



Wyzwania Pracodawców **Strategie budowania** **lojalności pracowników**

Raport z badania
2025

/trenkwalder



/ Spis treści

Wstęp – 3

Metodologia badania – 4

Kluczowe wnioski – 5

Część 1 – Największe wyzwania polskich pracodawców w 2025 roku

/ Lista największych wyzwań pracodawców na rynku pracy 2025 – 8

/ Przyczyny niedoborów kadrowych oczami pracowników i pracodawców – 10

/ Automatyzacja i transformacja cyfrowa firm – 12

Część 2 – Lojalność i poczucie przynależności do firmy z perspektywy pracodawców i pracowników

/ Czym jest lojalność w oczach pracowników, a czym w oczach pracodawców? – 15

/ Jak pracodawcy i pracownicy oceniają poziom lojalności w swoich organizacjach? – 17

/ Różne perspektywy lojalności pracowników – 18

Część 3 – Strategie budowania lojalności pracowników

/ Strategie budowania lojalności stosowane przez pracodawców – 20

/ Skuteczność strategii pro-lojalnościowych – co naprawdę działa? – 24

/ Męska vs. żeńska perspektywa lojalności – 26

/ Sekrety budowania lojalności – czego oczekują pracownicy? – 28

/ Jak budować lojalność w zespołach wielopokoleniowych? Perspektywa pracodawców – 30

/ Jak pracownicy różnych pokoleń oceniają skuteczność strategii lojalnościowych pracodawców? – 32

/ Rola lidera w budowaniu lojalności pracowników – 33

/Wprowadzenie

Dzisiejszy rynek pracy w Polsce (2025) jest pełen sprzeczności – z jednej strony mamy do czynienia z niskim wskaźnikiem bezrobocia, który według danych GUS wynosi obecnie zaledwie 5,4% (co plasuje nasz kraj w pierwszej piątce krajów UE mających najniższe bezrobocie), z drugiej zaś – nastroje wśród pracodawców nie są optymistyczne. Jak pokazały nasze badania, prawie połowa pracodawców boryka się dziś z rosnącymi kosztami zatrudnienia, niedoborami kadrowymi, stresem, a także z trudnością w zatrzymaniu pracowników na dłużej i wzmacnianiem ich długofalowego przywiązania. Problem lojalności zawodowej, jeszcze niedawno spychany na margines dyskusji w kręgach ekspertów rynku pracy, staje się dziś jednym z kluczowych tematów dyskusji w świecie HR. Umiejętność budowania stabilnych, zaangażowanych zespołów łączy dziś zadecyduje o tym, czy firmy będą w stanie sprostać presji rynku i utrzymać swoją konkurencyjność w turbulentnych czasach niedoborów kadrowych i niedostosowania kompetencyjnego pracowników.

Postanowiliśmy się przyjrzeć temu tematowi z dwóch perspektyw: pracodawców i pracowników. Chcieliśmy zrozumieć nie tylko skalę i źródła głównych wyzwań, przed jakimi stoją dziś pracodawcy, ale przede wszystkim ich stosunek do kategorii lojalności, która – jak pokazują wszelkie analizy strategiczne w obszarze HR – staje się dziś papierkiem lakmusowym bezpieczeństwa kadrowego przedsiębiorstw.

Zbadaliśmy także sposoby podejmowane przez menedżerów w celu zwiększenia lojalności zespołów oraz ocenę skuteczności tych działań. Naszym celem było bowiem nie tylko uchwycenie bieżącego obrazu rynku pracy, ale także wypracowanie rekomendacji dla wszystkich firm mierzących się z tymi wyzwaniami. Natomiast zestawienie perspektywy pracodawców i pracowników jako głównych grup interesariuszy rynku pracy pozwoliło na skonfrontowanie stereotypów dotyczących powszechnej erozji lojalności pracowniczej i rzekomej nieudolności pracodawców w budowaniu przywiązania zespołów.

Nasz raport to zaproszenie do dyskusji nad tym, jak zmienia się relacja między pracodawcą a pracownikiem w Polsce AD 2025 i dlaczego w najbliższych latach to właśnie lojalność może stać się najcenniejszą walutą na rynku pracy.

Życzymy wielu ciekawych inspiracji,



Ewelina Glińska-Kołodziej
CEO
Trenkwalder

/ O badaniu

W niniejszym raporcie przedstawiamy wyniki badań przygotowanych i przeprowadzonych we wrześniu 2025 na zlecenie Trenkwaldar przez pracownię badawczą Openfield. Badanie ilościowe zrealizowane zostało metodą CAWI na dwóch grupach respondentów: 500 pracodawców z sektora prywatnego oraz 500 pracowników. Współpraca merytoryczna przy projektowaniu badania i opracowaniu raportu – dr Justyna Kopczyńska, socjolożka, badaczka społeczna.

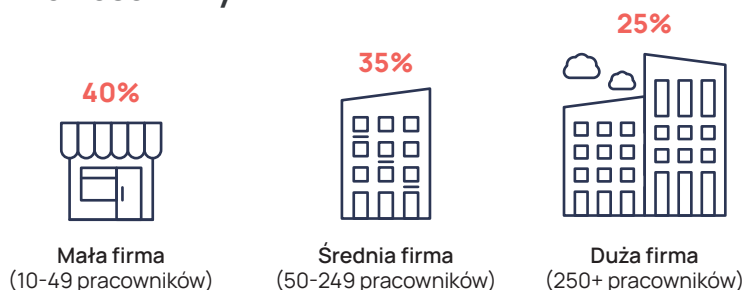
Pracodawcy



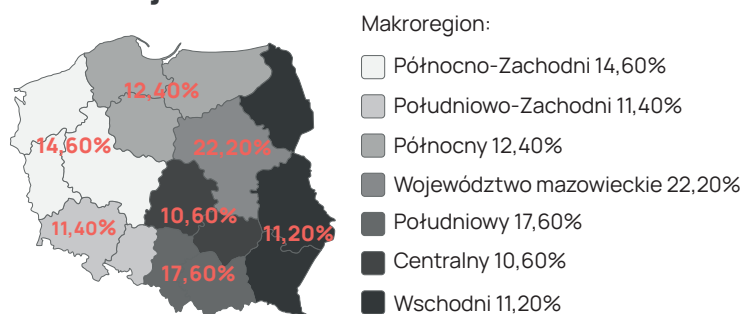
Próba badawcza N=500

Osoby pełniące funkcje: Właściciel, CEO/Członek Zarządu, Dyrektor/Manager HR w firmach z sektora prywatnego, z 29 branż, w tym: budownictwo, przemysł, handel, transport, spedycja, logistyka, usługi dla biznesu.

Wielkość firmy



Lokalizacja firm



Pracownicy



Próba badawcza N=500

Osoby aktywne zawodowo, pracujące w sektorze prywatnym.

Płeć

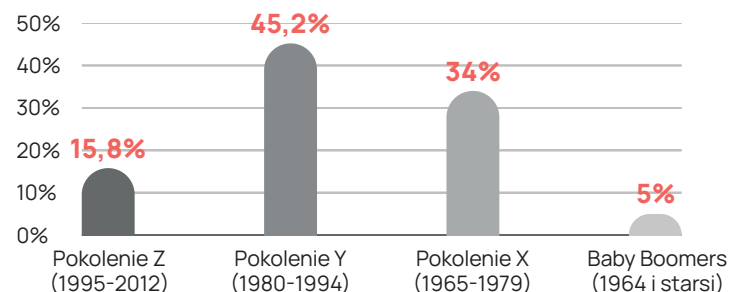
Kobiety

Mężczyźni

48%

52%

Wiek



Miejsce pracy



/ Kluczowe wnioski

Z jakimi wyzwaniami mierzą się pracodawcy na dzisiejszym rynku pracy?

01 Wysokie koszty pracy, niedobory kadrowe i duża rotacja pracowników

Wśród największych wyzwań dzisiejszego rynku pracy ankietowani pracodawcy wskazali: wysokie koszty pracy – bolesne dla prawie połowy badanych (46,9%), niedobory kadrowe – dotkliwe dla 31% badanych i dużą rotację pracowników, z którą mierzy się co czwarta firma (27,8%).

02 Wypaleni, zestresowani pracownicy

Ponad 1/3 pracodawców zwróciła też uwagę na plagę stresu i wypalenia zawodowego pracowników (33,2%), szczególnie dotkliwą w przypadku dużych firm i korporacji (43,2% wskazań). Szybkie tempo pracy oraz wzmożona presja na efektywność mogą działać destrukcyjnie na pracowników, a tym samym – zniechęcać ich do długofalowego zaangażowania w pracę.

03 Duże firmy automatyzują się na potęgę, małe grają na przeczekanie

Jak pokazały przeprowadzone badania, duże firmy chętniej inwestują w cyfryzację i narzędzia bazujące na sztucznej inteligencji (40% ankietowanych firm), podczas gdy małe przedsiębiorstwa, często pozbawione wyspecjalizowanych działów IT, nie przykładają większej wagi do infrastruktury i kompetencji cyfrowych. Małe firmy odczuwają też relatywnie mniejszą presję na automatyzację (64% w porównaniu do 83,3% w przypadku dużych korporacji). Warto przy tym pamiętać, że cyfrowe tsunami nabiera rozpędu i na powierzchni utrzymają się tylko ci gracze, którzy będą do tego dobrze przygotowani.

Czym jest lojalność pracowników i jak o nią zadbać?

01 Po czym poznać lojalnego pracownika?

W tym względzie pracodawcy i pracownicy są zgodni – podstawowym przejawem lojalności wobec firmy jest sumienne i obowiązkowe wykonywanie powierzonych im zadań (52,4% wskazań wśród pracodawców i aż 69,4% wśród pracowników).

02 „Lojalność” niejedno ma imię!

/ Nie samą pracą człowiek żyje, czyli o przedstawicielach Pokolenia Z

Najmłodszy pracownicy (przedstawiciele Pokolenia Z) rozumieją lojalność jako gotowość do pozostania w danym miejscu pracy pomimo atrakcyjnych, konkurencyjnych ofert. Tym natomiast, co zachęca najmłodszych pracowników do pozostania w jednym miejscu pracy, jest możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym oraz elastyczny czas (i tryb) pracy.

/ Znam (już) swoją wartość, czyli pracownicy Pokolenia Baby Boomers i X

Najstarsi pracownicy (Pokolenie X i Baby Boomers) manifestują przywiązanie zawodowe poprzez przejęcie odpowiedzialności za działania firmy (57,7%) oraz gotowość do przestrzegania panujących w niej zasad i procedur (62,8%). Skuteczną zachętą do budowania trwałej lojalności wobec organizacji jest dla nich natomiast okazywanie szacunku dla ich kompetencji i docenienie wieloletniego doświadczenia zawodowego.

/ Kobiety przywiązują się mocniej

Kobiety czują się generalnie bardziej przywiązane do firmy niż mężczyźni i bardziej doceniają skuteczność zachęt stosowanych przez pracodawców. Najbardziej efektywne jest według nich spersonalizowane podejście do indywidualnych potrzeb pracowników (87,1%) oraz dbałość o jasną i przejrzystą komunikację wewnętrzną w firmie (83%).

03 Pracodawcy surowi w ocenie lojalności swoich pracowników

Prawie połowa pracodawców postrzega pracowników swoich firm jako umiarkowanie lojalnych (44,6%), tj. częściowo zdystansowanych i niekoniecznie oddanych firmie, a tylko co dziesiąty z nich docenia wysoką lojalność osób zatrudnionych w firmie (10,2%). A tymczasem kurczący się rynek pracy już niebawem skłoni pracodawców do rewizji przyjętych strategii HR i wdrożenia zdywersyfikowanego i zindywidualizowanego podejścia do pracowników.

04 ALERT HR: Kryzys lojalności wśród pracowników!

Tylko co trzeci pracownik z pokolenia Z (30,8%) określa się jako lojalny i wysoce lojalny, podczas gdy wśród wszystkich pozostałych grup wiekowych wskaźnik ten przekracza 50% (a u pracowników 50+ nawet 70%!). Warto więc docenić doświadczonych stażem pracowników, oddanych i zaangażowanych w sprawy firmy, szczególnie, że ponad połowa badanych menedżerów twierdzi, że w czasach niepewności ekonomicznej lojalność wobec jednej firmy staje się przeżytkiem (51,4%).

05 Dobre warunki pracy: must have!

Najbardziej skuteczną zachętą do budowania lojalności zawodowej jest według pracowników jasna i przejrzysta komunikacja (aż 78,9% wskazań) oraz możliwość elastycznego dostosowania form i godzin pracy do indywidualnych potrzeb (78,2% odpowiedzi).

06 Czym zwiększyć lojalność swoich pracowników?

- / stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe
- / możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
- / elastyczny czas pracy / możliwość pracy zdalnej.

