

REPRINT



THINKTANK:

MOTYWACJA DLA
ZDEMOTYWOWANYCH

Jak angażować pracowników
i samego siebie?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 27, ZIMA 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

MOTYWACJA DLA ZDEMOTYWOWANYCH

Polacy są coraz bardziej szczęśliwi i lepiej oceniają swoją pracę. Dlaczego więc menedżerowie mają problemy z angażowaniem swoich ludzi? Syndrom ten dotyka wiele organizacji, i te większe, i mniejsze. Pracownicy skarżą się na wypalenie i niechętnie dają się z siebie więcej, niż to konieczne. Pracodawcy również obserwują syndromy zniechęcenia i niskiej motywacji. Poszukiwanie lepszych metod zaangażowania stale zyskuje na znaczeniu na liście priorytetów liderów i menedżerów. Jak wynika z badań, w polskich warunkach niskie zaangażowanie może być spowodowane jednym z czterech czynników. Głównym źródłem frustracji jest: obawa przed utratą pracy, strach przed zamkniętymi drzwiami do kariery, zła ocena przełożonych oraz brak szacunku do organizacji. By zwiększyć zaangażowanie pracowników, nie wystarczy wyeliminować przyczyny frustracji. Może to być jednak dobry początek.





FOT: CORBIS/PROFIMEDIA

W TEMACIE NUMERU:

- 1 Cztery powody, dla których pracownicy frustrują się i demotywują
- 2 Atrakcyjna wizja przyszłości i troska o markę pracodawcy: czynniki motywacji
- 3 Dlaczego dbałość o procesy i dobre zarządzanie uskrzydla pracowników

JAK PRZEKUĆ FRUSTRACJĘ W ZAANGAŻOWANIE

Zaangażowanie to Święty Graal każdej organizacji. Niestety, może być w prosty sposób zabijane przez nękające podwładnych poczucie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością. To poczucie można jednak zmniejszyć.

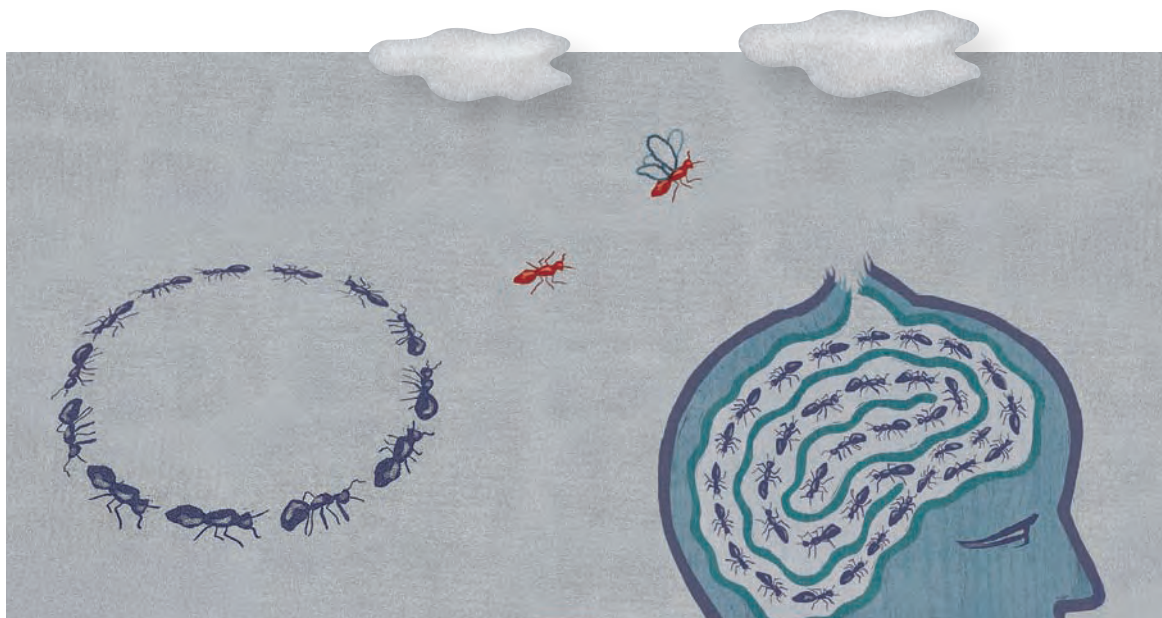
Jesteśmy coraz bardziej szczęśliwi. „Diagnoza społeczna 2015” pokazuje, że odsetek zadowolonych z życia Polaków sięgnął w tym roku 83,5% i jest najwyższy od początku prowadzenia badań (w 2000 r. wynosił 64,6%). Wyniki „Diagnozy” potwierdzają różne inne badania, takie jak te prowadzone przez Centrum Badań Opinii Społecznej („Zadowolenie z życia”). Według tego raportu rekordowy poziom ma też nasze zadowolenie z pracy – urosło ono z poziomu 51 w 1994 r. aż do 63% w 2015 r. W życiu osobistym i zawodowym powodzi nam się zatem coraz lepiej.

