

Efektywne zarządzanie zaczyna się od spełnienia zawodowego pracowników

Monika Hryniszyn

Randstad Polska

Kiedy mówimy o świadowym zarządzaniu, pierwszą kwestią, jaka powinna być brana pod uwagę, jest spełnienie zawodowe pracowników. Sposób przywództwa, który kładzie nacisk na realizację potrzeb zatrudnionych, jest w stanie zapewnić motywację członkom zespołu oraz zwiększyć ich zaangażowanie i lojalność. Jak wynika z danych Banku Rozwoju Rady Europy, 70% zarządzających uważa, że to właśnie aktywna postawa podwładnych ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów biznesowych organizacji. Takie metody organizacji pracy ograniczają też rotację w zespole oraz wpływają na efektywność i jakość realizacji zadań przez zatrudnionych.

Zadowolonego pracownika łatwo rozpoznać

Z punktu widzenia spełnienia zawodowego centralnym elementem jest każdy aspekt, który ma wpływ na dobro podwładnych. Stawiając w centrum uwagi potrzeby zatrudnionych, ich oczekiwania i chęć samorealizacji, zyskujemy zupełnie nową perspektywę oraz zespół zaangażowanych ludzi, którzy gotowi są dla organizacji zrobić więcej. Dodatkowo zarządzający, którzy zmienią punkt widzenia, mogą też czerpać korzyści dla siebie. Zyskują np. wskazówki, jak dobrze przewodzić w zespole. Może się wtedy okazać, że drobne zmiany, które rzutują na komfort i satysfakcję z wykonywanej pracy, decydują o realizacji celów całego przedsięwzięcia.

Po czym poznać zadowolonego pracownika? Taki człowiek nie szuka nowego zajęcia. Nie przebywa przez długi czas na zwolnieniach chorobowych. Roztacza wokół siebie przyjazną aurę, częściej się uśmiecha. Chwali swoje miejsce pracy i angażuje się w wykonywanie zadań, które są mu powierzane. Dzięki temu realizuje je lepiej, szybciej i ogranicza liczbę błędów.

W badaniu Randstad „(Nie)spełnienie zawodowe Polaków” respondenci jasno wskazali,

że pracownik spełniony zawodowo robi to, co zawsze chciał robić (67% badanych) i planuje to robić w przyszłości (88%); w realizowaniu planów zawodowych ma wsparcie bliskich (66%), a czas po pracy poświęca na realizowanie własnych pasji i zainteresowań (70%). Taki pracownik ma szansę wykorzystywać w pracy swoje umiejętności (93%), daje z siebie wszystko (82%) i jest zadowolony z jakości wykonanych przez siebie zadań (90%).

Wskazane elementy są istotne zarówno dla pracowników *white-collar*, jak i *blue-collar*, ale gdy przyglądamy się bliżej, możemy dostrzec pewne drobne różnice. Na poziomie deklaracyjnym pracownikom fizycznym częściej niż osobom pracującym w środowisku biurowym zależy na przewidywalności i powtarzalności zadań. Poszukując pracy, zwracają również uwagę na renomę danej firmy i częściej niż pracownicy *white-collar* poszukują samodzielnych stanowisk. O ile osoby reprezentujące dwie grupy pracowników charakteryzują się mniej więcej podobnym podejściem do pracy, o tyle nieznaczne różnice względem nich prezentują pracownicy, którzy równolegle pracują i studiują. To osoby znacznie bardziej skoncentrowane na osiągnięciu sukcesu zawodowego (43%).

Zależy im na tym, by podnosić swoje kwalifikacje (55%) – w tym celu chętniej uczestniczą w różnorodnych szkoleniach i kursach. Są gotowe zrezygnować czasem z życia prywatnego na rzecz doskonalenia zawodowego (49%).

Co z tym spełnieniem?

Analiza badania dotyczącego poziomu spełnienia zawodowego wśród polskich pracowników nie nastraja optymistycznie. Choć co drugi ankietowany podaje, że czuje się spełniony zawodowo, zaledwie co dziesiąty mówi o tym z przekonaniem. Co więcej, z danych tych wynika automatycznie, że połowa polskich pracowników nie doświadcza na co dzień satysfakcji z wykonywanej pracy. Jednocześnie aż 89% badanych przyznaje, że spełnienie w sferze zawodowej jest dla nich niezwykle ważne. Konkluzja jest oczywista: w Polsce istnieje spore grono pracowników, którym wiele brakuje do tego, by mogli powiedzieć o sobie, że spełniają się zawodowo. To bardzo ważny sygnał dla pracodawców – wyraźnie wskazuje, o jaki obszar należy zadbać, by wyzwolić w pracownikach prawdziwy potencjał.

