

# SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE



## Zmiana pokoleniowa, a wyzwania stojące przed działami HR

**Obecne czasy, determinowane w znacznej mierze przez technologię, zmuszają pracodawców do stwarzania coraz to bardziej zachęcających ofert pracy. Aby zdobyć pracownika, nie wystarczy wyłącznie terminowe wypłacanie wynagrodzeń, potrzebne jest skomponowanie takiego systemu zarządzania personelem, by efektywnie oddziaływał on na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wobec tego rodzi się pytanie, w jaki sposób podołać wyzwaniom, które stawia współczesny pracownik, by jak najdłużej zatrzymać go w firmie?**



**Malwina Krupacz**

konsultant ds. rekrutacji  
i projektów personalnych  
w Smart MBC

### Grupy pokoleniowe a funkcjonowanie na rynku pracy

Do niedawna uważano, że jedynie różnice rasowe czy etniczne stanowią barierę w skutecznym porozumiewaniu się ludzi. Odpowiednia komunikacja interpersonalna jest kluczem do udanych relacji. Jednakże w dobie informacji, kiedy do wszystkiego mamy dostęp, społeczeństwo w łatwy sposób przeskoczy te pokonuje. Pojawiają się inne utrudnienia w formie konfliktów międzypokoleniowych. Owe rozbieżności mają swoje miejsce również w organizacjach, już na etapie pozyskiwania pracowników. Reprezentanci pokolenia Baby Boomers, urodzonego w latach 50. i 60., to osoby, dla których praca jest obowiązkiem i stanowi pew-

nego rodzaju sposób na przetrwanie. Są lojalni wobec pracodawców i z pokorą realizują powierzone im zadania. W pracy bardziej cenią kompetencje twarde niż miękkie. Pokolenie X to generacja, która po wejściu Polski na wolny rynek miała możliwość przełożenia swoich zainteresowań na pracę zarobkową. Stanowi ona dla nich wyznacznik godnego życia. Często pracownicy tej grupy biorą udział w „wyścigu szczurów”, który ma zapewnić stabilizację ekonomiczną. Równowaga ta daje im możliwość zaspokojenia różnorodnych potrzeb swoich rodzin. Millennialsi urodzeni pod koniec lat 70. i na początku 80. to generacja utożsamiająca pracę z drogą do osobistego rozwoju. Wykonywany zawód ma pozwolić im na realizację najskrytszych marzeń. Praca nie jest dla nich najważniejszą wartością w życiu. Powinna być ona przyjemnością, a nie przymusem. Korzyści finansowe to efekt uboczny wykonywanych działań. Cel ich życia stanowi realizacja własnych pasji oraz wykonywanie zawodu przynoszącego im satysfakcję. Pokolenie Z urodzone po 1990 roku charakteryzuje permanentne „podłączenie” do sieci. Bycie on-

-line 7 dni w tygodniu jest naturalnym stanem rzeczy. Osoby te pragną nieustannie podnosić swoje kompetencje, nawet kosztem częstej zmiany pracodawcy. Zetki to „obywatele świata” mogący pracować z każdego miejsca na Ziemi. Fakt, iż doskonale operują językami, sprawia, że nie przywiązują wagi do miejsca pracy.

### Co zrobić, by sprostać tym odmiennościom?

Każda z wcześniej opisanych grup ma zupełnie odmienne oczekiwania co do pracodawcy oraz miejsca pracy. Nie od dziś wiadomo, iż na sukces organizacji wpływa zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy. Zadowolenie to da się wypracować już na samym początku podjęcia współpracy z zatrudnionym. Satysfakcjonującym dla osób z pokolenia X będzie zapewnienie im dofinansowania do nauki języka, wakacji czy wyprawek szkolnych dla dzieci. Tak dużego znaczenia nie ma to dla przedstawicieli generacji Y i Z. Zdecydowanie bardziej cenią oni sobie kartę multisport, ticket restaurant, chill room czy pokój gier. Dzięki takim udogodnieniom jedynie niewielka część z nich boryka się z wypaleniem zawodowym.

