



engage 

**Analiza zaangażowania**  
**przygotowana dla Twojej organizacji**  
Raport z dnia 13 czerwca 2017  
dla Firma przykładowa

---

# Jak analiza Engage wpływa na osiągnięcie znakomitych wyników

## Jan Poniedziałkowski i Jerzy Piątkowski

**Jan Poniedziałkowski** budzi się rano i dziarsko wyskakuje z łóżka nie mogąc doczekać się kiedy będzie już w pracy, a cały jego dzień sprawia mu przyjemność. Dzięki obowiązkom czuje się spełniony i doceniony, współpracując z osobami które naprawdę lubi. Wraca do domu z poczuciem zrealizowanej misji i dumą, z przyjemnością myśląc o kolejnym dniu. **Jerzy Piątkowski** zmusza się aby iść do pracy. Spędza czas wpatrując się w zegar i unikając szefa. Czas podróży do domu wypełniony jest pełnymi lęku myślami dotyczącymi jutra i marzeniami o lepszej pracy.

Wiele różnic między Poniedziałkowskimi a Piątkowskimi wynika z różnic w poziomie ich **Zaangażowania** – jak pozytywne podejście mają do pracy, jak się w niej czują i co myślą o swoich współpracownikach. Najlepsze organizacje zatrudniają zarówno Poniedziałkowskich, jak i Piątkowskich.

Engage stanowi wyczerpującą analizę organizacji pod kątem zaangażowania, pozwalającą na odblokowanie potencjału Twoich pracowników. Raport - podsumowanie badania Engage, podkreśla

mocne strony, definiuje potencjalne trudności i pomaga utworzyć plan dalszych działań na drodze do przekształcenia organizacji we wspaniałe miejsce pracy.

### Wykorzystanie analizy Engage pomoże:

- Twoim pracownikom poczuć większe zaangażowanie i chęć tworzenia wspólnoty, inicjatywę do podejmowania dodatkowych wyzwań i poczucie emocjonalnej inwestycji.
- Liderom i Menadżerom rozwinąć umiejętności, podnieść kompetencje i pewność siebie.
- Klientom otrzymywać usługi na najlepszym poziomie i korzystać z nowych pomysłów i innowacji.
- Organizacjom odkryć potencjał, poprawić wyniki i dotknąć kwestii zasadniczych.

# Fundamentalne Wskaźniki Zaangażowania:

## Podstawy teoretyczne

Od samego początku swojego istnienia ludzie zbierali się w grupy aby osiągnąć poczucie bezpieczeństwa, osiągać cele i rozwijać się. Jesteśmy istotami stadnymi, potrzebujemy być razem. Jednak, aby poczuć się dobrze w grupie i się w nią zaangażować, ludzie muszą mieć spełnione swoje podstawowe i socjalne potrzeby. Jest to zasada obowiązująca tak w miejscu pracy, jak i w rodzinie lub pleminiu.

Analiza Engage opiera się o te założenia mierząc podstawowe ludzkie potrzeby, jakie mają wpływ na zaangażowanie, a co za tym idzie, na osiągnięte przez organizację wyniki.

Badania tysięcy respondentów dowodzą, że zaangażowanie może być zmierzone w obrębie trzech krytycznych obszarów. Ważne dla pracowników są:

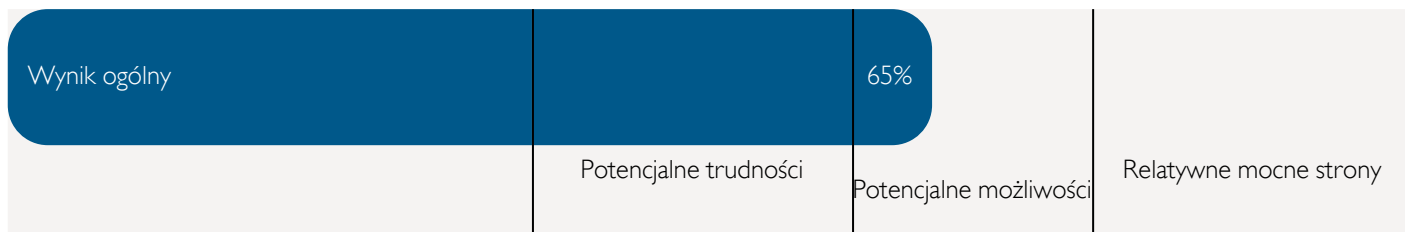
- Relacje jakie mają
- Rola jaką wypełniają
- Nagrody jakie otrzymują

Te krytyczne obszary zostały podzielone dalej i tak został utworzony Model Engage - 7 wskaźników zaangażowania.



# Ogólny poziom zaangażowania

Analiza została wypełniona przez 7 z 7 ogółu pracowników firmy, co stanowi 100%. Wykres poniżej pokazuje jak kształtuje się ogólny poziom zaangażowania pracowników dla Firma przykładowa:



## Jak zaangażowani są Twój ludzie?

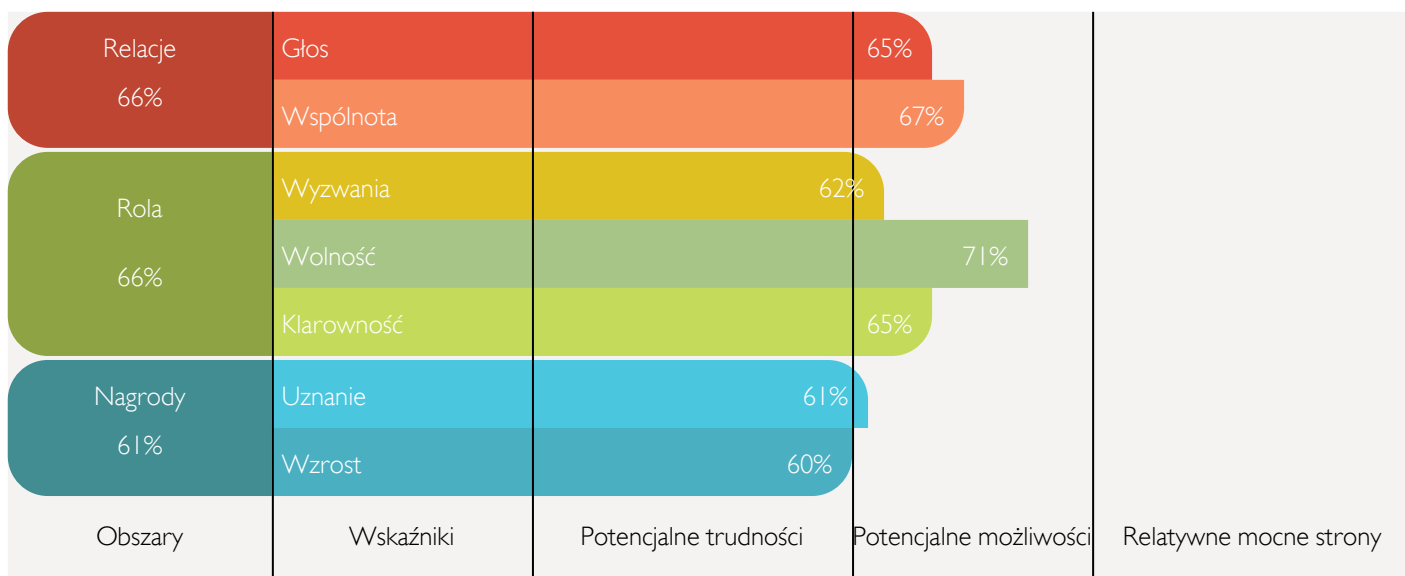
W każdej organizacji znajdują się osoby o niskim, ale i o bardzo wysokim stopniu zaangażowania. Poniższy podział został stworzony na podstawie danych uzyskanych od 7 respondentów i pokazuje, jaki procent pracowników reprezentuje każdy z trzech poziomów: **Niski**, **Umiarkowany** i **Wysoki**.



