

SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE



Pozytywny feedback w budowaniu zaangażowania pracowników

Każdy człowiek potrzebuje konstruktywnej informacji zwrotnej na temat tego, w jaki sposób odbierana jest jego praca. Chcemy wiedzieć, jak jesteśmy postrzegani w środowisku społecznym i zawodowym. Jeśli w naszym otoczeniu brakuje tego typu informacji, czujemy się niepewnie, a nawet możemy zacząć odczuwać frustrację, spowodowaną brakiem wiedzy o tym, co się sądzi o naszej pracy. Brak informacji zwrotnej prowadzi do braku potrzeby zmiany w zachowaniu pracownika.



Maciej Sasin

Konsultant Rozwoju Organizacji
Akademia Rozwoju Kompetencji

Informacja zwrotna jest jednym z najważniejszych narzędzi stosowanych w trakcie rozwoju i oceny pracy pracownika, a jednocześnie powinna być powiązana z celami stawianymi pracownikom i wskaźnikami mierzonym w firmie. Cele do realizacji, ocena rezultatów i informacja zwrotna o wykonywanej pracy to swego rodzaju tercet wspierający orga-

nizację we wdrażaniu strategii biznesowej firmy i budowaniu zaangażowania.

Przekazywanie informacji zwrotnej to jedno z najważniejszych narzędzi motywowania i rozwoju pracowników w roli lidera. Polega na informowaniu pracownika o obserwacjach na temat zachowań, umiejętności czy postaw w kontekście wykonywanej pracy. Informacja zwrotna, inaczej feedback, polega na takim informowaniu osoby o poziomie wykonania zadania czy czynności, aby miało to pozytywny wpływ na zwiększenie jej kompetencji oraz samoświadomości, a finalnie zaangażowania w wykonywane obowiązki. Jakże zatem funkcje ma informacja zwrotnych? Jest ich przynajmniej pięć:

- **Rozwój kompetencji** – poprzez

informacje zwrotne pracownicy wiedzą, jak i w którym kierunku rozwijać swoje umiejętności.

- **Zwiększenie samoświadomości** – uświadomienie postaw, cech, zachowania, z którego osoba nie zdaje sobie sprawy.

- **Motywowanie** – ukierunkowujące, mobilizujące do działania, utrwalające pozytywne wzorce.

- **Docenianie** – wyrażenie uznania dla postawy, umiejętności, umiejętności.

- **Dyscyplinowanie** – zwrócenie uwagi na przekraczanie granic, zasad, ustalonych reguł.

Co się dzieje w głowie pracownika, kiedy brakuje mu informacji zwrotnej?

Kiedy brakuje informacji zwrotnej, pracownik nie wie, co robi dobrze, a co źle, przez co może odczuwać niepewność w trakcie wykonywania swojej pracy. Środowisko pracy, w którym nie ma miejsca na informację zwrotną może negatywnie wpływać na zaangażowanie pracownika w pracę.

Z drugiej strony, w konsekwencji braku informacji zwrotnej, może pojawiać się uczucie samozadowolenia, przez co pracownik może nie wiedzieć, w którym kierunku ma się rozwijać, a nawet, że w ogóle ma się w jakimś kierunku rozwijać.

W innym kontekście, kiedy wkłada dużo pracy i wysiłku, a jednocześnie osiąga dobre rezultaty, zaangażowanie może spadać, gdy czuje się niedoceniony: po co się starać skoro nikt tego nie zauważy? Sytuacja staje się wyjątkowo niekomfortowa i osłabiająca zaangażowanie w pracę, kiedy z brakiem docenienia idzie również niewystarczająca gratyfikacja finansowa.

Według badań Instytutu Gallupa nad zaangażowaniem zespołów, jako pracownicy potrzebujemy zauważenia w pracy przynajmniej raz w tygodniu... a w praktyce, kiedy rozmawia się z pracownikami lub prowadzi ankiety, okazuje się, że nawet ten, stosunkowo łatwy do spełnienia warunek, nie jest dotrzymany. Okazuje się, że informacja zwrotna to najprostsza i „najtańsza” forma motywacji, na którą zawsze znajdzie się budżet.