Poziom spełnienia zawodowego rośnie wraz z wiekiem. O ile w grupie wiekowej 18–29 lat deklaruje je zaledwie 4 na 10 osób, o tyle wśród pracowników w wieku 45–64 lata stan taki odczuwa już 63% badanych. Jest to po części zrozumiałe: każdy kolejny etap w karierze zawodowej daje nam więcej możliwości rozwoju; jednocześnie krystalizują się nasze oczekiwania względem pracodawcy – wiemy, czego chcemy, i potrafimy to egzekwować. Wraz z wiekiem i stażem pracy inaczej patrzymy na swoje kompetencje i lepiej oceniamy swoje indywidualne predyspozycje. Taka samoświadomość pomaga w osiągnięciu spełnienia zawodowego.

Czego oczekują pracownicy?

W niektórych firmach badanie zaangażowania pracowników polega na żmudnym wypełnianiu skomplikowanych kwestionariuszy. Niestety takie tradycyjne podejście dostarcza zbyt wielu danych, z których niekiedy ciężko jest wybrać te właściwe. Audyt jest długim, mało elastycznym procesem. Co więcej, w kwestionariuszach dla zatrudnionych pojawia się wiele pytań niezwiązanych bezpośrednio z ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Wielu

zarządzających podchodzi do tych badań w sposób rutynowy, przez co rzeczywiste powody, dla których pracownicy rezygnują z pracy w organizacji, są ignorowane. Ankiety takie wywołują wśród podwładnych wzrost oczekiwań, które później nie są realizowane.

Digitalizacja, szybkie tempo życia i dostępność różnorodnych kanałów komunikacji odciskają swoje piętno również na rynku pracy. Dla zarządzających i branży HR wstuchiwanie się w potrzeby podwładnych to konieczność. Zaspokojenie oczekiwań zatrudnionych w organizacji osób jest kluczowe w procesie rekrutacji oraz stanowi przewagę konkurencyjną na rynku. Internet zmienił nasze nawyki komunikacyjne. Obecnie otrzymanie informacji zwrotnej od pracowników możliwe jest praktycznie w czasie rzeczywistym. Dodatkowo kultura pracy staje się mniej hierarchiczna, a coraz bardziej partycypacyjna. Pracownicy wymagają większej elastyczności, przejrzystości, jasno określonych celów oraz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Zatrudnieni oczekują także od pracodawców jasnych informacji na temat kultury firmy, w której są zatrudnieni.

Rzetelna analiza opinii i odczuć członków zespołu pozwala podjąć działania, które zbudują wartościowy zespół ludzi zaangażowanych w powierzone im zadania. Ważne jest także, aby menedżerowie dawali dobry przykład osobom, którymi zarządzają, tak aby tworzyły w swoich zespołach angażującą kulturę.

Poświęcanie uwagi spełnieniu zawodowemu podwładnych jest korzystne dla obu stron. Jak więc szukać drogi do ich osiągnięcia? Nastawić się na słuchanie. To najprostsza odpowiedź. Stałe badanie oczekiwań pracowników jest podstawą do określenia, jak działać zarówno wobec całego zespołu, jak i poszczególnych zatrudnionych, aby rośło ich poczucie spełnienia zawodowego. Badanie takie może być bardziej formalne – np. w postaci ankiet, a czasem mniej oficjalne – w trakcie codziennej rozmowy między przełożonym a zatrudnionym. Jednak analizy ekspertów Randstad pokazują, że nie można się ograniczać tylko do tego, co deklarowane w rozmowie z szefem lub w ankiecie.

Gdy sprawdzamy, co ma wpływ na budowanie spełnienia zawodowego, okazuje się, że jest to cały zestaw cech, które – mimo że nie są dekla-

rowane przez pracowników – mają ogromne znaczenie. Oznacza to, że taka analiza nie powinna poprzestawać na samym słuchaniu rozmówcy. Powinniśmy zwracać też uwagę na sygnały niewerbalne, które wysyłają podwładni.