Niskie zaangażowanie    Umiarkowane zaangażowanie    Wysokie zaangażowanie

## 7 Wskaźników Zaangażowania

Wykres poniżej pokazuje wyniki procentowe uzyskane dla każdego z 7 parametrów budujących poczucie zaangażowania, dla organizacji Firma przykładowa:

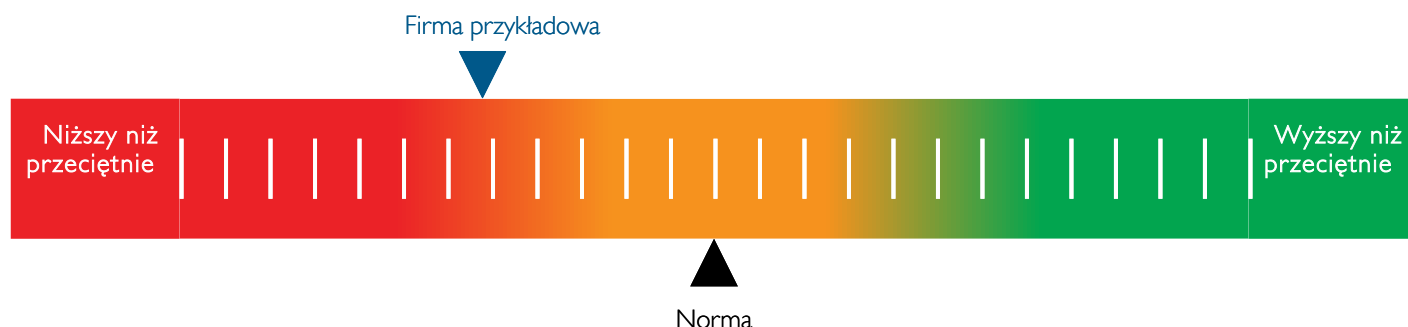


Analiza pokazuje, że organizacja ma potencjalne możliwości rozwoju w zakresie wskaźników **Głos**, **Wspólnota**, **Wyzwania**, **Wolność**, **Klarowność**, **Uznanie** i **Wzrost**.

# Jak wygląda porównanie z innymi?

## Ogólne zaangażowanie

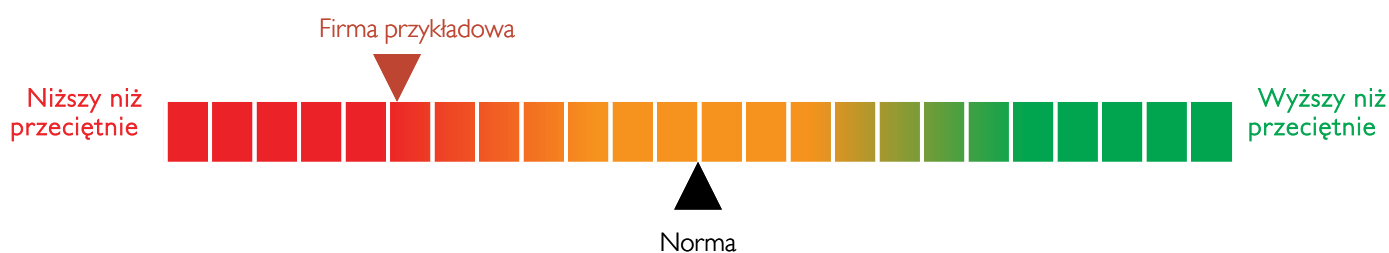
Praktycznym sposobem na analizę zaangażowania pracowników jest porównanie własnej organizacji z innymi. Poniższe wykresy pokazują jak kształtuje się zaangażowanie w Firma przykładowa w porównaniu z normą:



Analiza danych pokazuje, że Firma przykładowa uzyskanych wyników jest niższych niż w innych organizacjach, w kontekście ogólnego zaangażowania pracowników.

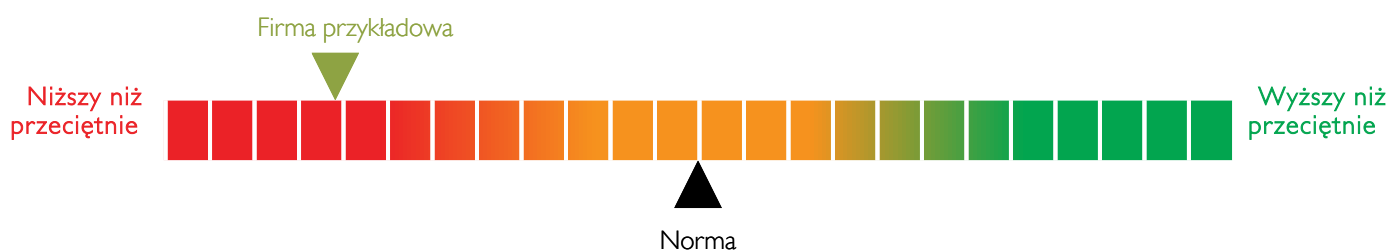
Wykres poniżej pokazuje jak Firma przykładowa plasuje się w porównaniu do innych organizacji w zakresie 3 obszarów wpływających na zaangażowanie: **Relacji**, **Ról** i **Nagród**.

## Relacje - zaufanie, wsparcie, respekt i poczucie przynależności



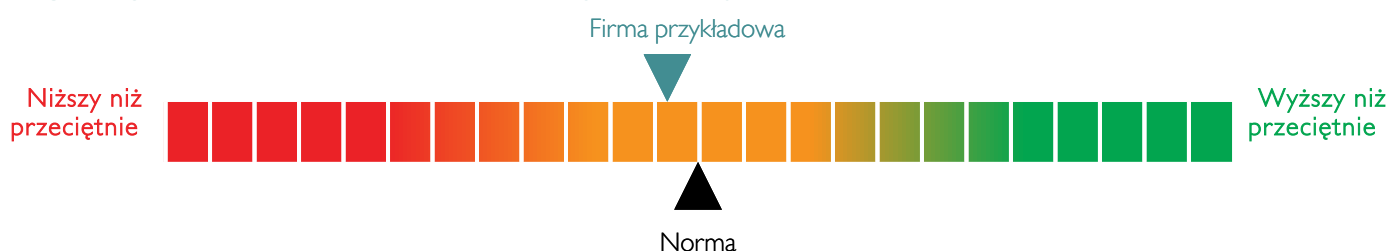
Analiza danych pokazuje, że Firma przykładowa uzyskanych wyników jest niższych niż w innych organizacjach.

## Rola - wyzwania, autonomia, poczucie celowości i jasne wytyczne



Analiza danych pokazuje, że Firma przykładowa uzyskanych wyników jest znacząco niższych niż w innych organizacjach.

## Nagrody - docenianie, uczenie się, rozwój



Analiza danych pokazuje, że Firma przykładowa uzyskanych wyników jest na podobnym poziomie co wyniki uzyskiwane w innych organizacjach.

Kolejna część raportu opisuje obszary i wskaźniki zaangażowania w sposób bardziej szczegółowy.

# Relacje

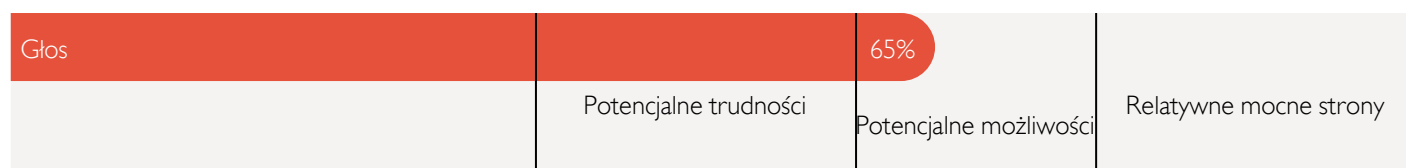
W pracy ludzie chcą czuć się częścią zespołu, chcą być akceptowani i doceniani w grupie. Ważne jest aby pracować z ludźmi do których ma się zaufanie, którzy oferują wsparcie, oczekują wyrażania opinii i są zainteresowani pomysłami. Wykres poniżej pokazuje jak obszar **Relacji** ocenili pracownicy, w podziale na trzy poziomy: **Niski**, **Umiarkowany** i **Wysoki**.