Powinno mieć to znaczenie dla organizacji, bo dobrostan zazwyczaj przekłada się na większą produktywność. Na przykład badacze Sonja Lyubomirsky, Laura King i Ed Diener dokonali metaanalizy 225 badań naukowych i odkryli, że istnieje zależność między zadowoleniem z życia a sukcesem w biznesie. Szczęśliwi pracownicy są średnio o 31% bardziej produktywni i inicjują o 37% więcej transakcji handlowych. Krótko mówiąc: lepiej pracują.¹

Ale Polacy wcale nie wydają się dużo bardziej zaangażowani w pracę. Z zaangażowaniem w organizacjach wciąż są duże problemy. Szefowie HR postrzegają dziś jako jeden ze swoich kluczowych priorytetów umiejętność wzbudzania odpowiedzialności pracowników za swoje zadania. Wyzwaniem jest też szukanie członków zespołów, którzy będą wobec organizacji lojalni i nie odejdą z niej przy pierwszej lepszej okazji.

CZTERY FRUSTRACJE PRACOWNIKÓW

Jest kilka powodów takiego stanu. Z jednej strony możemy mówić o globalnym trendzie kryzysu etosu pracy i rosnącej niechęci do zaangażowania w życie zawodowe w całym zachodnim świecie. Badania Instytutu Dale'a Carnegie wskazują, że dziś na świecie 71% pracujących nie jest w pełni zaangażowanych w pracę, a 45% w ogóle takiego zaangażowania nie wykazuje. Z drugiej strony w Polsce sytuacja jest specyficzna. Polakom, ogólnie rzecz biorąc, żyje się lepiej i są oni gotowi pracować wydajniej. Jednak chęć i gotowość do lepszego wykonywania zadań zderza się z realiami firm i instytucji. Nie pozwalają one na twórcze wykorzystywanie potencjału. A pracownicy są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb, wiedzą, kiedy one są, a kiedy nie są zaspokajane. To rodzi dyskomfort. Są cztery główne źródła frustracji, które zabijają kreatywność i zaangażowanie pracowników.



Polakom, ogólnie rzecz biorąc, żyje się lepiej i są oni gotowi pracować wydajniej. Jednak chęć i gotowość do lepszego wykonywania zadań zderza się z realiami firm i instytucji. Nie pozwalają one na twórcze wykorzystywanie potencjału. A pracownicy są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb, wiedzą, kiedy one są, a kiedy nie są zaspokajane. To rodzi dyskomfort.

