

Romeo Grzębowski

LUDZIE NIE ZASOBY

Jak reagować na zmiany
i budować kulturę zaangażowania



Wolters Kluwer

Romeo Grzębowski

LUDZIE NIE ZASOBY

Jak reagować na zmiany
i budować kulturę zaangażowania

WARSZAWA 2024

 Wolters Kluwer

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Kunz

Projekt okładki
Anna Gogolewska

Ilustracja na okładce
Dedraw Studio/iStock

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-444-7

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Moim rodzicom, Andrzejowi i Reginie,
którzy zaszczyli we mnie ciekawość świata,
akceptację różnorodności oraz ideę
budowania mostów i przyjaźni między ludźmi

To ludzie tworzą wyniki w biznesie – tę ważną prawdę Romeo Grzębowski rozkłada na czynniki pierwsze. To niezwykła opowieść o różnorodności, stylach komunikacji i szacunku do ludzi, opisująca źródła ludzkiej mocy i jak do nich dotrzeć. Książka zawiera praktyczne wskazówki, wnioski z kilkudziesięciu lat osobistych doświadczeń.

Co możemy zrobić, aby działania HR faktycznie stały się fundamentem sukcesu organizacji? Autor proponuje sprawdzone narzędzia, dzięki którym zmiana rozwojowa będzie systemowa, wymierna i skuteczna. Skoro o wpływie na skuteczność biznesową mowa – cały rozdział poświęcony został wspieraniu zespołów sprzedażowych, co jest rzadkością w publikacjach typowo HR-owych.

Krótko mówiąc, to książka napisana przez praktyka dla praktyków HR. Choć moim zdaniem warto, by przeczytała ją każda osoba zarządzająca zespołem lub aspirująca do funkcji menedżerskiej.

Weź, czytaj i działaj!

Paweł Dudziak, HR Director, Gourmet Foods Polska

* * *

Komunikacja w zespole to nigdy nie była prosta sprawa. Jednak dzisiaj, w rzeczywistości BANI, czyli świecie kruchym, niespokojnym, nieliniowym i niezrozumiałym, staje się ona jeszcze trudniejsza. Świadomość różnorodności naszego zespołu, płynących z niej przewag, ale też wyzwań, trudności staje się niczym innym jak biznesową przewagą konkurencyjną. Wierzę głęboko, że lektura książki Romeo pozwoli czytelnikowi lepiej z niej korzystać.

Ja już czytałam i zazdroszczę, że Ty dopiero będziesz!

**Maja Gojtowska, konsultantka HR,
Mistrzyni LinkedIn 2022 według Forbes Women, gojtowska.com**

Cieszę się, że Romeo zdecydował się zebrać w jednym miejscu swoje doświadczenia, obserwacje i przemyślenia dotyczące zarządzania i współpracy z ludźmi w organizacjach. Dzięki temu powstała książka, która stanowi ciekawe, odmienne i wartościowe uzupełnienie dostępnych na rynku publikacji. Lekki i przystępny styl, liczne przykłady oraz odwołania do praktyki są niewątpliwie silnymi stronami tej książki. Warto zagłębić się w „zarządzanie ludźmi według Romeo”.

Prof. dr hab. Jacek Miroński, SGH

* * *

Ta książka jest o ludziach nie jako zasobach ludzkich, lecz jednostkach, bez których nie funkcjonuje żadna firma. Liderzy i liderki, przeładowani często pracą operacyjną, tracą z oczu to, co najważniejsze – przywództwo. Mądry lider/liderka otacza się ekspertami i ekspertkami w swoich dziedzinach, dba o ich rozwój, docenia ich pracę, motywuje, angażuje, włącza i korzysta z różnorodności, rozumiejąc jej moc.

Książka Romeo pokazuje nie tylko siłę ludzi i to, jak pięknie się różnimy, lecz również jak w praktyczny sposób czerpać z tej różnorodności, jak włączać, a nie wykluczać. Książkę pięknie dopełniają komentarze ekspertek i ekspertów pełniących funkcje na wysokich stanowiskach w dużych firmach, odnoszące się do dzisiejszej rzeczywistości na rynku pracy, oraz studia przypadku wybranych firm i własne wieloletnie doświadczenia autora. To swoista instrukcja, jak czerpać z potencjału ludzi, jak tworzyć wspierające środowisko pracy oraz jakie kompetencje leaderskie rozwijać. Polecam tę pozycję każdemu, kto chciałby nauczyć się lub doszkolić, jak czerpać z różnorodności ludzi, a więc zarówno działom HR, jak i liderom/liderkom. Bo liderem/liderką się nie rodzi, tylko staje, jeśli tylko się tego chce. *Kudos* za feminatywy stosowane w książce w wielu miejscach, dzięki którym poczułam się odbiorczynią treści w niej zawartych, a nie tylko bierną czytelniczką.