Siła i jakość **Relacji** mierzona jest następującymi parametrami: **Głos** i **Wspólnota**. Wykres poniżej pokazuje wyniki uzyskane dla każdego z tych wskaźników:

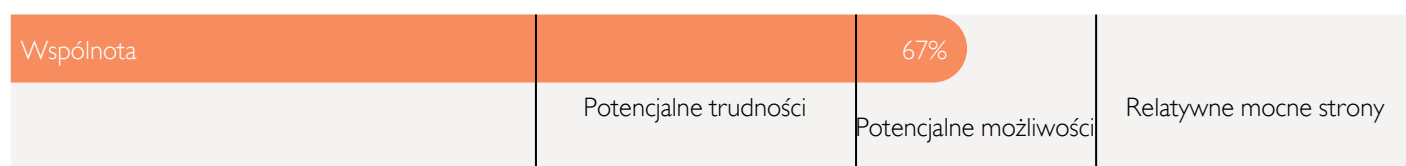
## Głos

Ludzie potrzebują akceptacji, poczucia że ich opinie są cenne i wdrażane w życie, a także świadomości że inni ich słuchają i respektują co mają do powiedzenia.



## Wspólnota

Ludzie czują się doceniani w grupie. Potrzebują bezpieczeństwa, zaufania i wsparcia, a także przyjaznych relacji opartych na współpracy.



## Analiza

Analiza Engage w obszarze Relacji wskazuje na istniejące trudności, dlatego może być konieczne wprowadzenie środków zaradczych dla poprawy i rozwoju relacji w firmie. Duża część pracowników uznała, iż czuje się wystarczająco słuchana i doceniana, a relacje ocenia jako efektywne; istnieją jednak pewne niespójności w tym obszarze w przekroju całej organizacji. Znacząca ilość pracowników zgłasza również problem niewłaściwych relacji, braku współpracy, zaufania i wsparcia ze strony innych osób w organizacji. Czują oni, że ich opinie lub pomysły nie są respektowane i wdrażane w życie. Aby poprawić ten wskaźnik, wskazane jest zastosowanie działań zmierzających do poprawy w obszarze Relacji. Bardziej szczegółowe dane na ten temat można znaleźć w sekcji raportu „Jasne i ciemne strony Księżycy”.

## Działania

Organizacje o wysokim zaangażowaniu rozumieją, że Relacje są wzmacniane przez codzienne zachowania menadżerów i liderów, a także to, do jakiego stopnia potrafią oni wykorzystać potencjał leżący w każdej interakcji i konwersacji. Budują oni zaufanie i minimalizują konflikty. Co jeszcze ważniejsze, mają świadomość że doskonałość zależy od tego na ile liderzy angażują się w relacje i uczą się od swoich ludzi.

# Rola

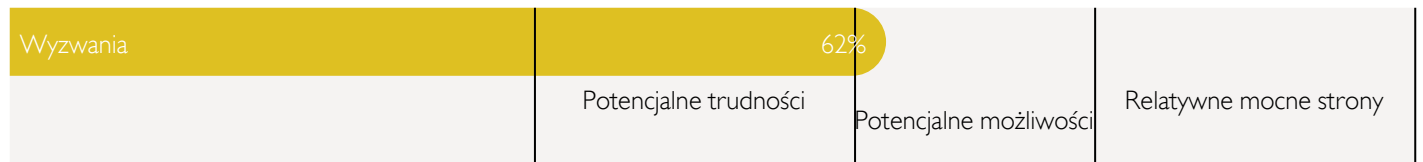
Satysfakcja z wykonywanej pracy jest dla pracowników krytycznie ważna. Osiąga się ją w dużej mierze poprzez wykonywanie zadań pozwalających na wykorzystanie mocnych stron, związanych z odpowiedzialnością, zakładających elastyczność i dających poczucie osiągnięcia celów. Wykres poniżej pokazuje jak obszar **Roli** ocenili pracownicy, w podziale na trzy poziomy: **Niski**, **Umiarkowany** i **Wysoki**.



Stopień zaangażowania w **Rolę** mierzony jest następującymi parametrami: **Wyzwania**, **Przejrzystość** i **Wolność**. Wykres poniżej pokazuje wyniki uzyskane dla każdego z tych wskaźników:

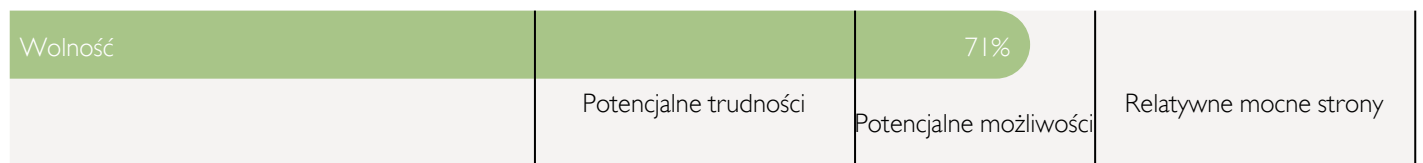
## Wyzwania

Ludzie osiągają doskonałość w dziedzinach, w których mają talenty i zajmowanie się którymi sprawia im przyjemność. Wykonując taką pracę, odczuwają "flow", doświadczają poczucia spełnienia.



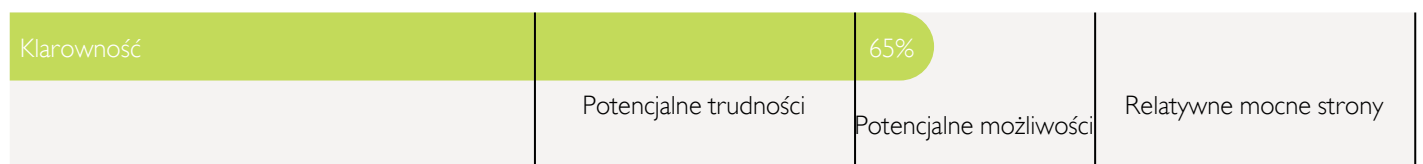
## Wolność

Ludzie czują się bardziej zaangażowani kiedy przekazuje im się odpowiedzialność za podejmowane decyzje, mają swobodę i elastyczne warunki wyboru sposobów pracy.



## Klarowność

Ludzie angażują się w działania wtedy kiedy wiedzą czego się od nich oczekuje, jaki cel ma ich praca i jaki wpływ ma na organizację i jej klientów.



## Analiza

Analiza Engage w obszarze Roli wskazuje na istniejące trudności, dlatego może być konieczne wprowadzenie środków zaradczych służących poprawie i rozwojowi tej dziedziny w firmie. Podczas gdy duża część pracowników biorących udział w analizie uznała, że czuje zadowolenie z pracy, a swoją rolę odbiera jako ciekawą i stanowiącą wyzwanie – dzięki jasno postawionym celom, autonomii i elastyczności - istnieją jednak pewne niespójności w tym obszarze w przekroju całej organizacji. Znacząca ilość pracowników zgłasza, że ich praca nie jest angażująca. Wykonywane przez nich zadania nie zawsze pozwalają na wykorzystanie mocnych stron, a cele i założenia pracy są niejasne. Także, odczuwają oni brak zaufania dla ich inicjatyw i decyzji. Aby poprawić ten wskaźnik, wskazane jest zastosowanie działań zmierzających do wzmocnienia obszaru podziału i definicji ról w organizacji. Bardziej szczegółowe dane na ten temat można znaleźć w sekcji raportu „Jasne i ciemne strony Księżyca”.

## Działania

Odnoszące sukcesy organizacje uznają to, jak ważne jest konkretne definiowanie założeń i współdzielenie wizji; oferują różnorodność i elastyczność, a także zachęcają ludzi do większej odpowiedzialności i innowacyjności. Inspirujący menadżerowie rozpoznają talenty swoich ludzi i delegują wyzwania zgodnie z ich mocnymi stronami. Poza tym, kreują możliwość osiągnięcia i celebrowania sukcesów.