Istotną kwestią, która odróżnia pokolenia młodsze od starszych, jest chęć pracy zdalnej. Dla osób urodzonych po 1990 roku forma ta pozwala na łączenie swoich pasji oraz potrzeby podróżowania z możliwością pracy w każdym miejscu na Ziemi. Dla Igreków szansa wykonywania swoich obowiązków na odległość stanowi niezwykłą zachętę do podjęcia zatrudnienia.

Aby utrzymać współczesnego pracownika w organizacji, należy zagwarantować mu ciągły feedback. Stanowi on zasadniczy element działań reprezentantów pokolenia Y i Z. Młode osoby domagają się rozbudowanej informacji zwrotnej na temat decyzji w sprawie ubiegania się o określone stanowisko. Dla osób z pokolenia X wystarczającą jest wiadomość o akceptacji, bądź odrzuceniu ich kandydatury.

Dział HR powinien tak dopasować swoje działania, by zaspokajały one potrzeby pracowników, niezależnie od ich grupy wiekowej. Istotną rolę odgrywa tu dialog oraz wiedza na temat podstawowych różnic pokoleniowych. Mając informacje na temat funkcjonowania określonych generacji, można uszyć na miarę model skutecznego zarządzania personelem.

Niewątpliwie ogromne znaczenie ma tutaj generacja, z jaką przyszło nam pracować. Zmiany dokonujące się na przestrzeni dziejów spowodowały, iż to co było normą w okresie PRL-u i wcześniej, kiedy to pracownik był pod wyłącznymi rządami swojego pracodawcy, w dzisiejszych czasach nie ma już takiego znaczenia.

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

# Motywacja i wpływ lidera ważniejsze od work-life balance

**Przyjęło się, że zachowanie odpowiednich proporcji między pracą a relaksem daje komfort psychiczny i sprzyja utrzymaniu wysokiego poziomu efektywności w pracy zarówno pracowników, jak i pracodawców. Karnet sportowy, dodatkowa opieka medyczna czy możliwość pracy zdalnej to już często standard w dużych korporacjach, które prześcigają się w coraz oryginalniejszych benefitach, mających na celu nie tylko zwiększenie zaangażowania pracownika, ale i jego utrzymanie w organizacji.**



**Radosław Drzewiecki**  
założyciel Leanpassion

Mimo że czynniki te wpływają na wzrost poziomu work-life balance, to nie są kluczowe w całkowitym kształtowaniu zadowolenia z wykonywania obowiązków służbowych. Najważniejsza jest bowiem odpowiednia motywacja pracowników, bez której nie da się na dłuższą metę zatrzymać ich w miejscu pracy, na co wpływ ma również zachowanie lidera.

### Pracownicy zmieniają pracę... przez zachowanie swoich liderów

Według przeprowadzonego przez nas w 2016 roku Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy, jedynie 21 proc. pracowników jest zadowolona ze swojej pracy. Prawie co trzeci Polak krytycznie ocenił swojego bezpośredniego

przełożonego, natomiast aż 42 proc. spośród wszystkich badanych zamierzało odejść z pracy w ciągu 12 miesięcy. W naszym badaniu wykorzystaliśmy metodę NPS, która opiera się na porównaniu stosunku osób całkowicie zadowolonych (promotorzy) do całkowicie niezadowolonych (krytycy). Powyższe wyniki mogły być impulsem do zmiany podejścia pracodawców do swoich podwładnych na temat ich niezadowolonych i poziomu rotacji, a także dobrym powodem do podkreślenia niebagatelnej roli przywództwa.