Brak informacji zwrotnej może spowodować u pracowników poczucie, że ich praca jest mało ważna. Im dłużej trwa taka sytuacja, tym większa wewnętrzna frustracja pojawia się, a wynika z braku zaspokojenia wewnętrznej potrzeby „bycia zauważonym”, bycia ważnym – bez informacji zwrotnej relacje firma pracownik zaczynają przyjmować czysto formalny i transakcyjny charakter.

Jak przekazywać informację zwrotną, aby budować zaangażowanie pracowników?

Każda informacja zwrotna powinna być motywowana dobrymi intencjami w stosunku do osoby, której jest ona przekazywana. Dobre intencje pozytywnie wpływają na relacje pomiędzy współpracownikami i jest nastawiona na rozwój. Dobra informacja zwrotna skoncentrowana jest na potencjalnej zmianie zachowania w przyszłości, a nie na nadmiernej koncentracji na przeszłości. Z przeszłości należy wyprowadzić wskazówki, aby osiągać dzięki nim lepsze rezultaty – taka jest właśnie rola feedbacku.

Konstruktywnie przekazana informacja zwrotna powinna dodać energii osobie go otrzymującej, tak jak osobie, która go przekazuje. Pozytywna energia płynie dzięki oczyszczeniu relacji pomiędzy osobami, ale także dzięki satysfakcji wynikającej ze zmian i możliwemu dzięki niej rozwojowi osobistemu. Pamiętaj, żeby feedback nie był osądający (oceniający). Ocenianie powoduje, że pojawia się opór w przyjmowaniu informacji zwrotnej, nawet jeśli osoba zgadza się z przekazywanym komunikatem. Ocenianie jest barierą komunikacyjną, która prowadzi do zamykania się na przyjmowanie feedbacku. Zadbaj o odpowiedni przekaz językowy i ton głosu.

BENEFITY – CZY TO KLUCZ DO MOTYWACJI PRACOWNIKÓW?

Mamy świadomość, że na motywację pracowników wpływa nie tylko wynagrodzenie, ale również czynniki pozapłacowe. Często to one mają szansę przyciągnąć i zatrzymać największe talenty, stanowią także istotny element propozycji wartości pracodawcy, czyli tzw. EVP (Employee Value Proposition). Kluczem jest wybieranie spersonalizowanych benefitów, które będą atrakcyjne dla pracowników i kandydatów.



Kalina Doluk

Employer Branding Specialist,
Trans.eu

Dziś ważnym zagadnieniem dla nowoczesnych pracodawców jest wsparcie i pomoc w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej oraz zdrowotnej. Dlatego poza prywat-

ną opieką medyczną i grupowym ubezpieczeniem, oferujemy masaże w biurze, vouchery do strefy SPA, czy rozwiązania wspierające zdrowie psychiczne, w tym aplikację do prywatnego użytku pracowników.

Rola współdziałania

Wiemy też, jak ważne jest rozwijanie własnych pasji czy prowadzenie aktywnego trybu życia. Dlatego poza kartą multisport, nasi pracownicy mogą zapisać się do firmowych sekcji sportowych. Są wśród nich również unikatowe formacje jak smocze łodzie, boks,

TRX czy ścianka wspinaczkowa. Zależy nam na tym, aby nasi pracownicy czuli się dobrze nie tylko w naszym biurze, ale i we własnym towarzystwie, dlatego chętnie integrujemy się ze sobą. Wykorzystujemy do tego codzienne bezpłatne śniadania, eventy tematyczne, wspólne wyjścia zespołowe. Regularnie organizujemy również wyjazdy teambuildingowe w formie survivali do naszego ośrodka wczasowego nad jeziorem. Co ważne, przez całe wakacje ośrodek w Olejnicy jest także do prywatnej dyspozycji pracowników – mogą oni zarezerwować pobyt na preferencyjnych warunkach.

Stworzyć dodatkowe mechanizmy motywujące do działania

Niedawno uruchomiliśmy nasz flagowy program motywacyjny Workation in Barcelona, w ramach którego zespoły mogą polecieć do Hiszpanii. Tam, zaledwie 500 metrów od morza, mieści się nasze nowe biuro. Workation to świetna



szansa, aby przez pewien czas być razem w ciekawym miejscu, które zbliża ludzi i jest pełne atrakcji dla każdego. To wciąż praca, ale w trochę innym, wakacyjnym klimacie, gdzie można połączyć przyjemne z pożytecznym.

