



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

PRZYWIĄZANIE DO ORGANIZACJI – PRZEWODNIK DLA PRACODAWCY

ZAMIAST WSTĘPU

Drogi Pracodawco. Wyobraź sobie, że Twoja firma pracuje jak dobrze naoliwiona maszyna. Każdy pracownik wykonuje swoje zadania w terminie a zespół skutecznie motywuje się nawzajem. Brzmi pięknie, prawda? Zastanów się, jak sprawić, by ta wizja mogła się ziścić. Co zrobić, by Twoi pracownicy lubili swoją pracę, wykonywali ją z prawdziwym zaangażowaniem i pozostali lojalni wobec Ciebie, nie szukając zatrudnienia w innym miejscu? Dzięki temu opracowaniu, dowiesz się, jak zwiększyć poziom przywiązania organizacyjnego u Twoich pracowników.

PRZYWIĄZANIE, CZYLI CO?

Na początek zastanów się, co oznacza dla Ciebie: przywiązanie do organizacji, zaangażowanie pracowników, ich lojalność, ale też satysfakcja i motywacja do pracy.

Przywiązanie to stan, który pracownik osiąga w związku z pełnionymi przez siebie obowiązkami, miejscem swojej pracy oraz atmosferą w niej panującą. Dzięki niemu czuje się zadowolony z pełnionej roli oraz spełniony jako pracownik określonej organizacji. Dodatkowo identyfikuje się z jej wartościami, celami oraz czuje się pełnoprawnym członkiem swojego zespołu. Siła przywiązania pomiędzy pracownikiem a firmą jest najczęściej wypadkową rachunku zysków i strat związanych z pracą dla organizacji. Jest również informacją, czy dana osoba zechce pozostać dłużej w obecnym miejscu pracy.

W literaturze związanej z przywiązaniem do organizacji, termin ten jest często używany zamiennie z określeniem zaangażowanie. Zawiera się w nim koncentracja na pracy, entuzjazm i działanie na rzecz firmy. Wg teorii Wilmara Schaufelego¹ zaangażowanie to rodzaj przeżyć doświadczanych w pracy, związanych z posiadaną energią i odpornością na zmęczenie (wigorem), poczuciem sensu pracy i odczuwania z niej dumy (oddanie), a także uczucie szybkiego upływu czasu w pracy dzięki koncentracji uwagi (zaabsorbowanie). Stan ten oddaje cytat, przypisywany Konfucjuszowi: “Wybierz pracę, którą kochasz, a nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w Twoim życiu.”

Badacze Instytutu Gallupa² wskazują natomiast na związek przywiązania z satysfakcją odczuwaną w pracy. Przywiązanie do organizacji jest przez nich rozumiane jako pewnego rodzaju umowa pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, oparta na poczuciu zadowolenia pracownika z warunków

¹ Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

² Vorina A., Simonič M., Vlasova M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic themes* 55(2): 243 – 262.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

panujących w jego miejscu pracy (to jest atmosfery w zespole, relacji z przełożonym, zarobków czy benefitów pozapłacowych). Zadowolenie to przekłada się wprost na motywację pracownika, jego produktywność i lojalność wobec firmy.

TRÓJCZYNNIKOWY MODEL PRZYWIĄZANIA

Do najpopularniejszych modeli przywiązania do organizacji należy ten stworzony w latach 90. XX w. przez Meyera i Allen³. Autorzy wskazują w nim na różne czynniki decydujące o trwałości związku pracownika z firmą. Występują one w zmiennym natężeniu, przekładając się na typ przywiązania dominujący u konkretnego pracownika. Wspomniane typy zaprezentowano poniżej:

- **Przywiązanie afektywne**, czyli poczucie satysfakcji i bliskości emocjonalnej z miejscem pracy. Jest to stan, w którym dominuje oddanie emocjonalne firmie, identyfikacja z nią i autentyczna chęć budowania bliskości ze współpracownikami i podopiecznymi. Osoba o takim stylu przywiązania jest postrzegana jako zaangażowana, terminowa, ale też empatyczna i otwarta na pomoc innym. Dopóki odczuwa więź emocjonalną z organizacją i czuje się „członkiem drużyny”, pracuje z zapałem, a pieniądze są dla niej kwestią drugorzędną. Nie można jednak ulegać złudzeniu, że taki pracownik zniesie wszystko. Zraniony czy oszukany może poszukać miejsca, które skuteczniej wykorzysta jego potencjał.

