

# Nowoczesne motywowanie w organizacji



**Katarzyna Tatarkiewicz**

jest ekspertką i doradczynią w zarządzaniu zasobami ludzkimi, marketingu i wsparciu sprzedaży. Autorka artykułów o zarządzaniu i psychologii. Trenerka i wykładowczyni w Wyższej Szkole Bankowej.

Świadczenia pozapłacowe od kilkunastu lat na polskim rynku pracy są oczywistością. Pracodawcy prześcigają się w oferowanych benefitach. Starają się zapewnić swoim pracownikom szeroki ich wybór. W ofercie pojawia się zarówno opieka zdrowotna, jak i karty sportowe, owocowe czwartki i dodatkowe dni wolne z okazji urodzin czy opieki nad psem bądź kotem. Czy rzeczywiście takie rozwiązania są w stanie zmotywować pracowników, czy też należy je już traktować jako fanaberie i chęć wyróżnienia się na rynku zgodnie z powszechnie znaną zasadą: nieważne jak, najważniejsze, aby o nas mówili?

Benefity nabrały szczególnego znaczenia w ciągu ostatniego roku. Zmieniły się nie tylko oczekiwania pracowników, lecz także możliwości pracodawców. Zmianie uległo również podejście obu stron do świadczeń pozapłacowych. Czyżby po nieumiarkowaniu z lat poprzednich wracała równowaga i praktyczne nastawienie? Czego dziś oczekują pracownicy? Czy pracodawcy realizują jedynie swoje wyobrażenia?

Głównym czynnikiem budującym podstawę bezpieczeństwa finansowego, a jednocześnie najlepiej motywującym pracowników, jest właściwej wysokości pensja. Dobrze skonstruowana polityka wynagradzania w systemie aktywizowania zespołów jest absolutną podstawą. Jako wartość dodaną można również zaproponować pracownikom, podobnie jak się to robi w Stanach Zjednoczonych, programy financial wellness, pomagające w inwestowaniu nadwyżek finansowych, jak również uczące oszczędzania na co dzień czy też obejmujące dofinansowanie wypoczynku. Nic tak nie zwiększa zadowolenia z pracy, jak wzrost wynagrodzenia. Jednak aby nie działać punktowo, lecz

systemowo i w dłuższej perspektywie, warto przyjąć jasne i przejrzyste zasady awansu czy podwyżek. Dzięki temu zyskuje się szansę na osiągnięcie długotrwałego efektu w postaci pracownika zaangażowanego, a nie zestresowanego, zastanawiającego się nad wizytą u szefa w sprawie podwyżki.

Oczekiwania pracowników co do oferowanych przez pracodawców świadczeń pozapłacowych znacząco się zmieniły. Jednak nie jest to jedynie następstwo wydarzeń ostatniego roku. Proces został zapoczątkowany już wcześniej przez młode pokolenie wkraczające na rynek pracy, które miało jasno sprecyzowane wyobrażenia w tej kwestii, nierzadko kompletnie rozbieżne z tym, co oferowali pracodawcy<sup>1</sup>.

Pracownicy jako największą potrzebę postrzegają wprowadzenie działań naprawczych w podstawowym systemie wynagradzania. Domagają się klarowności i konsekwencji w polityce finansowej. Uznaniowość osób postronnych, do których zaliczają bezpośredniego przełożonego, ich nie satysfakcjonuje.

Tuż po potrzebie zabezpieczenia bytu finansowego osoby pracujące wskazują na konieczność zadbania o swoje zdrowie. Te priorytety w ciągu ostatniego roku nie uległy zmianie. Wprost przeciwnie, zyskały na znaczeniu. Spowodowane to zostało chociażby powszechną pracą zdalną i koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów z nią związanych (prądu, wody, internetu). Pracownicy wręcz oczekują pokrycia chociaż części poniesionych wydatków.

W perspektywie pandemii zmieniły się jednak po części oczekiwania pracowników związane z bezpieczeństwem zdrowotnym. Oprócz typowego modelu świadczeń medycznych znaczna część pracowników chciałaby ich rozszerzenia na najbliższych członków

<sup>1</sup> Patrz: [https://www.projektgamma.pl/uploads/pdf/GAMMA\\_RAPORT\\_WELLBEING\\_INDICATOR.pdf](https://www.projektgamma.pl/uploads/pdf/GAMMA_RAPORT_WELLBEING_INDICATOR.pdf) (dostęp: 26.07.2021 r.).

rodziny bez konieczności ponoszenia kosztów (bądź ponoszenia ich symbolicznie). Dodatkowo, wobec wszechogarniającego stresu, niepewności, zmienności warunków pracy i życia, pracownicy domagają się od pracodawcy w ramach bezpieczeństwa zdrowotnego wsparcia także w zakresie zdrowia psychicznego. Szczególnie potrzebują tego osoby młode, dla których obecna sytuacja jest pierwszą tego typu, z jaką spotykają się w swoim życiu, i nie mają one jeszcze własnych sposobów na radzenie sobie ze zmiennością i poczuciem ciągłego zagrożenia.