# Nagrody

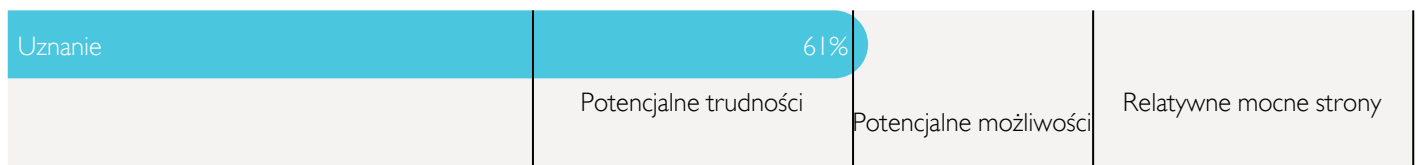
Podczas gdy gratyfikacja finansowa jest ważna, ludzie potrzebują także wynagrodzenia innego rodzaju. Chcą, by ich wysiłki były doceniane i żeby zauważana była ich dobra praca. Zapisuje się to na ich emocjonalnym koncie i wzmacnia ich pewność siebie. Ten inny rodzaj nagrody to możliwość uczenia się i rozwoju. Ludzie chcą być coraz lepsi i mieć szansę rozwijania talentów. Wykres poniżej pokazuje jak obszar **Nagród** ocenili pracownicy, w podziale na trzy poziomy: **Niski**, **Umiarkowany** i **Wysoki**.



Obszar **Nagród** mierzony jest następującymi parametrami: **Uznanie** i **Wzrost**. Wykres poniżej pokazuje wyniki uzyskane dla każdego z tych wskaźników:

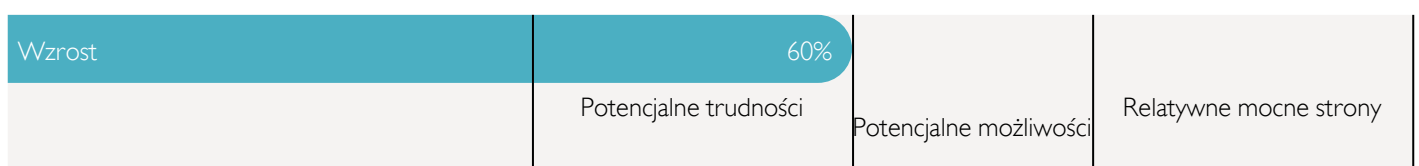
## Uznanie

Pochwały, docenianie i uznanie podnoszą poczucie własnej wartości pracowników i mają wpływ na ich kreatywność.



## Wzrost

Stale zachodzące zmiany powodują, że ludzie dzisiaj muszą nieustannie uczyć się nowych rzeczy oraz rozwijać talenty i możliwości.



### Analiza

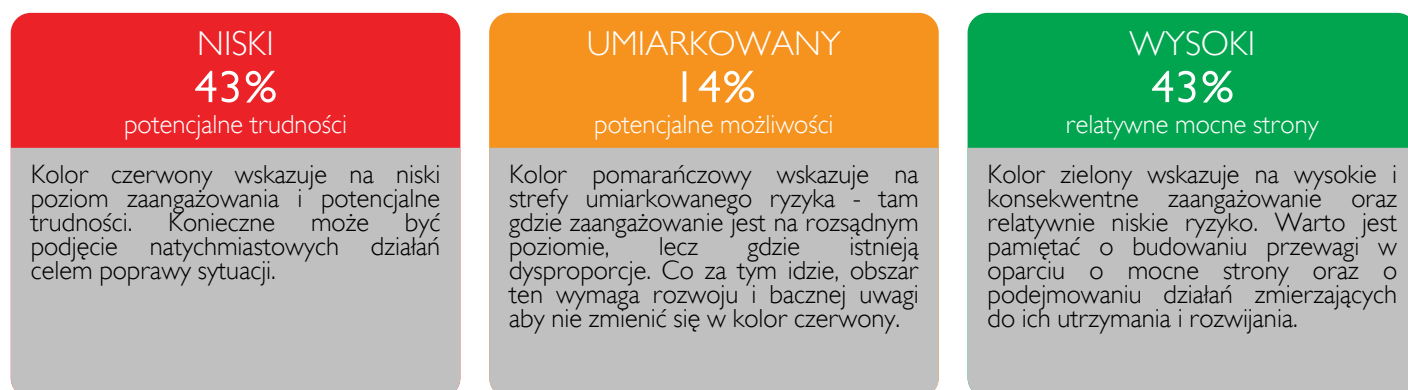
Analiza Engage w obszarze Nagród wskazuje na istniejące trudności, dlatego może być konieczne wprowadzenie środków zaradczych służących poprawie i rozwojowi tej dziedziny w firmie. Podczas gdy duża część pracowników biorących udział w analizie uznała, że czuje się doceniana i wzmacniana przez odpowiednio ukierunkowane plany rozwojowe, istnieją jednak pewne niespójności w tym obszarze w przekroju całej organizacji. Znacząca ilość pracowników zgłasza brak uznania, docenienia i szczerych informacji zwrotnych, a także ograniczone możliwości uczenia się nowych rzeczy, rozwoju i osiągania postępów. Aby poprawić ten wskaźnik, wskazane jest zastosowanie działań zmierzających do wzmocnienia tego obszaru. Bardziej szczegółowe dane na ten temat można znaleźć w sekcji raportu „Jasne i ciemne strony Księżyca”.

### Działania

Organizacje uzyskujące wysokie wyniki wierzą w ideę nagradzania. Często prowadzą stosowne programy, a także budują "szyte na miarę" procesy rozwojowe, mające na celu holistyczny rozwój. Najlepsi menadżerowie poświęcają czas, aby zrozumieć potrzeby rozwojowe swoich ludzi i zachęcają ich do wzmacniania umiejętności. Tworzą oni przestrzeń dla uczenia się nowych, różnorodnych rzeczy, a także często oferują konstruktywne informacje zwrotne i uznanie.

# Jasne i ciemne strony Księżyca

W tej części raportu można znaleźć bardziej szczegółowe dane dotyczące wyodrębnionych w toku analizy Engage obszarów niskiego i wysokiego zaangażowania. Poniżej znajdują się wyniki procentowe poszczególnych oddziałów, podzielone na trzy grupy: poziom **Niski**, **Umiarkowany** i **Wysoki**.



W tabelach poniżej znajdują się wyniki analizy Engage dla wybranych podgrup:

## Dodatkowa kategoria

	Relacje		Rola			Nagrody	
Ogółem	Głos	Wspólnota	Wyzwania	Wolność	Klarowność	Uznanie	Wzrost

Istnieje przynajmniej jedna kategoria demograficzna, gdzie ilość respondentów jest zbyt mała aby zagwarantować anonimowość (wykaz poniżej).

- Opcja 1 (n=4)
- Opcja 2 (n=3)

## Płeć

	Relacje		Rola			Nagrody	
Ogółem	Głos	Wspólnota	Wyzwania	Wolność	Klarowność	Uznanie	Wzrost

Istnieje przynajmniej jedna kategoria demograficzna, gdzie ilość respondentów jest zbyt mała aby zagwarantować anonimowość (wykaz poniżej).

- Mężczyzna (n=2)
- Kobieta (n=4)
- Inna (n=0)
- Wolę nie udzielać odpowiedzi (n=1)

## Wiek

	Relacje		Rola			Nagrody	
Ogółem	Głos	Wspólnota	Wyzwania	Wolność	Klarowność	Uznanie	Wzrost

Istnieje przynajmniej jedna kategoria demograficzna, gdzie ilość respondentów jest zbyt mała aby zagwarantować anonimowość (wykaz poniżej).

- 18-30 (n=2)
- 31-45 (n=3)
- 46-60 (n=1)
- 61+ (n=0)
- Wolę nie udzielać odpowiedzi (n=1)

## Czas w organizacji

	Relacje		Rola			Nagrody	
Ogółem	Głos	Wspólnota	Wyzwania	Wolność	Klarowność	Uznanie	Wzrost

Istnieje przynajmniej jedna kategoria demograficzna, gdzie ilość respondentów jest zbyt mała aby zagwarantować anonimowość (wykaz poniżej).

