



trendy



Na początku stycznia 2010 roku, w ramach IV edycji projektu Postawy Pracownicze, organizowanego przez Nowoczesną Firmę i Fundację Obserwatorium Zarządzania we współpracy z Great Place to Work® Institute Polska, przeprowadzone zostało ogólnopolskie badanie pracowników pod hasłem „Od zaangażowania do wyników”.

# Ważne dla pracowników, nieważne dla firm

– wyniki badania  
**Postawy Pracownicze 2010**



dniach 8-13 stycznia 2010 roku firma NORSTAT przeprowadziła na zlecenie Great Place to Work® Institute Polska ogólnopolski sondaż opinii pracowniczej. Sondaż objął losową próbę 1071 internautów pracujących w firmach

z różnych sektorów gospodarki, z których 52 proc. stanowiły firmy prywatne, 32 proc. firmy duże, zatrudniające więcej niż 250 osób, a 79 proc. firmy z kapitałem pochodzenia krajowego.

## Jakie jest najlepsze miejsce pracy

Sondaż został wykonany za pomocą ankiety Trust Index®, która jest wykorzystywana przez Great Place to Work® Institute w corocznych konkursach na Najlepsze Miejsca Pracy na całym świecie. Narzędzie badawcze odwołuje się do modelu, zgodnie z którym wspaniałe miejsce pracy to takie, w którym pracownicy ufają ludziom, dla których pracują, są dumni z tego, co robią oraz ze swojej firmy, a także lubią ludzi, z którymi pracują. Kluczowe znaczenie w modelu ma zaufanie do pracodawcy, które zależy od wiarygodności kierownictwa firmy, szacunku okazywanego pracownikom oraz uczciwości.



gdzie pracownicy dzielą się marzeniami i troskami, tworzy się specyficzna atmosfera. Niecodzienna, lepsza, cieplejsza. Łatwiej wtedy również radzić sobie ze stresem. Zaangażowanie firm w rozwój marzeń i pasji pracowników wzmacnia ich chęć do wysiłku i rozwoju.

Inny aspekt dostrzegania człowieka w pracowniku, to przydzielanie mu zadań zgodnych z jego predyspozycjami. Zadania powinny być ambitne, ale przede wszystkim wpisujące się w naturę konkretnego człowieka. Długotrwałe wykonywanie zadań sprzecznych z charakterem powoduje frustrację i obniża jakość pracy. Takiego pracownika traci się dwukrotnie. Pierwszy raz – zmuszając go do pracy poza zakresem jego zainteresowań, bez wykorzystania talentu, jaki w nim drzemie. Drugi raz, kiedy zmęczony, zestresowany i rozczulony odchodzi z pracy. Energię daje robienie tego, co się lubi. To nie prawda, że ludzie nie lubią pracować. Wielu lubi, o ile wykonuje odpowiednie zadania. To kolejne wyzwanie dla kierownictwa lub działu personalnego już na etapie rekrutacji.

Tam, gdzie można, należy rozwijać pracowników również w obszarach pozazawodowych. Trudno wprawdzie o tym myśleć w czasach kryzysu, ponieważ niejedna firma musi oszczędzać, a nie wysłać pracowników np. na kurs tanga lub fotografii! A jednak, może to lepsze rozwiązanie niż wydawanie firmowych pieniędzy na alkoholowe imprezy integracyjne?

Pracownicy potrzebują wreszcie, aby kierownictwo firmy dostrzegало, że każdy z nich pełni inne, pozazawodowe, role. Są one dla nich ważne. Najlepsze Miejsca Pracy to firmy, które nie tylko dostrzegają, że pracownik jest ojcem, matką, dziadkiem, ale wspierają ich w tych rolach. Działanie może być niewielkie – takie, jak np.: wysłanie listu gratulacyjnego rodzicom nowo narodzonego dziecka. A może stać się polityką firmy, która docenia rodzicielstwo i oferuje elastyczną organizację pracy, dodatkowy urlop, póki w firmie dla dzieci.

W Najlepszych Miejscach Pracy wierzy się w wartość rodziny.

## Wartość zabawy

Co takiego robią menedżerowie w Najlepszych Miejscach Pracy, żeby zmniejszyć poziom odczuwanego stresu, poza traktowaniem pracowników jak ludzi i docenianiem ich? Można tego dokonać na wiele sposobów. Jednym z nich jest dbanie o zabawę w firmie.

Najlepsze Miejsca Pracy wspierają w firmie atmosferę zabawy, świętowania sukcesów pracowników, rozwijania przyjaźni. Dobre firmy dbają o dobre samopoczucie pracowników. Jak? Choćby przez obyczaj czczenia w zespołach imienin pracowników, wspólne spędzanie czasu po pracy, koleżeńskie wsparcie. Wydzielanie w firmie pomieszczeń do relaksu czy zabawy, bilard lub piłkarzyki na korytarzu i śmiechy w kuchni, nie prowadzą do strat. Są bardzo istotne dla budowania zdrowej kultury organizacyjnej. Zdrowej i przyjemnej.

## Obiecanki cacanki

Obietnice są bardzo wygodnym i skutecznym narzędziem szybkiego motywowania pracowników, angażowania ich, sposobem wprowadzania większych wymagań.

