znaczenie. Powinny być one odpowiednio opracowane, ale przede wszystkim dobrane do potrzeb pracowników i firmy. Wtedy przynoszą wymierne korzyści – pracownicy mogą wykorzystywać zdobyte kompetencje w codziennej pracy, co z kolei powoduje uzyskiwanie lepszych rezultatów, wyższą jakość i efektywność. Buduje to motywację do dalszej pracy i rozwoju.



## CZYNNIK:

## KULTURA ORGANIZACYJNA

Kultura organizacyjna rozumiana jako zbiór wartości, zasad obowiązujących w firmie jest bardzo ważnym czynnikiem budowania zaangażowania. Kultura powinna być zbudowana w taki sposób, aby pracownicy nie tylko ją rozumieli, akceptowali, ale i się z nią identyfikowali. Dzięki temu dostosują się do panujących zasad, a wartości będą motywować ich do działania. Pracownikowi trudno będzie się identyfikować z firmą, czuć się jej częścią, jeśli kultura organizacyjna będzie sprzeczna z jego poglądami. Silna kultura może przynieść korzyści, takie jak większe zaufanie i współpraca, mniej nieporozumień i bardziej efektywne podejmowanie decyzji. Liderzy firm odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i utrzymywaniu kultury organizacyjnej.

## CZYNNIK:

## WIARA W PRZYWÓDZTWO

Wiara w przywództwo powoduje, że pracownicy ufają w decyzje przełożonych, postrzegają ich działania jako gwarancję sukcesu firmy, a więc daje im to poczucie bezpieczeństwa. Dzięki temu pracownicy mają poczucie, że ich działania stanowią jeden z elementów przekładających się na sukces rynkowy, a to z kolei motywuje ich do działania, wpływa na efektywność. Dodatkowo osoby takie dobrze mówią o firmie co pozwala pozyskać lepszych pracowników i obniżyć absencję i rotację.

## CZYNNIK:

## OCENA POLITYKI ZATRUDNIENIA

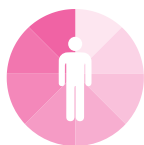
Przez politykę zatrudnienia rozumiemy m.in. sposób i kryteria awansowania, zasady oceniania, wdrażania do pracy. Właściwie opracowana polityka zatrudnienia stanowi dla pracowników swego rodzaju ścieżkę działania — dzięki zasadom wiemy, co i jak przebiega w firmie oraz co sami muszą robić, aby np. zmienić swoją pozycję zawodową. Takie przejrzyste zasady, kryteria zmniejszają niepewność, motywują pracowników do działania, pobudzają do większych starań, ponieważ jasne jest, co można dzięki nim zyskać.

## CZYNNIK:

## OFERTA PRZEDSIĘBIORSTWA

Dla pracowników ważne jest, aby firma, w której pracują, oferowała produkty i usługi wysokiej jakości, rozwijała ofertę, odpowiadając na potrzeby klientów. Dzięki temu pracownikom nie tylko łatwiej identyfikować się z organizacją, ale i wierzyć w jej sukces. To z kolei motywuje do aktywności i dbania o jakość wykonywanej pracy. Jeśli pracownicy rozumieją produkty/usługi oferowane przez organizację, w której pracują to czują się dumni z tego gdzie pracują i stanowią część organizacji.

### Dzięki platformie Enpulse:



Zdiagnozujesz zaangażowanie zespołu



Znajdziesz obszary wymagające poprawy



Wesprzesz managerów w zarządzaniu zespołem



Opracujesz nowy plan działania



Poznasz potrzeby i obawy pracowników



Sprawdzisz efektywność przyjętej strategii

### Na platformie Enpulse znajdziesz również:

Narzędzie do diagnozy wypalenia zawodowego



Ankiety onboardingową



Bazę wiedzy



### Enpulse to nie tylko platforma, ale też zaangażowany zespół:

- ◇ Polski support merytoryczny i techniczny
- ◇ Elastyczna współpraca
- ◇ Autorska metodologia
- ◇ Pytania tłumaczone kontekstowo-kulturowo na różne języki
- ◇ Wsparcie na każdym etapie: wdrożenia, badania i pracy z wynikami

**Wyceń badanie**

## Badanie przeprowadzone i opracowane przez:

**Enpulse** – kompleksowa platforma badająca puls zaangażowania pracowników w organizacji. Zwalidowane kwestionariusze, syntetyczne dane, wyniki w czasie rzeczywistym, rekomendacje do zmian, benchmarki wewnętrzne i zewnętrzne, a dodatkowo system komunikacji oraz możliwość dodawania własnych pytań to idealne wsparcie dla działu HR w zakresie identyfikacji obszarów wymagających poprawy, opracowania strategii HR i weryfikacji efektywności działań. Badanie zaangażowania działu w pełni zdalnie, bez konieczności instalacji oprogramowania, w opcji pay per user jest wygodną i efektywną kosztowo alternatywą dla tradycyjnych badań zaangażowania.

**Zmotywowani.pl** – firma z ponad 10-letnim doświadczeniem w konsultingu HR. Głównym obszarem działania jest badanie zaangażowania pracowników w oparciu o autorską platformę Enpulse. Firma świadczy również usługi w zakresie budowania zaangażowania w organizacji.

## Autorzy:

**Magda Pietkiewicz** – Prezes Zarządu Zmotywowani.pl (Enpulse)

**Olga Bork** – Specjalista ds. badań (Enpulse)

**Dominika Soszyńska** – Marketing & Sales Automation Manager (Enpulse)



Platforma Enpulse jest częścią Zmotywowani.pl

Komitetu Obrony Robotników 56  
02-146 Warszawa  
+48 22 350 69 62

**enpulse@enpulse.eu**  
**www.enpulse.eu**

© **Zmotywowani.pl 2024**

Wszelkie prawa autorskie do raportu zastrzeżone na rzecz Zmotywowani.pl sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Uprawniony zezwala jednak na dokonywanie opracowań i rozpowszechnianie raportu w dowolnej formie, ilości i na wszelkich polach eksploatacji z zastrzeżeniem zamieszczenia informacji, iż prawa autorskie należą do Zmotywowani.pl sp. z o.o.