Jednym z naszych celów jest także podzielenie się z pracownikami efektami rozwoju naszej firmy, a w szczególności rezulta-

tami wzrostu jej wartości. Dlatego stworzyliśmy Program Opcji Pracowniczych. Daje on możliwość otrzymania Opcji, które następnie będą uprawniać do nabycia akcji firmy. Wierzymy, że poprzez ten program uda nam się stworzyć dodatkowe mechanizmy motywujące do działania na rzecz firmy i zwiększyć poczucie wpływu na rozwój całej grupy.

Spirala doceniania – jak ją uruchomić?

Uczestnicy moich warsztatów menedżerskich zapytani o to, kiedy ostatnio docenili pracownika, zwykle odpowiadają, że miało to miejsce wczoraj. Są tacy, którzy z dumą mogą wskazać odpowiedź „dziś rano przed szkoleniem” (wow!). Bywa, że pojawia się odpowiedź, że tydzień lub dwa tygodnie temu.



Joanna Tomicka-Siemborska

trener i konsultant, GRUPA ODITK

Te same osoby zapytane „A kiedy Ciebie ostatnio docenił Twój przełożony?”, odpowiadają jednak już „nieco” inaczej.

Pojawia się takie hasło jak: „nie pamiętam”. Zwykle jednak to przedział czasu między „tydzień temu” do „miesiąca”. Oczywiście znajdują się i szczęśliwcy, wywołujący zazdrość wśród pozostałych, którzy mogą wskazać odpowiedź typu „dzisiaj”.

Rozbieżność percepcji doceniający vs. doceniany

Skąd bierze się rozbieżność tych percepcji doceniający vs. doceniany? Jest sporo hipotez na ten temat. Dziś chcę się skupić na jednym aspekcie, który z perspektywy wielu rozważań jawi mi się jako fundamentalny.

Uważam, że kluczową przyczyną powodującą, że nasze dobre intencje (gdy chcemy docenić) nie spoty-

kają się z interpretacją osoby docenianej, jest adaptacja hedonistyczna (przyzwyczajanie się do dobrego), która po obu stronach blokuje możliwość odczuwania wdzięczności.

Ważne są nie tylko narzędzia

Z reguły w podejściu do doceniania dominuje koncentracja na narzędziach. Chcemy wiedzieć, co robić albo przed czym się powstrzymać, by nasi podwładni (docenianie wciąż adresowane jest bardziej do szefów niż współpracowników) czuli się bardziej doceniani, a tym samym w efekcie byli skłonni do większego zaangażowania. Zdarzyło mi się nawet, że ktoś spytał mnie kiedyś, czy nie mam może takiej tabelki z typami osobowości i wskazówkami, kogo jak doceniać. Taka recepta, by było szybko i skutecznie.

Widziałam wiele ciekawych narzędzi on-line (jak np. Kudo Cards, Nais, TeamBuzz) do tego, by doceniać – świetna sprawa do prowadzenia sesji z zespołem. Wiem, że w wielu firmach organizuje się wspaniałe gale i uroczystości, gdzie za wybitne osiągnięcia, czy proorganizacyjne postawy można liczyć na gest uznania – czasem całkiem konkretny.

Jednak wciąż statystyki wskazują, że w naszych pracownikach jest niedosyt, a wręcz głód doceniania. Jak wskazują autorzy raportu „Siła doceniania 2022”, zaledwie 59 proc. pracowników deklaruje, że czuje się w firmie doceniana.

Zależy mi, by być dobrze zrozumianą: Ja nie neguję tych rozwiązań. Myślę, że są bardzo dobrym pomysłem, ale żeby mogły przynieść oczekiwany efekt, potrzeba czegoś więcej. Czego? Wiary po stronie odbiorcy w to, że u podstaw ich stosowania stoją prawdziwe, wdzięczne intencje. A nie na przykład manipulacja, chęć „wyciśnięcia” z pracownika więcej. Bo, żeby docenić, trzeba naprawdę cenić.

Co jeszcze można zrobić? To pierwsze pytanie, które nasuwa się w takiej sytuacji. A gdyby tak zapytać nie co, ale dlaczego?

Dlaczego mam dziękować pracownikowi, skoro on wykonuje po prostu swoją pracę? Co więcej, dostaje za to wynagrodzenie?