Co obiecują menedżerowie? Awans, premię, lepszy komputer, nową komórkę, dofinansowanie szkoleń itd. Jakże łatwo uzyskać coś od pracownika, mając w dłoni atut, jakim jest obietnica. Obietnice zazwyczaj składane są z wielką wiarą w ich realizację.

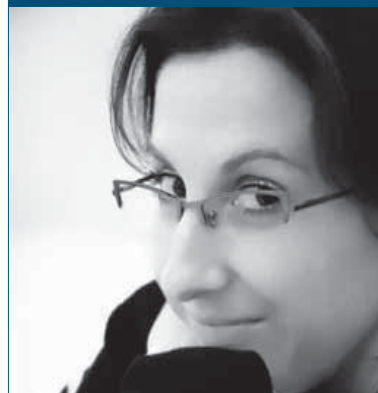
Czasami jednak menedżerowie proponują coś pracownikowi, nie wiedząc nawet, czy rzeczywiście będą mieli możliwość zrealizowania obietnicy. Nie zastanawiają się nad wagą propozycji ani rozbudzonymi oczekiwaniami pracownika. Jeśli obietnica nie może być zrealizowana, nie należy jej dawać.

**Maria Zakrzewski**



Doktor nauk społecznych, tytuł doktora uzyskała na Uniwersytecie Warszawskim, wykładowca akademicki. Starszy konsultant w IDEA! Management Consulting oraz szef Zespołu Badań Ilościowych w Great Place to Work® Institute Polska. Odpowiedzialna za wdrożenie metodologii badawczej Great Place to Work® Institute, Inc. w Polsce. Jako doradca specjalizuje się m.in. w audycie menedżerskim oraz rekrutacji i selekcji. [www.greatplacetowork.pl](http://www.greatplacetowork.pl)

**Katarzyna Żmijewska**



Starsza konsultantka w Great Place To Work® Institute Polska, zajmuje się audytem kultury organizacyjnej firm i praktyk HR. Prowadzi prezentacje z zakresu budowy zaufania w firmach i zarządzania przez wartości. Trenerka i coach, prowadzi szkolenia z tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, coaching, doradztwo i warsztaty rozwoju osobistego. [www.greatplacetowork.pl](http://www.greatplacetowork.pl)

W przypadku, kiedy okoliczności nie pozwoliły na spełnienie przyrzeczenia, najgorszym wyjściem jest próba ratowania sytuacji poprzez zrzucanie z siebie winy, czyli. bagatelizowanie obietnicy, czy wypieranie się danego słowa.

Co należy robić z niespełnionymi obietnicami? Jasno komunikować przyczyny, dla których nie można dotrzymać słowa, starać się w jakiś sposób zadośćuczynić stracie. Byle nie kolejną obietnicą rzucaną na wiatr.

Jak obiecywać mądrze? Zapisywać obietnice, tworzyć z nich cel, który należy zrealizować. Jeśli nie ma 100 proc. pewności co do możliwości spełnienia przyrzeczenia, należy jasno komunikować, jakie warunki są niezbędne, aby obietnica została zrealizowana.

## Niedocenione docenianie

Dlaczego pracownicy czują się w swoich firmach niedoceniani? Być może

z powodu niekompetentnego przydziału zadań, w których nie wykorzystują swojego potencjału? Może pracują więcej, niż wynika z ich zakresów obowiązków i nie jest to nagradzane? Docenić znaczy zauważyć, przyznać wartość, pochwalić, podziękować.

Przykłady praktyk Najlepszych Miejsc Pracy dowodzą, że zaangażowanie buduje się nie tylko finansowo. Istnieje cały wachlarz różnego rodzaju form doceniania i dziękowania. Od zwykłego „dziękuję, doceniam to, co robisz”, które nie kosztuje absolutnie nic. Jest proste, szybkie, stosowne, szczere. A jednak pracownicy rzadko to słyszą. Być może dla niektórych menedżerów jest to zbyt trudne. Są więc „łatwiejsze” formy – indywidualne pisemne podziękowania, dyplomy, podziękowania w intranecie czy na tablicy ogłoszeń, uściśnięcie dłoni na forum podczas konferencji czy spotkania wigilijnego.

W jaki sposób specjalnie nagrodzić pracownika? Zanim dostanie dwieście złotych premii, może warto zastanowić się, czy nie ucieszy go bardziej bon na kolację dla dwojga w eleganckiej restauracji. Nagroda powinna być zawsze dostosowana indywidualnie. Jeden pracownik ucieszy się bardziej z premii, inny z niespodziewanego prezentu.

Specjalnym i pięknym gestem jest dziękowanie rodzinom pracowników. Cemu nie docenić, że tata zostawia na 10 godzin życie rodzinne, żeby swój czas poświęcić sprawom zawodowym?

Nie ma znaczenia jaka branża, jakie pochodzenie kapitału, nieistotny jest dział firmy. O relacje z pracownikami można i trzeba dbać wszędzie. O ich dobre samopoczucie, chęć pracy, ich rozwój i zdrowie ale przede wszystkim o te obszary, które są dla pracowników najważniejsze. Należy o nie pytać i je ulepszać. Mądrze i konsekwentnie. 