



JAK ZBUDOWAĆ ZAANGAŻOWANY ZESPÓŁ?

Nowe trendy w tworzeniu dobrej atmosfery pracy

Podsumowanie warsztatów

Warszawa, luty 2020

Organizator



Komitet Dialogu
Społecznego
Krajowej Izby Gospodarczej

Partnerzy



I. Wstęp

Każdy pracodawca chciałby mieć zaangażowany zespół, ale wciąż niewielu potrafi go stworzyć. Z kolei dla pracowników pozostaje on często jedynie sloganem w wewnętrznej komunikacji firmy. Gdy jednak uda się go zbudować okazuje się, że wszyscy na tym wygrywają. Zaangażowany zespół świadczy o dojrzałej i jednocześnie nowoczesnej kulturze organizacyjnej, która przynosi wymierne korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Stwarza przewagę konkurencyjną organizacji zwiększając jednocześnie satysfakcję i oddziałując na dobrostan psychospołeczny pracowników.



*W wydanej nie tak dawno książce p.t. „Dlaczego pracujemy” prof. Barry Schwartz udowadnia, jak prze-
możny wpływ społeczny mają idee oraz stworzone na ich podstawie rozwiązania stosowane w środo-
wisku pracy: „Projektujemy naturę ludzką, projektując instytucje, w których żyją ludzie. Trzeba więc zadać
sobie pytanie, jakiego rodzaju naturę ludzką chcemy pomóc zaprojektować”. Wskazuje tym samym na
wielką odpowiedzialność spoczywającą na wszystkich uczestniczących w tworzeniu warunków pracy.
Odpowiedzialność nie rozkłada się jednak równo na wszystkich. W pierwszej kolejności spoczywa ona na
barkach osób pełniących funkcje kierownicze na różnych szczeblach przedsiębiorstwa, instytucji czy orga-
nizacji pozarządowych. To od ich zachowań, radzenia sobie z emocjami, umiejętności współpracy, wspar-
cia i motywacji w pierwszej kolejności zależy kultura organizacyjna, w jakiej funkcjonujemy. Z kulturą
organizacyjną jest jak z powietrzem. Bywa, że nie zauważamy jego istnienia do czasu, kiedy nie możemy
oddychać. W toksycznych kulturach pracy ludzie się duszą. Ma ona moc wyciągania tego, co w człowieku
i grupie najgorsze. Może też tworzyć warunki rozwoju dla ludzi, a grupy przemieniać we wspólnoty oparte
na przyjaznych więziach, wartościach i celach. Intencją Komitetu Dialogu Społecznego KIG jest poszukiwa-
nie wszelkich możliwych inspiracji dla tworzenia gospodarki i relacji zawodowych opartych na poszano-
waniu godności człowieka. Nie ma żadnej wątpliwości, że kultura organizacyjna jest do nich kluczem,
a świadome jej modelowanie potrzebą wykraczającą poza krótkookresowe cele.*



Konrad Ciesiołkiewicz
przewodniczący KDS KIG



*Praca pochłania nam znaczną część dnia, wywierając bezpośredni wpływ na nasze relacje z rodziną, znajo-
mymi, a także na poczucie własnej wartości i samoocenę. Z tego względu zarówno nam samym, jak i pra-
codawcom więcej korzyści i lepsze efekty przynosi praca w dobrej atmosferze. Można ją osiągnąć dzięki
dialogowi i zrozumieniu wzajemnych potrzeb. Zwiększa się wówczas zaangażowanie pracowników, a tym
samym efektywność organizacji. Dlatego warto zadbać o jakość dialogu na każdym szczeblu organizacji.*



Anna Tarnawska
sekretarz KDS KIG

II. Kultura organizacji i jej wpływ na przedsiębiorstwa. Badanie Bilans Kapitału Ludzkiego

- **Kultura organizacji jako niewidoczna siła, która determinuje działanie organizacji**

Kultura organizacji jest jak powietrze dla ludzi, czy woda dla ryb. Na co dzień pracownik może jej nie zauważać, ale bez niej firma nie mogłaby funkcjonować. Kultura organizacji wpływa na całą działalność przedsiębiorstwa. Jeśli pozostaje na niskim poziomie, wyniki firmy w dłuższej perspektywie czasowej nie będą dobre. Dlatego coraz więcej firm chce uczynić właśnie z kultury organizacyjnej swoją przewagę konkurencyjną, budując ją w taki sposób, żeby napędzała wyniki ekonomiczne.

Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi zarządzania i budowy kultury organizacyjnej przekłada się na szereg wskaźników efektywności pracowników i przedsiębiorstwa:

- Wzrost produktywności
- Wzrost zysków i długoterminowej zyskowności
- Obniżenie rotacji pracowników
- Wzrost motywacji oraz wiedzy i umiejętności pracowników

- **Strategiczne zarządzanie i wykorzystanie narzędzi HR w polskich przedsiębiorstwach**

W wyniku wieloletnich badań naukowych zdefiniowano najbardziej efektywne praktyki zarządzania, tzw. High Performance Work Practices (HPWP). Należy do nich zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, opis stanowiska, wystandaryzowany proces rekrutacji i selekcji, sformalizowana strategia organizacji. Wpływają one pozytywnie na efektywność zarządzania, dzięki czemu firmy uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne, a pracownicy cieszą się wyższym poziomem satysfakcji z wykonywanej pracy.

Z badania **Bilans Kapitału Ludzkiego** wynika m.in., że jedynie 60 proc. średnich i dużych przedsiębiorstw planuje swoje działania w perspektywie dłuższej niż trzy miesiące; ponad połowa angażuje pracowników w proces decyzyjny; najczęściej wykorzystywanym narzędziem HR jest pochwała i awans, stosuje je 57 proc. firm.

Kultura organizacji, strategia i zarządzanie zespołami

Podejmowanie decyzji w średnich i dużych przedsiębiorstwach



43%
bez konsultacji
z pracownikami



55%
angażowanie
pracowników
w proces



2%
pozostawienie
decyzji
pracownikom

Plany w średnich i dużych przedsiębiorstwach



60%

mają plan rozwoju na min. 3 miesiące



40%

nie mają planu rozwoju na min. 3 miesiące

75%

średnich i dużych firm stosuje narzędzia zarządzania zespołami, w tym:



57%
pochwała i awans



30%
empowerment, czyli zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika



28%
dodatkowe szkolenia

Źródło: BKL badanie pracodawców 2018.

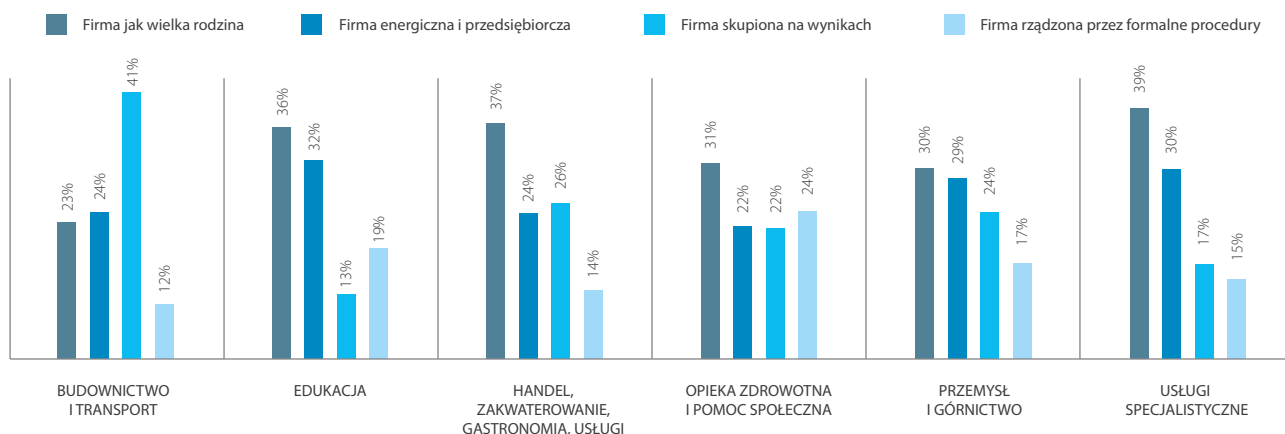
• Typy kultury organizacji dominujące w polskich przedsiębiorstwach