Część 1 /

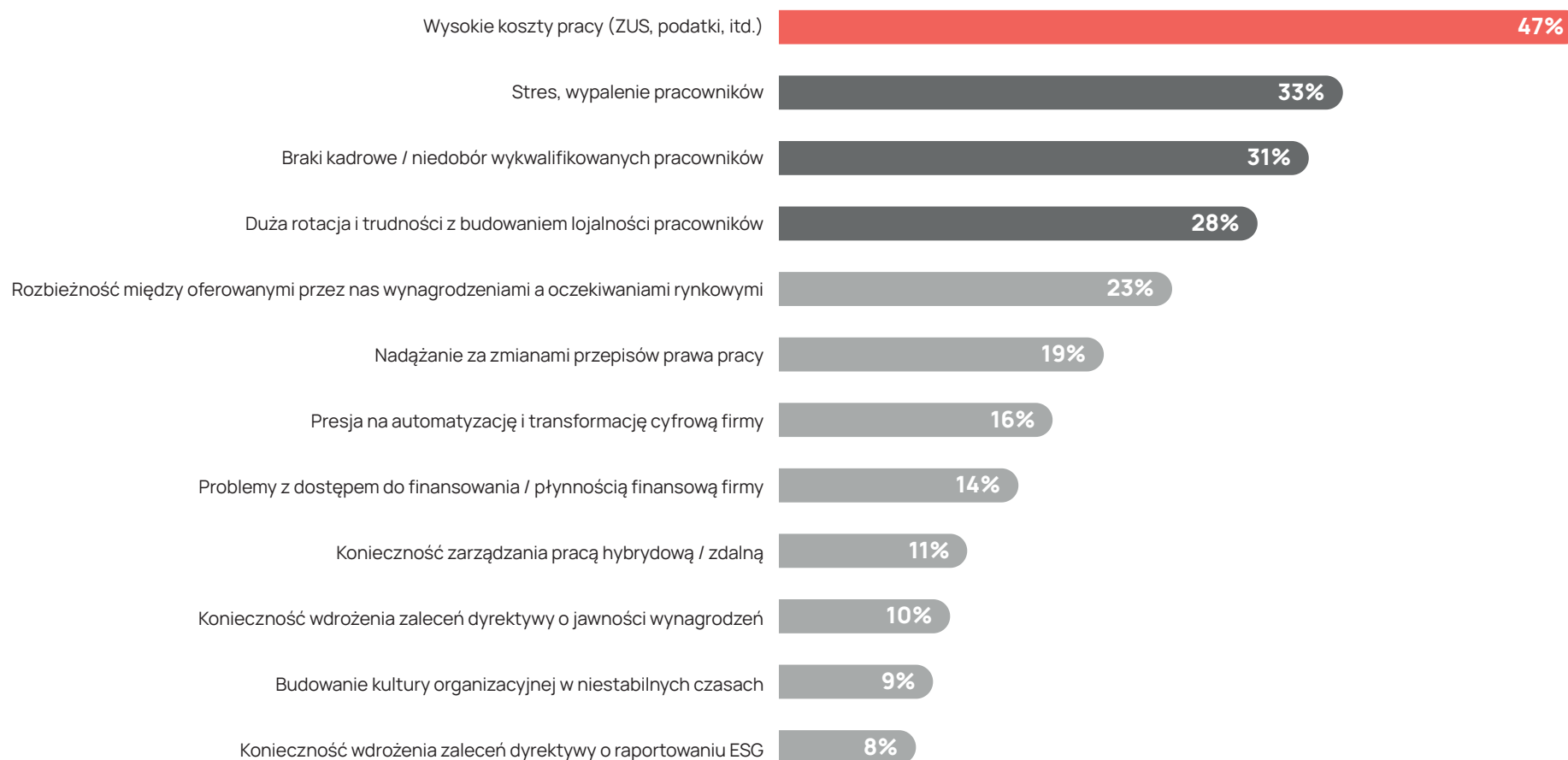
Największe wyzwania
polskich pracodawców
w 2025 roku

/ Największe wyzwania polskich pracodawców na rynku pracy w 2025

Nastroje wśród przedsiębiorców w Polsce są dziś umiarkowanie optymistyczne, biorąc pod uwagę wrześniowy odczyt Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK, wrzesień 2025), którego wartość już piąty miesiąc z rzędu znajduje się poniżej poziomu neutralnego^[1]. Spada nie tylko poziom płynności finansowej firm, ale także wartość nowych zamówień i inwestycji, co sprawia, że tempo rozwoju przedsiębiorstw w Polsce jest dziś zauważalnie spowolnione. Nie są to jednak jedyne trudności. W naszym badaniu spytaliśmy przedstawicieli firm o główne wyzwania, jakie identyfikują obecnie na rynku pracy.



Jakie wyzwania są najważniejsze dla Państwa firmy na obecnym rynku pracy?



* Odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania trzech odpowiedzi.

^[1] <https://mik.pie.net.pl/> (dostęp: 5.10.2025)

01 Wysokie koszty pracy

Jak pokazały przeprowadzone badania, prawie połowa ankietowanych przedstawicieli firm (46,9%) zwróciła uwagę na wysokie koszty pracy, które sukcesywnie rosną w ostatnich latach. Szczególnie dotkliwie odczuwają to właściciele małych firm, wśród których aż 57,5% wskazuje rosnące obciążenia finansowe związane z zatrudnieniem pracowników jako główną przeszkodę w rozwoju firmy. Co więcej, aż trzy czwarte badanych (76,4%) uznaje rosnące koszty pracy za duże lub bardzo duże wyzwanie, a tylko 4,3% bagatelizuje znaczenie tego problemu w skali innych trudności. Bez wątpienia jednak problem jest istotny, bowiem obciążenia fiskalne polskich pracodawców są ogromne i z każdym rokiem pochłaniają coraz większą część przychodu firm. Jak pokazuje GUS, w IV kwartale 2024 roku indeks kosztów zatrudnienia wzrósł o prawie 14% rok do roku^[1]. Oznacza to, że w ciągu 12 miesięcy koszty pracy w polskich firmach (obejmujące m.in. wynagrodzenia, składki i dodatkowe świadczenia) zwiększyły się prawie o 1/7.

02 Stres i wypalenie zawodowe pracowników

Drugim, najczęściej wskazywanym wyzwaniem dla dzisiejszych pracodawców jest konieczność zarządzania rosnącym wypaleniem zawodowym pracowników i stresem, utrudniającym im realizację powierzanych zadań. Co trzeci ankietowany menedżer (33,2%) zwrócił uwagę na problem z kondycją psychiczną zatrudnionych osób, wskazując to jako ważne (41,2%) lub bardzo ważne (25,5%) wyzwanie dla funkcjonowania firmy. Polscy pracownicy są zresztą jedną z najbardziej zestresowanych nacji, co potwierdzają badania dostępne na rynku, wedle których nawet co drugi Polak odczuwa w pracy silny stres. Pasuje nas to na szarym końcu wśród innych Europejczyków. Co ciekawe, nasze badanie wykazało, że problem wypalenia zawodowego zauważalny jest przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach, gdzie ponad 43% badanych dostrzega jego znaczenie. Może to być związane z większą anonimowością pracowników dużych firm i ich depersonalizacją, co może wzmacniać poczucie frustracji i zniechęcenia do pracy.

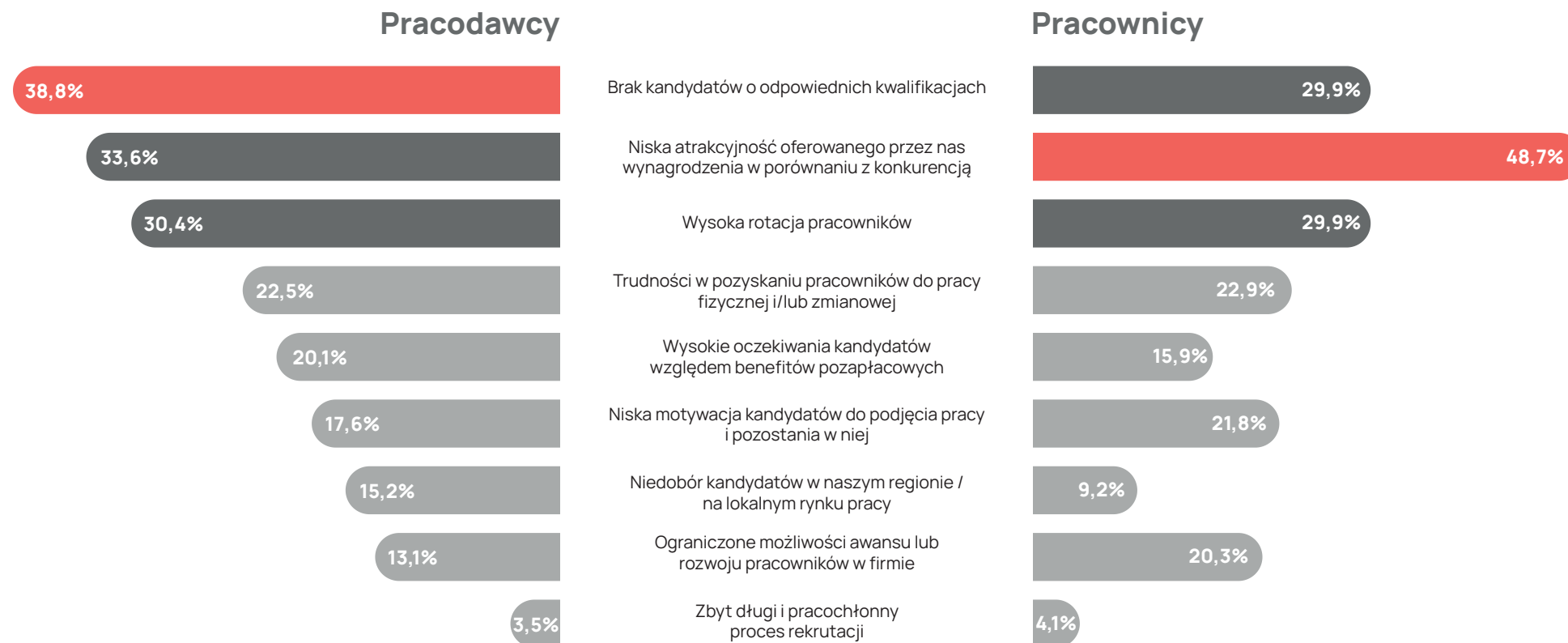
03 Niedobory kadrowe i niedostosowanie kompetencyjne

Z brakami kadrowymi i niedoborem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników mierzy się prawie co trzecia firma w Polsce (31% badanych). Ponad 70% ankietowanych wskazuje, że jest to dla nich duże lub bardzo duże wyzwanie, szczególnie zauważalne w obszarach rynku wymagających wykwalifikowanych pracowników (np. przemysł) oraz w sektorach narażonych na pracę zmianową i fizyczną. Jakie są powody obserwowanych trudności w obszarze zatrudnienia? Jak wynika z deklaracji ankietowanych menedżerów, głównym problemem jest obecnie niedostosowanie kompetencyjne i brak kandydatów o pożądanym profilu (38,8% wskazań) oraz relatywnie niska atrakcyjność oferowanego przez firmę wynagrodzenia (33,6% odpowiedzi).

^[1] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/indeks-kosztow-zatrudnienia-w-kwartalach-2024-r-,26,3.html> (dostęp: 27.09.2025)

/Przyczyny niedoborów kadrowych oczami pracodawców i pracowników

 Z czego wynikają niedobory kadrowe w Państwa firmie?



Przekonania pracodawców w dużej mierze potwierdzają sami pracownicy, według których to właśnie zbyt niskie oferowane wynagrodzenie w największym stopniu uniemożliwia zatrudnienie wykwalifikowanych kandydatów (48,7% wskazań). Ankietowani zwrócili również uwagę na dużą rotację zatrudnionych (29,9% wskazań) i ogólny deficyt osób przygotowanych do wymogów współczesnego rynku pracy (29,9%). Nie jest to dużym zaskoczeniem, ponieważ systemy edukacyjne generalnie nie nadążają za szybkim tempem zmian na rynku pracy, szczególnie w takich dziedzinach, jak informatyka i technologie cyfrowe, gdzie zapotrzebowanie na nowych, wykwalifikowanych pracowników rośnie szybciej, niż możliwości ich kształcenia.

04 Duża rotacja pracowników

Ostatnią z najczęściej wskazywanych przez pracodawców w badaniu trudnością, bezpośrednio związaną z zauważalnymi brakami kadrowymi, jest duża rotacja pracowników. Zwróciło na nią uwagę prawie 28% ankietowanych menedżerów. Potwierdzają to analizy Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE), które dowodzą, że choć rotacja pracownicza w ostatnich miesiącach nieco straciła na sile, to wciąż jest istotnym wyzwaniem, z jakim mierzą się dzisiejsi pracodawcy. W opracowaniu PIE pt. „Rotacja pracowników w Polsce” wykazano, że każdego roku przeciętnie odchodzi lub zmienia pracę ok. 10 proc. pracowników, czyli prawie 1,4 mln osób^[1]. Co więcej, na częste zmiany pracy szczególnie podatni są pracownicy młodzi^[2] ^[3], posiadający wysokie wymagania finansowe, oczekujący elastyczności czasu pracy i możliwości zachowania work-life balance. Firmy coraz częściej zmuszone są więc zabiegać o nowych pracowników już nie tylko poprzez atrakcyjne wynagrodzenia, ale także wzbogacanie oferty rozwojowej i dbałość o kulturę organizacyjną pracy, co – jak dowiodły przeprowadzone przez nas badania – staje się kluczowe dla budowania lojalności i zatrzymywania pracowników w dłuższej perspektywie. Dlatego kwestii lojalności pracowników i ich motywacji do zwiększenia swojego przywiązania do firmy poświęcona będzie kolejna część raportu.