Wskazówka

Jak możesz wspomóc przywiązanie u tak cennych dla firmy osób? Pomóż im w realizacji ich celów osobistych, w tym w zaspokojeniu potrzeby wsparcia, docenienia, sensu działania i samorealizacji w pracy. Zauważaj ich wysiłek, doceniaj go i nagradzaj, także pozapłacowo. Dobre słowo nic nie kosztuje.

- **Przywiązanie normatywne**, czyli zgodność opinii i wartości pomiędzy pracownikiem a jego firmą. Jest to przywiązanie oparte na moralnym poczuciu zobowiązania wobec pracodawcy i współpracowników. Osoba o takim stylu przywiązania przykładą dużą wagę do słów takich, jak szacunek, obietnica, wdzięczność i lojalność. Trwanie w organizacji wynika u niej najczęściej z wrodzonej potrzeby przynależności i norm, wpojonych w procesie wychowania.

Wskazówka

Jak wspierać taki typ przywiązania u pracowników? Chwal ich lojalność. Podkreślaj, to co Was łączy, a nie dzieli. Jednak przede wszystkim zapewnij im przewidywalność warunków pracy i stabilność zatrudnienia. Możesz także prześledzić ich ścieżki kariery i dowiedzieć się z jakich powodów odchodzili z poprzednich miejsc pracy. Dzięki tym informacjom ustrzeżesz się przed podobnym scenariuszem.

³ Meyer J.P., Allen N.J. (1997), Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- **Przywiązanie instrumentalne/kontynuacyjne**, czyli podejmowanie wysiłku na rzecz organizacji w zależności od osobistych zysków. Jest to stan, w którym pracownik uważa, że praca jest dla niego kluczem do innego, wyższego celu (np. życia rodzinnego, czy zainteresowań pozazawodowych). Pracuje, ponieważ nie chce ponosić kosztów utraty stałego wynagrodzenia czy innych benefitów związanych z zatrudnieniem. Jego głównym motywatorem do działania jest prosty rachunek zysków i strat.

Wskazówka

W przypadku osoby przywiązanej instrumentalnie nie poruszaj tematu wartości czy lojalności wobec firmy. Skup się natomiast na zapewnieniu jej warunków pracy atrakcyjnych w porównaniu z ofertą Twoich konkurentów w branży. Regularnie przeglądaj ich ogłoszenia o pracę, sprawdzaj widełki płac i zakresy obowiązków. Zadbaj, by tworzone przez Ciebie miejsce pracy wypadło korzystnie w tym porównaniu.

W jaki sposób możesz sprawdzić zaangażowanie kadry w Twojej placówce? Użyj do tego zmysłu obserwacji. Osoba przywiązana do danego miejsca pracy wiąże z nią swoją przyszłość zawodową. Jej wypowiedzi o placówce są przepełnione pozytywnymi emocjami, a sposób wywiązywania się z zadań zawodowych nierzadko wykracza poza standardowy zakres jej obowiązków. Najtrudniejszy do zatrzymania w organizacji (a jednocześnie najmniej przydatny) jest natomiast pracownik, który nie prezentuje żadnego stylu przywiązania. Pracuje w danym miejscu, jednak sam nie potrafi uzasadnić, dlaczego. Można go nazwać tzw. “pracownikiem zombie”, który nie tylko obniża morale zespołu, ale też generuje koszty pracodawcy.