**Katarzyna Gawel, Head of Diveristy, Equity & Inclusion (DEI),
Ringier Axel Springer Polska**

Spis treści

Przedmowa	13
Wprowadzenie	15
Rozdział 1	
Co się zmieniło w obszarze zarządzania ludźmi w drugiej dekadzie XXI wieku?	19
Czy <i>Great Resignation</i> , <i>Quiet Quitting</i> etc. to modne buzzwordy, czy realne trendy?	20
Inni o trendach	24

Część 1 CZŁOWIEK

Rozdział 2	
Model ludzkiego potencjału	39
Ogry są jak cebula	39
Uwarunkowania kulturowe, czyli Starbucks a sprawa polska	42
Feedback, informacja zwrotna a różnice kulturowe	43
Inne aspekty naszego potencjału	45
Aspiracje, postawy i nastawienie	45
Wartości	46
Tożsamość	48

Rozdział 3

Różnorodność i style zachowań	51
Style zachowań w modelu Extended DISC	51
Percepcja – Intuicja	53
Myślenie – Uczucie	53
Kilka historii z mojej praktyki	58
Style zachowań a komunikacja między dwiema osobami	61
Platynowa zasada, czyli spersonalizowane motywowanie	64
Efektywna współpraca w zespole a różnorodność stylów zachowań	66
Kilka historii z mojej praktyki	71
Różnorodność, inkluzyność, przynależność	78

Rozdział 4

Kompetencje liderskie i algorytm przywództwa	81
Style przywództwa według Extended DISC	87
Metody mierzenia kompetencji liderskich	91
Ocena/Feedback 360 stopni – wróg czy przyjaciel menedżera?	94
Jakie kompetencje liderskie warto rozwijać w trzeciej dekadzie XXI wieku?	96
Jak Feedback 360 stopni może działać w praktyce?	104

Rozdział 5

Zachowania, kompetencje i nastawienia w sprzedaży	111
Postrzeganie sprzedaży w polskiej kulturze	117
Typy modeli/procesów sprzedaży i role sprzedażowe w modelach Extended DISC oraz FSA (FinxS Sales Assessment)	120
Kompetencje w modelu FSA	126
Napompowany balonik (nie tylko w sprzedaży)	138

Część 2

DRUGA STRONA UKŁADANKI: ORGANIZACJA

Rozdział 6

Czym jest kultura organizacyjna

i dlaczego ma takie znaczenie? 143

Modelowanie zachowań przez liderów i liderki 151

Kalendarze i spotkania online w dużym banku 151

Ograniczający wpływ obecnej kultury na wdrażane zmiany 153

Martwe sale 153

Nowa tania linia lotnicza i nowe standardy obsługi 154

Lekarze a pielęgniarce – niezdrowa kultura komunikacji 156

Fotografowanie kultury organizacyjnej z pomocą

Diamentu Extended DISC 157

Rozdział 7

Zmiana w organizacji 163

Zmiany pokoleniowe 166

Dlaczego zmiana jest trudna i często się nie udaje? 168

Zmiana a nawyki i style zachowań 184

Rozdział 8

Od stresu do dobrostanu 193

Definicja stresu 193

Reakcje na stres w modelu Extended DISC 195

Extended DISC Termometr Organizacji –
stres na poziomie ogólnofirmowym 201

Zmiana perspektywy – zmierzmy dobrostan/poczucie
szczęścia w pracy 205

Jak rozumieć szczęście w pracy? Skąd się bierze
poczucie szczęścia? 205

Badanie poziomu szczęścia lub dobrostanu 207

Podsumowanie 213

Twoje refleksje po lekturze 217

Kwestionariusz autorefleksji 219

Mój plan działania (osobisty lub organizacyjny) 225

Przedmowa

Kiedy ponad 27 lat temu przekraczałem drzwi mojej pierwszej pracy, nie miałem pojęcia, jak fascynująca i pełna niespodzianek okaże się moja kariera w zarządzaniu zespołami. Nie byłem wtedy świadomy, jak mało wiem o ludziach, o tym, jak skutecznie ich motywować i jak budować sprawnie działające zespoły o zróżnicowanych kompetencjach i talentach. Świat biznesu był wtedy mniej zmienny, a pojęcia, takie jak VUCA czy BANI, jeszcze nie istniały. Wszystko wydawało się bardziej przewidywalne i zrozumiałe.