Komentarz eksperta

Rosnące od lat koszty pracy to dziś nie tylko wyzwanie finansowe, ale też czynnik, który zaburza budowanie długofalowej strategii HR opartej na lojalności i zaangażowaniu pracowników. Dane wynikające z raportu potwierdzają również przedsiębiorcy, z którymi rozmawiam. Ograniczenia budżetowe wymuszają weryfikację budżetów wynagrodzeń, premii czy benefitów, a także redukcję zespołów. To działa jak kula śnieżna – obniża się motywacja, poczucie docenienia i stabilności. Działy HR, często przeciążone implementacją kolejnych zmian prawnych, mają coraz mniej przestrzeni na działania wzmacniające przywiązanie pracowników. W tym samym czasie zmagają się z niskim bezrobociem, wysokimi oczekiwaniami płacowymi wynikającymi z rosnących kosztów życia i trudnością w pozyskaniu kandydatów, którzy mogliby zasilić zespoły. W efekcie wielu przedsiębiorców zadaje sobie pytanie: co dalej? To często prowadzi do chaotycznych decyzji lub wręcz zamrożenia działań i strategii personalnych.

Jak więc zadbać o wspierające lojalność strategię HR w środowisku ograniczeń budżetowych i ciągłej zmienności?

1. Zweryfikuj cele strategiczne firmy i zastanów się jakie działania HR mogą wesprzeć ich realizację. Opracuj kluczowe obszary działalności, kompetencje i kluczowe stanowiska niezbędne do realizacji celów biznesowych firmy i zadbaj o nie w zakresie płacowym oraz rozwojowym.
2. Wyznacz procesy, które nie są strategiczne i zastanów się, które można zdigitalizować lub oddać do realizacji firmom zewnętrznym.
3. Zadbaj o jakość liderów. To oni w największym stopniu zadbać o budowanie zaangażowania, dlatego rozwój kompetencji przywódczych powinien stać się priorytetem.
4. Opieraj decyzje HR na danych. Mierz rotację, czas rekrutacji, koszty rekrutacji i rotacji, zaangażowanie i efektywność procesów, aby inwestować tam, gdzie przynosi to największy zwrot lub wesprzeć się firmami zewnętrznymi.
5. Wzmocnij kluczowe czynniki budowania doświadczenia pracownika: onboarding, okres próbny i feedback. To tam zaczyna się realne poczucie przynależności i zaufania.



Ewelina Glińska-Kołodziej
CEO
Trenkwalder

^[1] https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/03/WP-6_2023-Rotacja-pracownikow.pdf (dostęp: 27.09.2025)

^[2] https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/03/2024_03_20_W-kazdym-roku-ponad-milion-pracownikow-zmienia-prace.pdf (dostęp: 27.09.2025)

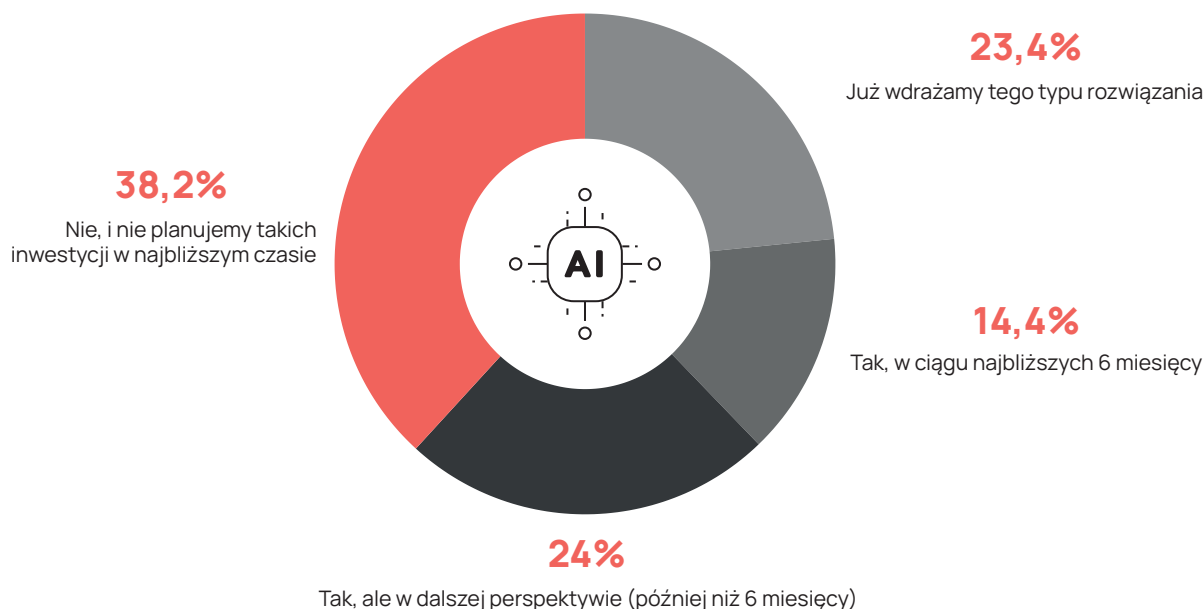
^[3] <https://media.pracuj.pl/188759-mobilnosc-zawodowa-polakow-badanie-pracujpl#> (dostęp: 27.09.2025)

/ Automatyzacja i transformacja cyfrowa firm

W obliczu postępujących zmian technologicznych nadążenie firm za tempem rewolucji cyfrowej to jedyny sposób na to, by nie zostać w tyle za konkurencją. I choć, jak pokazały przeprowadzone badania, tylko niespełna 15% firm planuje w najbliższym czasie dodatkowe inwestycje w automatyzację i rozwiązania z zakresu AI, a kolejnych 24% podejmie takie działania w dalszej perspektywie, konieczność dostosowania się do tempa przyspieszającej rewolucji cyfrowej nakłada na przedsiębiorców dodatkową presję rozwoju technologicznego i rozbudowy infrastruktury cyfrowej (wyczuwaną przez 16,1% pracodawców).



Czy Państwa firma planuje inwestycje w automatyzację / AI w ciągu najbliższych 6 miesięcy?



38%

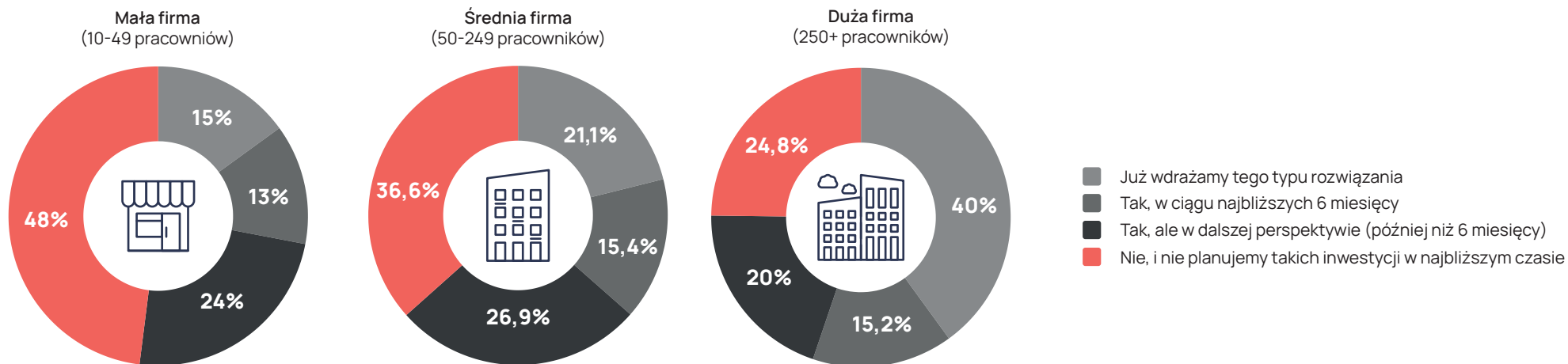
badanych firm nie podejmuje i nie planuje podjąć żadnych działań w kierunku digitalizacji i automatyzacji, a biorąc pod uwagę małe przedsiębiorstwa - odsetek ten wynosi 48%.

Pod względem automatyzacji i implementacji rozwiązań z zakresu AI mamy do czynienia z rynkiem pracy dwóch prędkości – duże i średnie firmy pokładają duże nadzieje na wzrost konkurencyjności poprzez wprowadzenie narzędzi bazujących na sztucznej inteligencji, dlatego też w dużo większym stopniu już wdrażają takie rozwiązania (40% ankietowanych firm), podczas gdy małe firmy, często pozbawione wyspecjalizowanych działów IT – póki co nie inwestują w dodatkową infrastrukturę i kompetencje cyfrowe. Może to wynikać zarówno z relatywnie gorszej sytuacji finansowej, niedostępności specjalistów z zakresu IT, jak i z pokutującego powszechnie przekonania, że „postępujące zmiany technologiczne są wprawdzie nieuchronne, ale naszej firmy one nie dotkną”^[1].

^[1] Ta postawa była opisana m.in. w raporcie DELab UW pt. „Aktywni+. Przyszłość rynku pracy” (DELab UW, 2017).



Czy Państwa firma planuje inwestycje w automatyzację / AI w ciągu najbliższych 6 miesięcy?



Komentarz eksperta

Duże firmy zwykle szybciej wdrażają rozwiązania cyfrowe, bo dysponują większymi budżetami, zapleczem IT i jasno określoną strategią transformacji. Małe podmioty często obawiają się kosztów i skomplikowania procesu, jednak digitalizację można wprowadzać stopniowo i sprytnie, zaczynając od prostych, dostępnych narzędzi chmurowych. Wystarczy analiza, które obszary najbardziej zyskają na automatyzacji. Przykładowo, HR sourcing kandydatów bez wsparcia narzędzi cyfrowych jest czasochłonny i nieefektywny. Cyfrowe systemy do zarządzania dokumentacją pracowniczą, obsługi payrollu czy rekrutacji (ATS) znacząco usprawniają procesy i minimalizują błędy. Nawet niewielkie firmy mogą dziś korzystać z rozwiązań abonamentowych lub open source, które nie wymagają dużych inwestycji. Kluczem jest konsekwencja i otwartość na zmianę. Digitalizacja to proces, który warto rozpocząć od małych kroków, by z czasem zyskać przewagę konkurencyjną.



Agnieszka Zielińska
Dyrektor
Polskie Forum HR



Komentarz eksperta

Firmy niekoniecznie muszą inwestować w wiele technologicznych narzędzi i nowości. Odpowiedzią może być outsourcing, czyli oddanie mniej strategicznych procesów firmom zewnętrznym, które niejednokrotnie dysponują zaawansowanymi rozwiązaniami. Tym sposobem uwolnią zasoby do zadań w kluczowych obszarach działalności.



Agnieszka Laufer-Pawęzka
Dyrektor Projektów Ogólnopolskich
Trenkwalder

Część 2 /

Lojalność i poczucie
przynależności do firmy
z perspektywy pracodawców
i pracowników

/ Czym jest lojalność w oczach pracowników, a czym w oczach pracodawców?

 Czym jest dla Pani/Pana lojalność i poczucie przynależności do organizacji?



Lojalność w oczach pracodawców... czyli po owocach ją poznać

Jak pokazały przeprowadzone badania – dla pracodawców lojalność pracownika to przede wszystkim wysoka jakość jego pracy i zaangażowanie w codzienne obowiązki (52,4% wskazań). W dużych organizacjach widać to szczególnie wyraźnie – firmy działają jak precyzyjne mechanizmy, w których każdy pracownik, niezależnie od stanowiska, ma swoją kluczową rolę. W takim środowisku nawet drobne potknięcie może zaburzyć rytm pracy całego zespołu, dlatego tak ważne jest, by czuwać nad synergią w zespole.

Z kolei w mniejszych firmach lojalność częściej opiera się na **silnym poczuciu odpowiedzialności za wspólny wynik** (36,5% odpowiedzi). Bliskie relacje i codzienna współpraca sprzyjają budowaniu zaufania, wzajemnego wsparcia i zaangażowania, czyli kapitału, który jest równie ważny jak bogate doświadczenie i zaawansowane kompetencje poszczególnych pracowników. **Małe firmy stoją na kapitale społecznym, dobrych relacjach i zaufaniu**, którego nie da się kupić żadnym atrakcyjnym programem benefitów. To codzienna troska o dobrą, motywującą atmosferę i docenienie zaangażowania pracowników we wspólny cel, tak by w sytuacjach kryzysowych nie chcieli oni szukać innej pracy.