Po zapewnieniu sobie bezpieczeństwa finansowego i zdrowotnego pracownicy zwracają uwagę na odpowiedzialność społeczną biznesu. Chcą angażować się w rozwiązywanie problemów świata zewnętrznego i mieć poczucie, że mają na to osobisty wpływ. Chętnie biorą udział w działaniach charytatywnych. Z tego też powodu warto opracować konsekwentną i przynoszącą konkretne efekty strategię CSR. Pracownicy, szczególnie ci z młodego pokolenia, cenią sobie taką działalność. Motywuje ich do codziennej pracy świadomość, że biorą udział w przedsięwzięciu nie tylko strictly biznesowym, ale również społecznym. Możliwość poświęcenia jednego czy kilku dni w miesiącu na tego typu aktywności jest przez nich traktowana również jako benefit oferowany przez pracodawców.

Niewątpliwym świadczeniem pozapłacowym jest umożliwienie pracownikom samorozwoju w postaci szkoleń, coachingów czy mentoringu. O ile działy HR bardzo chętnie tworzą rozbudowane procesy szkoleniowe i z wielką pasją wdrażają je w firmach, o tyle bezpośredni przełożeni nie zapewniają osobom ze swoich zespołów czasu na odbycie zaproponowanego i zaakceptowanego kursu czy treningu.

Jak pokazuje rzeczywistość, perspektywa pracodawców znacznie różni się od deklarowanych potrzeb pracowników. Oznacza to duże koszty, a mały rezultat. Jedynym wyjściem w tej sytuacji jest zbudowanie wydajnego programu benefitowego opartego na rzeczywistej wiedzy na temat indywidualnych potrzeb pracowników. Dzięki właściwemu zdefiniowaniu wymogów poszczególnych

członków zespołu tworzymy szansę na zbudowanie większego zaangażowania, a co za tym idzie – efektywności działań. Przyczyniamy się do zmniejszenia nieobecności, w tym z powodów zdrowotnych, co z kolei wpływa na zmniejszenie kosztów pracy.

Zanim jednak zaczniemy komponować indywidualne pakiety świadczeń, warto nie tylko zapytać pracowników o ich preferencje, poddając obecnie oferowane możliwości ich ocenie, ale również przeanalizować nowości wprowadzane przez konkurencję. Dzięki temu uzyskamy informacje, na podstawie których łatwo będzie wyeliminować nieudziałające rozwiązania. Zanim jednak zaczniemy wykreślać z listy benefitów poszczególne świadczenia, upewnijmy się co do przyczyn ich nieatrakcyjności. Przyczyną ograniczonego ich wykorzystania może być nie tylko mała użyteczność, ale również błąd popełniany na poziomie komunikacji wewnętrznej bądź polegający na kompletnym jej braku.

Nikt z nas nie jest w stanie przewidzieć dalszych scenariuszy transformacji rzeczywistości, w której przyjdzie nam pracować i motywować pracowników. Bez względu jednak na kierunek zmian zawsze pozostanie aktualne ciągle poznawanie przez pracodawców realnych potrzeb członków zespołów. Powinniśmy przyzwyczać się do elastycznego zarządzania również systemami benefitowymi. To, co dziś okazuje się niezbędne, jutro już wcale takie być nie musi. Za częstotliwością wprowadzanych modyfikacji idzie konieczność sprawnej i wydajnej komunikacji wewnętrznej w firmie, dopasowanie jej narzędzi i sposobu realizacji do potrzeb zespołu.

W przeciwnym razie możemy spodziewać się kryzysu zdrowotno-psychicznego na rynku pracy. Pierwsze jego symptomy są już widoczne, chociażby wzrost liczby zwolnień lekarskich wystawianych przez psychiatrów czy też wypowiedzeń składanych przez pracowników z powodu niewytrzymywania stresu w miejscu pracy. Nagle może się okazać, że pozorowane oszczędności dokonywane na osobach zatrudnionych (np. odbieranie im poszczególnych benefitów) mogą szybko przełożyć się na niską efektywność i brak realizacji celów biznesowych firmy. ■