Kultury organizacyjne różnią się między sobą pod względem elastyczności oraz stopnia integracji wewnętrznej. Dzięki badaniom naukowym opracowano uniwersalne narzędzie oceny kultury organizacji (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), które wyróżnia cztery główne rodzaje kultur organizacji:

- **Kultura klanu** (firma jak wielka rodzina) – przyjazne miejsce pracy, w którym liderzy zachowują się jak dobrzy rodzice.
- **Kultura adhokracji** (firma energiczna i przedsiębiorcza) - dynamiczne miejsce pracy z liderami, którzy stymulują innowacje.
- **Kultura rynku** (firma skupiona na wynikach) - konkurencyjne miejsce pracy, w którym liderzy działają jako siła napędowa.
- **Kultura hierarchii** (firma rządzona przez formalne procedury) - zorganizowane i sformalizowane miejsce pracy, w którym liderzy działają jako koordynatorzy.

W badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego wykorzystano metodę OCAI, aby sprawdzić, który z wyróżnionych typów kultury dominuje w polskich przedsiębiorstwach. Przedstawiciele firm zostali poproszeni o ocenę kultury własnego przedsiębiorstwa. Wyniki wskazują, że w polskich firmach, z wyjątkiem branży budowlanej i transportowej, dominuje kultura klanu.

JAKĄ MAJĄ KULTURĘ ORGANIZACJI?



Źródło: BKL badanie pracodawców 2018.

- **Polskie firmy zbyt mało inwestują w kulturę organizacji**



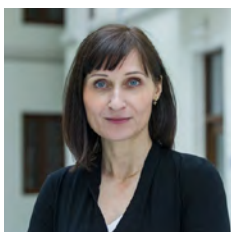
Pracowników motywuje się skutecznie poprzez zapewnienie im poczucia sensu. Inne ważne narzędzia to poczucie autonomii, a także np. okazywanie szacunku i wspieranie pracownika. To o wiele prostsze metody niż starają się nas przekonać niektórzy konsultanci biznesowi. Czasem ciężko zrozumieć, że wystarczy prosta recepta: „trzeba być dobrym człowiekiem i podchodzić do pracownika z szacunkiem”. Tak naprawdę od początku XX wieku zasadniczo wiemy, jak trzeba zarządzać, żeby ludzie mieli poczucie sensu, motywacji, wpływu na pracę i samorealizacji, co z kolei przekłada się na efektywność. Ale stare, nudne recepty nie sprzedają się tak dobrze jak te nowe, efektowne, dobrze brzmiące, ale niekoniecznie bliskie prawdy.



Piotr Prokopowicz, psycholog i socjolog organizacji, Instytut Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, adiunkt w Zakładzie Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych, współpracownik Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ oraz Post Doctoral Fellow w Culture Lab na Wydziale Psychologii University of Maryland. Współzałożyciel i partner we Freenovation, firmie doradczo-szkoleniowej zajmującej się diagnozą i wdrażaniem kultur innowacji. Specjalista w zakresie badań i rozwoju organizacji, rekrutacji i selekcji oraz analizy danych. Autor i redaktor wielu opracowań, książek i artykułów na temat socjologii i psychologii zarządzania. Jako doradca i szkoleniowiec pracował dla ponad setki organizacji.