Jeśli w Twoim zespole pojawi się taka osoba, zastanów się, co możesz zrobić, by zmienić jej relację z firmą. Porozmawiaj z nią szczerze o swoich obserwacjach i pomysłach na usprawnienie jej działania. W rozmowie możesz poruszyć tematy takie jak:

- Stopień zadowolenia z wykonywanych zadań (ich atrakcyjności i zmienności)
- Poczucie sensu pracy, a także jej znaczenia dla innych osób (np. podopiecznych)
- Zgodność wymagań pracy z umiejętnościami pracownika, jego poczucie kompetencji
- Dostępność niezbędnych narzędzi pracy (w tym wiedzy, technologii i sprzętu)
- Poczucie bycia zauważonym i docenionym (np. premią lub pochwałą)
- Dostrzegane możliwości rozwoju i doształcania się
- Poczucie przynależności do zespołu i motywacja budowana dzięki relacjom w pracy

Dzięki takiej rozmowie masz szansę uzyskać informacje na temat przyczyn braku przywiązania do firmy u Twojego pracownika. Jeżeli okaże się, że jego potrzeby są niezaspokojone, będziesz w stanie się do tego odnieść i zaproponować rozwiązanie, które poprawi jego relację z miejscem pracy.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

To ważne

Opisane powyżej style przywiązania rzadko kiedy występują całkowicie rozłącznie. Najczęściej nakładają się na siebie, tworząc unikalny dla danego pracownika wzorzec. Może być tak, że osoba prezentowała dotąd styl afektywny, jednak po negatywnych doświadczeniach z pracodawcą przeszła w tryb instrumentalny. Z drugiej strony osoba skupiona jedynie na własnych korzyściach jest w stanie zaangażować się emocjonalnie lub normatywnie, jeżeli zobaczy, jak troszczy się o nią jej zakład pracy. Z tego powodu nie przywiązuj się do swoich opinii na temat danej osoby i na bieżąco je aktualizuj.

OBSZARY BUDOWANIA PRZYWAZANIA

To, jakim zaangażowaniem wykaże się w pracy zatrudniona przez Ciebie kadra, zależy od wielu czynników. Składają się na to m.in. osobowość, temperament, potrzeby i upodobania pracowników, a także ogólna atmosfera i relacje w pracy. Główne czynniki odpowiadające za wysokie (lub niskie) przywiązanie pracowników do organizacji, to: działania przełożonych, kultura pracy i koncentracji na wynikach oraz wizerunek pracodawcy. Omówmy pokrótce każdy z nich:

- **Kierownik/ bezpośredni przełożony** to dla pracownika kluczowa osoba w firmie. Pamiętaj, że do zadań wybranego przez Ciebie lidera będzie należało stworzenie właściwego klimatu do pracy zespołu tj. balansowanie pomiędzy swobodą działania i samodzielnością pracowników, a ich skutecznym nadzorowaniem i kierowaniem ich zachowaniami. Przemyśl zatem, który z pracowników będzie umiał: a) zadbać o atmosferę rozwoju i współpracy w zespole, b) wytyczyć pracownikom indywidualne, zgodne z ich predyspozycjami cele, c) stosować konstruktywną informację zwrotną (zarówno w formie krytyki, jak i pochwał), by zachęcać pracowników do większego zaangażowania w wykonywane zadania. Ta osoba powinna budzić jednocześnie sympatię, jak i respekt u reszty zespołu.
- **Kultura organizacyjna**, a więc to, jakie cele i wartości przyświecają organizacji oraz to, w jaki sposób są one komunikowane osobom w niej pracującym. W temacie budowania przywiązania istotne jest nie tylko to, jaką kulturę prezentuje dana organizacja, ale też na ile jest ona zbieżna ze stylem działania i wartościami osobistymi poszczególnych pracowników. Przykładowo, osoba pedantyczna może nie odnaleźć się w zespole skupionym na wysokim tempie pracy, a pracownik dążący do szybkich i spektakularnych wyników może mieć trudność z zaangażowaniem się w długotrwałe relacje z podopiecznymi, wymagającymi od niego szczególnej troski. Pamiętaj, że kluczem do przywiązania i zadowolenia obu stron będzie w tym przypadku dopasowanie, czyli jak najmniejsza dysproporcja między oczekiwaniami obu stron a stanem rzeczywistym ich relacji.
- **Wizerunek pracodawcy** – to inaczej obraz tego, jak prezentuje się organizacja poza murami placówki (np. w formie reklam, artykułów, stron w mediach społecznościowych, ale też w procesie rekrutacji czy wykonywania usług względem podopiecznych). Wizerunek





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

pokazywany na zewnątrz organizacji powinien być możliwie pozytywny, ale też zgodny ze stanem faktycznym. Pamiętaj, że pracownik, który identyfikuje się z wartościami firmy, będzie odczuwał większy sens swojego działania i przywiązanie do pracy. Dodatkowo przyjemna będzie dla niego praca w placówce o dobrej renomie. Placówce, którą bez wyrzutów sumienia będzie mógł polecić swoim znajomym i bliskim członkom rodziny.