İ to właśnie ta determinacja, by pozostać w firmie mimo kuszących ofert z rynku, jest dla wielu pracodawców przejawem wysokiej lojalności osób zatrudnionych (41,6%). Do tego dochodzi przestrzeganie zasad i wartości organizacji (41,2%), co jest szczególnie widoczne w dużych firmach, gdzie procesy i standardy (często międzynarodowe) tworzą złożony ekosystem. Stabilność zespołu i płynna współpraca to klucz do sukcesu korporacji. Dla menedżerów oznacza to codzienną grę o utrzymanie równowagi: między realizacją celów biznesowych a budowaniem kultury, w której ludzie po prostu **chcą zostać na dłużej**.

W natłoku zadań strategicznych łatwo jednak przeoczyć indywidualny wymiar lojalności – emocje, relacje i dobrostan ludzi, które w połączeniu ze sprzyjającą kulturą organizacyjną, budują prawdziwe zaangażowanie. Zazwyczaj dopiero wtedy, gdy zaczyna ono słabnąć, spada jakość pracy, pojawia się dystans i „wypalenie” pracowników, organizacje podejmują działania, by ten trend odwrócić. Innymi słowy, **lojalność staje się często widoczna dopiero wtedy, gdy zaczyna jej brakować**. Pracodawcy zaczynają wówczas wdrażać programy wzmacniające przywiązanie i zaangażowanie pracowników, oferując im coraz bardziej lukratywne benefity i „dodatki”, mające zatrzymać ich na dłużej. A czy tego samego oczekują sami zainteresowani?

Lojalność z perspektywy pracowników

Odpowiedzi uzyskane od pracodawców skonfrontowaliśmy z przekonaniami pracowników. Z perspektywy osób zatrudnionych lojalność to przede wszystkim **rzetelne, zaangażowane wykonywanie swoich obowiązków** (69,4%) – i to znacznie częściej niż widzą to sami pracodawcy. Dla wielu zatrudnionych wysoka jakość pracy jest osobistym dowodem przywiązania do firmy i wyrazem szacunku wobec pracodawcy. Na drugim miejscu pojawia się **przestrzeganie zasad i polityki organizacyjnej** (55,6%), a zaraz za tym – **poczucie odpowiedzialności za wyniki całego zespołu** (51,4%). Ciekawostką jest, że to kobiety częściej niż mężczyźni wskazują ten aspekt (55% vs 48,1%), stawiając na współodpowiedzialność i relacyjność. Z kolei mężczyźni częściej utożsamiają lojalność z „trwaniem przy firmie” mimo konkurencyjnych propozycji (47,3% vs 36,6%), co pokazuje, że w ich oczach lojalność ma nieco bardziej kontraktowy, praktyczny wymiar niż **emocjonalny**.

Porównania międzypokoleniowe też przynoszą ciekawe różnice. **Przedstawiciele pokolenia Z** najczęściej wskazują na „**pozostanie w firmie mimo kontroferty**” jako dowód lojalności wobec firmy – co nie dziwi, bo to właśnie w tej grupie rotacja jest najwyższa. Z kolei przedstawiciele najstarszych pokoleń **akcentują zupełnie inne wartości: osobistą odpowiedzialność, stabilność i zgodność z zasadami firmy**. Dla nich lojalność to nie tylko obecność w organizacji, ale też **świadome utożsamienie się z jej misją i wartościami**.

To, jak rozumiemy lojalność, zależy nie tylko od wieku, czy indywidualnego doświadczenia, ale też od środowiska, w którym pracujemy. Inaczej patrzy na nią pracownik w rodzinnej firmie, a inaczej zatrudniony w międzynarodowej korporacji. Nie ma jednej definicji lojalności, ale są pewne wspólne mianowniki, które pomagają firmom ją wzmacniać. I właśnie ta wiedza może być dla menedżerów **najcenniejszym narzędziem budowania zaangażowania pracowników w dobie turbulentnych procesów na dzisiejszym rynku pracy**.

/ Jak pracodawcy i pracownicy oceniają poziom lojalności w swoich organizacjach?

Niedoceniona lojalność pracowników

To jednak nie koniec ciekawych wniosków. Gdy porównamy to, w jaki sposób lojalność zatrudnianych pracowników postrzegają pracodawcy i sami zatrudnieni, widać wyraźny rozdźwięk. Aż **44,6%** pracodawców ocenia lojalność swoich pracowników jako umiarkowaną, a tylko co dziesiąty dostrzega ich prawdziwe oddanie. Tymczasem prawie co czwarty pracownik (23%) uważa się za wysoce lojalnego wobec firmy, w której pracuje. Ta różnica – ponad dwukrotna! – pokazuje, że **menedżerowie często nie dostrzegają zaangażowania, które już w ich zespołach istnieje**. A to może prowadzić do frustracji, spadku motywacji i poczucia niedoceny. Oczywiście warto pamiętać, że w deklaracjach pracownicy mogą nieco „koloryzować” swoje nastawienie, ale i tak różnica jest zbyt duża, by ją zignorować.

? Jak ocenił(a)by Pan/Pani ogólny poziom lojalności pracowników w Państwa firmie?



/ Różne perspektywy lojalności pracowników

Lojalność z perspektywy kobiet i mężczyzn

Dane wskazują też, że kobiety czują się nieco bardziej lojalne wobec swojego pracodawcy niż mężczyźni (60,9% vs 55,4%). To subtelna, ale znacząca różnica. Warto ją uwzględnić przy projektowaniu działań z obszaru retencji i zaangażowania, bo różne grupy pracowników potrzebują różnych impulsów motywacyjnych.

Różne pokolenia, różne perspektywy

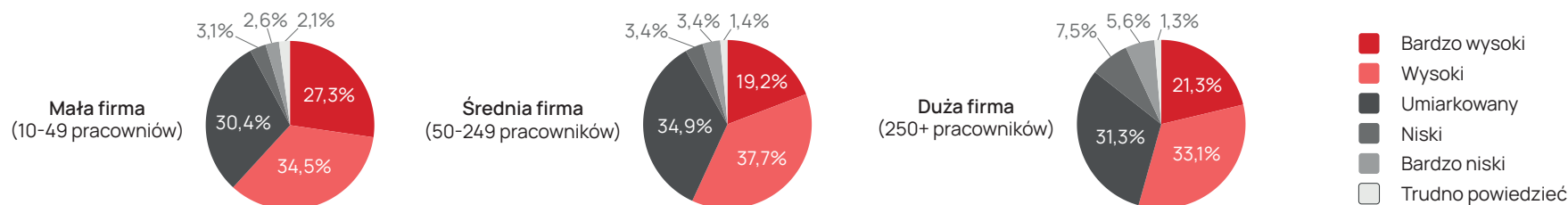
Tylko co trzeci najmłodszy pracownik (30,8%) określa się jako lojalny lub bardzo lojalny, podczas gdy wśród starszych grup wiekowych wskaźnik ten przekracza 50%, a wśród osób 50+ sięga aż 70%! Pokolenie Z jest więc najbardziej mobilne i najmniej przywiązane – niechętnie zacieśnia więzi z jednym pracodawcą, zostawiając sobie „furtkę” na ewentualną zmianę pracy. Nie oznacza to jednak, że pokolenie Z jest niełojalne z natury. Ono inaczej rozumie lojalność i to trzeba zaakceptować. Pokolenie Z chce rozumieć sens swoich obowiązków zawodowych, oczekuje autentyczności i partnerstwa w pracy. Dla działów HR to jasny sygnał: młodzi pracownicy to dziś najsłabsze ogniwo w łańcuchu lojalności i wymagają zupełnie innego podejścia – elastycznego, wartościowego i autentycznego.

Lojalność, a wielkość firmy

Kolejna zależność, którą ukazały przeprowadzone badania: im większa firma, tym niższy poziom lojalności. Pracownicy małych organizacji znacznie częściej określają się jako lojalni i bardzo lojalni niż w średnich i dużych firmach. Tylko 5,7% pracowników małych firm nisko lub bardzo nisko ocenia swoją lojalność, podczas gdy w dużych firmach odsetek ten rośnie do 13,1%. Podobnie widzą to zresztą sami menedżerowie – ponad połowa z nich uważa, że pracownicy małych firm są lojalni (51%), natomiast w korporacjach taką opinię ma tylko co trzeci z zatrudnionych. To potwierdza znaną prawidłowość: im większa skala organizacji, tym większe ryzyko depersonalizacji relacji. W dużych firmach łatwiej o anonimowość i trudniej o poczucie wpływu. Tymczasem w małych zespołach relacje są bliższe, a odpowiedzialność bardziej współdzielona. To właśnie tam tworzy się społeczny kapitał lojalności, bez którego nawet najlepsza strategia retencji nie zadziała.

Lojalność nie jest więc dana raz na zawsze. Wymaga codziennego zauważania, doceniania i autentycznej relacji. Tam, gdzie zespół czuje się widziany i potrzebny – lojalność rośnie. Tam, gdzie dominuje dystans i anonimowość – szybko znika.

? Jak oceniłbyś swój ogólny poziom lojalności wobec obecnego pracodawcy?



Część 3 /

Strategie
budowania lojalności
pracowników

/ Strategie budowania lojalności pracowników stosowane przez pracodawców

Jak pokazują badania, obecny, turbulentny rynek pracy nie sprzyja rozwojowi długofalowej lojalności pracowników. 66,8% badanych menedżerów przyznało, że „obecnie pracownicy w mniejszym stopniu przywiązują się do miejsca pracy niż jeszcze 5 lat temu”. Nie chodzi tu jednak wyłącznie o brak zaangażowania, ale o nowe realia pracy – rozwój gospodarki cyfrowej, praca projektowa, outsourcing, samozatrudnienie i dynamiczny rozwój pracy zdalnej sprawiły, że relacja między firmą a pracownikiem stała się bardziej elastyczna, a mniej zobowiązująca. Coraz częściej lojalność trwa tylko tyle, ile wspólny projekt. Nic więc dziwnego, że niemal połowa pracodawców (49,8%) uważa, że utrzymanie lojalności w modelu hybrydowym lub zdalnym jest trudniejsze niż w pracy stacjonarnej. W erze rozproszonych zespołów budowanie poczucia przynależności wymaga dziś zupełnie nowych narzędzi.

Co więcej, ponad połowa badanych menedżerów (51,4%) uważa, że w czasach niepewności ekonomicznej lojalność wobec jednej firmy staje się przeżytkiem. Spada przywiązanie do konkretnego miejsca pracy, co pozwala ludziom szybciej się rozwijać, testować różne środowiska i szukać najlepszego dopasowania. W tej niełatwej rzeczywistości zawodowej pracodawcy sięgają po różne sposoby, by zatrzymać talenty i wzmocnić więź pracowników z firmą. Można je podzielić na trzy kategorie^[1]:

/ Strategia afektywna

oparta na emocjach, relacjach i budowaniu autentycznego poczucia więzi między pracownikiem a firmą.

/ Strategia normatywna

odwołująca się do odpowiedzialności, etyki zawodowej i wspólnego celu przyświecającego podejmowanym działaniom.

/ Strategia instrumentalna

skupiona na korzyściach, benefitach i wartościach, jakie pracownik realnie zyskuje dzięki pracy w danej firmie.

Perspektywa pracownika:

„Pracuję tu, bo czuję się częścią tego zespołu i lubię tu być.”

„Pracuję tu, bo wykonuję ważne zadania i czuję się odpowiedzialny za to, co robię dla tej firmy.”