- Poniżej 2 lat (n=2)
- 2-5 lat (n=1)
- 5-10 lat (n=1)
- 10-15 lat (n=0)
- Ponad 15 lat (n=2)
- Wolę nie udzielać odpowiedzi (n=1)

## Pełny etat/Niepełny etat

	Relacje		Rola			Nagrody	
Ogółem	Głos	Wspólnota	Wyzwania	Wolność	Klarowność	Uznanie	Wzrost

Istnieje przynajmniej jedna kategoria demograficzna, gdzie ilość respondentów jest zbyt mała aby zagwarantować anonimowość (wykaz poniżej).

- Pełny etat (n=3)
- Niepełny etat (n=3)
- Wolę nie udzielać odpowiedzi (n=1)

# Wskaźnik Dobrostanu w organizacji

Wskaźnik Dobrostanu w organizacji skalkulowany jest na podstawie wyników otrzymanych w trakcie analizy Engage - ilości respondentów zgłaszających niski poziom zaangażowania. Duża ilość niezaangażowanych pracowników może stanowić potencjalne ryzyko dla firmy Firma przykładowa.



Analiza udzielonych przez respondentów odpowiedzi pokazuje, że ogólne poczucie dobrostanu w organizacji poniżej przeciętnej. Wielu pracowników okazuje zaangażowanie i pozytywne nastawienie do obowiązków, jednak istnieje grupa osób, wśród których wskaźniki te są bardzo niskie (w liczbie 2).

Przy niskich wynikach w zakresie zaangażowania, pracownicy mogą doświadczać:

- Poczucia bycia niesłuchanym lub pozbawienia możliwości bycia częścią zespołu.
- Braku ukierunkowania lub przypisania znaczenia ich pracy.
- Poczucia nieefektywności relacji, słabej komunikacji.
- Braku autonomii i elastyczności.
- Marginalizacji, poczucia wyrzucenia poza nawias organizacji.
- Poczucia braku wsparcia i docenienia ze strony menadżera.
- Braku możliwości rozwoju.

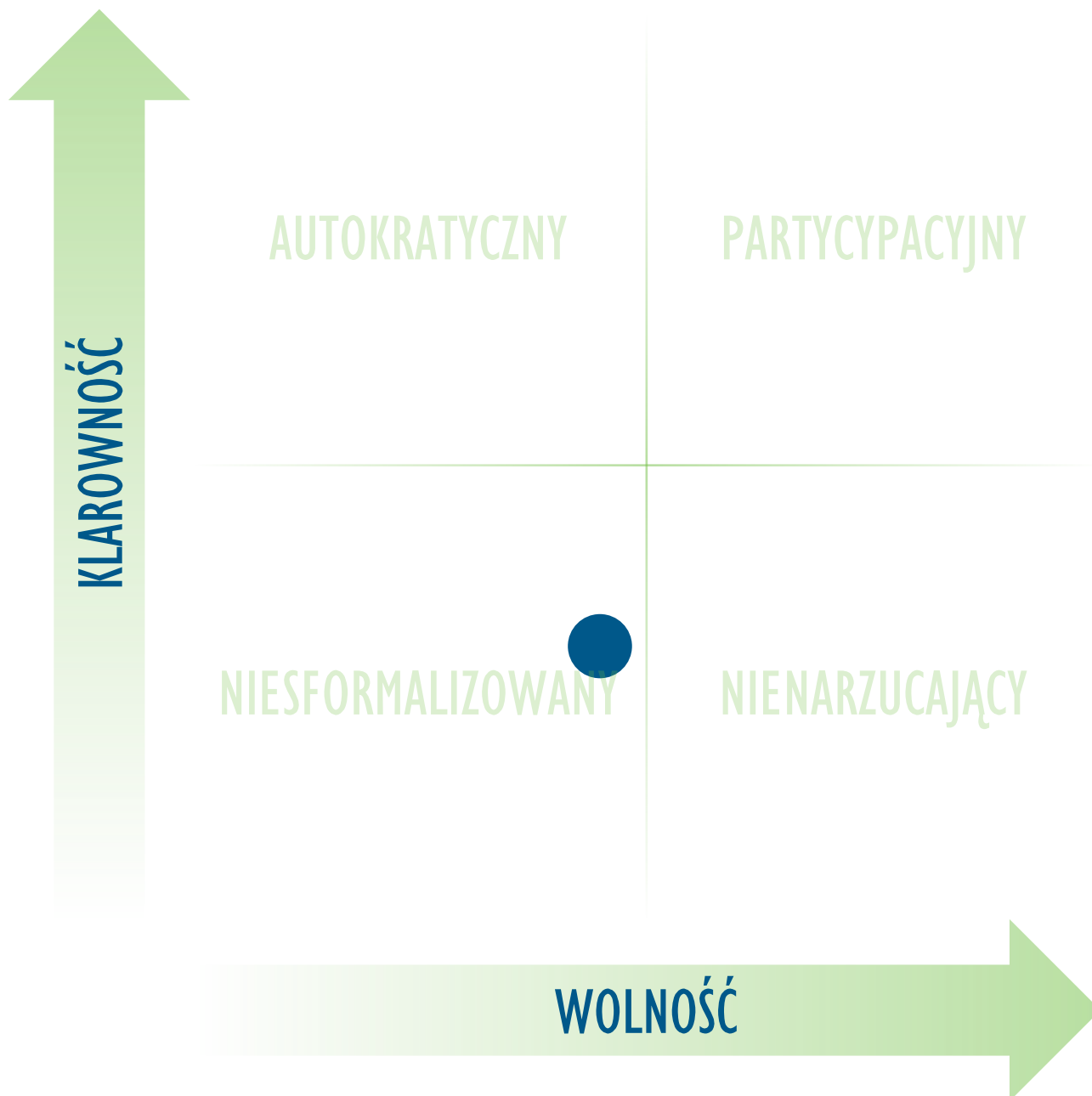
Bardzo niskie zaangażowanie może prowadzić do:

- Problemów związanych z wydajnością.
- Konfliktów i wycofania.
- Stresu, ograniczonej pewności, niepokoju, frustracji i ogólnie negatywnego podejścia.
- Niskiej lojalności i chęci opuszczenia organizacji.
- Dużej ilości opinii na temat organizacji wyrażanych na zewnątrz (np. przez media społecznościowe).
- Lawinowo narastającej negatywności, mającej wpływ na zaangażowanie innych.

Aby maksymalnie wykorzystywać potencjał organizacji ważne jest aby zastosować bezpośrednie środki zaradcze w obszarach gdzie poziom zaangażowania jest niski; nawet mała ilość niezaangażowanych pracowników może mieć nieproporcjonalnie wysoki wpływ na resztę organizacji.

# Kwadrant Stylów Zarządzania ©

Kwadrant Stylów Zarządzania © pokazuje jakie style zarządzania przeważają w organizacji. Styl zarządzania stanowi kombinację poziomu autonomii (wolności) i ilości instrukcji (jasności) oferowanych pracownikom ze strony menadżera.



- Firma przykładowa (n=7)

Style zarządzania w poszczególnych działach firmy mogą różnić się między sobą, natomiast ogólnie, z przeprowadzonej analizy wynika, że przeważającym stylem zarządzania w organizacji Firma przykładowa jest Niesformalizowany.

---

# Charakterystyka Niesformalizowanego Stylu Zarządzania

- Brak formalnego procesu decyzyjnego.
- Brak jasnej strategii, ukierunkowania i założeń.
- Niższe oczekiwania w kontekście wyników oraz zaangażowania.
- Często ograniczone zasoby.
- Efektywność menadżerów postrzegana jako niska.
- Nieefektywne lub przestarzałe systemy i procedury.
- Relacje oparte o wspólne emocje i kompetencje wynikające z doświadczenia.

