



nowe  
**zasady**  
**zaangażowania** pracowników

## *Streszczenie raportu*

Zasady motywowania pracowników zmieniły się.

Gdy światowa gospodarka dochodzi do siebie po kryzysie finansowym, miliony osób zaczynają myśleć o kolejnych etapach swojej kariery. Nasze badanie, przeprowadzone we współpracy z ośrodkiem badań nad gospodarką i biznesem – Centre for Economics and Business Research – przewiduje, że prawie jedna czwarta pracowników na świecie zmieni swoją pracę do roku 2018.

Jednocześnie na świecie zachodzą bezprecedensowe zmiany. Sześć „megatrendów” przekształca społeczeństwa i globalne środowisko biznesowe, które znamy. Nasze przełomowe badanie Leadership 2030 pokazuje, że zmiany te wpływają na oczekiwania w stosunku do pracodawców, na sposób, w jaki ludzie pracują, a także na to, co cenią w miejscu pracy.

Aby odnieść sukces, organizacje muszą przemyśleć sposób, w jaki zmotywują swoich pracowników i umożliwią im działanie. Muszą również zdobyć ich lojalność. Dla specjalistów zajmujących się motywowaniem pracowników oznacza to, że przyszłość będzie znacząco różnić się od terażniejszości – nadszedł czas na działanie.

Nasz raport Nowe zasady motywowania pracowników szczegółowo opisuje, jak megatrendy wpływają na działania mające na celu motywowanie pracowników oraz w jaki sposób organizacje powinny przygotować się do nadchodzących zmian.

## Megatrendy

### 1 Globalizacja 2.0

Rozkład sił gospodarczych na świecie zmienia się: rynki wschodzące zaczynają przyćmiewać Zachód.

### 2 Kryzys środowiskowy

Świat stoi w obliczu destrukcyjnego połączenia zmian klimatycznych i niedoboru surowców.

### 3 Zmiany demograficzne

Liczba ludności na świecie rośnie, a społeczeństwo starzeje się, co stanowi znaczne obciążenie dla społeczeństwa i systemów opieki społecznej.

### 4 Indywidualizm

Globalizacja 2.0 przyczynia się do zwiększenia zamożności i wolności wyboru konsumentów na rynkach wschodzących.

### 5 Cyfryzacja

Coraz większą ilość pracy można wykonać zdalnie. Granica między życiem zawodowym a prywatnym zaciera się, gdyż ludzie coraz więcej czasu spędzają w sieci.

### 6 Konwergencja technologii

Połączenie nanotechnologii, biotechnologii, informatyki oraz nauk kognitywnych przyniesie gwałtowny napływ przełomowych technologii.

## Zagubione w tłumaczeniu: Globalizacja 2.0

### Jak wpływa na organizację?

- Na świecie pojawia się nowa klasa średnia, stymulując wysoką konkurencję na nowych rynkach o lokalnej dynamice.
- Aby wykorzystać ten fakt, międzynarodowe organizacje muszą zwiększyć lokalny udział w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych.
- Będzie to wymagało bliższej współpracy pomiędzy różnymi działami i regionalnymi filiami organizacji.

### Jak wpływa na motywowanie pracowników?

Rynek pracy zyskał charakter globalny. Organizacje na całym świecie muszą walczyć o wykwalifikowanych pracowników z globalną konkurencją. Oznacza to konieczność kreatywnego myślenia o sposobach przyciągnięcia, zmotywowania i utrzymania pracowników.

Globalizacja oznacza też potrzebę nawiązywania skutecznej ponadgranicznej współpracy. Lokalna kadra menedżerska musi być w stanie dostosowywać strategię i plany motywowania pracowników do warunków lokalnych.

### Co można zrobić?

- Utrzymać równowagę.** Pozwolić na pewną lokalną autonomię w zakresie motywowania pracowników. Zapewnić menedżerom możliwość dostosowywania planów działania na szczeblu lokalnym.
- Zapewnić wspólne cele.** Strategia angażowania pracowników musi pozostać zgodna z celami biznesowymi.
- Promować współpracę.** Zadbać o nastawienie psychiczne pracowników, ich wiedzę na temat innych kultur oraz umiejętności językowe, aby umożliwić im globalną współpracę.

## Mniej znaczy lepiej: Kryzys środowiskowy

### Jak wpływa na organizację?

- Kryzys środowiskowy przyczyni się do większej zmienności rynku, wyższych kosztów, obniżenia marży zysków i frustracji inwestorów.
- Spowoduje również zwiększenie zainteresowania ochroną środowiska wśród wszystkich zaangażowanych stron (również pracowników). Odpowiedzialność za środowisko naturalne stanie się kluczowym czynnikiem, które powinny uwzględnić wszystkie organizacje.