### Liderzy realizują swoje obowiązki bez większego celu

Według naszych obserwacji, 95 proc. menedżerów nie zna misji, wizji, celów strategicznych firmy. Natomiast ponad 90 proc. liderów liniowych improwizuje w pracy. Liczby te nie są motywujące i możliwe, że m.in. z tego względu jedynie zdecydowana większość pracowników w Polsce nie odczuwa satysfakcji ze swojej pracy. Nasze badanie pokazuje, że to właśnie lider, który buduje przyjazną atmosferę, ma największy wpływ na poziom satysfakcji pracow-

ników (66 proc.). Na kolejnych miejscach znalazły się: atrakcyjne wynagrodzenie oraz rozwój i nauka (po 63 proc.), poczucie przynależności do organizacji i wpływu na procesy (53 proc.), stabilność zatrudnienia (47 proc.) oraz godzenie pracy z życiem prywatnym (45 proc.). Ten ostatni wskaźnik może świadczyć o tym, że na przestrzeni lat zmieniło się podejście Polaków do godzin pracy, a work-life balance nie wpływa znacząco na poczucie satysfakcji z niej. Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy jest osoba lidera. Cechami pożądanymi przez pracowników u swoich menedżerów są m.in.: szanowanie ludzi (63 proc.), posiadanie wysokich standardów moralnych i etycznych (62 proc.), opieranie się na faktach, a nie na opiniach (60 proc.), zapewnienie przestrzeni do popełniania błędów i uczenia się (58 proc.) czy zaangażowanie w rozwój pracowników (56 proc.).

### Jak lider może zbudować przyjazną atmosferę w pracy

Znaczący wpływ na poprawę zaangażowania pracowników i zbudowanie odpowiedniego poziomu motywacji może mieć zastosowanie i wdrożenie w firmie narzędzia „5R – efektywne zespoły”. Najczęściej przyjmuje ono formę jednostronicowego plakatu, który tworzy zespół z liderem. Składa się na niego 5 następujących elementów:

IR – KIERUNEK (RETNING po duńsku). W pierwszej kolejności zespół definiuje cele,

które powinien osiągać, by wspierać strategię całej firmy  
2R – RAMY. Następnie tworzone są ramy, w których powinien pracować cały zespół  
3R – ROLE. To indywidualne role, każdego członka zespołu, żeby móc realizować cele wspólne  
4R – REGULĘY. To twarde zasady postępowania, zapewniające konsekwencję w działaniu  
5R – RELACJE. To zachowania na co dzień, które budują atmosferę w zespole  
Kulminacyjnym punktem jest podpisanie plakatu przez wszystkich członków zespołu i powieszenie go w widocznym miejscu we wspólnej przestrzeni w pracy. Dzięki temu nikt niczego nie musi się domyślać i każdy doskonale wie, jakie zespoły ma cele, jakimi kieruje się zasadami współpracy i kto za co jest w zespole odpowiedzialny. To z pozoru banalne narzędzie jest zazwyczaj pierwszym krokiem do zbudowania efektywnego, wspierającego się zespołu. Dodatkowo, jeśli lider jest konsekwentny w swoim działaniu i wraz z zespołem pilnuje, by zapisane na plakacie kontrakcie elementy 5R były respektowane w praktyce, jest szansa na zbudowanie przyjaznej atmosfery. Czynnikiem ten wg przeprowadzonego przez Leanpassion badania ma bowiem największy, bo aż 66 proc. wpływ na satysfakcję z pracy.

1. Leanpassion, Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy, listopad 2016

2. Leanpassion, Raport: Szczęście w pracy – diagnoza, marzec 2018

## Zmiana roli działu HR

**IT to branża, w której specjaliści HR mają szczególne pole do popisu. Specjaliści IT dostają nawet po 3 oferty pracy dziennie. Nic dziwnego, bo jak podaje GUS, na Polskim rynku wciąż brakuje 50 tysięcy programistów. Znalazienie dobrego pracownika jest zatem nie lada wyzwaniem.**

### Jerzy Mardaus

manager regionalny szkoły programowania Codecool

Korporacje i firmy technologiczne walczą więc o tę samą grupę talentów i zdają sobie sprawę, że brak wykwalifikowanych rąk do pracy oznacza dla nich brak możliwości wystartowania z nowymi projektami i utratę szans na rozwój biznesu. Jakże wydatki muszą ponieść pracodawcy w walce o pracownika?