Dlaczego mam doceniać ludzi, skoro sam/sama nie jestem doceniana, a „przykład idzie z góry”?

Dlaczego mam zauważać każdy drobny postęp, kiedy wciąż wyniki są niesatysfakcjonujące?

Dlaczego mam mieć czas na spotkania „1 na 1” lub wprowadzać elementy teambuildingowe do swoich zebrań, skoro wciąż gonimy bieżące zadania, a góra nas ciśnie?

Dlaczego ludzie oczekują doceniania, jeżeli nie zasługują na nie?

Tak, z takimi wątpliwościami zderzam się, pracując z menedżerami. Czemu je tu przywołuję? Bo one stanowią doskonale odzwierciedle-

nie tego, co powoduje, że jest, jak jest, czyli wszechobecny głód doceniania. Zbyt często uważamy, że coś się nam po prostu należy, że to standard, że nie ma co przesadzać. Pomyśl teraz sam o sobie – tak na co dzień. Czy to, że twój współpracownik zawsze jest chwilę wcześniej w biurze i zaparza dwie kawy, to taki po prostu standard? Coś, co ci się należy? A czy to, że w pracy zdalnej nie musisz swojemu szefowi codziennie sporządzać raportu z wykonanych aktywności, to oczywiste, norma? Czy upominek z okazji urodzin albo świąt należy ci się i już?

Pamiętajmy też, że docenianie wymaga szczerego, indywidualnego podejścia do pracownika. Bezimienna czekoladka (pomimo że jest przesympatycznym gestem) nie ma szansy dać odczucia – „doceniają mnie tu”. Co więcej, ten witany czekoladką w biurze pracownik też potrzebuje zadać sobie pytanie: Czy to mi się należy? Po prostu, bo jestem? Dlaczego ktoś zostawił tu tę czekoladkę? A czy ja zrobiłam/em jakikolwiek miły gest względem zespołu/szefa? A jeśli nie, to dlaczego? Jakie jest moje „why”?

Spirala doceniania

Drogi czytelniku, bez względu na to, czy jesteś szefem wszystkich szefów w firmie, czy też zajmujesz tzw. szeregowe stanowisko – naprawdę chcesz, by doceniania było więcej? Zaczynaj od zatrzymania się, rozejrzyj się wokół i zastanów – komu i za co dziś możesz być wdzięczny? Wiem, to może być na początku dziwne, może nawet trochę sztucz-

ne. Jednak bezwzględnie przynosi rezultaty. A wiesz jak? Nakręca spiralę doceniania.

Jak poczujesz wdzięczność i zechcesz dać jej ujście, a nie zachowasz tego stanu wyłącznie dla siebie, to osoba doceniona przez Ciebie zacznie odczuwać motywację i dobrą energię na cały dzień. Badania pokazują, że wiele osób będąc docenionym, odczuwa wdzięczność! A skoro ją odczuwa, co wtedy robi? Oby dokładnie to samo, co Ty – docenia innych!

Ta pozytywna energia może się kręcić bez końca. Tyle że ktoś potrzebuje uruchomić maszynę pierwszy – może ty?

I już na sam koniec, mam w pamięci historię pewnej menedżerki, która z wdzięcznością opowiadała o swoim szefie, który w kluczowym, bardzo kryzysowym momencie jej kariery dał jej wsparcie. Owa menedżerka (w randze Kierownika Regionu) nie realizowała planów, a jej niskie wyniki wciąż budziły ogólne niezadowolenie w firmie. „Właściwie byłam na wylocie” – mówiła. I wtedy zdarzyło się coś niby bez znaczenia, a przełomowego. Szef poprosił o chwilę osobistej rozmowy, w której powiedział, że pomimo fatalnej sytuacji – on wierzy w nią! Rozumiesz? Wierzy, mimo że ona już przestała. Wspomniał w tej rozmowie o historii wspólnej pracy, o wielu momentach, w których był pełen podziwu dla siły charakteru i pracowitości. „Nie chciałbym cię stracić” dodał i zapewnił, że jeśli tylko będzie możliwość, udzieli wsparcia i „poda pomocną dłoń”.

Bo, żeby docenić, trzeba cenić.

W jaki sposób szkolenia mogą zwiększyć motywację pracowników?