Możliwość działania i rozwoju oraz dobra jakość relacji w zespole kluczem do samorealizacji

Okoliczności, które wpływają na spełnienie zawodowe, dzielimy na dwie grupy. Pierwsza z nich to ogólne cechy pracy, związane przede wszystkim z tym, czy pracownik ma wpływ na powierzone mu zadania oraz czy widzi możliwości działania i rozwoju. Z badania Randstad wynika, że w tej grupie za odczuwanie spełnienia zawodowego odpowiada przede wszystkim praca, która sprawia przyjemność, która nie nudzi i wciąż stawia nowe wyzwania, umożliwia rozwój zawodowy, daje poczucie sensu.

Druga grupa uwarunkowań, które wpływają na spełnienie zawodowe, odnosi się do cech środowiska pracy. Zgodnie z deklaracjami pracowników najczęściej ma znaczenie przyjazna atmosfera w pracy i atrakcyjna wysokość wynagrodzenia. Dodatkowo podwładni wymieniają takie czynniki, jak: sprawiedliwy podział obowiązków, możliwości awansu, wpływ na to, co dzieje się w firmie, przydatne szkolenia, wsparcie rozwoju zawodowego ze strony bezpośredniego przełożonego oraz przekazywanie przez zwierzchników informacji zwrotnych o wykonanej pracy.

Poczucie sensu wykonywanych zadań

Istotnym punktem na drodze do budowania zadowolenia pracowników jest dbanie o sens wykonywanych zadań. W świecie, w którym ludzie coraz częściej trafiają do organizacji o skomplikowanej, nierzadko międzynarodowej strukturze, możliwość budowania trwałych, bliskich relacji w zespołach jest często ograniczona. Rośnie przez to poczucie wyobcowania wśród zatrudnionych i dehumanizacja pracy. Taka sytuacja jest szalenie niekomfortowa dla zatrudnionych, ponieważ pozbawia członków zespołu wpływu na firmę, w której pracują. A przecież będąc członkami organizacji, pracownicy chcą czuć, że wykonywane przez nich zadania są istotne i nie giną w gąszczu procesów wielkiego przedsiębiorstwa.

Informowanie o celach wykonywanych obowiązków i ich wpływie na funkcjonowanie całej firmy

Co zatem możemy zrobić, żeby pracownicy czuli się ważną częścią firmy? Starajmy się jasno przekazywać podwładnym cele powierzonych im zadań. Wystarczy powiedzieć, jak ich działania wpływają na sukces całej firmy. Pracownikom działów rozliczeń pokażmy, że bez ich zaangażowania firma nie jest w stanie zapłacić na czas faktur, a w konsekwencji naraża się na straty finansowe. Zatrudnionym na produkcji przekażmy informację, że bez ich determinacji w terminowej realizacji zamówień kolejnych zleceń może już nie być, czyli od ich pracy zależy być albo nie być całej firmy.

W komunikacji warto także podkreślać wagę wykonywanych przez pracowników zadań. Uwytklić ich powiązanie z innymi działaniami firmy. Pokazać, że sprawne funkcjonowanie całej organizacji to system naczyń połączonych i bez zaangażowania we wszystkie elementy współpracy realizacja strategii może się okazać niemożliwa.

Takie przedstawienie działania organizacji wpływa na lojalność zatrudnionych. Pokazując zależności pomiędzy poszczególnymi działami i procesami w firmie, dajemy też zatrudnionym szansę na lepsze poznanie przedsiębiorstwa. Zarządzanie organizacją, której członkowie są świadomi wzajemnych zależności, jest łatwiejsze i przynosi lepsze efekty.

Aby zadbać o spełnienie zawodowe pracownika, powinniśmy patrzeć na jego obecność w firmie jak na proces. Świadome planowanie jego pracy nie tylko w krótkiej perspektywie, ale na przestrzeni kilku lat, stawianie nowych wyzwań, które pobudzają jego ambicje, przyczyniać się będzie do dostrzegania przez podwładnych możliwości działania i rozwoju. Praca nie będzie go nudzić, bo plan przełożonego na to nie pozwoli, dostarczając stale nowych bodźców.