1 STRACĘ PRACĘ MIMO KOMPETENCJI

Z badań „Barometru rynku pracy” firmy Work Service wynika, że Polacy nadal są w szóstce (z 19) badanych krajów europejskich, w których pracownicy sygnalizują najwyższy lęk przed utratą posady. Choć sytuacja się poprawia (oba wa przed utratą pracy w III kwartale 2015 r. była najniższa od roku), wiele osób nie ma poczucia bezpieczeństwa i stabilności życia zawodowego. Zarazem mają oni świadomość własnych kompetencji i wiedzą, że zwolnienia często nie są efektem złego wykonywania zadań, ale masowych redukcji etatów, przetasowań na szczeblach kierowniczych, złego zarządzania czy po prostu dekonunktury.

GŁÓWNA MYŚL

- 1 Mimo poczucia zadowolenia z pracy wielu pracowników nie odczuwa dostatecznej motywacji.
- 2 Odpowiadają za to częściowo czynniki subiektywne (leki i obawy), a częściowo obiektywne (sposób działania w organizacji).
- 3 Menedżerowie, którzy poznają te czynniki, mają większą szansę na zmotywowanie swoich ludzi.

W 2. roku

pracy najczęściej obserwujemy u pracownika najniższy poziom zaangażowania. Gdy rozpoczynamy pracę, dostrzegamy głównie jej pozytywy, mamy większe wsparcie szefa i współpracowników. Z czasem jednak zaczyna męczyć nas rutyna i otrzymujemy coraz więcej negatywnych informacji zwrotnych.

Źródło: Diana Malinowska, Sabina Staszczuk, „Jak wspierać zaangażowanie w pracę u pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych?”, ABSL, www.absl.pl

Człowiek niepewny przyszłości znajduje się pod wpływem silnego napięcia. Z badań OECD wynika, że Polak to najbardziej zestresowany w Europie pracownik. Aż 53% polskich pracowników odczuwa stres w pracy – w Europie wyprzedzają nas pod tym względem tylko Grecy (58%) i Turcy (67%). Silny stres to prosta droga do większej absencji w pracy i niższej efektywności.

Doświadczenie zarządzających wskazuje, że obawiający się o swoje miejsce pracy jest zdekoncentrowany, część swojego czasu poświęca na myślenie o nowych perspektywach zawodowych, w większym stopniu też markuje wykonywanie zadań i stwarza tylko pozory zaangażowania. „Barometr...” wskazuje jednocześnie, że otwartość na zmianę pracy w przyszłości oraz postrzegane szanse znalezienia nowej posady pozostają w Polsce na wyraźnie wysokim poziomie. Ci, którzy powodowani niepewnością myślą już o nowym zajęciu, nigdy nie będą w pełni zaangażowani w zlecane im zadania.

2 NIE WIEM, CZY I KIEDY MOGĘ AWANSOWAĆ

Inne badanie Work Service „Postawy Polaków wobec rynku pracy” pokazuje, że aż 37% zatrudnionych uważa, że w ich firmie nie ma jasnej ścieżki kariery, a ponad jedna czwarta negatywnie ocenia wewnętrzny system motywacyjny. Jeśli osoba nie zna ścieżki kariery i nie wie, jaka gratyfikacja może ją czekać za dobrą pracę, po prostu nie opłaca jej się starać. Jakikolwiek zaangażowanie jest w tej sytuacji niekorzystne z punktu widzenia pracownika. Poziom aktualnego wynagrodzenia nie ma tu żadnego znaczenia – liczą się nadzieje i perspektywy. Wśród osób źle oceniających swoje miejsca zatrudnienia w Polsce aż dwie trzecie wskazuje jako przyczynę tego stanu brak możliwości realizacji ambicji zawodowych. Deficyt atrakcyjnych perspektyw to drugi największy zabójca zaangażowania.