JAK WPROWADZIĆ ZMIANĘ?

Wprowadzanie procesów budujących przywiązanie pracowników do firmy wymaga czasu. Tego typu zmiany powinny być poprzedzone solidnie wykonanym planem i realizowane w sposób systematyczny, wzmocniony regularnym monitorowaniem kierunku, w którym zmierzają.

1. Na początek pomyśl, jakie aspekty związane z przywiązaniem pracowników chcesz wspierać. Możesz zadbać o przywiązanie instrumentalne pracowników, czyli o ich lojalność wynikającą z wysokości pensji czy oferowanych przez Ciebie świadczeń pozapłacowych. Polecamy Ci jednak skupienie się na przywiązaniu emocjonalnym, które sprawi, że zespół pozostanie przy Tobie z powodu głębszych pobudek. W tym celu stwórz warunki do pracy odpowiadające potrzebom Twoich pracowników, dbając jednocześnie o dobrą atmosferę i szczere relacje w zespole. Relacje te możesz wzmocnić za pomocą celebrowania urodzin i ważnych wydarzeń w życiu pracowników, wspólnych wyjść po pracy czy szkoleń z aspektem integracyjnym. W przypadku przywiązania normatywnego proponujemy Ci natomiast działania podkreślające to, co wspólne w obszarze wartości organizacji i pracownika. Zastanów się zatem, co łączy Twoją organizację i zatrudniony w niej zespół. Dostrzeganie sensu pracy z ludźmi, potrzeba stabilizacji, a może przeciwnie, zamiłowanie do szybkich zmian i rozwoju? Wypisz to, co przychodzi Ci na myśl, byś mógł/ mogła do tego później wrócić.

Wartości cenne dla firmy i zespołu

.....

.....

.....

.....

2. W poznawaniu potrzeb pracowników nie opieraj się wyłącznie na swoich przypuszczeniach. Najlepiej, jeśli oddasz im w tej sprawie głos podczas spotkań roboczych lub za pomocą anonimowej skrzynki pomysłów i propozycji, dzięki której pracownicy poczują swój realny wpływ na organizację.





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3. Kolejnym krokiem do wzmocnienia przywiązania pracowników do organizacji będzie przyjrzenie się działaniom prowadzonym przez konkurencję. Jak dużą rotację kadry mają w placówkach Twoi koledzy i koleżanki w branży? Jak często zmagają się oni z nieobecnością pracowników? Czy ich zespół jest bardziej zaangażowany od Twojego? Jakie uwagi odnośnie zaangażowania pracowników mają podopieczni? Co sprawia, że osoby rezygnują z pracy dla nich i przechodzą do konkurencji?
4. Decydując się na podjęcie konkretnych działań wzmacniających przywiązanie do organizacji pomyśl o tym, co wyróżnia każdego z pracowników np. staż pracy, wiek, płeć. Dlaczego? Inne oczekiwania pod względem finansów, aprobaty czy autonomii będzie miał świeżo upieczony absolwent uczelni wyższej, czy osoba dorabiająca sobie do emerytury, a inne pracownik utrzymujący rodzinę lub doświadczony i samodzielny specjalista. Weź to pod uwagę kształtując swój zespół i proponując mu określone benefity.
5. Kiedy dojdiesz już do tego, co dokładnie przyda się Twoim pracownikom, wciel to w życie. Pamiętaj jednak, że rotacji nie ograniczysz nigdy do zera. Nie masz bowiem wpływu na życie prywatne swoich pracowników i np. wynikające z niego zmiany miejsca zamieszkania. Twoim celem powinno być zatem ograniczenie zmian kadrowych do akceptowalnego przez organizację minimum.