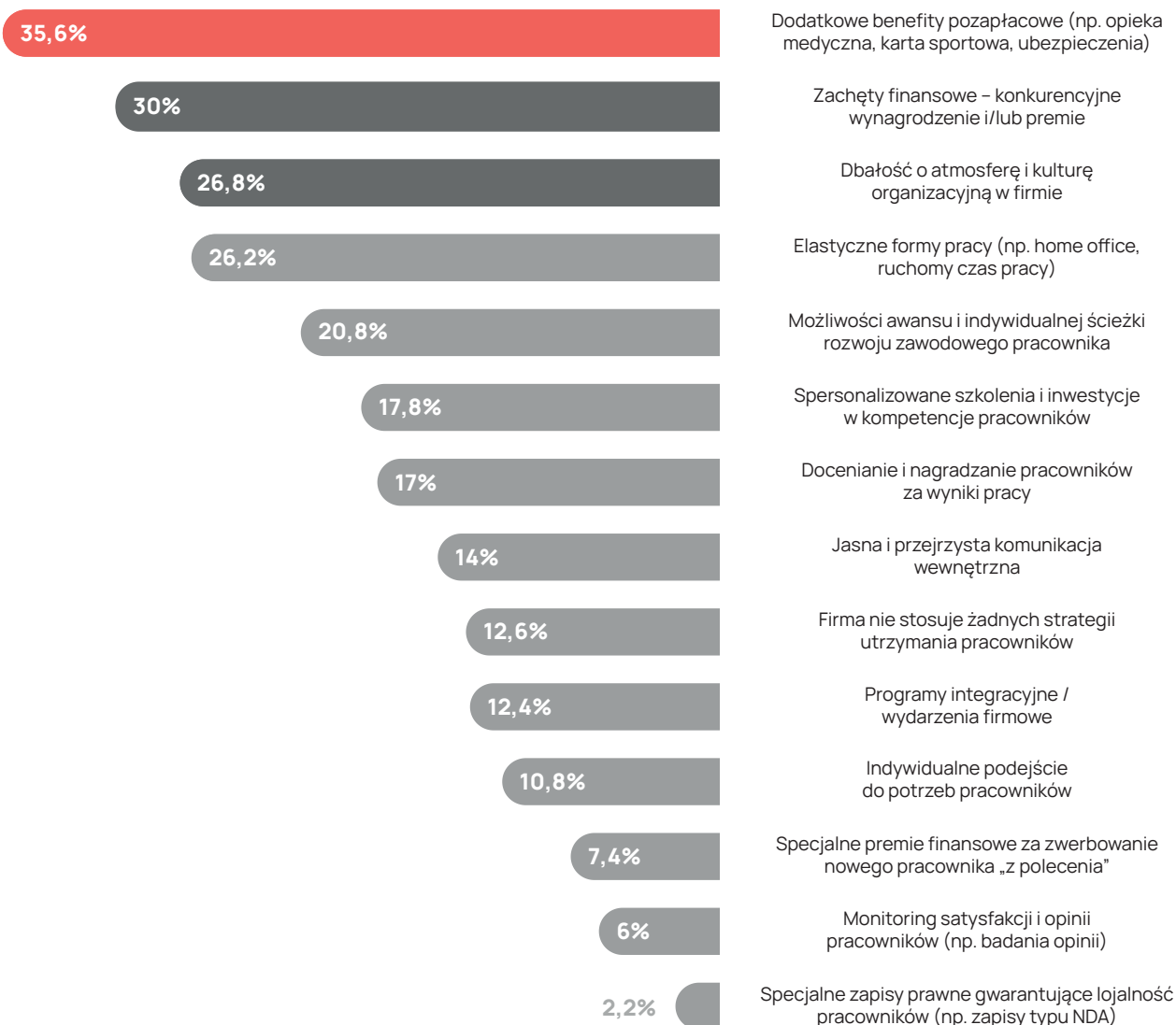
„Pracuję tu, bo to mi się opłaca.”

Z badania wynika, że najczęściej stosowaną strategią jest ta ostatnia – instrumentalna. Należy jednak pamiętać, że bazuje ona na krótkotrwałych motywacjach i jest skuteczna tylko do czasu, gdy pracownik otrzyma bardziej atrakcyjną ofertę z firmy konkurencyjnej. Dlatego ważne jest, aby pracodawcy umiejętnie łączyli poszczególne strategie, tym bardziej, że dwie pozostałe nie wiążą się z kosztami dla firmy, a ich efekty mogą być długoterminowe. Dodatkowo ten miks powinien być dostosowany do potrzeb różnych grup pracowników i pokoleń – tego oczekują również pracownicy.

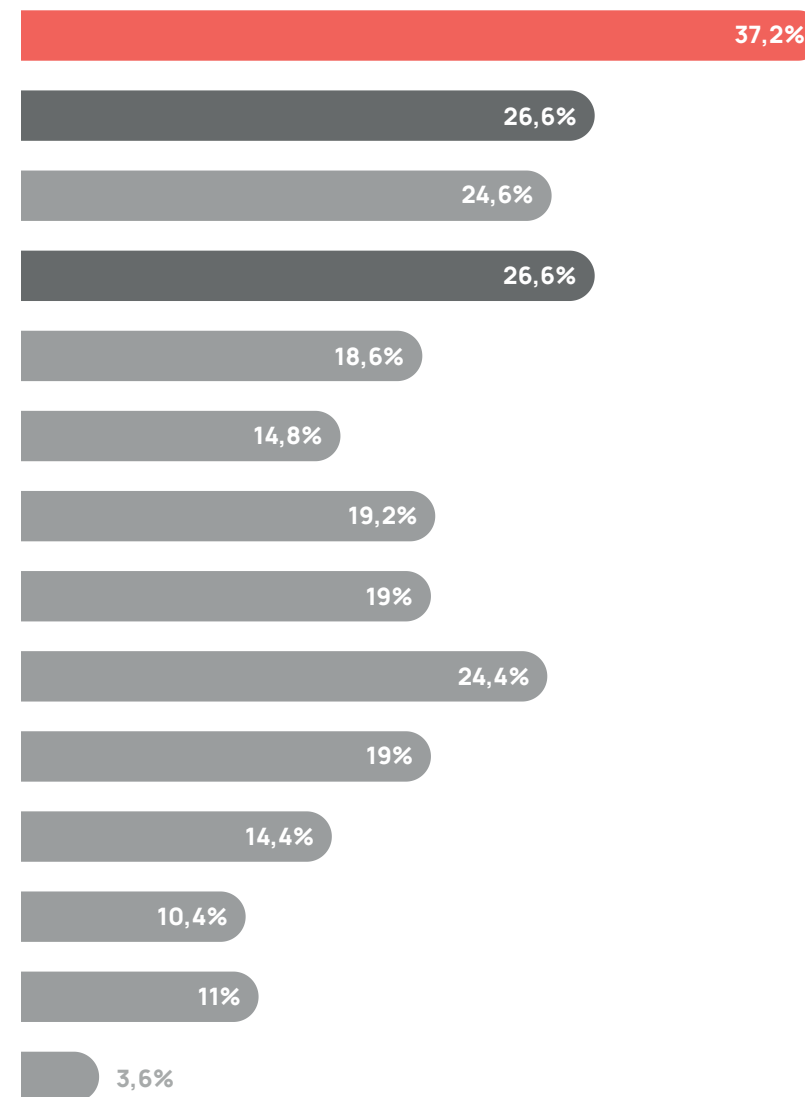
^[1] John P. Meyer, Natalie J. Allen (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Jakie strategie utrzymania pracowników stosowane są w Państwa firmie?

Pracodawcy



Pracownicy



/ Okiem pracodawców

Lojalność powinna zaczynać się od szacunku i uznania

W świecie rosnącej rotacji pracowników i dynamicznych zmian rynkowych, pracodawcy prześcigają się w coraz bardziej oryginalnych zachętach, które mają skłonić potencjalnych kandydatów i już zatrudnionych pracowników do związania się z firmą na dłużej. Na pierwszym miejscu – bez zaskoczenia – znalazły się **benefity pozapłacowe**, które oferuje ponad 35% firm.

Na kolejnych miejscach uplasowały się **motywacje finansowe** (30%) oraz **działania budujące dobrą atmosferę i kulturę organizacyjną** (26,8%).

Niewiele mniej, bo 26,2% organizacji, inwestuje w **elastyczne formy pracy** – od pracy zdalnej po zadaniowy tryb realizacji obowiązków.

W praktyce oznacza to, że dominującą wśród pracodawców jest dziś strategia instrumentalna, a lojalność budowana jest poprzez konkretne korzyści, które pracownik otrzymuje w zamian za swoje zaangażowanie. Nic więc dziwnego, że aż 59% menedżerów przyznaje, że lojalność zawodowa to „towar”, który można kupić, utrzymać lub stracić – w zależności od oferty i przyjętych warunków „wymiany”. Taka postawa sprawia, że wiele firm koncentruje się na coraz bardziej wymyślnych dodatkach do pensji i benefitach, a lojalność staje się w praktyce kategorią stricte transakcyjną.

Jednocześnie aż 68,8% **badanych pracodawców podkreśla, że prawdziwym fundamentem lojalności jest poczucie docenienia i uznania** – zarówno ze strony przełożonych, jak i współpracowników. To ważny sygnał: pieniądze i benefity przyciągają, ale to szacunek i uznanie sprawiają, że pracownicy zostają na dłużej.

Różnice między dużymi i małymi firmami

W mniejszych organizacjach lojalność częściej opiera się na indywidualnym podejściu – właściciele mają większą swobodę w dostosowaniu wynagrodzeń i szybciej reagują na potrzeby zespołu. Łatwiej też o bezpośrednie docenienie i nagradzanie – w niewielkim, zgranym zespole każdy wkład jest widoczny.

Z kolei większe organizacje stawiają na rozbudowane programy benefitów, szkolenia, integracje i wyraźnie zdefiniowane ścieżki rozwoju, które pozwalają pracownikom budować długofalową relację z firmą.

/ Okiem pracowników

Lojalność w praktyce, nie w teorii

Z perspektywy pracowników obraz wygląda nieco inaczej. Prawie co czwarty zatrudniony (24,4%) deklaruje, że **w jego firmie nie są prowadzone żadne działania wspierające lojalność**. Wśród tych, którzy takie inicjatywy zauważają, najczęściej wymieniane są – podobnie jak wśród menedżerów – benefity pozapłacowe oraz atrakcyjne wynagrodzenie i elastyczne podejście do pracy (po 26,6%).

Co ciekawe, pracownicy dużo częściej niż ich przełożeni dostrzegają znaczenie wydarzeń integracyjnych (19% vs 12,4%), monitorowania satysfakcji zespołu (11% vs 6%) oraz jasnej komunikacji wewnętrznej (19% vs 14%). To wyraźny sygnał, że pracownicy chcą być słuchani, zauważani i włączani w decyzje, które dotyczą ich codziennej pracy.

Różnice międzypokoleniowe

Młodszy pokolenie są bardziej wrażliwi na oferowane benefity i częściej dostrzegają działania pro-pracownicze. Tylko 11,4% z nich uważa, że ich firma nie podejmuje żadnych działań lojalnościowych, podczas gdy wśród przedstawicieli pokolenia X było to 30,6% odpowiedzi, a wśród pracowników z pokolenia Baby Boomersów – 28%.

Częściowo wynika to z faktu, że młodsze pokolenia częściej pracują w dużych organizacjach, gdzie wachlarz benefitów i programów HR jest bogatszy. Ale równie ważne jest też to, że młodzi pracownicy mają świeże spojrzenie i większą świadomość swojej wartości, a pewne rozwiązania wspierające ich dobrostan zawodowy traktują jako absolutne „must have”. Wiedzą też, że praca to nie tylko źródło dochodu, ale też miejsce realizacji osobistych wartości i celów życiowych.

Z dostępnych raportów* wynika, że dla pracowników pokolenia Z zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest ważniejsze niż sama wysokość wynagrodzenia. Poszukując sensu i autentyczności, chcą pracować w firmach, które nie tylko płacą, ale także dbają o dobrostan i jakość życia. Warto zatem podkreślić, że budowanie lojalności to dziś znacznie więcej niż tylko dodatki do pensji. To strategia oparta na docenieniu, dialogu i dopasowaniu do potrzeb różnych grup pracowników. Firmy, które potrafią budować długofalową lojalność, łączyć poczucie bezpieczeństwa i komfortu z wartościami i korzyściami biznesowymi, zyskają przewagę w utrzymaniu talentów.

Zaniedbane: badania satysfakcji pracowników oraz komunikacja z pracownikami

Prawie co czwarty badany pracownik uważa, że ich pracodawca nie stosuje żadnych strategii utrzymania pracowników, natomiast tylko 12,4% pracodawców przyznaje, że tak jest. Tak duża rozbieżność w deklaracjach to sygnał ostrzegawczy dla pracodawców, czy rzeczywiście wystarczająco dobrze komunikują podejmowane działania. Co więcej, tylko 6% pracodawców potwierdziło, że wykorzystuje badania opinii pracowników do tworzenia strategii utrzymania pracowników i monitorowania ich efektywności. A przecież poznanie potrzeb pracowników to pierwszy krok do zbudowania efektywnej strategii. Ta dysproporcja pokazuje, że lojalność jest w wielu organizacjach budowana intuicyjnie i reaktywnie, a nie w oparciu o twarde dane. Brak regularnych pomiarów sprawia, że pracodawcy mogą nie zauważyć w porę sygnałów spadającego zaangażowania. Monitoring mógłby pełnić rolę narzędzia systematyzującego budowanie lojalności, szczególnie w dużych organizacjach o rozproszonej strukturze, gdzie bezpośrednie relacje nie są w stanie zastąpić formalnych rozwiązań.



Komentarz eksperta

Choć większość firm dostrzega dziś znaczenie roli liderów i doceniania w budowaniu lojalności, zaledwie 6% z nich regularnie monitoruje opinię i satysfakcję pracowników. To pokazuje, że zarządzanie zaangażowaniem wciąż bywa oparte bardziej na intuicji niż na danych.

Tymczasem badania HR to nie tylko ankieta i raport – to realne narzędzie zarządzania. Dobrze zaprojektowany pomiar daje liderom sygnały ostrzegawcze, zanim pojawi się rotacja, i pomaga łączyć działania miękkie – komunikację, styl przywództwa, rozwój – z twardymi wskaźnikami biznesowymi.

Badania są też idealnym spoiwem pomiędzy dwiema perspektywami – pracowników, którzy oczekują sensu, rozwoju i relacji, oraz pracodawców, którzy odpowiadają za wyniki finansowe i efektywność organizacji. Dzięki nim można znaleźć wspólny język i realnie zarządzać tym, co często wydaje się niemierzalne.