80% pracowników ceni rolę pracodawcy w rozwoju dodatkowych umiejętności

Odpowiednie podejście ma także uwzględnić odpowiedź na coraz częściej zgłaszaną przez pracowników potrzebę rozwoju zawodowego. Z badania „Monitor Rynku Pracy”, realizowanego przez Instytut Badawczy Randstad, wynika,

że 8 na 10 zatrudnionych dostrzega rolę pracodawców w procesie rozwijania umiejętności przydatnych w pracy. 17% Polaków twierdzi jednak, że to zadanie wyłącznie dla szefów. Analizy pokazują też, że zmieniająca się za sprawą technologii rzeczywistość stawia nowe wymagania, którym pracownicy chcą sprostać, ale nie zrobią tego bez wsparcia rozwoju ich kompetencji cyfrowych.

Pracownicy są świadomi tego, jak działa rynek pracy. Wiedzą, że jeśli chcą być konkurencyjni w czasie całej swojej aktywności zawodowej, powinni się dokształcać i aktualizować swoją wiedzę. Oferowany przez pracodawców rozwój zawodowy może niwelować rozdzźwięk pomiędzy zmieniającymi się wymaganiami stawianymi przez pracodawcę a posiadanymi umiejętnościami podwładnych. Czynniki ten również wpływa na poczucie spełnienia zawodowego pracowników. Jeśli zapewnimy zatrudnionym odpowiednie narzędzia i kompetencje, wykonywanie zadań będzie wymagać mniej wysiłku i sprawi więcej przyjemności.

Eksperti Randstad podkreślają, że programy rozwojowe przygotowywane dla zatrudnionych powinny zachowywać następujące proporcje:

- 70% nowych umiejętności pracownicy powinni otrzymywać na co dzień, dostając do realizacji nowe, rozwijające zadania;
- coaching ze strony przełożonych, kolegów z pracy, ale też trenerów zewnętrznych powinien stanowić 20% aktywności rozwojowych;
- pozostałe 10% to wiedza zdobywana w trakcie szkoleń.

Pracownik potrzebuje uwagi

Kolejnym czynnikiem, który mocno odznacza się w analizie przeprowadzonej przez Randstad, jest silna potrzeba bycia zauważonym przez pracodawców. Pierwszym objawem może być tutaj budowanie szczyrych relacji z pracownikami. Taki kontakt z przełożonymi deklaruje zaledwie co drugi Polak. Szefowie nie rozmawiają z podwładnymi o ich sukcesach, nie sygnalizują, że widzą zaangażowanie. Najczęściej komunikacja uruchamia się dopiero wtedy, gdy dzieje się coś niepokojącego. Tymczasem nie dość, że zarządzający powinni podkreślać w rozmowach przede wszystkim osiągnięcia pracowników, to warto także chwalić się nimi szerzej, pokazywać członków swojej załogi na forum całej firmy.

Uzupelnieniem takiej komunikacji są także proste systemy motywacyjne. Nie muszą oznaczać gratyfikacji finansowej. Czasem wystarczy drobny gest, bilety do kina, bon podarunkowy. Dziś zresztą istnieją na przykład aplikacje mobilne, które pozwalają bardzo sprawnie wprowadzać takie programy motywacyjne nie tylko w firmach zatrudniających specjalistów, ale też tam gdzie pracują niewykwalifikowani robotnicy.

Wspomniane działania można jeszcze zwieńczyć pakietem benefitów, odpowiadającym na faktyczne potrzeby pracowników. Kluczem są tutaj realne potrzeby, okazuje się bowiem, że z pakietami benefitów pracodawcy często nie trafiają, oferując karty sportowe tam gdzie do najbliższej siłowni jest kilkadziesiąt kilometrów, albo fundując wycieczki z grzybobraniem, na które chętnych za każdym razem brakuje. Badania realizowane przez Instytut Badawczy Randstad pokazują, że jest cała grupa benefitów, które należą do kategorii rozczarowujących. Jak nie popełnić błędów przy przygotowywaniu dobrego pakietu benefitów? Recepta jest prosta – rozmawiać z zespołem, budować z nim dobre relacje, aby trzymać rękę na pulsie i poznawać oczekiwania. To zresztą uniwersalna recepta, która sprawdzi się też w pozostałych sytuacjach.