3 BEZPOŚREDNI PRZEŁOŻONY MNIE NIE DOCENIA

Jednym z najczęstszych powodów odejścia z pracy są relacje z bezpośrednim przełożonym. Rezygnujemy z pracy, kiedy nie potrafimy nawiązać dobrej z nim relacji i nie wiemy, co nas z jego strony (nagroda czy kara) będzie czekać. Z drugiej strony umiejętność zakreślenia wizji przyszłości pracownika przez menedżera, dobre motywowanie, tworzenie odpowiedniego klimatu pracy bezpośrednio przekładają się na umiejętność zaangażowania się w zadania zatrudnionego. Badania Instytutu Dale Carnegie wskazują, że zdecydowana większość osób niezadowolonych ze swoich menedżerów oraz wątpiących w ich umiejętności przywódcze jest bardzo słabo zaangażowanych w swoją pracę.

4 NIE CZUJĘ SZACUNKU DO FIRMY I DUMY Z JEJ OSIĄGNIĘĆ

Czy nie zazdrościliśmy nigdy znajomemu lub członkowi rodziny, którzy z entuzjazmem opowiadali o swojej organizacji jako uczciwej, dbającej o pracowników, myślącej o dalekosiężnych celach, a nie wyłącznie krótkoterminowym zysku?

Badania, takie jak to realizowane przez CBOS w 2010 r. pt. „Powody do dumy i wstydu...”, pokazują, że Polacy, ogólnie rzecz biorąc, są ludźmi dumnymi i lubią czuć dumę.

CZTERY CZYNNIKI PODNOSZĄCE ZAANGAŻOWANIE



Źródło: Aon Hewitt, badanie „Najlepszy pracodawca”, 2006–2015

34%

Taki odsetek pracowników, którzy myślą o zmianie pracy, pragnie zrobić to z powodu chęci samorealizacji.

Źródło: Barometr rynku pracy IV 2015, Work Service

Ale zazwyczaj odczuwają ją za sprawą takich motywów, jak przynależność narodowa („Jestem dumny, bo jestem Polakiem”) czy własna gościnność, a niekoniecznie z powodu organizacji, w których pracują.

Badania Aon Hewitt pokazują, że jedynie trochę ponad połowa pracowników deklaruje, że ich firmy cieszą się dobrą opinią, a mniej więcej 50% zatrudnionych twierdzi, że jest ze swoich organizacji dumna. Badania te były jednak przeprowadzane na próbach dużych i średnich firm (powyżej 50 pracowników), które statystycznie rzadziej niż małe organizacje borykają się z problemami finansowymi i mają stabilniejszą sytuację. Możemy przypuszczać, że w mniejszych firmach ten odsetek „dumnych” byłby zatem niższy.

Zatrudnieni chcieliby odczuwać dumę ze swoich organizacji i wiedzieć, że działa

ona zgodnie z kanonem pewnych wartości. Szczególnie widać to przede wszystkim, jak wskazują badania Work Service, u osób lepiej zarabiających i wykształconych, a także u ludzi młodych. Raport firmy 4P Research Mix pt. „Y-ki w pracy...” pokazuje, że młodzi w wieku 20–35 lat oczekują od swoich pracodawców przede wszystkim „bycia fair” i szacunku do pracownika. Deficyt dumy ze swojego miejsca pracy, a przynajmniej szacunku do prezentowanych przez nią wartości w prostej linii prowadzi do spadku wydajności zatrudnionych.

CZTERY KLUCZE DO ZAANGAŻOWANIA

Wydaje się, że powyższe frustracje były obecne w życiu pracujących od zawsze. Dziś jednak oczekiwania zatrudnionych bardzo wzrosły. Zarządzający zatem muszą równać do krajów Europy Zachodniej, z którymi pracujący się porównują, znając już często realia działających tam organizacji. THINKTANK zorganizował debatę z udziałem menedżerów i zarządzających zasobami ludzkimi, starając się zidentyfikować metody niwelowania powyższych frustracji. Punktem wyjścia do dyskusji były badania Aon Hewitt podsumowujące

czynniki najbardziej wpływające na zaangażowanie pracowników w ostatniej dekadzie. Wbrew pozorom żaden z nich nie dotyczy bezpośrednio wynagrodzenia zatrudnionych.