W wielu organizacjach procesy HR są dziś reaktywne, podczas gdy badania mogą nadać im rytm i kierunek. Regularny feedback od zespołu to nie „miękkie” dane – to kompas dla zarządu. Firmy, które włączają badania w codzienne zarządzanie, nie tylko lepiej rozumieją swoich ludzi, ale też szybciej reagują na zmiany – a to dziś najtrwalszy fundament lojalności.



Justyna Wojtun
Ekspertka ds. badań HR
Członek Zarządu Openfield

/ Skuteczność strategii pro-lojalnościowych – co naprawdę działa?

Jakie zatem działania budują prawdziwą lojalność i zaangażowanie? Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy mają w tej kwestii zaskakująco spójne opinie. Z perspektywy menedżerów, największy wpływ na lojalność ma **docenienie i nagradzanie za osiągnięte wyniki** – tę formę wskazało aż 76,5% badanych. Na kolejnych miejscach znalazły się **jasna komunikacja wewnętrzna** (74,3%), **elastyczne formy pracy** (69,5%), **zachęty finansowe i premie** (68,7%) oraz **dobra atmosfera w firmie** (67,9%).

To dowód na to, że liderzy coraz lepiej rozumieją, że lojalność buduje się nie tylko przez dodatki finansowe, ale także przez **emocjonalne poczucie uznania i komfort codziennej pracy**. Dlaczego więc w praktyce tak rzadko widzimy wdrożenie tych pozafinansowych działań? Często to efekt skupienia się na bieżących celach i KPI-ach, a nie na długofalowych strategiach budowania więzi z pracownikami.

Jedno jest pewne – **świadomość już jest**, a to pierwszy krok do zmiany. W świecie rosnącej rotacji i konkurencji o talenty, to właśnie **umiejętność tworzenia trwałych, autentycznych relacji z zespołem** może być dla firm **prawdziwym game changerem**.

Z kolei sami pracownicy najwyżej oceniają **sprawną komunikację** (78,9%) i **elastyczność form pracy** (78,2%). W dalszej kolejności wymieniają **dobrą atmosferę** (74,6%), **indywidualne podejście do pracownika** (75%) oraz **pochwały od przełożonych** (72,9%). Choć hierarchia priorytetów różni się od tej pracodawców, jedno pozostaje wspólne – **przejrzystość komunikacji, elastyczność podejścia i indywidualne docenienie** to filary współczesnej lojalności zawodowej. Co ważne, skuteczność działań różni się pod względem płci, pokolenia i poziomu doświadczenia. A to oznacza jedno – **uniwersalna strategia lojalności nie istnieje**.

? Jakie działania podejmowane przez firmę uważasz za najskuteczniejsze?

76,5%

Docenianie i nagradzanie pracowników za osiągnięte wyniki

74,5%

Jasna komunikacja wewnętrzna

78,9%

Jasna komunikacja wewnętrzna

78%

Elastyczne formy pracy

69,5%

Elastyczne formy pracy


Pracodawca
68,7%

Zachęty finansowe i premie

67,9%

Dbałość o atmosferę i kulturę organizacyjną

75%

Indywidualne podejście do potrzeb pracowników


Pracownik
74,6%

Dbałość o atmosferę i kulturę organizacyjną

72,9%

Docenianie i nagradzanie pracowników za wyniki pracy



Komentarz eksperta

Budowanie lojalności pracowników w praktyce

Jakie działania podejmuje Wasza organizacja w celu utrzymania talentów i budowania lojalności pracowników?

Budowanie lojalności pracowników to dla nas kierunek, w którym konsekwentnie zmierzamy, poprzez spójną strategię opartą na przywództwie i komunikacji. W przyszłości chcemy jeszcze mocniej rozwijać kompetencje liderów w oparciu o model Patricka Lencioniego, aby tworzyć zespoły oparte na zaufaniu, otwartości i odpowiedzialności. Rola przełożonego pozostaje kluczowa – to on komunikuje strategię, nadaje kierunek i tworzy przestrzeń do dialogu.

Dziś jednak najważniejsze jest dla nas to, co wyróżnia nas na rynku – jesteśmy firmą, w której człowiek jest w centrum. Stawiamy na wzajemny szacunek, dobrą atmosferę i indywidualne podejście. To właśnie przyciąga nowych pracowników. Nasze działania są skoncentrowane na pracownikach. Rozmowy rozwojowe traktujemy jako przestrzeń do szczerego feedbacku i wspólnego planowania ścieżki kariery. Dbamy o dobrostan poprzez programy prozdrowotne i platformę benefitową, ale wierzymy, że prawdziwa lojalność rodzi się z poczucia wpływu i autentycznego docenienia.

Lojalność nie jest efektem jednorazowych działań, lecz codziennej praktyki, w której wartości firmy powinny być widoczne w decyzjach i zachowaniach liderów.



Sylwia Leonhard
Dyrektor ds. personalnych
WAGO

/ Męska vs. żeńska perspektywa lojalności – co warto wiedzieć?

Kobiety i mężczyźni różnią się nie tylko w sposobie pracy, ale też w tym, **co buduje ich przywiązanie do organizacji**.

Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni doceniają **personalizowane podejście** do pracowników (87,1% vs 65,8%) oraz **jasną komunikację** wewnętrzną (83% vs 75%). Dla wielu z nich ważne są również **docenianie i nagradzanie za wyniki** (79,5% vs 67,3% u mężczyzn) oraz **możliwość rozwoju i awansu** (76,3% vs 55,6% w przypadku mężczyzn). Innymi słowy, kobiety znacznie silniej reagują na **afektywny i rozwojowy wymiar lojalności** – chcą czuć się zauważone, docenione i traktowane indywidualnie.

Różnice widać również w podejściu do benefitów – **dodatkowe świadczenia pozapłacowe** (np. opieka medyczna, ubezpieczenie, karta sportowa) pozytywnie wpływają na zaangażowanie 55,8% kobiet i 48,4% mężczyzn. Z kolei panowie nieco częściej niż panie dostrzegają wartość w **szybkich awansach i częstych zmianach ról** (29% vs 25,2%), co może wynikać z ich większej skłonności do ryzyka i potrzebie dynamicznego rozwoju.

Co wynika z przytoczonych danych? To właśnie kobiety częściej budują z firmą **relacyjną, emocjonalną lojalność**, opartą na zaufaniu, kulturze docenienia i równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Warto więc, by strategie HR uwzględniały ten aspekt, oferując kobietom **więcej przestrzeni na elastyczność, rozwój i indywidualny feedback**, który wzmacnia ich poczucie wartości w organizacji, a co za tym idzie, zwiększa ich zaangażowanie w powierzane zadania.

? Jakie działania podejmowane przez firmę uważasz za najskuteczniejsze?





Komentarz eksperta

Budowanie lojalności pracowników w praktyce

Jakie działania podejmuje Wasza organizacja w celu utrzymania talentów i budowania lojalności pracowników?

W OLX stawiamy na spójną kulturę opartą na wartościach 4C (Customer-led, Commitment, Courage, Collaboration). Kultura to nienegocjowalny fundament – resztę można zbudować, mając mocne podstawy.

Co działa? Przede wszystkim inwestujemy w rozwój pracowników, bezpieczeństwo psychologiczne i elastyczne warunki pracy. Stawiamy na uświadomienie mocnych stron na podstawie talentów Gallupa – by tworzyć inkluzywne środowisko pracy – na kulturę feedbacku, coaching i wsparcie dobrostanu przez BetterUp dla wszystkich 2700 pracowników. Szczególnie dbamy o rozwój menedżerów, bo od nich zależy motywacja ludzi i decyzja, czy zostaną w firmie. Do tego prowadzimy inicjatywy dzielenia się wiedzą przez naszych ekspertów i wspieramy grupy OLXowych pasjonatów, np. różnorodności.

Budujemy przyjazne środowisko pracy, łącząc efektywność z pozytywnymi doświadczeniami: praca hybrydowa, zdalna, neuro-przyjazne miejsca pracy, rozwiązania AI, ale też różnorodne spotkania integracyjne. Dwustronna, transparentna komunikacja to klucz – regularne badania zaangażowania oraz sesje Q&A to nasz złoty standard.

Co wymaga uwagi? Ciągłe dostosowywanie do tempa zmian technologicznych i rozwój kompetencji AI u wszystkich to "must have" w firmie technologicznej. Stale szukamy najnowocześniejszych rozwiązań i jesteśmy otwarci na feedback. Zachęcamy pracowników do eksperymentowania i tworzenia agentów AI, by optymalizować zadania – w tym obszarze już dawno przeszliśmy od teorii do praktyki.



Marta Jakowluk
Chief Human Resource Officer
OLX

/ Sekrety budowania lojalności – Czego oczekują pracownicy?

Na pierwszym miejscu znalazło się **stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe**, wskazane przez **ponad 53%** respondentów. Jak pokazują badania, to właśnie **poczucie bezpieczeństwa** jest fundamentem budowania lojalności.

Na drugim miejscu uplasowała się potrzeba **równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (46,6%)**, a tuż za nią **elastyczne formy i godziny pracy** (blisko 40%), co może być pośrednio powiązane z poprzednią odpowiedzią. Pracownicy coraz wyraźniej mówią: chcemy pracować dobrze, ale **nie kosztem siebie i naszych bliskich**. To pokazuje głęboką zmianę paradygmatu – dziś praca **nie definiuje całego życia**, lecz stanowi jego część – ważną, ale nie jedyną, równorzędną z innymi sferami.

Ciekawym wnioskiem jest też relatywnie **niskie znaczenie awansów czy programów rozwojowych** w kontekście lojalności – to sygnał, że wielu pracowników nasyciło się już tytułami. Nie chodzi więc o kolejne dodatki, lecz o **autentyczną troskę o dobrostan** – równowagę, docenienie i kulturę współpracy.

W efekcie lojalność przestaje być dziś wynikiem twardych narzędzi HR. Staje się **emocjonalnym kontraktem** – obustronnym zobowiązaniem opartym na szacunku, zaufaniu i wspólnych wartościach. Nowoczesna lojalność zawodowa to nie kwestia długości stażu, lecz **jakości relacji** między firmą a pracownikiem. To nowy model współpracy, w którym **bezpieczeństwo, elastyczność i docenienie** są równie ważne jak premie czy benefity. Firmy, które potrafią te elementy połączyć, stają się nie tylko miejscem pracy, ale i **społecznością, z którą warto zostać na dłużej**.



Jakie działania pracodawcy są skuteczne w budowaniu/zwiększaniu Pana/-i lojalności w stosunku do firmy?



W odpowiedziach pracowników można znaleźć analogię do piramidy potrzeb Masłowa.



Komentarz eksperta

Fundament budowania lojalności pracowników

Strategie, pomysły i działania HR warto zderzać z piramidą potrzeb Maslowa, aby zrozumieć co zadziała, albo dlaczego nie działa. Według Abrahama Maslowa, amerykańskiego psychologa i autora teorii potrzeb, potrzeby wyższe aktywizują się dopiero wówczas, gdy niższe są zaspokojone. W organizacjach oznacza to, że pracownik nie rozwinie się, ani nie będzie w pełni zaangażowany, jeśli nie ma poczucia bezpieczeństwa. W praktyce, jeżeli wynagrodzenie pracownika będzie nierynkowe, to benefity pozapłacowe, szkolenia, czy warsztaty rozwojowe nie zwiążą go z organizacją, a mogą zadziałać wręcz odwrotnie. Pracownik, który ma zapewnione stabilne warunki zatrudnienia i przewidywalność, czyli poczucie bezpieczeństwa, otrzymuje fundament, dzięki któremu może skupić swoją energię na rozwoju, a nie na obawach.

Kolejny poziom to potrzeba przynależności, akceptacji, współpracy, otwarta komunikacja i poczucie, że jest się częścią zespołu. To właśnie tutaj zaczyna kiełkować autentyczna więź z firmą. Gdy w kolejnym kroku organizacja konsekwentnie wzmacnia potrzebę uznania poprzez szacunek i docenianie pracownika, daje mu poczucie wpływu na decyzje, możliwość rozwijania kompetencji i budowania autorytetu, pracownik zaczyna postrzegać ją jako miejsce, w którym może się rozwijać.

Natomiast najtrwalszą lojalność można zbudować na szczycie piramidy, czyli tam, gdzie pojawia się kreatywność, poczucie sensu i samorealizacji. Jeśli pracownik widzi, że jego praca ma znaczenie, a cele firmy są spójne z jego wartościami, lojalność staje się naturalną konsekwencją, a nie wymuszoną strategią.



Ewelina Glińska-Kołodziej
CEO
Trenkwalder

/ Jak budować lojalność w zespołach wielopokoleniowych?

Perspektywa pracodawców

Zapytaliśmy pracodawców, czy dostrzegają potrzebę dywersyfikacji strategii budowania lojalności ze względu na potrzeby poszczególnych grup wiekowych. Ponad 60% z nich przyznaje, że konieczna jest **dywersyfikacja działań**.