---

## Wskazówka: ograniczone ukierunkowanie

### Mocne strony

W organizacjach o niesformalizowanym stylu zarządzania może istnieć ograniczona przestrzeń na budowanie kompleksowego systemu podejmowania decyzji, szczegółowych założeń lub dużego wkładu ze strony menadżerów w kontrolę czy ukierunkowanie pracowników. Taki styl często jest skuteczny na poziomie operacyjnym, gdzie pracownicy często wolą kiedy mówi im się co mają robić, a ich jednoosobowa odpowiedzialność jest ograniczona. Czasami styl ten prowadzi do wzmocnienia samodzielności i inicjatywy w bardziej doświadczonych, samodzielnie organizujących się grupach. Stymulacja związana z uczeniem się nowych rzeczy często skutkuje szybkim rozwojem. Niesformalizowany styl zarządzania może pojawiać się w organizacjach o ograniczonych zasobach, biurokratycznych lub w procesie reorganizacji/ intensywnych zmian. Te warunki często zapewniają możliwość identyfikacji talentów i rozwoju odporności, a także zasobów u pracowników. Inaczej można to nazwać podejściem „wypłyniesz, lub pójdziesz na dno”.

### Potencjalne trudności

W organizacjach o niesformalizowanym stylu zarządzania, pracownikom może brakować jasności i ukierunkowania, mogą też czuć się bezsilni i niedoceniani. Zwykle nie mają precyzyjnych wytycznych dotyczących wymogów roli, celów, statusu i źródeł informacji. Brak możliwości wyrażania opinii, jasności i wolności może być wysoce frustrujący i może prowadzić do stresu, niepokoju. Niesformalizowany styl zarządzania może skutkować niskim zaangażowaniem, nieefektywnymi relacjami, słabymi wynikami i obniżeniem jakości. Może mieć także negatywne konsekwencje w postaci dużej rotacji, absencji i przekraczania procedur. Menadżerowie preferujący taki styl czasami nie mają świadomości potencjału swoich ludzi i rzadko przesuwać granice tego, co jest możliwe. Koncentrują się zbyt mocno na codziennych wynikach raczej niż na szerszym kontekście działań, rzadko komunikując uzasadnienie swoich działań i decyzji. Brak wiarygodności i autorytetu jakie idą w parze z niesformalizowanym stylem zarządzania mogą wpływać na obniżenie pewności siebie i poczucia bezpieczeństwa pracowników.

---

# Charakterystyka nienarzucającego stylu zarządzania

- Brak ingerencji.
- Swoboda podejmowania decyzji.
- Często pobieżne wytyczne i planowanie.
- Oczekiwana samodzielność w rozwiązywaniu problemów.
- Delegowanie zadań.
- Ograniczone codzienne zaangażowanie menadżerów.
- Nieformalne relacje oparte o osobiste wartości.

---

## Wskazówka: działaj, według własnych sposobów

---

### Mocne strony

Organizacje o nienarzucającym stylu zarządzania dają pracownikom dużą dozę zaufania i odpowiedzialności. Poczucie wolności jest wysokie, co bywa bardzo doceniane przez pewnych siebie, kompetentnych pracowników o silnej motywacji. Takie warunki zachęcają do kreatywności, innowacyjności i poszukiwania zasobów. Jest to styl efektywny w sytuacjach wymagających kreatywności, gdzie potrzebne i doceniane są innowacyjność i nieschematyczne myślenie. Pracownicy czują się dowartościowani i uprawnieni do wprowadzania zmian, co może prowadzić do poczucia większej odpowiedzialności i zwiększenia produktywności dzięki samodzielnej motywacji. Efektywny nienarzucający menadżer oferuje wsparcie, informacje zwrotne i przestrzeń komunikacji z pracownikami, ma jednak zaufanie, że ich talenty pozwalają im na osiągnięcie rezultatów bez większej ingerencji. W sytuacji kiedy członkowie zespołów są wysoce wykwalifikowani i potrafią pracować samodzielnie, nienarzucający styl zarządzania może być inspirujący i silnie motywujący, zachęcający do rozwoju, ale oferujący coaching w razie potrzeby.

---

### Potencjalne trudności

W organizacjach o nienarzucającym stylu zarządzania, pracownikom może brakować ukierunkowania i jasności założeń. Nie jest to idealna sytuacja w momencie kiedy brakuje im wiedzy i doświadczenia koniecznych do realizowania zadań i podejmowania decyzji. W rezultacie może dochodzić do przekraczania terminów, ponieważ nie wszyscy pracownicy będą w stanie samodzielnie prowadzić własne projekty bez silniejszego ukierunkowania przez menadżera. Organizacje o nienarzucającym stylu zarządzania mogą osiągać niższą produktywność, gdyż realizacja projektów może czasami zbaczać z kursu. Pracownicy nieposiadający odpowiedniego doświadczenia i wiedzy mogą odczuwać niepokój i brak wsparcia. Problematyczne tu może być również podejmowanie decyzji, co jest powiązane z brakiem transparentności jeśli chodzi o cele organizacyjne, a w konsekwencji może prowadzić do trudności w realizacji planów i założeń. Nienarzucający menadżerowie mogą być postrzegani jako niezainteresowani pracownikami, co może się przekładać na brak koncentracji na celu i obniżoną produktywność. Mniej zmotywowani pracownicy mogą ograniczać jakość lub ilość wykonywanej pracy, ponieważ nie czują wsparcia oraz bezpośredniej zachęty do utrzymywania wysokiego poziomu. To z kolei może prowadzić do zahamowania rozwoju pracowników, którzy mogą czuć się ignorowani i pozbawieni kierunku działania.

---

# Charakterystyka Autokratycznego Stylu Zarządzania

- Wszystkie decyzje podejmowane przez jednego lidera.
- Ograniczone konsultacje i wyzwania.
- Jasne instrukcje, ukierunkowanie na zadanie.
- Wysokie wymagania, niska tolerancja błędów.
- Polecenia plus kontrola.
- Ścisłe monitorowanie.
- Relacje oparte na władzy, statusie i kompetencjach.

---

## Wskazówka: własny sposób

---

### Mocne strony

W organizacjach o autokratycznym stylu zarządzania, pracownicy czują się pewnie, ponieważ ich menadżerowie zwykle dysponują dobrym poziomem wiedzy i doświadczenia. Jasno definiują kto za co jest odpowiedzialny i jakie są oczekiwania. Ten styl zarządzania uważany jest za efektywny kiedy zadanie wymaga szybkiego podejmowania decyzji, bez czasu na debatę. W krytycznych sytuacjach, gdy presja jest silna, terminy krótkie, a zasoby ograniczone, menadżerowie zachowują koncentrację na zadaniu i utrzymują projekty we właściwych ramach. Autokratycznych menadżerów często motywuje rywalizacja. Wywierają nacisk, aby stale mieć poczucie wygranej. Utrzymują ścisłą kontrolę i dają innym impuls do działania, aby projekty były kończone, a cele osiągnięte o czasie.

---

### Potencjalne trudności

Pracownicy współpracujący z autokratycznym menadżerem generalnie nie są zachęceni do kwestionowania, stawiania problemów lub dzielenia się pomysłami czy opiniami. Ten brak głosu z ich strony powoduje, że organizacja nie wykorzystuje w pełni kreatywności i innowacyjności swoich ludzi. Pracownicy mogą z tego powodu czuć się pominięci i zdemotywowani. Jednoosobowe podejmowanie decyzji może spowolnić postępy, ponieważ pracownicy oczekują w takim przypadku, aż powie im się dokładnie co mają robić. Nawet najbardziej kompetentnym menadżerom kontrolowanie wszystkiego będzie sprawiać trudność. W tej sytuacji menadżerowie koncentrują uwagę na krótkoterminowych celach kosztem obserwowania obrazu w szerszym kontekście i doceniania ludzi. Autokratyczny menadżer może być opisany jako silny i kontrolujący, niezwracający uwagi na wpływ jaki ma na innych. Krytykuje raczej niż docenia, podejmuje rywalizację ze współpracownikami, a dla podwładnych jest ostry. Może to prowadzić do wysokiego poziomu stresu i niepokoju, a także problemów związanych ze skutecznością i zaangażowaniem.



---

# Charakterystyka Partycypacyjnego Stylu Zarządzania

- Swoboda dla pracowników w kwestionowaniu i wnoszeniu własnego wkładu w podejmowane decyzje.
- Kreatywność i innowacyjność.
- Relacje oparte na zaufaniu, szacunku i spójności.
- Jasna wizja, kierunek i prognozowane cele.
- Zachęta do dzielenia się pomysłami i opiniami.
- Podejmowanie decyzji w oparciu o wolę większości.
- Odpowiedzialny lider i umocowanie pracowników do podejmowania działań.