1 ZBUDUJ ATRAKCYJNĄ WIZJĘ PRZYSZŁOŚCI

To jeden z kluczowych czynników zaangażowania. I chodzi tu zarówno o perspektywy własne, jak i całej organizacji. Zawsze będą istniały obiektywne czynniki, które będą motywację pracowników obniżać – takie jak złe warunki gospodarcze czy niekorzystne nastroje społeczne. Jednak niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych pracownik znający klarowną wizję rozwoju organizacji oraz ścieżkę własnego awansu w jej ramach będzie miał poczucie bezpieczeństwa i bardziej się zaangażuje.

Na przykład firma doradcza EY stworzyła program rozwoju „EY and you”, z którego każdy zatrudniony może się dowiedzieć, jaką wiedzę i kompetencje powinien posiadać, aby awansować w strukturach hierarchii organizacyjnej. Atrakcyjna wizja przyszłości to również poczucie, że firma zmierza w dobrą stronę. A taki klimat dobrych perspektyw uzależniony jest przede wszystkim od komunikowanej wszystkim pracownikom dobrej strategii, ale również poczucia dobrego przywództwa.

2 WSPIERAJ ANGAŻUJĄCE PRZYWÓDZTWO

Właśnie zachowania i postawy liderów są drugim czynnikiem niezbędnym do budowania wysokiej motywacji do pracy zatrudnionych. Przede wszystkim chodzi tu o przywództwo „i”: takie, które zachowuje równowagę między wynikami a orientacją na ludzi. O ile firmy nie mają problemów z naciskiem na to pierwsze, drugie często jest piętą achillesową menedżerów. Ciekawe badania psychologów z Uniwersytetu Jagiellońskiego i firmy ABSL pokazują³, że jednym z głównych czynników wpływających na zaangażowanie są dobre relacje w pracy i gotowość do udzielania pomocy przez przełożonych.

Poczucie takiego wsparcia wpływa bezpośrednio na zapał do realizacji zadań. Menedżer angażujący to także taki, który umie delegować władzę. Badania psychologów z UJ pokazują, że zaangażowanie rośnie wprost proporcjonalnie z większą odpowiedzialnością i złożonością wykonywanych zadań.

Poza tym menedżer angażujący musi sam być entuzjastą swojej pracy. Aon Hewitt, opierając się na danych z 10 lat badań, skorelował poziom zaangażowania menedżerów i pracowników. Okazało się, że istnieje pomiędzy nimi bezpośrednia zależność. Pracodawca, który oczekuje od szeregowych pracowników wysokiego poziomu motywacji do działania, powinien w pierwszej kolejności zadać sobie pytanie, czy przejawia ją w rzeczywistości (a nie pozornie) grono menedżerów średniego szczebla.

3 SPÓJRZ NA MARKE PRACODAWCY JAK MARKETER

Trzeci największy napęd zaangażowania to wizerunek pracodawcy. Dobra reputacja nie tylko sprzyja efektywnej rekrutacji, ale również przekłada się na dumę z organizacji już pracujących, a w rezultacie: lepszą ich wydajność. Po pierwsze, reputację można osiągnąć poprzez spójną z wizerunkiem pracodawcy politykę motywacyjną. Na przykład: firma farmaceutyczna oferuje pracownikom wysoki standard świadczeń medycznych. Firma stawiająca na młodość i dynamikę z kolei stwarza pracownikom warunki do aktywnego spędzania czasu: zapewnia karnety na aktywności sportowe, organizuje w siedzibie prysznic – aby zatrudniony mógł przed pracą pójść na siłownię lub dojechać do niej rowerem.

Deficyt dumy ze swojego miejsca pracy, a przynajmniej szacunku do prezentowanych przez nią wartości w prostej linii prowadzi do spadku wydajności zatrudnionych

Taka spójność deklarowanych przez organizację wartości z udogodnieniami dla pracowników procentuje w jej reputacji.