W swojej podróży zawodowej odkryłem, że klucz do sukcesu leży w otaczaniu się ludźmi z odpowiednim nastawieniem i kompetencjami, którzy mogą wesprzeć moją drogę do stawania się lepszym liderem. Od ponad 15 lat współpracuję z Romeo, ekspertem w dziedzinie budowania zespołów, przywództwa oraz analizy zachowań ludzi w organizacjach. Razem korzystamy z narzędzi, takich jak Extended DISC, które umożliwiają głębsze zrozumienie dynamik grupowych. Warsztaty, które prowadził dla moich zespołów Romeo, zawsze witane były z zainteresowaniem oraz prawdziwym entuzjazmem, a każdy z nich kreował mocne podwaliny pod efektywną współpracę i sprawiał, iż zespół był jeszcze mocniejszy i jeszcze lepiej się komunikował.

Rola lidera w ostatnich latach uległa znaczącej ewolucji, głównie z powodu szybkiego postępu technologicznego, globalizacji i zmieniających się oczekiwań społecznych, nawigując od

tradycyjnego podejścia ukierunkowanego na wyniki i kontrolę do bardziej zorientowanego na ludzi, elastyczności, adaptację i holistyczne podejście do zarządzania.

Polecam tę książkę wszystkim osobom, które zarządzają zespołami, pracują w obszarze HR czy rozwoju ludzi, oraz studentom wszystkich kierunków związanych z zarządzaniem. Książka jest cennym źródłem inspiracji i wiedzy dla każdego, kto chce doskonalić swoje umiejętności zarządzania i rozwijać silne przywództwo. Pokazuje, jak podnosić kompetencje w dzisiejszym złożonym świecie biznesu, gdzie globalne zmiany, rosnące wyzwania i dynamiczne trendy w zarządzaniu wymagają ciągłego rozwoju i adaptacji.

Książka ta ma na celu nie tylko dostarczyć narzędzi i technik do radzenia sobie z tymi wyzwaniami, ale także inspirować do wykraczania poza schematy i kreowania unikalnych strategii i kultur organizacyjnych. Wierzę głęboko, że liderzy, liderki i działy HR odgrywają kluczową rolę w tworzeniu organizacji odnoszących sukcesy zarówno finansowe, jak i w zakresie jakości życia pracowników. Lektura tej książki oraz refleksja nad jej treścią z pewnością pomoże w pełnym wykorzystaniu potencjału i przekształceniu organizacji w miejsce, gdzie ludzie chcą pracować, rozwijać się i osiągać sukcesy.

Podczas lektury zachęcam do utrzymywania otwartego umysłu i gotowości do zmian. W świecie, gdzie zarządzanie i przywództwo ewoluują, elastyczność i adaptacja są kluczowe. Tylko wtedy będziemy w stanie zbudować organizacje przyszłości, które przyciągną i zatrzymają najlepszych pracowników oraz odniosą sukces w dynamicznym i konkurencyjnym świecie biznesu.

Sebastian Drzewiecki

autor podcastu [Nowoczesnylider.pl](https://www.nowoczesnylider.pl),
współautor książki *Lider wystarczająco dobry*
VP & Country Manager Softserve

Wprowadzenie

Idea tej książki

Jesienią 1996 roku miałem zaszczyt zostać praktykantem w departamencie Human Resources w centrali firmy Harley-Davidson w Milwaukee przy legendarnej Juneau Avenue. Choć spędziłem tam tylko miesiąc, to miejsce i ten czas spowodowały, że zakochałem się zawodowo w dziedzinie zarządzania i rozwoju ludzi, wtedy modnie określanej jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Odkładając na chwilę na bok temat nazwy tej dziedziny i jej ewolucji w czasie, chciałbym wspomnieć, że tym, co mnie ujęło w Harleyu, było podejście, w którym to człowiek był w centrum uwagi. Legendarne motocykle są projektowane, budowane, sprzedawane i serwisowane przez ludzi i jeśli o nich zadamy, stworzymy im przestrzeń do bezpiecznej wymiany pomysłów, dobrą atmosferę, godne warunki pracy czy możliwość rozwoju, to firma będzie się stale rozwijać i generować wartość dla wszystkich swoich interesariuszy (słowo *stakeholders* poznałem właśnie tam).