Rynek wciąż ewoluuje, a środowisko biznesowe staje się coraz bardziej konkurencyjne. Te zmiany widać wśród przedsiębiorstw, które zaczynają zdawać sobie sprawę, dlaczego szkolenie pracowników jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu organizacji.



Arleta **Stefanicka**

dyrektor pionu usług, VULCAN

Świat, w którym żyjemy, pędzi do przodu. Technologia, nowe standardy, oczekiwania — wszystko to ewoluuje. Aby pracownicy czuli się usatysfakcjonowani w pracy, potrzebują szansy na rozwój kwalifikacji. Dlatego rozwój zawodowy staje się tak istotny. Zmiany te wymagają nabywania nowych kwalifikacji, zdobywania nowych umiejętności i dlatego rozwój jest korzystny zarówno dla pracowników, jak i organizacji.

Inwestowanie w możliwości rozwoju zawodowego jest lokatą kapitału rozwój najważniejszego zasobu firmy — ludzi. Podnoszenie kompetencji skutkuje nie tylko lepszymi wynikami firmy, ale także pomaga ludziom w osiągnięciu ich osobistych celów. Szkolenia mogą pomóc kadrze zrozumieć, w jaki sposób ich praca wpisuje się misję i cele firmy. Ciągły rozwój pomaga pracownikom w zrozumieniu ich wartości, co może w znacznym stopniu przyczynić się do zwiększenia nie tylko motywacji do pracy, ale i zadowolenia z niej. Szkolenia mogą poprawić jakość i wyniki realizowanych zadań.

Doskonalenie umiejętności to także prosty i skuteczny sposób na zmniejszenie rotacji. Według LinkedIn Learning, 94 proc. pracowników twierdzi, że zostaloby w firmie na dłużej, gdyby inwestowano w ich rozwój. Motywacja jest katalizatorem, który sprzyja spełnieniu i buduje zaangażowanie, co ostatecznie przynosi korzyści zarówno personelowi, jak i pracodawcy. Umożliwienie pracownikom rozwoju ich predyspozycji zawodowych stanowi klucz dla powodzenia firmy i budowania do niej zaufania, zgodnie z którym to, co niemożliwe staje się realne.

Jak zaangażować pracowników?

To, że 17 proc. pracowników wykazuje niskie zaangażowanie w swoje obowiązki, niepokoi polskich pracodawców. Zwłaszcza, że coraz częściej na rynku słychać o trendzie **quiet quitting**.

Ciche odchodzenie, bo tak nazywane jest to zjawisko, polega na rezygnacji z prze-

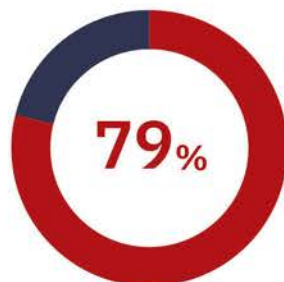
kania, iż praca powinna stanowić ważny element naszego życia. Osoby, które kultywują quiet quitting, wykazują mniejsze zaangażowanie w obowiązki zawodowe — robią absolutne minimum, którego wymaga pracodawca, bez wychodzenia z dodatkowymi inicjatywami. Jednym z najpopularniejszych motywatorów dla pracowników są... pieniądze. Ale czy premie okresowe poprawią nastrój zatrudnionych i zmotywują ich do działania? Dodatkowe bonusy pieniężne są niezbędne, jednak działają krótkotermi-

nowo. Co zatem tak naprawdę motywuje pracowników? — Prawdziwa motywacja bierze się z warunków pracy i stosunku kadry zarządzającej do każdego pracownika — wyjaśnia ekspert od komunikacji, Sebastian Kopiej, CEO agencji PR Commplace. — Rolą dobrego menadżera jest wprowadzanie do zespołu pozytywnej energii i motywowanie do działania. Lider powinien ufać pracownikom. Dawać im jasno sprecyzowane zadania i sprawdzać, jak sobie z nimi radzą.

REKLAMA

VANITYSTYLE
TIME FOR ACTION

W zdrowym ciele... mniej L4



aktywnych fizycznie Polaków przyznaje, że regularny ruch poprawia ich samopoczucie i efektywność.*

Zadbaj o swoich pracowników holistycznie



Porozmawiajmy, jak możemy wspólnie zadbać o zdrowie fizyczne i mentalne Twoich pracowników.

sprzedaz@vanitystyle.pl
www.vanitystyle.pl

*Źródło badań: raport WellHR „Rusz się! Jak wspierać aktywność sportową pracodawców” 2020

ZACZAĆ OD TEGO, KTO ZARZĄDZA ZESPOŁEM

Znaczną część wymagań, jakie powinien spełniać wymarzony pracodawca, w praktyce realizują osoby zarządzające zespołami. Ich role zmieniły się w ostatnim czasie, a zakres obowiązków mocno poszerzył.