/ Zdaniem pracodawców w przypadku najmłodszych pracowników – **Pokolenia Z** – najwyższą skuteczność ma work-life balance, na kolejnych miejscach znalazły się: **elastyczny czas pracy** i możliwości pracy zdalnej, **szybki awans** i **nowoczesne środowisko pracy**. Młodzi pracownicy wchodzi na rynek pracy z zupełnie innym nastawieniem niż wcześniejsze pokolenia – **cenią wolność, rozwój i komfort psychiczny**. Praca ma dla nich znaczenie, ale nie stanowi już centrum życia – **jest jednym z wielu elementów tożsamości**, a nie jej fundamentem. To pokolenie, które dorastało w czasach względnego dobrobytu i bezpieczeństwa, dlatego stawia na siebie, swoje potrzeby i autentyczność. W efekcie – **relacja z pracodawcą ma charakter bardziej partnerski niż hierarchiczny**.

/ Z kolei w przypadku bardziej doświadczonych pracowników – Pokolenia Y, X i Baby Boomers – kluczowym czynnikiem lojalności jest stabilność finansowa. Dopiero w drugiej kolejności pojawiają się czynniki pozapłacowe – benefity, elastyczność czy kultura organizacyjna. Dla dojrzałych zespołów ważny jest także szacunek dla kompetencji i doświadczenia, który w młodszych, płaskich strukturach organizacyjnych nie zawsze jest łatwy do wyrażenia. To właśnie uznanie i realne docenienie wiedzy stają się często najskuteczniejszym „spoiwem” lojalnościowym starszych pracowników. Zestawiając te dwa światy, młodych ludzi o silnym poczuciu własnej wartości oraz doświadczonych specjalistów szukających stabilizacji i bezpieczeństwa, widać wyraźnie, że skuteczna polityka HR musi być dziś pokoleniowo zrównoważona.



Jeśli dostrzegasz potrzebę różnicowania strategii lojalnościowych ze względu na pokolenia pracowników, jakie działania są lub mogłyby być skuteczne w stosunku do pracowników z poszczególnych grup?

	Dla pracowników w wieku > 30 lat (Pokolenia Z):	Dla pracowników w wieku 31-45 lat (Pokolenia Y / Millenialsów):	Dla pracowników w wieku > 46 lat (Pokolenia X i Baby Boomers):
Elastyczny czas pracy / możliwość pracy zdalnej	48,2%	37,2%	22,4%
Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	51,5%	48,0%	36,6%
Możliwość szybkiego awansu i częstej zmian ról w firmie	32,0%	23,7%	13,9%
Praca w dynamicznie rozwijającym się zespole	25,1%	15,5%	9,6%
Nowoczesne narzędzia i technologie wykorzystywane w pracy	30,0%	15,8%	9,9%
Stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe	33,3%	48,7%	56,8%
Programy zdrowotne i pakiety medyczne	19,1%	43,4%	48,5%
Różnorodne benefity pozapłacowe	23,4%	26,3%	26,7%
Programy wsparcia rodziców, żłobek / przedszkole dla dzieci pracowników	11,2%	21,4%	5,6%
Wyjazdy i spotkania integracyjne dla pracowników firmy	14,5%	12,2%	9,9%
Silne poczucie sensu pracy / zgodność z wartościami firmy	15,2%	18,4%	25,4%
Praca w renomowanej firmie z tradycjami	5,6%	7,2%	16,5%
Otwarte relacje z przełożonymi, partnerska komunikacja	16,8%	19,1%	18,8%
Dostęp do spersonalizowanych szkoleń i programów rozwojowych	13,5%	14,8%	8,6%
Szacunek dla doświadczenia i kompetencji pracowników	13,9%	19,1%	36,6%
Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w firmie	7,6%	10,9%	14,9%
Jasna struktura organizacyjna i odpowiedzialność	8,6%	9,9%	15,5%



Komentarz eksperta

Wielopokoleniowe zespoły na hali produkcyjnej – różne potrzeby, jeden cel.

Na halach produkcyjnych spotykają się dziś przedstawiciele nawet czterech generacji – od Baby Boomers po młode pokolenie Z, a wkrótce dołączą również pierwsze osoby z Pokolenia Alfa. Różnorodność pokoleń to siła, a nie problem. Młodsze pokolenia dorastały w cyfrowym, dynamicznie zmieniającym się świecie, co wpływa na ich podejście do pracy, autorytetu i lojalności wobec firmy. Wbrew obiegu opinii, że „kiedyś ludzie byli bardziej lojalni”, uważam, że lojalność można zbudować w każdej generacji – pod warunkiem, że się ją rozumie. Kluczowe jest indywidualne podejście i zarządzanie oparte na różnorodności, np. według modelu sytuacyjnego Blancharda. Uczy ona, że nie każdy pracownik potrzebuje tego samego podejścia – jedni chcą się rozwijać, inni pragną stabilności i doskonalenia się w swojej roli. Ważne, by dać zespołom przestrzeń do rozmowy o różnicach pokoleniowych, charakterologicznych czy wynikających z doświadczenia. Nie zapominajmy o budowaniu kultury szacunku, uznania i otwartej komunikacji. Chwalmy się sukcesami, doceniajmy wpływ pracowników na wyniki firmy, dbajmy o integrację i codzienną atmosferę.

Kluczowa jest tu rola liderów, ponieważ to oni powinni być pierwszym ogniwem zmiany. Efektem świadomego zarządzania jest oczywiście niższa rotacja, co przekłada się na realne oszczędności dla organizacji. Natomiast naturalny przepływ ludzi jest potrzebny – wnosi świeże spojrzenie i nowe doświadczenia.

Ciekawym miernikiem lojalności jest program poleceń pracowniczych. Jeśli ludzie chętnie polecają swoje miejsce pracy znajomym, to znak, że naprawdę czują się dobrze w organizacji.

Nie możemy również zapomnieć o wynagrodzeniach – konkurencyjność jest dziś podstawą, nie przewagą.

Lojalność pracowników to nie deklaracje, lecz codzienne działania. Trzeba ją budować każdego dnia, poprzez rozmowę, konsekwentne działania, szczerść i docenienie. Tworząc środowisko oparte na zaufaniu i partnerskim podejściu, sprawiamy, że ludzie chcą zostać – nie z obowiązku, lecz z wyboru.



Kinga Królak-Cieślak
People Business Partner
Wavin Polska

/ Jak pracownicy różnych pokoleń oceniają skuteczność strategii lojalnościowych pracodawców?

Badanie pokazało, że pracownicy w dużym stopniu potwierdzają intuicje pracodawców. Dla „Zetek” najważniejsza jest **elastyczność i work-life-balance**, a dopiero na trzecim miejscu **stabilne wynagrodzenie**. Natomiast starsze pokolenia najwyżej cenią **stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe**, ale też **szacunek dla swoich kompetencji i doświadczenia zawodowego**.

Firmy, które potrafią to docenić, **zyskują nie tylko lojalność, ale i ambasadorów marki pracodawcy**. W obliczu starzejącego się społeczeństwa i malejącej liczby kandydatów na rynku pracy, ta umiejętność nabiera strategicznego znaczenia. Według danych GUS, współczynnik przyrostu naturalnego w Polsce od stycznia do września 2025 roku wyniósł -4,3%, co potwierdza, że nadchodzi czas, w którym utrzymanie doświadczonych pracowników stanie się jednym z kluczowych wyzwań HR. Dlatego przyszłość lojalności nie będzie należała do tych, którzy oferują najwięcej benefitów, lecz do tych, którzy **najlepiej rozumieją potrzeby swoich ludzi – niezależnie od wieku, doświadczenia i etapu życia zawodowego**.



Jakie działania pracodawcy uważasz za skuteczne w budowaniu Twojej lojalności w stosunku do firmy?

Pokolenie Z		Pokolenie Y		Baby Boomers + Pokolenie X	
Elastyczny czas pracy / możliwość pracy zdalnej	58,2%	Stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe	55,3%	Stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe	53,3%
Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	53,2%	Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	52,2%	Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	37,4%
Stabilne wynagrodzenie i bezpieczeństwo finansowe	48,1%	Elastyczny czas pracy / możliwość pracy zdalnej	39,4%	Szacunek dla doświadczenia i kompetencji pracowników	34,9%
Różnorodne benefity pozapłacowe	41,8%	Programy zdrowotne i pakiety medyczne	35,4%	Różnorodne benefity pozapłacowe	32,8%
Programy zdrowotne i pakiety medyczne	36,7%	Różnorodne benefity pozapłacowe	34,5%	Programy zdrowotne i pakiety medyczne	31,8%
Możliwość szybkiego awansu i częstej zmian ról w firmie	34,2%	Możliwość szybkiego awansu i częstej zmian ról w firmie	34,1%	Elastyczny czas pracy / możliwość pracy zdalnej	28,7%
Otwarte relacje z przełożonymi, partnerska komunikacja	31,6%	Szacunek dla doświadczenia i kompetencji pracowników	29,2%	Nowoczesne narzędzia i technologie wykorzystywane w pracy	24,1%
Szacunek dla doświadczenia i kompetencji pracowników	30,4%	Nowoczesne narzędzia i technologie wykorzystywane w pracy	28,3%	Otwarte relacje z przełożonymi, partnerska komunikacja	20,5%
Nowoczesne narzędzia i technologie wykorzystywane w pracy	27,8%	Otwarte relacje z przełożonymi, partnerska komunikacja	27,4%	Silne poczucie sensu pracy / zgodność z wartościami firmy	17,9%
Silne poczucie sensu pracy / zgodność z wartościami firmy	25,3%	Silne poczucie sensu pracy / zgodność z wartościami firmy	21,7%	Możliwość szybkiego awansu i częstej zmian ról w firmie	16,4%
Dostęp do spersonalizowanych szkoleń i programów rozwojowych	25,3%	Dostęp do spersonalizowanych szkoleń i programów rozwojowych	21,7%	Dostęp do spersonalizowanych szkoleń i programów rozwojowych	12,3%
Wyjazdy i spotkania integracyjne dla pracowników firmy	22,8%	Praca w dynamicznie rozwijającym się zespole	17,7%	Praca w dynamicznie rozwijającym się zespole	11,3%
Jasna struktura organizacyjna i odpowiedzialność	21,5%	Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w firmie	17,7%	Wyjazdy i spotkania integracyjne dla pracowników firmy	11,3%
Praca w dynamicznie rozwijającym się zespole	20,3%	Wyjazdy i spotkania integracyjne dla pracowników firmy	15,9%	Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w firmie	11,3%
Programy wsparcia rodziców, żłobek / przedszkole dla dzieci pracowników	19,0%	Jasna struktura organizacyjna i odpowiedzialność	15,9%	Jasna struktura organizacyjna i odpowiedzialność	10,8%
Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w firmie	19,0%	Programy wsparcia rodziców, żłobek / przedszkole dla dzieci pracowników	15,5%	Praca w renomowanej firmie z tradycjami	6,7%
Praca w renomowanej firmie z tradycjami	8,9%	Praca w renomowanej firmie z tradycjami	8,0%	Programy wsparcia rodziców, żłobek / przedszkole dla dzieci pracowników	4,1%
Inne	1,3%	Inne	2,7%	Inne	3,1%

/ Rola lidera w budowaniu lojalności pracowników

66,8% badanych pracodawców przyznało, że pracownicy są dziś mniej przywiązani do miejsca pracy niż pięć lat temu. To przekonanie opiera się na realnych doświadczeniach rotacji i presji rynku pracy, a jednocześnie może być zapowiedzią do zmieniającego się modelu lojalności. Tradycyjny wzorzec „zostać w firmie pomimo otrzymywania innych ofert pracy” widocznie traci na znaczeniu, co pokazało nasze badanie. Dlatego w dobie kryzysu tradycyjnych fundamentów lojalności, to właśnie lider staje się kluczowym ogniwem budowania lojalności i zaangażowania pracowników.

Nasze badania pokazują, że aż 62,6% pracodawców postrzega rolę lidera jako decydującą w kształtowaniu przywiązania zespołu do firmy. Dobry szef to dziś nie autorytarny przełożony, lecz **partner i mentor**, który potrafi nie tylko motywować, ale słuchać i wspierać.

Szczególnie mocno dostrzegają to pracodawcy z małych organizacji (69,5%), gdzie kontakt z przełożonym jest bezpośredni, a relacje – codzienne i bardziej bezpośrednie. W takich środowiskach liderom łatwiej jest nadawać ton kulturze organizacyjnej i budować prawdziwe poczucie wspólnoty.

Co istotne, aż 68,8% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że „fundamentem lojalności pracowników jest poczucie docenienia i uznania” ze strony przełożonych i zespołu. To dowód na to, że współczesne przywództwo to coś więcej niż zarządzanie – **to budowanie więzi, zaufania i poczucia sensu**.