DOBRE RADY

Co jeszcze możesz zrobić, by skuteczniej angażować pracowników i wzmacniać ich lojalność?

- ✓ Działaj z rozwagą i wyprzedzaj sytuacje kryzysowe. Już teraz pomyśl, co jest atutem Twojej placówki, a co może zniechęcić do pracy w niej.
- ✓ Uważnie wybieraj bezpośrednich przełożonych/ liderów zespołów. Na bieżąco sprawdzaj ich relacje z podwładnymi.
- ✓ Pamiętaj o znaczeniu satysfakcji pracowników. Staraj się ich traktować w możliwie indywidualny sposób. Rozmawiaj z każdym z nich z osobna i wspieraj ich w zależności od zgłaszanych przez nich potrzeb.
- ✓ Poznaj cele Twoich pracowników i wartości, którymi kierują się oni w pracy. Spraw, by firma spełniała ich oczekiwania w tym zakresie.
- ✓ Sprawdzaj zainteresowania i potrzeby szkoleniowe pracowników. Zachęcaj ich również do rozwoju poprzez zwykłe dzielenie się wiedzą w miejscu pracy.
- ✓ Daj pracownikom szansę wykazania się – w miarę możliwości angażuj ich w ciekawe projekty i ambitne zadania. Ważne, żeby czuli sens pracy, która jest dla nich rozwojowa i dopasowana do poziomu ich kompetencji.





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ Uwzględniaj sugestie i pomysły pracowników. Wspieraj inicjatywy oddolne nawet wtedy, gdy wymagają one dopracowania. W miarę możliwości wcielaj je w życie. Da to pracownikom poczucie wpływu na działania firmy.
- ✓ Doceniaj i chwal nie tylko to, co niezwykle, ale także to, co jest po prostu dobre.
- ✓ Nie unikaj trudnych rozmów (np. na temat kontroli, krytyki, stawiania granic). Odpowiednio przekazana informacja zwrotna może być dla pracownika okazją do rozwoju.
- ✓ Bądź konsekwentny/a – Twoje słowo powinno być w stu procentach godne zaufania. Raz złamana obietnica przynosi katastrofalne skutki dla przywiązania pracownika do organizacji.
- ✓ Bądź sprawiedliwy w podziale obowiązków pomiędzy pracownikami i okazywaniu im wsparcia w pracy. Nic tak nie burzy dobrej atmosfery w zespole, jak poczucie nierównego traktowania, faworyzowania czy nadmiernego obciążania poszczególnych osób w firmie. Pomoże Ci w tym zachowanie dystansu i obiektywizmu względem pracowników. Nie musisz lubić każdego z nich - ważne by potrafili oni pracować ze sobą nad wspólnymi celami firmy.
- ✓ Usprawnij komunikację. Możesz to zrobić np. za pomocą cyklicznych spotkań zespołu, komunikatorów internetowych, współdzielonej tablicy ogłoszeń.
- ✓ Dbaj o atmosferę. Pamiętaj, że praca to także relacje pomiędzy członkami zespołu. Daj im przestrzeń do lepszego poznania i polubienia się, np. podczas wyjazdu integracyjnego, pikniku dla ich rodzin lub wspólnego wyjścia na miasto. Dzięki temu będą się ze sobą skuteczniej porozumiewać i pomagać sobie w sytuacjach trudnych.
- ✓ Nie zapominaj o poczuciu bezpieczeństwa Twoich pracowników. Stabilna praca, stałe, satysfakcjonujące wynagrodzenie i poczucie sprawiedliwości pozwolą im w pełni skupić się na wykonywanych zadaniach.
- ✓ Spraw, by pracownicy byli dumni ze swojego miejsca pracy i chwalili je w rozmowach w innych osobach. To umocni Twoją renomę oraz, być może, zaprocentuje lepszymi wynikami firmy.
- ✓ Na koniec – pomóż pracownikom zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Troszcz się również o ich zdrowie i zdolność do odpoczynku poza godzinami pracy (m.in. unikaj telefonów służbowych po godzinie 16.00 oraz w weekendy. Staraj się też zredukować do minimum zlecenie pracy w nadgodzinach).

