**Jak zmotywować zespół? Należy zacząć od osoby, która nim zarządza.**

**Komentują Kaja Robaszyńska, Head of Intelligent Automation Practice Operations EMEA & North America oraz** **Artur Kmiecik, Head of Cloud and Data Services w Capgemini Polska.**

**Artur Kmiecik:**

Aby zespoły pozostawały zmotywowane, kluczowy jest kontakt osobisty. Warto zwracać na to szczególną uwagę, zwłaszcza teraz, kiedy praca w modelu hybrydowym jest wciąż popularna. Kontakty w biurze przy wspólnym obiedzie czy kawie nie są już codziennością, a to właśnie one budowały silne relacje. Stworzenie nowej formuły takich interakcji jest bardzo istotne, nawet jeśli początkowo może wydawać się nienaturalne. Codzienne, nawet krótkie spotkania i bieżąca wymiana myśli sprawiają, że pracownicy czują się zauważeni, osoby zarządzające natomiast dowiadują się, jakie nastroje panują w zespołach. Z badań wynika, że 80% menedżerów i menedżerek sądzi, że ich pracownicy są zadowoleni, podczas gdy takiej odpowiedzi udziela tylko 28% pracowników i pracownic[[1]](#footnote-1).

Praca hybrydowa to dla wielu osób, zwłaszcza dla mileniasów i generacji Z, prawdziwa rewolucja dająca nowe możliwości i podnosząca komfort życia codziennego. Nie możemy jednak zapominać o tym, że w naszych zespołach są również osoby starsze albo po prostu bardziej przywiązane do tradycyjnych form pracy biurowej. Rolą osoby zarządzającej jest znalezienie równowagi pomiędzy tymi oczekiwaniami i stworzenie środowiska, w którym wszystkim będzie pracowało się dobrze. Elastyczność formy wykonywania obowiązków daje motywującą do pracy wolność, jednak niesie ze sobą wyzwania w zarządzaniu hybrydowym zespołem.

Nie możemy zapominać o tym, że rolą lidera jest nie tylko budowanie zespołu, który pracuje w dobrej atmosferze, ale również odpowiadanie na konkretne wymagania biznesowe. W tym zakresie najlepszą motywację dla pracowników stanowi rozwój. Rolą menadżera lub menadżerki jest wyznaczenie kolejnych kroków w taki sposób, aby były konkretne, dobrze uzasadnione, a przede wszystkim osiągalne. To właśnie zrealizowane cele potwierdzone dogłębnym, zindywidualizowanym feedbackiem układają się w interesującą ścieżkę rozwoju zawodowego, która motywuje ludzi.

Aby te wszystkie czynniki motywujące odpowiednio zadziałały, konieczna jest nieprzerwana uważność i dbałość. To zadanie, któremu na co dzień muszą sprostać osoby zarządzające.

Co w takim razie należy zrobić, aby zachować wysoki poziom motywacji wśród kadry menedżerskiej? Przede wszystkim zapewnić jej interesującą ścieżkę rozwoju. Osoby, które rozwinęły się w dużej organizacji, często zaczynając od znacznie niższych stanowisk, nie chcą się zatrzymywać. Dla nich nowe wyzwania i możliwość nieustannej nauki są kluczowe.

Dla mnie osobiście najważniejsza jest pasja – zagadnieniami związanymi z IT zajmuję się również w czasie wolnym. Czytam na temat mojej specjalizacji, aby zawsze być na bieżąco z nowinkami i zmianami. To właśnie dzięki możliwości pracy i rozwoju w dziedzinie, która jest również moim hobby jestem w Capgemini już 16 lat. I właśnie to podejście do pracy staram się przekazywać zespołom, którymi zarządzam.

**Komentuje Kaja Robaszyńska:**

Utrzymywanie motywacji zespołu na wysokim poziomie to zadanie spoczywające na barkach osób, które nim zarządzają. To duża odpowiedzialność, która powoduje, że są one szczególnie narażone na wypalenie zawodowe. Z badan wynika, że doświadcza go aż 43% osób kadry menedżerskiej – to więcej niż jakiejkolwiek innej grupie zawodowej[[2]](#footnote-2).

Osoby zarządzające w swojej codziennej pracy podejmują odpowiedzialność zawodową dwojakiego rodzaju. Z jednej strony są rozliczane przez wyższą kadrę menedżerską z wymiernych efektów biznesowych, a z drugiej ich umiejętności miękkie i efektywność są stale oceniane przez podlegające im zespoły. Te dwa rodzaje wymagań bywają trudne do pogodzenia.

Tym co sprawiło, że ja sama uniknęłam wypalenia zawodowego była możliwość rozwoju na dwóch niezależnych od siebie ścieżkach, którymi podążałam pracując w Capgemini. Zaczynałam od stanowiska analityka finansowego, później otrzymując możliwość rozwoju jako liderka zespołu. Po 5 latach tworząc społeczność zawodową tzw. community, wykorzystałam możliwość rozwoju w obszarze technologii, który dynamicznie zaczął się rozwijać – w ten sposób wkroczyłam na ścieżkę ekspercką. Po kilku latach intensywnego rozwoju na tym polu poczułam, że brakuje mi pracy w charakterze osoby zarządzającej zespołem. Dzięki temu, że Capgemini to duża firma o szerokim spektrum działania, szybko zyskałam możliwość łączenia zarzadzania ludźmi z kierowaniem projektami.

Uważam, że to właśnie różnorodne możliwości rozwoju pozwalają zachować entuzjazm i pasję, a co za tym idzie uniknąć wypalenia zawodowego. Bardzo istotne jest to, aby te możliwości nie pozostawały jedynie w sferze teorii, ale żeby pracodawca proaktywnie wspierał osoby pracujące w dalszym rozwoju. Capgemini oferuje osobom, które zatrudnia m.in. mentoring, programy szkoleniowe czy wewnętrzne targi pracy tzw. job fairs. Moim zdaniem praca w korporacji to, wbrew stereotypom, szansa na wieloletnią stabilizację, która zapewnia optymalne warunki rozwoju zawodowego. Różnorodność biznesów i duża liczba klientów zapewnia wciąż nowe wyzwania, które utrzymują motywację na wysokim poziomie.

**O Capgemini**

Capgemini to światowy lider w dziedzinie doradztwa w zakresie transformacji i zarządzania biznesem poprzez wykorzystanie mocy technologii. Celem Grupy jest dążenie do odpowiedzialnej społecznie, zintegrowanej i zrównoważonej przyszłości, w której potencjał ludzki jest wspierany nowymi technologiami. Capgemini jest odpowiedzialną i wielokulturową organizacją, liczącą ponad 360 000 pracowników zatrudnionych w ponad 50 krajach. Dzięki silnemu 55-letniemu dziedzictwu i szerokiej wiedzy branżowej cieszy się zaufaniem swoich klientów, a także jest zdolna kompleksowo zaspokoić ich potrzeby biznesowe: od strategii i projektowania rozwiązań po działania operacyjne napędzane przez dynamicznie rozwijający się i innowacyjny świat technologii chmury, danych, sztucznej inteligencji, łączności, oprogramowania, inżynierii cyfrowej i platform. W 2022 roku Grupa odnotowała globalne przychody w wysokości 22 miliardów euro.

Get The Future You Want | [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com#_blank)

1. Raport „Siła doceniania 2022”, HRM Institute, BNP Paribas, Capgemini, [↑](#footnote-ref-1)
2. Raport „Executives feel the strain of leading in the ‘new normal’”, Future Forum [↑](#footnote-ref-2)