### Bez gwarancji

Działania employer branding, ogłoszenia w serwisach ogłoszeniowych, udział w targach pracy, dodatkowi rekruterzy czy headhunterzy, którzy wspierają dział HR – to tylko niektóre z nich. Żaden z tych sposobów pozyskiwania pracowników nie daje jednak pracodawcy gwarancji, że kandydat po zatrudnieniu spełni jego oczekiwania i odnajdzie się na powierzonym mu stanowisku. Wiele firm technologicznych musi uwzględnić dodatkowy czas i koszty potrzebne na wdrożenie pracownika do panujących standardów.

### Zweryfikowane predyspozycje

Odpowiedzią na deficyt pracowników i brak ich korporacyjnego doświadczenia są innowacyjne szkoły, takie jak działająca w Krakowie i Warszawie szkoła programistów Codecool, które rekrutują, a następnie kształcą specjalistów na życzenie pracodawcy. HRowcy ze szkoły Co-

decool, zanim przyjmą kandydata na kurs, sprawdzają jego predyspozycje do pracy w tym zawodzie – zdolność do analitycznego myślenia, znajomość języka angielskiego, a także chęć współpracy w zespole. Tak wyselekcjonowani kandydaci kształceni są przez ponad rok w zakresie pożądaných języków programowania i kompetencji miękkich. Mentorzy szkoły dbają także o rozwój ich umiejętności pracy projektowej, co jest niezbędne w korporacjach i dynamicznie rozwijających się firmach IT. Absolwenci Codecool to zatem młodzi programiści, którzy są gotowi do podjęcia pracy w dowolnym momencie.

### Oszczędność czasu

Pozyskiwanie przez firmy pracowników poprzez „łowienie” talentów uprzednio zrekrutowanych i wykształconych przez szkołę programowania, jest zatem niezwykle atrakcyjnym rozwiązaniem. Managerowie i HRowcy zapraszani są przez szkołę na tzw. Demo day, by poznali, w jaki sposób pracują studenci. Dzięki możliwości weryfikacji ich dokonań, a także obserwacji ich postawy podczas wykonywania zadań, mogą wybrać tych, którzy odnajdą się na proponowanym stanowisku. Firma, która zatrudnia cały team studentów, oszczędza czas na wdrażanie pracowników i integrowanie ich z całym zespołem. Taka forma zatrudniania oznacza znacznie niższe koszty onboardingu – pracodawca oszczędza pieniądze, których wymaga rekrutacja kandydatów, ich szkolenia i integracja.

## Benefity podane na talerzu

**Jedną z przyczyn absencji pracowników może być niewłaściwy styl życia, w tym nieprawidłowe odżywianie. Z badań przeprowadzonych przez Health Enhancement Research Organization i Brigham Young University wynika, że pracownicy, którzy jedzą zdrowo i ćwiczą, mają wskaźnik absencji niższy aż o 27 proc. Ponadto właściwe odżywianie może zwiększyć produktywność zatrudnionych od 20 do nawet 25 proc. A o właściwe odżywianie pracowników mogą i powinni zadbać również pracodawcy.**



**Małgorzata Kroh**

dyrektor marketingu i rozwoju w Sodexo Benefits and Rewards Services w Polsce

Modne stało się zapewnianie przez pracodawcę owoców i warzyw. Z biur znikają automaty z batonami czy wafelkami, a pojawiają się z suszonymi owocami, sokami ze świeżo wyciskanych warzyw czy owsiankami.

### Dofinansowanie posiłków coraz popularniejsze

Niektóre firmy prowadzą stołówki oferujące śniadania i obiady. Jednak coraz częściej decydują się na dofinansowanie posiłków w formie kuponów lub kart lunchowych, np. Sodexo Lunch Pass, którymi można zapłacić za posiłek w kantynie, barze, kawiarni czy restauracji. To nie tylko pożądaną przez pracowników motywator, lecz także inwestycja w zdrowie i dobre samopoczucie zatrudnio-

nych. Z badania „Drogowskaz motywacyjny 2018”, zrealizowanego dla Sodexo Benefits and Rewards Services przez Millward Brown, wynika, że dofinansowanie posiłków zapewnia 12 proc. pracodawców w Polsce, ale w gronie największych firm w dużych miastach ten odsetek jest trzykrotnie wyższy.