PRZYWIĄZANIE A „CYKL ŻYCIA” PRACOWNIKA

Nie oszukujmy się, nie każdy pracownik odnajdzie się w określonej pracy. Kluczem do zbudowania właściwego nastawienia i lojalności jest dopasowanie pracownika do jego stanowiska i zespołu. Nie jest to oczywiście kwestia jednorazowego działania. Wymaga raczej tworzenia konsekwentnych planów i ich realizacji przez lata.

Nad budowaniem przywiązania do organizacji możesz pracować na każdym etapie relacji z pracownikiem:





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- **Przyciąganie do organizacji:** Aby przyciągnąć do siebie lojalnych pracowników, zadbaj o to, jakie informacje na temat Twojej organizacji są prezentowane w przestrzeni publicznej. Warto być dbałym/a o dobrą opinię wśród swoich podopiecznych, członków zespołu i innych osób mających styczność z Twoją działalnością. Potencjalny kandydat może do Ciebie trafić dzięki poleceniu sąsiada lub natknięciu się na dobrze napisany artykuł w prasie lokalnej. Może również zrezygnować ze współpracy, jeżeli nie spodoba mu się to, co widzi lub słyszy na temat określonego miejsca pracy.
- **Rekrutacja:** Przystępując do prowadzenia określonego naboru zastanów się: jakie miejsce pracy tworzysz, jaka panuje w nim atmosfera, jakie wartości wyznaje Twój zespół i kto może być dla niego dobrym uzupełnieniem. Pod tym kątem zaplanuj swoje dalsze działania. W ogłoszeniach o pracę pisz o realnych warunkach pracy, o jej głównych wyzwaniach, o tym, kogo dokładnie poszukujesz. Wspominając o benefitach, mów jedynie o tym, co faktycznie możesz zagwarantować. W kontakcie z kandydatem dbaj o profesjonalizm i życzliwość. Odpisuj na każde zgłoszenie, choćby za pomocą autorespondera w skrzynce mailowej. Przestrzegaj też ustalonych terminów rozmów telefonicznych i spotkań oraz czasowego przekazywania informacji zwrotnej o wynikach naboru.
- **Selekcja:** Wybierając spośród kandydatów na dane stanowisko nie skupiaj się wyłącznie na ich twardych kompetencjach (dyplomach szkolnych, certyfikatach ze szkoleń, konkretnych umiejętnościach). Zwróć uwagę na zgodność osobowościową (aspiracje, cechy charakteru, potrzeby) kandydata z kulturą i atmosferą panującą w firmie. Jeżeli Waszą główną wartością jest życzliwość i otwartość w kontakcie, nie zatrudniaj osoby chłodnej i zdystansowanej. Jeżeli wiesz, że zespół potrzebuje uporządkowania i spokoju, zastanów się zanim zrekrutujesz gadułę. Pamiętaj, że doświadczenie to nie wszystko. Osoba o krótszym stażu pracy może się np. szybciej przystosować i wykorzystać okazane jej zaufanie do zbudowania trwałej lojalności względem Twojej firmy.
- **Wdrożenie:** Po dokonaniu ostatecznego wyboru, zadbaj o to, by wprowadzić nowego pracownika do organizacji w komfortowy dla niego sposób. Zapewnij mu wszystkie niezbędne narzędzia pracy i źródła informacji, wyślij mail powitalny lub wyznacz opiekuna, który pokaże mu, jak odnaleźć się w nowej roli. Jeżeli do firmy dołącza jednocześnie większa liczba pracowników, możesz dla nich zorganizować spotkanie integracyjno-zapoznawcze. Właściwa adaptacja pracownika, zwiększa szanse na jego silniejsze przywiązanie do organizacji.
- **Utrzymanie:** Po pewnym czasie od zatrudnienia, doświadczenia pracownika mogą być nieco odmienne od tego, czego spodziewał się na początku współpracy. Z tego względu rozmawiaj z nim regularnie o jego potrzebach i oczekiwaniach. O tym, jakie plusy i minusy dostrzega w swojej pracy, np. jak czuje się w zespole, jakich szkoleń potrzebuje lub co zmotywuje go do większego zaangażowania w wykonywane obowiązki. Oprócz motywatorów płacowych wzrost lojalności pracowniczej mogą zapewnić również pochwały od przełożonego, wyjazdy integracyjne, możliwość częściowej pracy zdalnej.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- **Rozstanie z szacunkiem:** O budowaniu właściwego wizerunku pracodawcy nie zapominaj również w momencie rozstania z pracownikiem. Niezależnie od tego, kto podejmuje decyzję o zakończeniu współpracy warto, by proces ten zaszedł w atmosferze wzajemnego szacunku. Co istotne, odchodzący pracownik może być dla Ciebie dobrym i wiarygodnym źródłem informacji na temat tego, co wymaga zmiany w firmie. Zapytaj go, w formie tzw. *exit interview* o to, z czego był najbardziej zadowolony, a co skłoniło go do zmiany miejsca pracy. Ucz się na błędach, by zwiększyć przywiązanie pracowników, którzy pozostali w firmie.