Kultura staje się w opinii wielu zarządzających coraz istotniejszym elementem funkcjonowania firmy. W naszym badaniu - Bilans Kapitału Ludzkiego - realizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim, pytaliśmy menedżerów, jak postrzegają kulturę w swoich organizacjach. W wielu dużych i średnich przedsiębiorstwach padały odpowiedzi, że ta kultura jest podobna do wielkiej rodziny, która dba o swoich pracowników. Taki model wskazała co trzecia firma - było to o tyle zaskakujące, że w tym samym badaniu tylko połowa firm odpowiadała, że pozwala na współdecyzyjność pracowników. Z drugiej strony, narzędzia motywacyjne w polskich firmach są dosyć standardowe i brakuje takich wysublimowanych metod jak poszukiwanie talentów, czy planowanie ścieżek kariery.



Paulina Zadura, dyrektor Departamentu Analiz i Strategii PARP, magister socjologii (UW), posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie prowadzenia badań społeczno-ekonomicznych w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości, projektowania nowych usług, prowadzenia badań ewaluacyjnych na temat efektywności i skuteczności udzielonego wsparcia. W PARP odpowiada także za programy networkingowe i edukacyjne dla biznesu i administracji samorządowej.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Projekt inno_LAB - celem jest wspieranie rozwoju ekosystemu innowacji w Polsce. W ramach projektu działają liczne konkursy grantowe, np.:

- Connect & ScaleUp – łączenie kultury start-upów z zasobami dużych firm
- Elektro ScaleUp – wsparcie dla start-upów z branży elektromobilności
- Granty na Seal of Excellence – opłacenie weryfikacji potencjału technicznego i komercyjnego

Szczegóły: <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/inno-lab>

III. Nowe trendy w tworzeniu dobrej atmosfery pracy

• Trendy długoterminowe

- **Zwinność (agile)** - początkowo w ten sposób działały firmy technologiczne i zespoły projektowe, ale obecnie ten trend rozszerza się i na inne firmy. Szybkość komunikacji, reagowanie na zmiany są tutaj istotnym elementem.

Zwinność jest umiejętnością organizacji do szybkiego i skutecznego reagowania na potrzeby biznesowe.

- Mniej niż 20% pracowników pracuje dziś w zwinnych organizacjach.
- 52% pracowników twierdzi, że ich menedżerowie lub organizacje mogły coś zrobić, aby powstrzymać ich odejście.

Źródło: Instytut Gallupa

- **Talent** – rywalizacja między firmami o pracowników najbardziej utalentowanych i posiadających najbardziej pożądane umiejętności i kompetencje jest związana ze zmianami demograficznymi. Millenialsi, czyli młode pokolenie, które weszło na rynek na przełomie tysiącleci staje się kluczową grupą na rynku pracy, w związku z przechodzeniem na emeryturę starszych pokoleń pracowników.
 - **Doświadczenie** - w odbiorze miejsca pracy ogromne znaczenie ma atmosfera, a także sposób, w który się komunikujemy i współpracujemy oraz doceniamy się nawzajem w organizacji.
- **Jak doprowadzić do zwiększenia zaangażowania pracowników?**

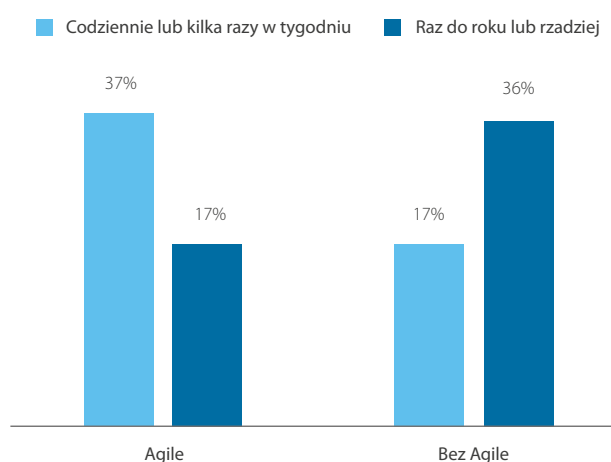
Wspólnym mianownikiem trendów długoterminowych jest problem zaangażowania pracowników. Według Instytutu Gallupa na świecie tylko 25 proc. pracowników jest zaangażowanych w wykonywanie swoich obowiązków. W Polsce ten wynik jest o wiele niższy i wynosi 15 proc., ale np. w Japonii jest jeszcze niższy i wynosi zaledwie 7 proc.