Artur **Kmiecik**

Head of Cloud and Data Services,
Capgemini Polska

Jeśli zapytamy ludzi o to, co najskuteczniej motywuje ich do pracy, udzielią bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Wśród wymienionych zagadnień, poza zarobkami, znajdują się na pewno możliwości rozwoju tak zawodowego, jak i osobistego, dobra atmosfera, jasny podział zadań, poczucie akceptacji i przynależności do grupy, czy poczucie decyzyjności. Aby stworzyć otoczenie zawodowe, które odpowiada na te potrzeby, osoba zarządzająca musi wejść w szereg ról, które wykraczają daleko poza myślenie o biznesowym przywództwie w czasach, kiedy duże korporacje wkraczały na polski rynek.

Aby zespoły pozostawały zmotywowane, kluczowy jest kontakt osobisty. Warto zwracać na to szczególną uwagę, zwłaszcza teraz, kiedy praca w modelu hybrydowym

jest bardzo popularna. Kontakty w biurze przy wspólnym obiedzie czy kawie nie są już codziennością, a to właśnie one budowały silne relacje. Stworzenie nowej formuły takich interakcji jest bardzo istotne, nawet jeśli początkowo może wydawać się nienaturalne. Codzienne, nawet krótkie spotkania i bieżąca wymiana myśli sprawiają, że pracownicy czują się zauważeni, osoby zarządzające natomiast dowiadują się, jakie nastroje panują w zespołach. Z badań wynika, że 80 proc. menedżerów i menedżerek sądzi, że ich pracownicy są zadowoleni, podczas gdy takiej odpowiedzi udzielił tylko 28 proc. pracowników. Aby, w realiach pracy hybrydowej, zachować prawdziwe relacje z osobami, z którymi pracujemy na co dzień, w Capgemini wprowadziliśmy siedem rytuałów zespołowych. Uwzględniliśmy w nich m.in. przestrzeń do spotkań niezwiązanych z obowiązkami zawodowymi. Aby być na bieżąco z nastrojami wewnątrz zespołów, stworzyliśmy oś informacji zwrotnej. Dbamy o przestrzeganie zasad związanych z czasem pracy – nie chcemy tworzyć poczucia, że standardem jest stała dostępność. Dla mnie najważniejszym z rytuałów

są tzw. punkty kontaktu, czyli indywidualne spotkania, podczas których omawiamy pojawiające się wyzwania czy obawy. Nie możemy zapominać o tym, że rolą lidera jest nie tylko budowanie zespołu, który pracuje w dobrej atmosferze, ale również odpowiadanie na konkretne wymagania biznesowe. W tym zakresie najlepszą motywacją dla pracowników stanowi rozwój. Rolą menadżera lub menadżerki jest wyznaczenie kolejnych kroków w taki sposób, aby były konkretne, dobrze uzasadnione, a przede wszystkim osiągalne. To właśnie zrealizowane cele potwierdzone dogłębnym, indywidualizowanym feedbackiem układają się w interesującą ścieżkę rozwoju zawodowego, która motywuje ludzi.

Zróżnicowane zróżnicowanie

W naszych zespołach pracują osoby z całego świata, wielu kultur, czasami nawet funkcjonujące w innych strefach czasowych. Na co dzień spotykamy ludzi, których prawdopodobnie nie mielibyśmy możliwości poznać, gdyby nie praca w dużej organizacji. Ta wielość spojrzeń na każdą sytuację zawodową i unikalny zestaw doświadczeń pozwalają zyskać szeroką i niepowtarzalną perspektywę. Praca hybrydowa to dla wielu osób, zwłaszcza dla mileniów i generacji Z, prawdziwa rewolucja dająca nowe możliwości i podnosząca komfort życia codziennego. Nie

możemy jednak zapominać o tym, że w naszych zespołach są również osoby starsze albo po prostu bardziej przywiązane do tradycyjnych form pracy biurowej. Rolą osoby zarządzającej jest znalezienie równowagi pomiędzy tymi oczekiwaniami i stworzenie środowiska, w którym wszystkim będzie pracowało się dobrze. Elastyczność formy wykonywania obowiązków daje motywującą do pracy wolność, jednak niesie ze sobą wyzwania w zarządzaniu hybrydowym zespołem.