### Finansowa korzyść

Dofinansowanie posiłków w formie Karty Lunch Pass, to także rozwiązanie korzystne finansowo, bo suma przekazana na kartę jest wolna od składki ZUS do 190 zł miesięcznie, co przy zatrudnieniu 100 osób daje ponad 45 tys. zł oszczędności rocznie. Ponadto wartość doładowania kart lunchowych stanowi koszt uzyskania przychodu. Dodatkowo, z Kartą Lunch Pass czy Kupnem Żywnościowym Sodexo, pracownicy otrzymują możliwość wyboru ulubionego posiłku w jednym z ponad 50 tys. punktów gastronomicznych w Polsce oraz dostęp do atrakcyjnych promocji i zniżek sięgających nawet do 55 proc.

Dofinansowanie posiłków przez firmę należy traktować jako inwestycję – efekt to optymalnie wykorzystany budżet, ograniczone koszty absencji pracowników i ich większa produktywność.

— TEKST PROMOCYJNY

## SKUTECZNA MOTYWACJA W BIZNESIE

## „5 x dlaczego?”

W biznesie najlepiej sprawdzają się metody proste, takie jak związana ze „szczupłym zarządzaniem” technika „5 x dlaczego?”. Niestety, metoda ta wydaje się tak banalna, że wielu menedżerów stosuje ją bez większego namysłu. W efekcie, technika ta, zamiast prowadzić do rozwiązania problemów, często służy do szukania winnych, co jest... sprzeczne z jej założeniami.

**Tomasz Pachol**

trener w firmie szkoleniowej  
Effect Group

Metoda „5 Why?”, „5 W?” lub po polsku „5 x dlaczego?” w teorii jest bardzo prosta, ale w praktyce wymaga zarówno namysłu ze strony osób, które ją stosują (menedżerów, brygadzystów), jak i wtajemniczenia w jej znaczenie pozostałych pracowników.

#### Szukaj źródeł problemów

„5 x dlaczego?” najczęściej stosuje się w zakładach produkcyjnych, ale z powodzeniem może być stosowana także w firmach informatycznych i wszędzie tam, gdzie duże zespoły ludzi pracują nad tworzeniem produktów bądź usług. Metoda ta pozwala dotrzeć do przyczyn pojawiających się problemów poprzez odpowiednie zadawanie pytań. Zgodnie z nazwą, zazwyczaj są to pytania „dlaczego” zadawane kilkukrotnie, najczęściej 5 razy. Pytanie to zostało wybrane nieprzypadkowo – chodziło właśnie o to, aby nie koncentrować się na ludziach, czyli na szukaniu winnych, ale na procesach. Pytania te nie powinny mieć więc tonu oskarżycielskiego, ale koncentrować się na docieraniu do istoty problemu. Dlaczego metoda „5 W?” miałaby być skuteczniejsza od innych? Jej zaletą jest to, że nie koncentruje się ona na samych symptomach, ale pomaga szukać źró-

deł problemów. Dzięki temu zmniejszamy ryzyko, że identyczna sytuacja powtórzy się w przyszłości. Np. jeśli ktoś na hali produkcyjnej przewrócił się na śliskiej podłodze, myślenie skoncentrowane na symptomach może doprowadzić do częstszego mycia i wycierania podłogi. Tymczasem zadawanie 5 razy pytania „dlaczego?”, może odsłonić źródło kłopotów, jakim okaże się np. olej wyciekający z jednej maszyny. A w takiej sytuacji rozwiązaniem nie będzie częstsze mycie podłogi, ale wymiana uszczelki.