Po drugie, działy HR powinny częściej wciągać się w swoich kampaniach *employer branding* w marketerów. Używać wielokanałowej komunikacji, w tym social mediów i marketingu szeptanego. Dobrym przykładem jest kampania firmy PZU jako pracodawcy – odważna, podkreślająca zmianę, jaka zachodzi w organizacji, nastawiona na odbiorców: młodych i dynamicznych. Kampania ta zwróciła się w postaci kilkusetprocentowego wzrostu aplikacji o pracę oraz lepszego postrzegania (co pokazują badania wewnętrzne) jej przez pracowników. Zadział efekt dumy ze swojego pracodawcy.

Znamienny jest też przypadek Biedronki, która w 2005 r. miała wizerunek źle zarządzanej, wyzyskującej pracowników organizacji o twarzy nękającego podwładnych menedżera. Odrobiła lekcje, inwestując w dobry *employer branding* i lepsze zarządzanie – programy rozwoju kadry menedżerskiej, finansowanie szkoleń i studiów dla pracowników każdego szczebla, akademie rozwoju umiejętności biznesowych itp. Dziś podawana jest jako przykład dobrego pracodawcy.

4

DBAJ, BY ORGANIZACJA DZIAŁAŁA SPRAWNIE

Nie pomoże entuzjastyczna wizja przyszłości, świetne przywództwo ani starania o reputację, jeśli firma jest zarządzana w sposób chaotyczny i niekonsekwentny bez troski o procesy, polityki i zasoby. „Porządek” w organizacji to ostatni kluczowy czynnik budowania zaangażowania pracowników.

Dobra wiadomość jest taka, że inwestycje w budowanie zaangażowania pracowników przekładają się na ich lojalność. I jeśli organizację spotka chwilowy kryzys, problem z płynnością czy zawirowania w kierownictwie, kapitał zaufania pracowników procentuje i pomaga utrzymać w organizacji ich zapał do pracy.

ZAANGAŻOWANIE

TO KAPITAŁ Gra jest warta świeczki. Badania Aon Hewitt pokazują, że blisko 40% pracowników firm, które uzyskują najwyższy wskaźnik zaangażowania, przekracza postawione im cele. Z kolei wśród organizacji z najniższym wskaźnikiem zaangażowania ten efekt osiąga jedynie 20% zatrudnionych. Jednak zaangażowanie pracowników to przede wszystkim kapitał, który nie przekłada się natychmiast na wyniki, ale procentuje w wieloletniej perspektywie. Nie warto pozwalać sobie na luksus, by w niego nie inwestować – tym bardziej że wcale nie potrzeba dużych kosztów materialnych, aby go budować. ■

Artykuł powstał w oparciu o wnioski z debaty THINKTANK „Zaangażowanie w prawdziwym świecie”, w której wzięli udział menedżerowie i zarządzający zasobami ludzkimi oraz badania Aon Hewitt „Najlepszy pracodawca”.

» Artykuł nr R1527T01

1 | Małgorzata Majcherczyk, *Poczucie szczęścia a zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 7/2015, s. 24

2 | Diana Malinowska, Sabina Staszczuk, *Jak wspierać zaangażowanie w pracę u pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych?*, ABSL, www.absl.pl

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. WARTO SPOJRZEĆ NA ZAANGAŻOWANIE ZATRUDNIONYCH** nie poprzez pryzmat ich wynagrodzenia, ale czynników miękkich, takich jak atrakcyjna wizja przyszłości, lepsze przywództwo, tworzenie dobrej reputacji organizacji oraz po prostu dobre zarządzanie firmą.
- 2. PRACODAWCY POWINNI POŁOŻYĆ WIĘKSZY NACISK NA INWESTOWANIE W „ANGAŻUJĄCYCH” MENEDŻERÓW**, wzmocnienie swojej marki jako pracodawcy oraz o transparentne procesy w organizacji.