### Jak wpływa na motywowanie pracowników?

Organizacje muszą reagować na zapotrzebowanie na rozwiązania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. W przeciwnym wypadku odczują negatywny wpływ tego zaniechania na zaangażowanie i motywację pracowników oraz na konkurencyjność organizacji na rynku pracy.

Wysiłki na rzecz osiągnięcia zrównoważonego rozwoju nie mogą być udawane, gdyż w przeciwnym wypadku reputacja organizacji zostanie narażona na szwank. Pracownicy szybko ujawnią publicznie „zielone” kłamstwa.

### Co można zrobić?

- Uwzględnić kwestie środowiskowe przy ustalaniu celów.** Zaangażowanie na rzecz środowiska powinno być częścią strategii i korzyści oferowanych pracownikom. Należy wyznaczyć cele z zakresu ochrony środowiska i poinformować o nich pracowników i partnerów z zewnątrz.
- Mierzyć nastroje.** Należy wykorzystać badania zaangażowania pracowników, aby zrozumieć ich oczekiwania względem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.
- Zwiększyć realność doświadczeń.** Należy wskazać pracownikom jasne sposoby, w jakie mogą wspierać realizację polityki z zakresu ochrony środowiska.

## Spółeczna niepewność: Zmiany demograficzne

### Jak wpływają na organizację?

- Starzejące się społeczeństwo oznacza większe zapotrzebowanie na umiejętności oraz zaciętą walkę o wykwalifikowanych pracowników.
- Zmusi to młodszych pracowników, aby szybko stali się dojrzałymi i zdolnymi przywódcami. Już teraz organizacje powinny inwestować w rozwój kolejnych pokoleń.
- Kadra pracownicza staje się coraz bardziej zróżnicowana pod względem wieku. Organizacje muszą tworzyć zespoły, których członkowie wywodzą się nawet z czterech różnych pokoleń, nauczyć się przewodzić tym zespołom, zarządzać nimi i motywować.

### Jak wpływają na motywowanie pracowników?

Różne grupy wiekowe będą wymagały różnych sposobów motywowania. Wymiana doświadczeń zawodowych i komunikacja między-pokoleniowa stają się konieczne, aby umożliwić współpracę ludzi w różnym wieku i sprzyjać wzajemnej wymianie wiedzy.

### Co można zrobić?

- **Zrozumieć motyw ludzkich działań.** Należy koniecznie dowiedzieć się, co motywuje różne grupy wiekowe pracowników.
- **Dostosować politykę.** Należy zrozumieć potrzeby i aspiracje każdej grupy, a następnie dostosować odpowiednio strategię wynagradzania, programy szkoleń i rozwoju oraz ścieżki kariery.
- **Planować z myślą o przyszłości.** Należy określić najważniejsze role i umiejętności, których może w organizacji zabraknąć i stworzyć strategiczny plan ich zapewnienia.

## Możliwości komunikacji na odległość: Cyfryzacja

### Jak wpływa na organizację?

- Cyfryzacja kwestionuje tradycyjne miejsca pracy i hierarchię. Tworzy kulturę, w której wszyscy są stale połączeni z siecią, a granice między życiem osobistym i zawodowym się zacierają.
- Młodszy pracownicy dysponują przewagą technologiczną nad swoimi starszymi kolegami, którzy nie zostali wychowani w technologii cyfrowej.

### Jak wpływa na motywowanie pracowników?

Organizacje powinny monitorować skutki ciągłej obecności pracowników w internecie. Technologia cyfrowa tworzy atmosferę, która sprzyja transparentności i zmienia równowagę sił między pracodawcami a pracownikami.

Pracownicy mogą na bieżąco dzielić się informacjami z całym światem. Media społecznościowe pozwalają im promować swoje umiejętności i osiągnięcia, a internet sprawia, że łatwiej jest porównywać się z konkurencją i szukać nowych możliwości rozwoju kariery zawodowej.

### Co można zrobić?

- Wspierać równowagę między życiem zawodowym a osobistym. Należy monitorować nawyki pracy i upewniać się, że menedżerowie w służą za dobry przykład tym zakresie.
- Zadbaj o kontakt osobisty. Należy zachęcać menedżerów do organizowania regularnych, niewirtualnych spotkań swoich zespołów.
- Nagradzać za wyniki. W erze cyfryzacji ludzie nie zawsze będą realizować swoje zadania w zwyczajowych godzinach pracy. Pomiary wyników powinny uwzględniać ich osiągnięcia, a nie godziny pracy.

## Potęgą jednostki: Indywidualizm

### Jak wpływa na organizację?

- Rosnący poziom zamożności zmieni motywacje decyzji konsumentów i pracowników.
- Takie czynniki, jak życiowe spełnienie, poczucie własnej roli, uznanie oraz równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, będą miały coraz większy wpływ na decyzje osobiste i zawodowe.
- Pracownicy będą wymagać większego pod uwagę przez pracodawcę ich indywidualnych potrzeb i preferencji.