#### Unikaj oskarżeń

Niestety, w praktyce próby stosowania techniki „5 x dlaczego?” bywają też źródłem nieporozumień. –Pytanie „dlaczego?” niesie w sobie dużą dawkę negatywnej energii. Praktyka pokazuje, że osoba, której zadajemy takie pytania, zaczyna doświadczać poczucia winy, odpowiedzialności za problem, który bardzo często nie leży po jej stronie. W głównej mierze wynika to z samej konstrukcji pytania, np. „dlaczego, tego nie zrobiłeś?”, które ukierunkowane jest na osobę, a nie na przyczynę. Podczas takiej komunikacji podwładny postrzega swojego szefa jako agresora i często zniechęca się do dyskusji nad przyczyną danego problemu – podkreśla trener. Doprowadza to do sytuacji, w których pracownicy nazywają tę metodę „5 x dlaczego ja?”, traktując ją jako formę oskar-



żenia. Co w takim razie należy zrobić, żeby technikę tę wykorzystywać z większą dbałością o emocje drugiej strony? –Przede wszystkim ograniczyć do koniecznego minimum pytanie „dlaczego?”. Zamiast stosować pytania typu: „dlaczego tego nie zrobiłeś?”, można zapytać: „co takiego się stało, że nie mogłeś tego zrobić?”. Albo: „jakie powody sprawiły, że nie można było tego zrobić?”. Dzięki takiej formie pytań, unikniemy oskarżycielskiego tonu i nie wzbudząmy poczucia winy. Zamiast tego skupimy się na wspólnym poszukiwaniu przyczyny powstania problemu – mówi Tomasz Pachol.

#### Przestrzegaj zasad

Prawidłowo zastosowana technika „5 W?” powinna opierać się na kilku zasadach, dzięki którym szanse ustalenia źródła problemu

będą największe. Jeśli metoda zostanie zastosowana prawidłowo, powinna przynieść odpowiedzi na pytania o przyczynę wystąpienia trudności oraz możliwe sposoby ich wyeliminowania. Pierwsze, co powinniśmy zrobić, to uzyskać jak najwięcej informacji o problemie. Przede wszystkim trzeba więc ustalić co się właściwie stało, kiedy, w jakich okolicznościach, jakie dodatkowe zagrożenia wystąpiły w związku z zaistniałą sytuacją.

Następnie należy zorganizować zespół odpowiednich osób, które pomogą w ustaleniu przyczyny. Często będzie to po prostu grupa pracowników mających największą wiedzę o procesie tworzenia produktów (lub usług). Ważne, aby były to osoby związane z miejscem, gdzie doszło do problemu, a nie np. pracownicy z innych części zakładu

lub menedżerowie. Kolejny etap to zdefiniowanie problemu – najlepiej, jeśli zostanie on jasno określony i zapisany w formie zrozumiałej dla całego zespołu. Dopiero wtedy, gdy problem zostanie jednoznacznie ustalony, należy przejść do zadawania pytań. Po każdym pytaniu wskazane jest zapisanie odpowiedzi i ustalenie kolejnej kwestii. Np. „Dlaczego pracownik się przewrócił? Ponieważ na podłodze był olej. Dlaczego na podłodze był olej?”. Zazwyczaj pytań jest pięć, ale nie jest to zasada bezwzględna. Pytania zadajemy dotąd, aż dojdziemy do głównego źródła. Kolejny etap to likwidacja ustalonej przyczyny sytuacji. Należy więc opracować zasady, dzięki którym problem zostanie wyeliminowany i nie będzie powtarzał się w przyszłości. Warto również przeanalizować inne, ale podobne procesy i sprawdzić, czy tam również nie mogą wystąpić podobne błędy. Jeśli tak – je także należy od razu naprawić. Np. wykonać przegląd wszystkich uszczelk w maszynach produkcyjnych, ustalić częstotliwość kolejnych przeglądów i wpisać je w obowiązkowe procedury. Warto zauważyć, że skuteczność techniki „5 W?” będzie w dużym stopniu zależała od wiedzy i doświadczenia osób, które ją stosują. – Osobiście technikę „5 x dlaczego?” bardzo lubię, ponieważ jest łatwa do stosowania i niebawale efektywna, szczególnie przy rozwiązywaniu prostych, bieżących sytuacji. Z techniką „5 W?” po raz pierwszy spotkałem się w 1996 roku i od tej pory stałem się jej orędownikiem. Odpowiednio stosowana, staje się wielkim narzędziem w rękach menedżera.