---

## Wskazówka: wspólne działania

### Mocne strony

W organizacjach o partycypacyjnym stylu zarządzania regularne spotkania często prowadzą do lepszej komunikacji, jasności, zapewniania przestrzeni na wymianę idei i konsultacji między pracownikami. Podczas gdy menadżerowie utrzymują prawo do podejmowania decyzji, skuteczna współpraca z podwładnymi zapewnia im utrzymanie wysokiej jakości. Styl ten jest postrzegany jako efektywny dla promowania nowych idei i osiągania postępów w biznesie. Pracownicy cieszą się większą swobodą i zaufaniem, a w konsekwencji rozwijają poczucie przynależności do organizacji, przywiązania i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Demokratyczni menadżerowie jasno określają cele i kierunek działania. Troszczą się o rozwój innych i poprzez feedback, zarówno formalny jak i nieformalny, oferują uznanie, docenienie i zachętę. W rezultacie pracownicy czują się bardziej umocnieni i chętni do wykonywania dodatkowych działań.

### Potencjalne trudności

W organizacjach o partycypacyjnym stylu zarządzania, proces wspólnego podejmowania decyzji może wpływać na spowolnienie postępów, gdyż strony mogą poświęcać zbyt dużo czasu na próby usatysfakcjonowania wszystkich. Podczas gdy pracownicy czują się słuchani i doceniani, frustrację może wzbudzać brak decyzywności, szczególnie w sytuacji presji. Pracownicy mogą również tracić koncentrację na ogólnym celu, skupiając się na realizowaniu własnych planów. Ten styl zarządzania w dużej mierze jest oparty na wykorzystaniu wysokiego poziomu kompetencji pracowników, ich umiejętności przejmowania odpowiedzialności i wysokim stopniu zaufania do nich. Dlatego mogą pojawić się problemy w momencie gdy nie wszyscy pracownicy będą dysponować odpowiednim poziomem wiedzy i doświadczenia na to, aby ich wkład był efektywny - może to prowadzić do utraty ich motywacji do przejmowania odpowiedzialności. Niektórzy ludzie preferują niezależne działania, a zakładające współpracę elementy tego stylu mogą im nie odpowiadać. Szybko podejmowane decyzje są tutaj rzadkie, partycypacyjny menadżer może wydawać się niezdecydowany, nie zawsze wzbudzający pewność w zespole. Przy tak ścisłej współpracy, sukces zespołu zależy w dużej mierze od umiejętności lidera do minimalizowania konfliktów i zarządzania nimi.

# Jak interpretować raport Engage

Engage stanowi wyczerpującą analizę organizacji pod kątem zaangażowania, pozwalającą na odblokowanie potencjału Twoich pracowników. Raport - podsumowanie badania Engage - podkreśla mocne strony, definiuje potencjalne trudności i pomaga utworzyć plan dalszych działań.

Raport Engage to rzut oka na aktualny poziom zaangażowania w organizacji, informacja co pracownicy myślą i jak czują się w pracy, a także jak reagują na swoich współpracowników. Pozwala on spojrzeć na mocne strony i ograniczenia organizacji, tworzy ramy przyszłych działań prowadzących do wzmocnienia zaangażowania i poprawy wyników.

Przeczytaj raport aby:

- Porównać swoją organizację z innymi.
- Zrozumieć, które parametry stanowią mocne strony, a które są potencjalnymi ograniczeniami.
- Określić grupy pracowników których poziom zaangażowania jest niski oraz obszary efektywne.
- Umożliwić konkretnym menadżerom i liderom rozwinięcie bardziej efektywnego stylu.
- Uzyskać bezpośrednie informacje zwrotne i komentarze od pracowników.
- Zbudować plan działań służący zwiększeniu zaangażowania i poprawie wyników.
- Otworzyć pole dialogu aby sprowokować realne zmiany.
- Ustalić punkty odniesienia do monitorowania postępów.

## Budowanie przestrzeni dla sukcesu – tworzenie Zwycięskiej Organizacji

Twoja organizacja może potrzebować lekkiej zmiany w obrębie zaangażowania, lub kulturowej transformacji. Niezależnie od sytuacji, badania pokazują, że organizacje którym udaje się osiągnąć znaczący wzrost w obrębie zaangażowania pracowników tworzą przestrzeń dla tego sukcesu biorąc pod uwagę następujące **Zasady**:

**Zasada 1:** Prawdziwe odblokowanie innowacyjności i kreatywności pracowników wymaga bardziej uważnego słuchania, poszukiwania informacji i gotowości uczenia się.

**Zasada 2:** Trwałą zmianę najłatwiej osiągnąć zmieniając codzienne zachowania liderów i menadżerów. Bardziej efektywne zarządzanie jest skutecznym rozwiązaniem wprowadzanym relatywnie niskim kosztem. Menadżerowie powinni zdawać sobie sprawę, że mają możliwości coachowania, ale także uczenia się, w trakcie każdej interakcji z pracownikiem.

**Zasada 3:** Podczas gdy ważne jest poprawianie niskich wyników, równie ważne jest docenianie tego, co działa dobrze. Wykonywanie większej ilości czynności w jakich jesteśmy dobrzy jest często łatwiejsze i może prowadzić do szybszych zwycięstw. Warto określić dziedziny doskonałości i wyciągnąć wnioski z sukcesów.

**Zasada 4:** Wzmocnienie zaangażowania wymaga zmiany kultury organizacyjnej. Taka zmiana nie zachodzi z dnia na dzień, może być przeprowadzona tylko krok po kroku. Warto zaangażować innych w budowanie planów efektywnych zmian. Warto też wykorzystywać każdą możliwość komunikowania swojej wizji przyszłości.

**Zasada 5:** Prawdziwa zmiana wymaga zaangażowania wszystkich menadżerów w rozwój i wprowadzenie w życie tego planu. Menadżerowie liniowi przekazują informację w górę i w dół struktury organizacji i są kluczem do implementacji zmian i odblokowania kreatywności.

**Zasada 6:** Badania pokazują, że zasadnicze rezultaty najlepiej osiąga się przez marginalne udoskonalenia. Jeśli dokona się małych ulepszeń w wielu różnych dziedzinach, ogólne wyniki mogą ulec znaczącej poprawie.

**Zasada 7:** Zmiany są często trudne i niekomfortowe. Jeśli ludzie nie widzą rezultatu od razu, często zwracają z obranej drogi. Dlatego jasno postawione cele, ciągłe monitorowanie postępów i wytrwałość są kluczowe!

**Spraw, aby zaangażowanie w pracę stało się celem organizacji.**

# Wzmacnianie zaangażowania — działanie

## Zastosowanie Engage

### Krok 1 - Analiza

Zaangażowanie w dużym stopniu powiązane jest z dobrymi wynikami, poczuciem przynależności i wysokim poziomem osobistego dobrostanu. Analiza wyników Engage jest pierwszym krokiem do wprowadzenia zmian i podniesienia zaangażowania pracowników.

Przeanalizuj wszystkie 7 Wskaźników Zaangażowania i powiązane z nimi mocne strony i potencjalne trudności. Zastanów się nad „Jasnymi i ciemnymi stronami Księżyca”, aby wyodrębnić grupy wysokiego ryzyka. Przeczytaj wypowiedzi respondentów w końcowej części raportu. Jest to kopalnia informacji uzupełniających wyniki analizy, które mogą pomóc ukierunkować plany działania we właściwą stronę.

### Krok 2 – Dyskusja

Raport Engage ma na celu sprowokować do myślenia i zainspirować krytyczne konwersacje. Podziel się wynikami ze współpracownikami i menadżerami. Lepiej nawet, utwórzcie grupę mającą na celu stworzenie efektywnej strategii zmian.