W realiach świata VUCA, gdzie stabilność staje się luksusem, autentyczny lider jest punktem odniesienia – daje bezpieczeństwo, wzmacnia motywację i inspirowanie do działania. Nie tylko kieruje, ale też tworzy kulturę lojalności, która przekłada się na trwały sukces organizacji. Nic więc dziwnego, że to właśnie liderzy w małych firmach najczęściej podkreślają znaczenie docenienia kompetencji i doświadczenia pracowników – aż 74% z nich uważa, że to właśnie uznanie i partnerskie podejście stanowią podstawę prawdziwego przywiązania i identyfikacji z firmą.

Jak pokazuje najnowszy raport Gallupa – State of the Global Workplace 2025^[1] – świat mierzy się dziś z rekordowo niskim poziomem zaangażowania pracowników. Wśród głównych przyczyn tego zjawiska eksperci wskazują **spadek motywacji samych menedżerów oraz rosnący dystans między liderami a zespołami**.

Jeśli liderzy nie odzyskają zaufania swoich pracowników i nie zbudują środowiska, w którym ludziom „chce się chcieć” – organizacje mogą realnie utracić potencjał wzrostu. Polska w tym zestawieniu wypada szczególnie słabo – z jednym z najniższych poziomów zaangażowania w Europie (tylko 8% Polaków deklaruje silne przywiązanie do pracy), co jest wynikiem gorszym (o 2 pp.) niż jeszcze w 2023 roku. Wnioski z badania Gallupa są jednoznaczne – mamy do czynienia z kryzysem sensu w pracy, zwanym Great Detachment (Wielkie Oderwanie), czyli narastającym dystansem emocjonalnym między liderami a pracownikami.

W odróżnieniu od wcześniejszego trendu Great Resignation (Wielka Rezygnacja), dziś problemem nie jest rotacja, lecz obojętność, apatia i utrata sensu pracy. Problem w tym, że jeśli zaangażowanie liderów nadal będzie spadać, to konsekwencje sięgną znacznie dalej niż spadek morale – uderzą w produktywność, rentowność i reputację organizacji. Według Gallupa, utracony potencjał produktywności wynikający z braku zaangażowania liderów i ich zespołów odpowiada nawet 9% światowego PKB – to niemal 10 bilionów dolarów.

Jedynym realnym sposobem na odwrócenie tego trendu jest aktywne zaangażowanie samych liderów – tych, którzy potrafią odbudować relacje, wzmocnić poczucie celu i przywrócić znaczenie codziennej pracy. To sygnał dla biznesu. Od postawy, empatii i odwagi liderów zależy, czy pracownicy znajdą w organizacji nie tylko miejsce pracy, ale też powód, by w niej zostać. I to zostać na dłużej.

66,8%

pracodawców uważa, że pracownicy są dziś mniej przywiązani do miejsca pracy niż 5 lat temu.

62,6%

pracodawców uważa, że lider odgrywa kluczową rolę w budowaniu lojalności pracowników w firmie.

^[1] Gallup, State of the Global Workplace, 2025 Report



Dziś budowanie lojalności pracowników to nie jednorazowa inicjatywa, lecz kompetencja organizacyjna. Pracownicy coraz bardziej świadomie szukają środowiska, w którym mogą być wysłuchani, mieć realny wpływ, rozwijać się i pracować z liderem, który jest obecny, uważny i spójny w działaniu. To właśnie codzienne doświadczenia w zespole – jakość komunikacji, jasność zasad, poczucie sensu i bezpieczeństwa – decydują o tym, czy pracownicy chcą zostać na dłużej i w pełni się zaangażować.

To sprawia, że rola lidera w kształtowaniu doświadczenia pracownika jest większa niż kiedykolwiek wcześniej. Lider nie tylko zarządza zadaniami – tworzy środowisko pracy, które wpływa na motywację, gotowość do wysiłku, otwartość na zmiany i chęć pozostania w organizacji.

W praktyce wciąż zdarza się, że liderzy oczekują, iż kwestie motywacji, komunikacji czy rozwoju zespołu poprowadzi „HR”. To zrozumiałe – codzienność operacyjna bywa wymagająca. Jednak doświadczenie pokazuje, że najwyższą skuteczność osiągają organizacje, w których te role są komplementarne – HR dostarcza strukturę, narzędzia i wsparcie, a lider bierze odpowiedzialność za codzienny kontakt z ludźmi, atmosferę i jakość współpracy w zespole. To właśnie taka współpraca – buduje kulturę zaangażowania i trwałą lojalność pracowników.

Jak HR może praktycznie wspierać liderów w budowaniu lojalności?

1. Ustalenie jasnych standardów przywództwa

Wspólne określenie, jakie zachowania i decyzje wyróżniają skutecznego lidera w danej organizacji. Jasne kryteria i wspólny język przywództwa pomagają liderom działać spójnie, podejmować odpowiedzialność i dają pracownikom poczucie przewidywalności.

2. Dostarczenie praktycznych narzędzi do codziennej pracy z ludźmi

Wyposażenie liderów w proste i użyteczne rozwiązania – struktury rozmów 1:1, karty do feedbacku, checklisty wdrożeniowe czy wskazówki do rozmów rozwojowych. Takie narzędzia wspierają liderów w prowadzeniu spójnej komunikacji i budowaniu zaufania w zespole.

3. Łączenie rozwoju z codziennym działaniem

Rozwój przywódczy jest najbardziej efektywny, gdy dzieje się w praktyce – poprzez mentoring, krótkie moduły tematyczne, wspólne omawianie realnych sytuacji czy obserwację w działaniu. Dzięki temu liderzy nie tylko zdobywają wiedzę, ale od razu mogą przełożyć ją na konkretne decyzje i zachowania w swoich zespołach.

4. Tworzenie przestrzeni do uczenia się pomiędzy liderami

Regularna wymiana doświadczeń między liderami, wspólne analizowanie rzeczywistych wyzwań, wzmacnia kompetencje i spójność przywództwa w całej organizacji. Takie środowisko sprzyja refleksji, inspiracji i budowaniu wspólnego standardu działania.

5. Wykorzystywanie danych jako narzędzia rozwoju i decyzji

Dane z badań, rozmów czy obserwacji zespołów powinny wspierać liderów i HR w podejmowaniu decyzji opartych na faktach – dotyczących rozwoju, komunikacji czy organizacji pracy. Ważne, aby z informacji płynęły konkretne działania i usprawnienia, które ludzie realnie mogą odczuć w codziennej współpracy.



Olga Zezula
Konsultant, Coach, Trener
4Results

Silne organizacje to te, w których rola HR i liderów uzupełnia się. HR nadaje kierunek, buduje struktury i wyposażenie rozwojowe. Lider kształtuje codzienność zespołu – atmosferę, komunikację, poczucie bezpieczeństwa i sensu. Właśnie ta współpraca, oparta na partnerstwie i odpowiedzialności po obu stronach, tworzy środowisko, w którym ludzie chcą zostać, angażować się i rozwijać razem z firmą.



Projektowanie strategii budowania lojalności i zaangażowania wśród pracowników firmy należy rozpocząć od zbudowania lojalnego i świadomego zespołu leaderskiego. Mamy dziś do dyspozycji wiele ciekawych modeli przywództwa dostosowanych do dzisiejszej dynamiki, wielopokoleniowych zespołów i rosnącego udziału technologii w codziennej pracy. Jednak w każdym z nich rola świadomego lidera jest kluczowa. Bez jego udziału, zarządy i dział HR nie będą w stanie wdrożyć prawdziwych działań lojalnościowych i rozpocząć kreowania kultury organizacyjnej.

Tutaj jednak należy pamiętać, że tak jak każdy zespół jest mieszanką różnych perspektyw, tak samo każdy lider niesie swoją własną opowieść: inne doświadczenia, inny temperament, inny styl komunikacji, inny sposób patrzenia na ludzi i wyzwania. Lider filtruje rzeczywistość przez swoje soczewki – te stworzone przez wcześniejsze sukcesy, błędy, lęki i to, czego nauczył go życie lub jego dotychczasowi przełożeni. Każdy ma też inny poziom inteligencji emocjonalnej i unikalny zestaw obszarów do przepracowania. Dlatego fundamentem efektywnego przywództwa nie jest jednorodny zestaw kompetencji, rozumienie celu strategicznego i finansowego czy jednolity schematyczny model działań, lecz samoświadomość lidera – umiejętność rozumienia siebie, swoich reakcji i wpływu na innych, a także rozumienie, że każdy z pracowników ma również swoją perspektywę. Nie dziwi więc, że coraz częściej sięga się po wsparcie coachingu biznesowego dla menedżerów, bo to najefektywniejsza metoda rozwoju liderów. Pozwala ona najpierw zrozumieć siebie, zanim spróbuje się prowadzić innych.

Świadomy lider będzie już wiedział, jakie metody zarządzania wybrać, jak rozmawiać ze swoimi pracownikami, po jakie narzędzia sięgnąć i jak wykorzystać dostępne w firmie rozwiązania, aby skutecznie budować lojalność pracowników i stabilność zespołu.

Cechy lidera wspierające budowanie lojalności:

/ Samoświadomość

Rozumienie swoich reakcji, emocji, motywacji i ograniczeń pozwala zarządzać z poziomu intencji, a nie impulsu.

/ Decyzyjność i odwaga

Podejmowanie i nie odwlekanie decyzji oraz branie odpowiedzialności za nie daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

/ Transparentna komunikacja

Umiejętność precyzyjnej i otwartej rozmowy, bez manipulacji i z poszanowaniem drugiego człowieka, pokazuje zaufanie. Zarówno w kwestii zadań jak i trudnego feedbacku.

/ Autentyczność i spójność

Kiedy lider robi to co mówi, buduje autorytet szybciej niż wiedza i doświadczenie.

/ Inteligencja emocjonalna

Właściwe odczytywanie siebie, ludzi, nastrojów i sygnałów niewerbalnych zapewnia świadome zarządzanie relacjami.

/ Myślenie systemowe

Widzenie zależności między ludźmi, procesami, wynikami i ryzykiem.



Ewelina Glińska-Kołodziej
CEO
Trenkwalder

„Jeśli nie znasz siebie, nie jesteś w stanie prowadzić samego siebie.
A jeśli nie potrafisz prowadzić siebie – nie poprowadzisz nikogo innego”

Ken Blanchard

Autor badania



Trenkwalder należy do czołowych dostawców usług HR w Europie Środkowo-Wschodniej. W Polsce znajduje się w gronie 10 największych firm specjalizujących się w rekrutacji, pracy tymczasowej i doradztwie personalnym. Łączymy trzy strategiczne obszary – usługi HR, outsourcing procesów biznesowych oraz rozwiązania HR Tech – aby kompleksowo odpowiadać na współczesne wyzwania rynku pracy. Dzięki temu wspieramy organizacje w zwiększaniu efektywności operacyjnej oraz elastycznym skalowaniu procesów.

Poszukujesz nowoczesnego partnera w obszarze rekrutacji, pracy tymczasowej, outsourcingu procesów, legalizacji zatrudnienia cudzoziemców czy delegowania pracowników?

Zapraszamy do kontaktu



Trenkwalder, ul. Inflancka 4, Gdański Business Center, 00-189 Warszawa, Polska



+48 22 290 65 55



dzial.handlowy@trenkwalder.com



trenkwalder.pl



Trenkwalder Polska

Cytowanie danych: "Wyzwania Pracodawców. Strategie budowania lojalności pracowników", raport Trenkwalder 2025.

(C) Trenkwalder Group AG – 2025 – all rights reserved

Opracowanie raportu:

Katarzyna Misiak



Menedżer Marketingu
Trenkwalder
k.misiak@trenkwalder.com

Współpraca merytoryczna:

Dr Justyna Kopczyńska

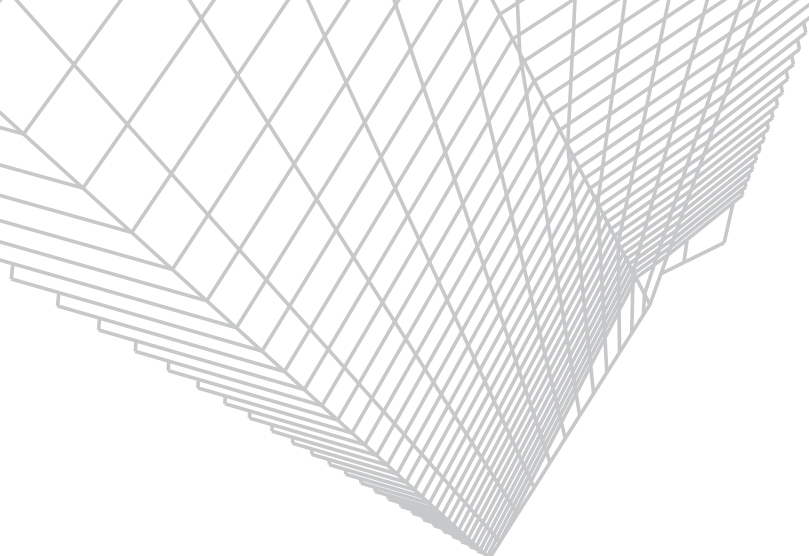


socjolożka, badaczka społeczna
Uniwersytet Jagielloński

Partner badawczy:

Openfield





/trenkwalder

www.trenkwalder.pl