## Trendy w świecie motywowania



#### Rozmowa z Arkadiuszem Rochalą, wiceprezesem zarządu i dyrektorem wykonawczym w Sodexo Benefits and Rewards Services

zadowolonych klientów, o 22 proc. większe zyski i o 21 proc. większą produktywność. W organizacjach o największym zaangażowaniu pracowników stwierdzono też mniej nieobecności (37 proc.), mniej wypadków przy pracy (41 proc.) i błędów wpływających na obniżenie jakości (41 proc.). Z pełnym przekonaniem mogę stwierdzić, że motywowanie pracowników się opłaca!

#### Zatem jak powinna wyglądać nowoczesna i skuteczna motywacja?

Skuteczna motywacja opiera się na indywidualnym podejściu do pracownika i dostosowaniu motywatora do jego aktualnych potrzeb i oczekiwań. Takie podejście pozwala wydobyć to, co najlepsze, z poszczególnych osób i zespo-

łów. Jesteśmy świadkami rewolucji zarządzania kapitałem ludzkim 3.0, która wymaga od firm umiejętnego zarządzania potencjałem wielopokoleniowych i różnorodnych, na niespotykaną do tej pory skalę, zespołów. W HR-owej nomenklaturze wyróżnia się kilka pokoleń, takich jak baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y czy pokolenie Z. Każde z nich ma swoje charakterystyczne cechy, które determinują również to, jakimi są pracownikami. Dla jednych ważna jest stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa, inni w swoich zawodowych wyborach kierują się potrzebą rozwoju, realizacji społecznie istotnych projektów, czy tworzenia ciągle czegoś nowego. Z ogromnymi wyzwaniami w pozyskaniu i utrzymaniu specjalistów mierzą się takie

branże jak IT, e-commerce, finanse, bankowość i ubezpieczenia, handel i sprzedaż czy przemysł ciężki. Jednym ze sposobów na sprostanie temu wyzwaniu jest wdrożenie indywidualnych programów motywacyjnych, które pozwalają zatrudnionym, w ramach określonego limitu, dokonywać wyboru spośród szerokiej listy oferowanych benefitów. Taki model gwarantuje bardziej efektywne wykorzystanie budżetów i większą satysfakcję pracowników.

#### Czyli technologie wspierają zarządzanie motywacją?

Zdecydowanie wspierają i podnoszą efektywność realizowanych projektów motywacyjnych. Warto pokreślić, że rozwój nowoczesnych technologii i różnorodność zespołów funkcjonujących w firmach redefiniują wyzwania stojące przed organizacjami, zwłaszcza w kontekście zatrudnienia i utrzyma-

nia wartościowych pracowników. Dlatego firmy w Polsce coraz częściej sięgają po zaawansowane technologicznie rozwiązania wykorzystujące cyfrowe platformy skoncentrowane na człowieku i jego potrzebach, takie jak np. Sodexo Select, platforma do budowania indywidualnych programów motywacyjnych opartych na świadczeniach pozapłatowych. W budowaniu zaangażowania, szczególnie pracowników z pokolenia „płatków śniegu”, bardzo dobrze sprawdza się grywalizacja, w której wszystko dzieje się w Internecie – od realizacji zadań po wybór nagrody. Należy pamiętać, że takie podejście jest ważnym elementem budowania wizerunku pożądanego pracodawcy, zwanego employer brandingiem. Dziś trudno sobie wyobrazić skuteczne funkcjonowanie działu HR bez odpowiedniego wsparcia technologicznego i systemowego.

#### Czy motywowanie pracowników jest ważne i czy się opłaca?

Większość firm traktuje motywowanie pracowników jako inwestycję w kapitał ludzki. Zwrot z tej inwestycji ma fundamentalne znaczenie dla osiąganych przez firmę rezultatów. Kiedy pracownicy są zmotywowani i zaangażowani, organizacje osiągają ponadprzeciętne wyniki. Badania Gallupa wykazały, że zespoły wysoce zaangażowane mają o 10 proc. więcej