Od tamtej pory minęło 27 lat, podczas których zbierałem kolejne doświadczenia w pracy z ludźmi w organizacjach m.in. jako pracownik uczelni, head hunter, konsultant i menedżer HR, przedsiębiorca, menedżer zespołu, trener i wykładowca oraz w mojej ulubionej roli Chief Inspiration Officer w firmie Extended Tools Polska.

Ta książka powstała z dwóch bardzo istotnych powodów:

- po pierwsze, z mojej potrzeby podzielenia się tym doświadczeniem oraz w odpowiedzi na prośby moich klientów, współpracowników i studentów, którzy często zachęcali mnie do udokumentowania historii i przypadków, które wspólnie przeżyliśmy lub omawialiśmy na warsztatach;
- po drugie, by dostarczyć liderom i liderkom, specjalistom i specjalistkom HR, trenerom i trenerkom, wykładowcom i wykładowczyniom oraz studentom i studentkom bardzo aktualnej praktycznej, odpowiadającej na najnowsze wyzwania wiedzy o zachowaniach ludzi w organizacji.

Książka ta składa się z ośmiu rozdziałów i jest podzielona na dwie główne części: część 1 – Człowiek i część 2 – Organizacja, zaś każdy rozdział zawiera opis co najmniej jednej prawdziwej historii z projektu, w którym uczestniczyłem. Historie są oparte na faktach, delikatnie zmodyfikowane dla zachowania poufności, większość z nich dotyczy realiów organizacji działających w Polsce i Europie Środkowej, choć nie oparłem się pokusie, by podzielić się wglądami z projektów na większą skalę.

Co odróżnia tę książkę od wielu innych w tej tematyce? Jest wiele bardzo wartościowych publikacji poruszających temat zarządzania ludźmi w organizacji, napisanych przez uznanych międzynarodowych ekspertów. Pozycje te opierają się często na sprawdzonych teoriach i modelach lub badaniach naukowych. Wyzwaniem jest przełożenie tych modeli na codzienną praktykę w naszych warunkach kulturowych. W tym materiale nie znajdziecie bardzo szczegółowej analizy badań naukowych czy weryfikacji ich źródeł. To nie jest pozycja naukowa, a raczej zbiór praktycznych doświadczeń. Prezentowane modele i teorie będą co do zasady zawierały pewne uproszczenia oraz sporą dozę subiektywizmu. Badania i dane, na które będę się powoływał, pewnie nie zawsze będą spełniać wysublimowane kryteria wymagane dla badań *stricte* naukowych, natomiast zostały zweryfikowane w praktyce i okazały się bardzo pomocne.

Wyróżnikiem tej książki, z założenia, ma być łatwość czytania, naturalny język oraz przede wszystkim humanistyczne podejście do zarządzania, którego w moim odczuciu w literaturze oraz praktyce biznesowej brakuje. Jest to też jedna z niewielu pozycji, która koncentrując się na zarządzaniu ludźmi ogólnie, ma też specjalistyczny rozdział o zachowaniach ludzi w dziale sprzedaży.

Kiedy w 1996 roku kończyłem praktyki w Milwaukee, na pożegnanie dostałem plakat ze zdjęciem górskiej drogi, mknącym po niej Harleyem i hasłem:

It is the road – not the destination – Liczy się droga, a nie tylko cel podróży.

To hasło towarzyszyło mi jako motto przez wiele lat, dziś jednak już w nie nie wierzę. Mam inne:

It is not the road, nor the destination, it's the people, who you are travelling with... – To nie droga ani cel podróży są ważne, ale ludzie, z którymi podróżujesz...

* * *

Dziękuję wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki, szczególnie tym, które zgodziły się na opublikowanie w niej swoich opinii i komentarzy, ale także pozostającym w cieniu przyjaciółom, którzy udzielali mi rad i praktycznych wskazówek do udoskonalenia powstającego tekstu.

Co się zmieniło w obszarze zarządzania ludźmi w drugiej dekadzie XXI wieku?