DODATEK 1. – NOWE WYZWANIA

Kwestia dopasowania do organizacji i lojalności względem niej jest też po części związana z pokoleniem, z którego wywodzą się Twoi pracownicy. Najstarsi z nich, urodzeni w latach powojennych, należą do tzw. generacji baby boomers. Kolejną grupą jest pokolenie X, czyli dzieci okresu lat 60-tych i 70-tych. Następną literką w alfabecie, Y odpowiada grupie urodzonych w latach 80-tych Millenialsów. Wylizankę kończymy natomiast na Z oznaczającym młodych, urodzonych na przełomie XX i XXI wieku.

Każda z tych grup charakteryzuje się określoną mentalnością i oczekiwaniami, które należy brać pod uwagę, chcąc budować ich przywiązanie do organizacji:

- **Baby Boomers** to osoby z wyżu demograficznego obecnie kończące swoje kariery zawodowe. Pracownicy Ci są przyzwyczajeni do niezależności, ale też powtarzalności działania, dlatego mogą mieć trudność z przyjmowaniem informacji zwrotnej, czy usprawnień technologicznych w pracy. Zazwyczaj silnie przywiązują się do swojego stanowiska, zespołu i pracodawcy. Cenią sobie również stabilność zatrudnienia. Co możesz dla nich zrobić? Czerp z ich wiedzy i doświadczenia. Spraw by czuli się potrzebni. Angażuj ich do programów pracowniczych, w których będą mogli pełnić rolę mentora – osoby wdrażającej do pracy nowych członków zespołu. Przygotuj się również na to, że mogą mieć oni własne zdanie odnośnie wprowadzanych w pracy innowacji. Aby nie stracić ich zaangażowania, cierpliwie tłumacz, jednocześnie licząc się z ich opinią. Daj im również czas na przystosowanie się do takich zmian.
- **Generacja X** to osoby dojrzałe i lojalne a jednocześnie bardziej otwarte na zmiany od poprzedzających je roczników. Usprawnienia technologiczne nie są im obce, choć nadal najsilniej ufają kontaktom międzyludzkim i temu, co da przelać się na papier. Mają szacunek do hierarchii i stanowisk, jednak nie jest on jednoznaczny z zaufaniem wobec pracodawcy. Od firmy oczekują możliwości rozwoju, dobrego zarobku oraz budowania kariery zawodowej, dlatego są jej w stanie poświęcić dużo uwagi i czasu. W aktywności tego pokolenia często zaciera się granica między życiem prywatnym a zawodowym. Jak możesz usprawnić komunikację z przedstawicielami Generacji X? Zdobądź ich zaufanie za pomocą profesjonalnych zachowań, merytorycznych argumentów i siły autorytetu. Okaż im zainteresowanie i docień ich wkład w życie firmy. Nie zapominaj również o korzyściach, jakie daje im praca dla Ciebie. Jasny scenariusz pozwalający im na dojście do premii to rzecz, za którą będą Ci wdzięczni.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- **Generacja Y** to najlepiej wykształcona z omawianych grup. Działa wielozadaniowo, szybko i w elastyczny sposób. Pracownik Y od hierarchii zawodowej ceni bardziej kompetencje i intelekt oraz otwartość na relacje. Przełożonego traktuje po partnersku i oczekuje od niego sprawiedliwego wynagrodzenia za dobrze wykonaną pracę. Jeżeli jego płaca i specyfika wykonywanych zadań nie będzie dla niego satysfakcjonująca, z pewnością rozważy zmianę pracy, na taką która zapewni mu rozwój i przewidywalną ścieżkę kariery. Wbrew pozorom grupie tej zależy na stabilności zatrudnienia i wytyczeniu jasnej granicy między życiem zawodowym a osobistym. Co możesz zrobić, by wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom? Szanuj prawo do prywatności i odpoczynku pracownika Y. Jego czas wolny to świętość. Dbaj, by nie zakłócać go sprawami związanymi z życiem zawodowym. Dzięki takiemu podejściu pracownik będzie miał więcej energii i motywacji do działania w czasie na to przeznaczonym.
- **Pracownicy Generacji Z** to osoby nowo wchodzące na rynek pracy. Charakteryzuje ich niemal bezustanne funkcjonowanie w trybie on-line, mobilność i gotowość do zmian. To osoby, które mogą wprowadzić wiele świeżości do zespołu, nadając mu twórczy i przebojowy sposób działania. Z uwagi na ich dużą mobilność, otwartość na nieznaną, ale też pewną powierzchowność patrzenia i spontaniczność decydowania, mogą być oni trudni do zatrzymania w jednym zakładzie pracy. Jak możesz ich do siebie przywiązać? Bądź dla nich mentorem, który nie ogranicza ich swobody, a pomaga w budowaniu poczucia bezpieczeństwa i samorozwoju. Rozmawiaj z nimi szczerze i często. Jeżeli nie jesteś zadowolony z ich pracy, wskaż jasno, co mogą zmienić, by rozwijać się nadal w strukturach Twojej firmy. Ważne, by na ich drodze rysowały się ciekawe i twórcze wyzwania. Wprowadź do firmy system udzielania regularnej informacji zwrotnej.