Podstawą skuteczności w zwiększaniu zaangażowania pracowników jest działalność „liniowego” menedżera, zarządzającego 5-10 osobami. Organizacje „zwinne” stosują feedback codzienny, czyli stałą komunikację między menedżerem a pracownikiem. W dzisiejszych realiach dobry menedżer jest bardziej coachem niż szefem - koncentruje się na rozwoju pracownika.

Codzienny feedback jest skutecznym narzędziem budowania zaangażowania

W organizacjach AGILE pracownicy dostają feedback regularnie od swoich menedżerów

Jak często pracownicy otrzymują feedback od menedżerów?



Źródło: Gallup TWC Forum 2019

- **Młodzi mają inne oczekiwania**

Obecnie rynek pracy na całym świecie zmaga się z problemem zmian demograficznych. Kolejne roczniki pracowników urodzonych w 2 połowie XX wieku przechodzą na emerytury, a ich miejsce zajmują osoby urodzone pod koniec XX i na początku XXI stulecia. Młodych jest jednak mniej niż potrzeba (efekt niżu demograficznego) oraz reprezentują zupełnie inny stosunek wobec pracy (i życia w ogóle) niż mieli ich rodzice.

W kontakcie młodego pokolenia pracowników z tradycyjnie zarządzaną organizacją może dochodzić do nieporozumień. Młody pracownik oczekuje od menedżera, aby ten był jego coachem. Jednak menedżer może odebrać to jako „postawę roszczeniową”. Ponadto młode pokolenie oczekuje zaangażowania w pracy i poczucia misji.

Młodzi pracownicy często posiadają dużą wiedzę, miękkie umiejętności oraz rozwinięte kompetencje cyfrowe. Jednak zdarza się, że młody pracownik przychodzi do firmy, której zacofanie technologiczne w stosunku do jego wiedzy wynosi 5-10 lat (to tzw. „dług technologiczny”).

Młodzi pracownicy stanowią wyzwanie dla tradycyjnie działających przedsiębiorstw i menedżerów. Jednak nie znaczy to, że osoby urodzone pod koniec XX i na początku XXI wieku są złymi pracownikami. W „zwinnych” organizacjach są lojalni i dają pozytywny impuls do rozwoju.

Jeżeli polskie firmy chcą wejść w „świat zwinności”, ich menedżerowie muszą zrezygnować ze starych nawyków, związanych głównie z kontrolą nad pracownikiem. To także wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw, które chcą konkurować o młode talenty z międzynarodowymi firmami.



Młode talenty trzeba umieć właściwie, efektywnie wykorzystywać. Millenialsi to pokolenie, które jest przyzwyczajone do korzystania wyłącznie ze smartfona, na którym wykonują wszystkie potrzebne operacje. Jeśli taki młody pracownik, z bardzo zaawansowanymi umiejętnościami technologicznymi, przychodzi do pracy i musi operować na starym sprzęcie, a właściwie - uczyć się przestarzałych technologii od zera, to widać, że coś szwankuje z podejściem agile danej organizacji.



Tomasz Józefacki, Co-founder i członek zarządu Nais, platformy do nagradzania, motywowania i budowania dobrej atmosfery pracy. Był m.in. szefem rozwoju i strategii działów tematycznych Biznesu i Technologii portalu NYTimes.com, członkiem zarządu Agory S.A., prezesem Benefit Systems S.A., a także wiceprezesem zarządu NEUCA.