Wiele teorii i modeli zarządzania ma bardzo uniwersalny charakter, jednak jeśli studiowaliście zarządzanie w latach 90. XX wieku lub nawet w pierwszej dekadzie XXI wieku, pewnie nie analizowaliście sytuacji, w których:

- technologie rozwijają się w tempie wykładniczym,
- coraz trudniej konkurować w oparciu o niskie koszty pracy, bo najprostsze czynności są automatyzowane lub eksportowane,
- coraz więcej ról i stanowisk w organizacji to pracownicy wiedzy,
- organizacje konkurują przede wszystkim poprzez innowacje i szybką adaptację do zmian,
- zmiany demograficzne i kulturowe, gigantyczny rozwój mediów społecznościowych radykalnie zmieniły zasady gry na rynku pracy,
- pomijając okresowe wahania koniunktury, dominującym zjawiskiem są deficyt specjalistów i walka o talenty, a przedstawiciele „nowych pokoleń” na rynku pracy mają znacząco odmienne od pracodawców oczekiwania,
- globalne zagrożenie epidemiologiczne wywołuje m.in. konieczność zastosowania lockdownów oraz wymusza w ekspresowym tempie wdrożenie nowych modeli pracy: najpierw pracy z domu, później w trybie hybrydowym lub wymuszony powrót do biur,
- nowe narzędzia do pracy online w niektórych branżach „uwolniły” pracowników od lokalnego rynku pracy, umożliwiły

pracę skądkolwiek, a pracodawców zmusiły do konkurowania niemal z całym światem,

- zjawiska od lat niespotykane w Europie: wojna, dwucyfrowa inflacja w połączeniu z wcześniejszymi zagrożeniami zdrowotnymi oraz presja generowana przez nieadekwatne do sytuacji praktyki zarządcze w firmach czy archaiczny model edukacji wywołują falę zniechęcenia czy wręcz epidemię depresji,
- rozwój sztucznej inteligencji, aplikacje typu Chat GPT niemal z dnia na dzień wprowadzają kolejne zawirowania w biznesie i w społeczeństwie...

Wszystkie te wymienione wyżej zjawiska realnie zmieniają zasady gry w organizacjach. Niektóre techniki i praktyki zarządzania ludźmi, których uczono nas w latach 90. ubiegłego wieku, całkowicie przestały działać, a wręcz stały się przeciwnie skuteczne. Postanowiłem pewne z tych zjawisk opisać nieco bardziej szczegółowo oraz z pomocą zaproszonych ekspertów poszukać odpowiedzi na pytanie o to, które z nich są najistotniejsze i jak na nie reagować.

Czy *Great Resignation*, *Quiet Quitting* etc. to modne buzzwordy, czy realne trendy?

Termin *Great Resignation* został po raz pierwszy zastosowany przez profesora Anthony'ego Klotza z Texas A&M University i odnosił się do trendu na amerykańskim rynku pracy, w którym pracownicy masowo rezygnowali z pracy, m.in. sfrustrowani warunkami w firmach lub tym, jak zostali potraktowani w związku z pandemią i wywołanymi nią obostrzeniami. Czasy lockdownów i poważnego zagrożenia zdrowia stały się także okazją do przeocenia wartości swojego życia i kariery oraz podejmowania decyzji o radykalnych zmianach. Część analityków i komentatorów zaznacza, że dane statystyczne nie potwierdzają występowania tego trendu poza USA i że jest to tylko chwytliwe hasło, a nie realne zjawisko. Moje obserwacje jako konsultanta pracującego

z organizacjami w Polsce i w Europie, dziesiątki wywiadów i sesji coachingowych z liderami skłaniają ku refleksji, by to pojęcie traktować szerzej, nie tylko jako trend ekonomiczny czy dane statystyczne, ale jako pewne zjawisko społeczne i realny problem biznesowy, z którym mierzymy się w naszych organizacjach tu i teraz.

W styczniu 2022 roku na comiesięcznym spotkaniu absolwentów IESE Business School w Polsce – menedżerów i menedżerek wysokiego szczebla z różnych organizacji – zapytałem uczestników o najważniejsze wyzwania biznesowe na ten rok. Ośmioro na dziesięcioro uczestników stwierdziło wtedy, że wyzwaniem nr 1 jest brak ludzi do pracy. Twierdzili, że nie są w stanie realizować projektów, bo mają wiele nieobsadzonych stanowisk w firmach.

Tę obserwację potwierdziły wyniki pogłębionego badania: „*Great Unknown: zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz Great Resignation*”¹. W tym badaniu, przeprowadzonym w pierwszej połowie 2022 roku, ponad 40% przedstawicieli HR dostrzegało problem rezygnacji z pracy w swoich organizacjach często lub bardzo często. Na poziomie menedżerów średniego szczebla to łącznie 28%, na poziomie zarządu – tylko lub aż 21%. Czy to duży odsetek, czy mały? Moim zdaniem to dość istotne liczby potwierdzające istnienie zjawiska rezygnacji, choć w polskich warunkach może nie aż tak „wielkiej”. W moim odczuciu polski rynek pracy nie jest aż tak elastyczny jak amerykański, a pracownicy nie są aż tak mobilni i skłonni do zmian.