### Jak wpływa na motywowanie pracowników?

Indywidualizm znajdzie się u podstaw ogromnej złożoności. Motywowanie pracowników będzie dostosowywane do potrzeb, dążeń, światopoglądu i oczekiwań poszczególnych osób.

Potęgę indywidualizmu można będzie jednak wykorzystać poprzez zaangażowanie pracowników w ich rozwój osobisty i zawodowy.

Pracownicy będą oczekiwać powierzenia im tego rodzaju odpowiedzialności. Ze swojej strony kadra menedżerska będzie musiała się nauczyć, jak motywować pracowników, a nie tylko nadzorować ich pracę.

### Co można zrobić?

- **Przekazać część odpowiedzialności w ręce pracowników.** Należy zapewnić pracownikom narzędzia umożliwiające im zarządzanie własnym rozwojem.
- **Wyznaczyć granice.** Należy upewnić się, że pracownicy nie stawiają własnych celów ponad cele organizacji.
- **Zrozumieć pracowników.** Należy przeszkolić menedżerów, aby umożliwić im wypełnianie roli instruktorów i mentorów zespołu. Menedżerowie powinni być w stanie zrozumieć każdego członka zespołu z osobna i dostosować swój styl przywództwa do poszczególnych osób.

## Ogromny krok naprzód: Konwergencja technologii

### Jak wpływa na organizację?

- W przyszłości czeka nas fala przełomowych innowacji wynikających z połączenia nano-technologii, biotechnologii, informatyki oraz nauk kognitywnych (nauki NBIC).
- W wyniku tego połączenia powstaną nowe rynki produktowe, ale też pewne rynki znikną.
- Zaawansowane technicznie badania z dziedziny nauk NBIC będą wymagały nowych form współpracy – współpracy przez wielkie „W” – między różnymi organizacjami, działami organizacji, konkurencją i całymi dziedzinami nauki.

### Jak wpływa na motywowanie pracowników?

Ciężko będzie prześcignąć innych w dziedzinie innowacji. Niełatwo będzie też zdecydować, w które technologie należy inwestować. Z tego względu coraz trudniej będzie określić i odpowiednio informować wszystkich interesariuszy, w jakim kierunku zmierza organizacja.

Niepewność może negatywnie wpływać na zaangażowanie, a przecież to właśnie wtedy najbardziej potrzebujemy naszych pracowników, aby pomogli organizacji przetrwać okres zmian.

### Co można zrobić?

- **Zadbać o przejrzyste zasady.** Należy postawić na jasną, szczerą i regularną komunikację. Zrozumienie aktualnego położenia organizacji i kierunku, w którym zmierza, pozwoli pracownikom mieć wiarę w przyszłość.
- **Sprzyjać udziałowi pracowników w zmianach.** Należy zaangażować pracowników we wdrażanie zmian i zadbać o ich przeszkolenie z zakresu wykorzystywania nowych technologii.
- **Położyć nacisk na współpracę.** Należy stworzyć odpowiednią atmosferę pracy, procedury i platformy umożliwiające intensywną współpracę, a przy tym zapewnić pracownikom odpowiednie warunki pracy i rozwój ich umiejętności.

## Pięć najważniejszych kroków

Skoro jedna czwarta pracowników na świecie zmieni pracę do roku 2018, a megatrendy przekształcają zasady motywowania pracowników, przedstawiamy pięć podstawowych kroków, od których można rozpocząć przygotowywanie strategii motywowania pracowników w obliczu przyszłości:

1. **Poznaj swojego wroga**  
Oceń wpływ poszczególnych megatrendów na swoją organizację i pracowników.
2. **Oceń swoją aktualną pozycję**  
Jakie zmiany należy wprowadzić, aby utrzymać zaangażowanie pracowników?
3. **Przygotuj uzasadnienie**  
Spraw, aby konieczność dostosowania się do przyszłych zmian w zasadach motywowania pracowników stała się jednym z priorytetów zarządu. Znajdź dowody na wpływ megatrendów i uzasadnij konieczność zmian.
4. **Znajdź sojuszników**  
Nawiąż współpracę z odpowiednimi osobami na odpowiednich stanowiskach, aby zapewnić wprowadzenie odpowiednich zmian.
5. **Bądź na bieżąco**  
Zbieraj opinie od pracowników na różnych etapach, aby mieć aktualne informacje na temat wpływu megatrendów na zaangażowanie pracowników.

## Czy jesteś gotów na przyszłość?

Poznaj więcej szczegółów na temat czynników zmieniających zasady motywowania pracowników. Przeczytaj, jak najlepsze na świecie organizacje przygotowują się do tych zmian. Dowiedz się, co możesz zrobić.

Pobierz nasz oficjalny raport Nowe zasady motywowania pracowników ze strony internetowej [www.haygroup.pl](http://www.haygroup.pl).