Benefity pozapłacowe – karnet na siłownię już nie wystarczy

W czasach, kiedy coraz częściej miejsce zamieszkania nie ma już priorytetowego znaczenia, tradycyjne benefity pozapłacowe nie sprawdzają się już tak dobrze, jak kiedyś. Aby nadal stanowiły interesującą motywację i przyciągały pracowników, muszą stać się tak elastyczne, jak cały współczesny rynek pracy. Programy wspierające zdrowie i poczucie bezpieczeństwa muszą również działać w formie hybrydowej – oferować opiekę medyczną czy zajęcia fitness zarówno w formie stacjonarnej, jak i online. Czas pandemii uświadomił także, jak ważna jest dbałość o psychiczny dobrostan zespołów. Możliwość spotkania z psychologiem czy terapeutą lub umówienia się na telefoniczną, lub zdalną konsultację to obecnie jeden z najbardziej docenianych benefitów.

Kaskadowanie motywacji

Aby te wszystkie czynniki motywujące odpowiednio zadziałały, konieczna jest nieprzerwana uważność i dbałość. To zadanie, któremu na co dzień muszą sprostać osoby zarządzające. Co w takim razie należy zrobić, aby zachować wysoki poziom motywacji wśród kadry menedżerskiej? Przede wszystkim zapewnić jej interesującą ścieżkę rozwoju. Osoby, które rozwinęły się w dużej organizacji, często zaczynając od znacznie niższych stanowisk, nie chcą się zatrzymywać. Dla nich nowe wyzwania i możliwość nieustannej nauki są kluczowe. Dla mnie osobliście kluczowa jest pasja – zagadnieniami związanymi z IT zajmuję się również w czasie wolnym. Czytam na temat mojej specjalizacji, aby zawsze być na bieżąco z nowinkami i zmianami. To właśnie dzięki możliwości pracy i rozwoju w dziedzinie, która jest również moim hobby, jestem w Capgemini już 16 lat. I właśnie to podejście do pracy staram się przekazywać zespołom, którymi zarządzam. Na koniec chciałbym podkreślić, jak ważne jest dbanie o dobrostan osób, które przewodzą zespołom i w ten sposób budują zarówno sukcesy firmy, jak i jej kulturę korporacyjną. Pamiętajmy o tym, że zmotywowany menedżer czy menedżerka, którzy czują satysfakcję z wykonywanej pracy to również zmotywowany zespół.

Zadbać o integrację i dobre stosunki

Kryzysy, które nastąpiły w ostatnich latach, takie jak pandemia Covid-19 czy konflikt zbrojny w Ukrainie, pokazały, jak ważnym elementem w życiu każdego z nas są relacje z drugim człowiekiem.



Zaneta **Otdakowska**

Chief Operating Officer, Tavex

Więzi międzyludzkie ułatwiają sprostanie nawet najtrudniejszym wyzwaniom, jakie stawia przed nami współczesność, dlatego są tak ważne dla dobrostanu psychicznego i fizycznego. Dzięki podtrzymywaniu wzajemnych relacji oraz uczestniczeniu w życiu społecznym otrzymujemy potrzebne wsparcie lub pomoc. Znajomości nawiązujemy zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Jak budować te ostatnie w grupie pracowników z perspektywy firmy i jak wpływa to na motywację do pracy?

Polacy spędzają w pracy średnio prawie 35 lat swojego życia – jak wynika z badań Eurostatu za 2021 r. Dlatego istotne jest to, jakie relacje budujemy i utrzymujemy z

przełożonymi, a także współpracownikami. Dobry kontakt między współpracownikami oraz relacja szef-pracownik mają wpływ na jakość wykonywanej pracy. Natomiast przyjazna atmosfera w zespole, przejrzysta komunikacja, jasno określone priorytety, kierunek działania oraz podział obowiązków pozwalają skutecznie realizować zawodowe cele.