A może jednak *Quiet Quitting*? W Polsce praktykowaliśmy *Quiet Quitting* zanim stało się modne...

- *Quiet Quitting* (ciche rezygnowanie) nie polega na całkowitej rezygnacji z pracy. Zjawisko to oznacza wyrzeczenie się pewnego kultu pracy, który zakorzenił się w społeczeństwie.

¹ Źródło: Extended Tools Polska.

- Trend ten został wypromowany przez użytkowników TikToka, w szczególności w Chinach i Stanach Zjednoczonych.
- *Quiet Quitting* to niejako całkowita rezygnacja z przekonania, że praca jest najważniejszą wartością w życiu. Tak zwane ciche rezygnowanie polega na wycofywaniu się z ambicji wykraczających poza podstawowe obowiązki pracy. Osoby wyznające ten trend zaczynają stawiać granice w środowisku zawodowym. W *Quiet Quitting* chodzi o to, by przestać angażować się emocjonalnie w pracę. By uświadomić sobie, że poza pracą istnieje życie prywatne, o które należy dbać.

Już w czasach PRL i na początku gospodarki wolnorynkowej swoją popularność miało powiedzenie: „Pracodawca udaje, że płaci, a pracownicy udają, że pracują”. Oczywiście dzisiaj rozumiemy już, że motywacja i zaangażowanie nie zależą tylko i wyłącznie od wynagrodzenia, a wręcz przeciwnie – u wysoko opłacanych specjalistów ten związek może być znikomy. Zarty żartami, jednak problem ogólnego zniechęcenia i obniżonej motywacji jest od wielu miesięcy dostrzegany w firmach także w Polsce. Jeden z ciekawych wątków cytowanego wcześniej badania „The Great Unknown. Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz *Great Resignation*” pokazuje, że 61% z 200 ankietowanych liderów/liderek HR wskazało zniechęcenie i obniżoną motywację jako częste lub bardzo częste zjawisko.

Z kolei badanie przeprowadzone w 2023 roku w ramach kampanii „Blżej siebie” pokazało, że 41% pracowników i 31% pracodawców czuje się przeciążonych emocjonalnie².

² Źródło: „Blżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy”, ARTEMIS i SW Research.

Dlaczego tak się dzieje? Jak pracować z ludźmi, żeby przeciwdziałać tym negatywnym zjawiskom?

Na te pytania postaram się odpowiedzieć w kolejnych rozdziałach tej książki, jednak dla niecierpliwych Czytelników zamieszczam niżej dla inspiracji listę czynników, które mają bardzo pozytywny wpływ na motywację i zaangażowanie ludzi w firmie. Może warto spojrzeć na nią jak na tzw. checklistę i przedyskutować ze współpracownikami lub decydentami w swojej organizacji, jak bardzo jesteśmy zaawansowani lub czy mamy wdrożone inicjatywy wspierające te zagadnienia.

Czy nasza organizacja to:

- zdrowa kultura organizacyjna,
- atrakcyjna misja/wyższe cele i wartości organizacji, z którym mogę/chcę się identyfikować,
- kultura dialogu: zainteresowanie opiniami pracowników, regularne szczere rozmowy 1:1 na linii przełożony – podwładny,
- motywujący szefowie i szefowe, dający autonomię i przestrzeń do działania oraz regularnie doceniający nasze osiągnięcia,
- klarowne cele i zadania,
- dobra atmosfera i praca zespołowa,
- bezpieczeństwo psychologiczne (brak potrzeby udawania kogoś innego, brak obaw przy prezentowaniu szczerych opinii),
- zindywidualizowane podejście do pracowników, dopasowywanie zadań/ról do indywidualnych talentów i predyspozycji osób,
- oferowanie możliwości rozwoju, planowanie działań rozwojowych w oparciu o te mocne strony/talenty pracowników,
- nowoczesne narzędzia pracy, elastyczne modele pracy, możliwość kształtowania swojego zakresu obowiązków (*job crafting*),
- świadome i prawdziwe dbanie o dobrostan/*wellbeing* pracowników – np. szacunek dla czasu na odpoczynek, możliwość bycia totalnie offline poza godzinami pracy czy na urlopie lub elastyczność godzin pracy.