We wszystkich tych działaniach liczy się też czas, który upływa od sukcesu naszego podwładnego do uznania przez przełożonego. Czekanie do rozmowy rocznej czy półrocznej z pochwałą dla pracownika, z wyrazami uznania to zdecydowanie za długo. Informacja zwrotna powinna do niego trafiać natychmiast, na co dzień, zawsze wtedy, gdy jest uzasadniona. Dialog powinien być ciągły, otwarty i opierać się na postępach pracowników. Budowanie zaangażowanego zespołu, dostosowanie ról jego członków do zmieniającego się środowiska biznesowego czy analizowanie danych w czasie rzeczywistym pozwala ulepszyć kulturę organizacji oraz odnieść sukces biznesowy.

Work-life balance

Spełnienie zawodowe pracowników to nie jedynie efekt, który możemy osiągnąć dzięki wspomnianym działaniom. Bardzo często, odpowiadając na potrzeby zatrudnionych, możemy też pozytywnie wpłynąć na inne aspekty

działalności firmy. Różnicowanie zadań powierzanych pracownikom, angażowanie ich w projekty na poziomie ogólnofirmowym czy wyznaczanie dodatkowych ról pozwala nam zidentyfikować wszystkie uśpione dotychczas możliwości załogi i na nowo, jeszcze bardziej efektywnie organizować pracę firmy.

Na efektywność pracowników wpływ będzie mieć też dbanie o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Ten czynnik staje się w ostatnich latach jednym z bardziej istotnych aspektów wpływających na postrzeganie naszego miejsca pracy jako atrakcyjne.

Jest też ważny, gdy przyglądamy się kwestii spełnienia zawodowego. Rozwiązań, które wspierają *work-life balance*, można znaleźć wiele. Żyjemy w stresie i pod presją, zaniedbujemy relacje. W interesie pracodawców jest tworzenie środowiska pracy, które pozwala ludziom budować szczęśliwe życie i odnajdywać sens, bo w efekcie zyskują zaangażowany, kreatywny zespół i bardziej innowacyjny biznes, a świat –

zdrowsze społeczeństwo. Do myślenia powinien skłonić fakt, że tylko 37% Polaków postrzega swoje środowisko pracy jako takie, które wspiera integrację życia rodzinnego i zawodowego. Oczywiście wszystko zależy od charakteru pracy i możliwości pracodawcy. Możemy pracownikom zaproponować na przykład pracę zdalną, o ile dostarczymy odpowiednie narzędzia informatyczne. Jest to opcja przede wszystkim dla osób pracujących na co dzień w biurze – już sam fakt unikania kłopotliwych dojazdów w zakorkowanych aglomeracjach może wpłynąć na komfort zatrudnionych.

Praca nad zaangażowaniem pracowników przekłada się na wizerunek firmy i warto poświęcić na to czas. Wizerunek firmy otwartej na wartości ważne dla zatrudnionych to nieodłączny element employer branding. Przynosi on wymierne korzyści dla organizacji – 5% wzrost zaangażowania pracowników wiąże się z 3% zwiększeniem przychodu w firmie w kolejnym roku.

Summary

Nine out of ten participants in the Randstad study believe that professional fulfillment is an important category in their lives, and at the same time only half of the respondents from Poland consider themselves professionally satisfied. "How to motivate people to work? How to increase their involvement? How to make them want to want? – HR experts hear similar questions from the managers almost every day, regardless of their level in the hierarchy, type and size of the company in which they work, or the industry they represent. This is because, when thinking about employee motivation, commitment or loyalty, we often forget about one key element that accelerates reactions and releases the most desirable abilities in an employee. This is the main reason that the category of professional fulfillment has become the subject of deep analysis in the Randstad quantitative and qualitative studies, and at the same time the results become the basis for creating a list of recommendations that can help employers to ensure the professional fulfillment of their employees.

Key words

professional fulfillment, manual work, office work, work-life balance, employee motivation, employee involvement, employee turnover, organisational culture, feedback culture

Więcej o autorach

Monika Hryniszyn

Randstad Polska

Randstad HR Consultancy Director oraz dyrektor HR na Polskę i Europę Środkowo-Wschodnią. Absolwentka Wydziału Psychologii na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz coachingowych studiów poddyplomowych Core Essentials Fast Track Program – Coach U Inc. (USA). Ma osiemnastoletnie doświadczenie w HR, zdobyte w dużych firmach, takich jak Statoil (obecnie Circle K), a także organizacjach międzynarodowych i doradztwie, m.in. Accenture (HR international consulting).