Istota atmosfery

Nie od dzisiaj mówi się, że atmosfera w miejscu pracy przekłada się na wydajność i motywację pracownika. Nadmierny stres spowodowany napiętą atmosferą w zespole lub w relacji z przełożonym, a także konfliktami z innymi współpracownikami, prowadzi do obniżenia motywacji oraz sił psychofizycznych pracownika, co w konsekwencji negatywnie wpływa na jego pracę. Zmęczony, zestresowany oraz zniechęcony pracownik nie posiada chęci ani zasobów energetycznych, by realizować swoje obowiązki zawodowe. Dlatego jednym z zadań, które stoją przed pracodawcą, jest

dbanie o dobrostan pracowników oraz komfortową atmosferę w zespole.

Istotnym elementem dobrych stosunków jest stworzenie zespołu poprzez skompletowanie odpowiedniej grupy osób tworzących razem synergii. Zadaniem kadry zarządzającej jest nadanie zespołowi wspólnego celu, wypracowanie spójnego systemu wartości, ale również utworzenie kultury wzajemnego wsparcia. Warto ponownie wspomnieć o przejrzystej komunikacji, albowiem przekazywanie jasnych i dostępnych dla wszystkich komunikatów o sukcesach, jak również niepowodzeniach zespołu lub przedsiębiorstwa, sprzyja wspieraniu współzależności. Większość firm wykorzystuje w tym celu intranet do udostępnienia informacji w ramach organizacji.

Znaczenie wspólnych działań

Budowanie pozytywnych więzi i relacji nie jest oparte tylko na tolerancji i szacunku, ale przede wszystkim na wspólnym spędzaniu czasu oraz współdzieleniu zainteresowań. Najważniejszą formą wpływającą na dobre stosunki jest integracja, której zadaniem jest, aby każdy pracownik identyfikował się z organizacją. Przykładem takiej firmowej integracji są różnego rodzaju

szkolenia praktyczne, na przykład pierwszej pomocy oraz wspólne wyjścia na przykład do escape roomu czy na paintball – lub inne, zaproponowane przez samych pracowników. Trzeba pamiętać, aby wybrane aktywności były dostosowane do możliwości uczestników. Podczas grupowych działań i zabaw pracownicy mają okazję do bliższego i wzajemnego poznania się w warunkach mniej formalnych niż zazwyczaj, które nie powinny powodować skrępowania.

Integracja to nie tylko uroczystości, jubileusze oraz wspólne wyjścia poza godzinami pracy. Do stworzenia przyjaznej atmosfery, wystarczą drobne, codzienne rytuały wprowadzone przez pracodawcę lub też przez samych pracowników, jak na przykład wspólne wypicie porannej kawy czy też zjedzenie posiłku, które przyczyniają się do tworzenia fantastycznej atmosfery w zespole i budują poczucie przynależności. Dzięki wprowadzeniu do oferty benefitu karty lunchowej pracownicy mają możliwość wspólnego spędzenia przerwy, co owocuje zacieśnianiem się więzi.

Z uważnością na indywidualne potrzeby

Aby zadbać o relacje, które będą motywujące i wspierające, należy

pamiętać, że każda osoba przynależna do zespołu jest inna. Istotne jest odpowiednie poznanie pracownika – jego potrzeb, mocnych i słabych stron oraz motywatorów. Dzięki temu rozpoznaniu, poprzez aktywne słuchanie, obserwację i otwartość na drugiego człowieka, możemy stworzyć zespół, który będzie wzajemnie się dopełniał. Nie ma żadnych wątpliwości, że integracja zespołu jest nieodzowna. Dobrze zgrany zespół jest w stanie osiągnąć sukces. Współpracownicy potrafią siebie wzajemnie motywować do osiągnięcia wspólnego celu, co przejawia się na wyniki i stabilność całego przedsiębiorstwa. Dlatego istotne jest, aby stworzyć miejsce pracy, w którym członkowie zespołu będą umieli i chcieli ze sobą na co dzień współpracować.

Zgrany i dobrze skomunikowany zespół ma znaczący wpływ na poczucie przynależności pracownika oraz na jego poziom stresu i efektywności. Podtrzymanie dobrych stosunków i atmosfery w zespole zależy ściśle od wszystkich członków danej grupy. W idealnych warunkach osoby tworzące zespół czują, że bez obaw mogą wyrazić swoją opinię oraz posiadają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.