DODATEK 2. – PRACA W TRYBIE HOME OFFICE

Mówiąc o przywiązaniu do organizacji najczęściej mamy na myśli lojalność wobec pracodawcy, zespołu czy przyzwyczajenie do miejsca pracy, jego wystroju, wygody biura itp. Jak jednak budować więź, gdy pracownicy, z różnych przyczyn, wykonują pracę w trybie rotacyjnym lub całkowicie zdalnym?

- Wytyczyć jasne zasady funkcjonowania zespołu (np. dobrać konkretne kanały i sposoby komunikacji, określić, które programy i aplikacje będą współdzielone przez zespół, nagrywać spotkania lub robić z nich notatki dla osób, które nie mogły w nich uczestniczyć).
- Dbać o sprawiedliwy podział pracy w zespole i plan działania dla każdego pracownika (w tym uaktualnić zakresy obowiązków tak, by każdy wiedział przed kim odpowiada oraz by nie dublował pracy innych osób).
- Integrować zespół (np. pokrywające się godziny pracy, komunikacja video, wirtualna kawa zawsze o 12.00).
- Unikać nadmiernej kontroli, za to zwiększyć dostępność do przełożonego i jego informacji zwrotnej (np. w ramach cotygodniowych rozmów wideo lub przyjętego sposobu raportowania o postępach).





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Wspierać motywację pracowników, przypominając im o sensie pracy i celach poszczególnych zadań oraz doceniając ich wkład pracy (różnymi benefitami, w tym także w sposób niematerialny np. pochwałą).
- Zapewnić poczucie stabilności zatrudnienia (nawet, jeśli w branży panuje kryzys szczerze informować o sytuacji firmy i zatrudnienia w niej).
- Dać pracownikom dostęp do wyposażenia biura (np. umożliwić wypożyczenie do domu wygodnego krzesła czy monitora, na którym pracownik wcześniej działał).

PODSUMOWANIE

Powyższe opracowanie zawiera propozycje dobrych praktyk ukierunkowanych na wzmacnianie przywiązania do organizacji wśród pracowników. Warto testować różne z nich, by wybrać te, które są najbardziej dostosowane do preferencji pracowników oraz specyfiki organizacji i przynoszą najlepsze efekty.