IV. Jak zbudować zaangażowany zespół? Rekomendacje

● Pracownik jako partner

Pracownik powinien otrzymać taki zakres i rodzaj odpowiedzialności, aby jego działania rzeczywiście miały wpływ na funkcjonowanie firmy.

Pracownik powinien otrzymywać informację zwrotną na bieżąco, zamiast formalnych ocen rocznych, które wciąż mają się dobrze w wielu organizacjach na polskim rynku.

● Dobrostan pracowników

Narzędzia motywacyjne, w tym benefity pozapłacowe, powinny być dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników.

Zadaniem szefa jest zadbanie o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym pracowników także w kontekście nowych technologii. Aplikacje mające ułatwić kontakt między pracownikami i między szefami a pracownikami nie mogą powodować zaniedbania relacji osobistych i zastąpienia rozmów „na żywo” oraz poczucia u pracowników, że muszą być dostępni „non stop”

● „Zwinny” lider

Należy szukać liderów, którzy są „zwinni emocjonalnie”: autentyczni, uważni, obecni, na bieżąco udzielający feedbacku i doceniający podwładnych.

Liderzy muszą mieć czas na pracę indywidualną, budowanie relacji z pracownikiem i osobistą rozmowę. Powinno być to ważnym punktem każdego dnia czy tygodnia pracy.

Lider musi być otwarty na nowości oraz dbać o podnoszenie kompetencji pracowników i swoich własnych.

Lider powinien mieć możliwość wykorzystywania odpowiednich narzędzi w kontekście: wynagrodzeń, nagradzania, pokazywania korzyści z pracy w danej organizacji czy dziale.

- **Rekrutacja talentów**

Podczas rekrutacji menedżerów warto postawić na kandydatów posiadających wachlarz kompetencji miękkich oraz wiedzę, które z nich wykorzystać w zależności od specyfiki zespołu. Poza tym lider musi umieć dobrać osoby do projektów, budować zespoły ad hoc, potrafić je zmienić, uzupełnić dla dobra wykonywanego zadania czy potrzeb organizacji.

Podczas rekrutacji pracowników należy zwracać uwagę, aby kompetencje nowych i obecnych pracowników uzupełniały się i wzmacniały tak, aby można było następnie stworzyć bardziej efektywne i zróżnicowane zespoły.



Dostępnych jest wiele badań wskazujących, w jaki sposób można budować zaangażowany zespół. Każda organizacja jest jedyna w swoim rodzaju, dlatego ważne jest wypracowywanie własnego modelu, zgodnego z charakterystyką pracy w danej firmie. Kluczowe jest też, aby taki model odpowiadał rzeczywistości i nie był jedynie wytworem wyobraźni osób zarządzających. Jeśli wzorzec budowy zaangażowanego zespołu nie będzie oparty na realnych potrzebach pracowników, to bardzo szybko wyjdzie na jaw jego nieskuteczność.



Renata Hendel, szefowa sprzedaży Nais, przez wiele lat była związana z Agorą, gdzie zarządzała m.in. zespołem sprzedaży w GazetaPraca.pl, pracowała w dziale strategicznym jako doradca dla klientów kluczowych z branży IT/telekom. Była także dyrektorem sprzedaży w GoldenLine oraz doradcą w obszarze sprzedaży i produktu w GL.

Materiał opracowany na podstawie warsztatów

„Jak zbudować zaangażowany zespół? Nowe trendy w tworzeniu dobrej atmosfery pracy”

zorganizowanych przez Komitet Dialogu Społecznego KIG (KDS KIG)
we współpracy z PARP i Nais

27 lutego 2020 w Warszawie.



Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej jest centrum myśli, które ma na celu poprawę jakości życia w Polsce, a w szczególności poprawę wzajemnych relacji między pracodawcami, pracownikami oraz administracją rządową i samorządową.

Więcej o KDS KIG na stronie: www.dialogkig.pl