Wspólne tworzenie planu prawdopodobnie zaowocuje wybraniem bardziej efektywnych działań o trwalszych efektach. Zaangażowanie innych w wizję, strategię i planowanie wzmocni oddanie pracowników dla tej idei. Jeśli jest to możliwe, spraw by wzmocnienie 7 Wskaźników Zaangażowania było celem organizacji i nagradzaj menadżerów za osiągnięcie postępów w tej dziedzinie.

### Krok 3 - Plan

Podczas gdy większość organizacji szczerze chce zwiększyć zaangażowanie pracowników, nie zawsze wiedzą oni od czego zacząć. Najbardziej efektywnym sposobem na to jest zaplanowanie działań, jako kombinacji zmiany organizacyjnej i rozwoju liderów oraz menadżerów. Powiązanie tych czynników jest sposobem na zwycięstwo.

## Rozwój Liderów i Menadżerów – zmiana reakcji, zachowań i codziennych działań

Grupa liderów i menadżerów w organizacji ma znaczenie krytyczne dla odblokowania pełnego potencjału pracowników. Ogólny poziom zaangażowania w organizacji jest w dużej mierze rezultatem ich codziennych działań, reakcji i zachowań. Zachęta dla menadżerów do wprowadzania zmian i wypróbowywania nowych pomysłów jest nisko-kosztowym ale wysoce skutecznym sposobem wzmacniania zaangażowania.

## Zmiana organizacyjna – Polityka, procesy i procedury

Badania pokazują, że organizacje o wysokim stopniu zaangażowania realizują politykę, procesy i procedury mające na celu wspieranie 7 Wskaźników Zaangażowania. Przykładowo, może to dotyczyć planów premiowych, sposobów wyrażania uznania, budowy osobistych programów rozwojowych, elastyczności itd. Wzrost zaangażowania jest uzależniony od zrewidowania działających w organizacji systemów i procesów wspierających pracowników.

## Jak to działa

Przykładowo, jeśli wyniki Engage są niskie dla parametru Głosu, oznacza to że pracownicy obecnie nie czują się słuchani przez organizację i menadżerowie muszą podjąć stosowne działania celem poprawy tej sytuacji. Powinno się zachęcić ich do bardziej uważnego słuchania i przeznaczania większej ilości czasu na rozmowę/ spotkania aby aktywnie poszukiwać pomysłów i informacji zwrotnych. Ważny jest również rozwój ich inteligencji emocjonalnej. Aby wesprzeć ten obszar, można zaangażować pracowników w stworzenie systemu regularnego przekazywania opinii i dzielenia się pomysłami, a także nagradzania pracowników za innowacyjność i kreatywność.

Kolejne strony raportu stanowią przewodnik - wsparcie przy tworzeniu efektywnych planów rozwojowych. Warto jest zaangażować współpracowników i zespół w prowokacyjne myślenie i krytyczne konwersacje. Zbadaj sugerowane rozwiązania i wykorzystaj je jako bazę do wprowadzania innowacyjnych działań i trwałych zmian.

# Relacje - działanie

Relacje są parametrem krytycznym jeśli chodzi o zaangażowanie w każdej grupie - potrzebujemy być razem. Grupy o wysokim poczuciu wspólnoty odczuwają mniejszy niepokój, większe poczucie bezpieczeństwa. Współpracują, mają przyjazne relacje, a korzystając również ze swojego prawa głosu, zaspokajają potrzebę przynależności i czują się częścią zespołu. W organizacjach i grupach z niższymi wynikami w obszarze Relacji, poziom zaufania i wsparcia jest niski. Osoby czują się mniej doceniane, czują też mniejsze poczucie przynależności do grupy.

## PROWOKACYJNE MYŚLI I KRYTYCZNE ROZMOWY

- Jakie procesy i procedury są wdrożone w Twojej organizacji do pozyskiwania opinii i idei pracowników?
- W jaki sposób pracownicy obecnie wyrażają swój głos?
- Do jakiego stopnia organizacja obecnie promuje zaufanie, wspólnotę, pracę zespołową – zarówno w pojedynczych zespołach jak i pomiędzy nimi?
- Czy menadżerowie korzystają z efektywnych szkoleń rozwijających ich kompetencje liderские/menadżerskie?
- Czy menadżerowie ogólnie poświęcają czas na to, by poznać swoich ludzi?
- Czy organizacja obecnie promuje i nagradza poczucie wspólnoty?

## Rozwój liderów i menadżerów

Pomocna może być zmiana zachowań i strategii działania:

- Budowanie angażującego środowiska pracy, gdzie pracownicy czują się swobodnie wyrażając opinie i przedstawiając pomysły, a organizacja jest otwarta na wdrażanie ich w życie.
- Zapewnianie formalnych możliwości usprawniania działań i wynagradzanie dobrych pomysłów i innowacji.
- W każdym momencie zachęcanie pracowników do aktywnego kwestionowania zastanych sposobów myślenia i obecnych strategii działania.
- Zwracanie uwagi na fakt, iż często „umiejętności miękkie” są trudne do wdrożenia. Rozwój inteligencji emocjonalnej u menadżerów. Wsparcie menadżerów w analizie mocnych stron i ograniczeń wynikających z ich osobowości. Zachęta dla nich do zastanowienia się nad ich własnym stylem i rozwijania nowych sposobów pracy. Inspiracja do zastanowienia się nad wpływem ich zachowania na innych.
- Danie pracownikom prawa głosu oznacza również słuchanie bardziej niż mówienie, i zadawanie pytań bardziej niż wydawanie poleceń. Zachęcanie menadżerów do zastanowienia się nad ich umiejętnością słuchania i większego skupienia nad tym, co mówią inni.
- Nawet proste zachowania, takie jak przyjazne podejście, uśmiech, kontakt wzrokowy i odzwierciedlanie, mogą skutkować poprawieniem relacji.
- Aby spowodować większą aktywność pracowników na polu wyrażania opinii, warto zalecić menadżerom większą otwartość i zadawanie większej ilości pytań w trakcie ich codziennych konwersacji z pracownikami.
- Ludzie lubią widzieć swoich liderów – chowanie ich za rozwiązaniami technologicznymi nie jest więc wskazane, menadżerowie powinni stawiać bardziej na osobisty kontakt z pracownikami.
- Zachęcanie pracowników do lepszego poznania się nawzajem pomaga budować zaufanie i wsparcie.
- Dla wielu osób miejsce pracy jest drugim domem, warto jest więc okazjonalnie zrobić coś inaczej: zorganizować spotkanie towarzyskie, akcję charytatywną lub drużynę sportową. Stworzenie większej przestrzeni do wspólnej aktywności. Więcej zabawy!
- Danie pracownikom możliwości uczenia się od siebie nawzajem. Budowanie silnych i efektywnych relacji poprzez większą współpracę i wspólne zarządzanie.
- Zapraszanie młodszych pracowników na spotkania kadry zarządzającej. Sprawia to, iż czują się poinformowani, dają im doświadczenie i podnosi ich poczucie dowartościowania.
- Zbyt często spotkania są wypełnione dyskusjami o celach i zadaniach. Warto jest przeznaczyć czas również na rozmowę o samopoczuciu pracowników lub osobistych sprawach.
- Warto stworzyć między-funkcyjne grupy ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, które spotykałyby się cyklicznie aby omawiać możliwe usprawnienia.

---

## Zmiana organizacyjna

Polityka, procesy i procedury:

- Kulturowo, organizacje o wysokim stopniu zaangażowania silnie koncentrują się na aspektach biznesu związanych z ludźmi. Z perspektywy relacji, ludzie są postrzegani indywidualnie, a organizacja przypisuje wysoką wartość zaufaniu i empatii.
- Warto jest zapewnić, by polityka pracownicza miała na uwadze aspekty takie jak sprawiedliwość, równość i poczucie przynależności, a także strategie zaradcze na sytuacje związane z niewłaściwym zachowaniem.
- Warto pielęgnować kulturę otwartości i szczerości, unikać natomiast obwiniania.
- Warto projektować formalne systemy wspomagające wyrażanie opinii, np. portale online, fora pracownicze lub miejsca gdzie można pozostawiać propozycje i sugestie. Warto jest nagradzać dobre pomysły i innowacje.
- Warto jest zastanowić się nad stworzeniem dla pracowników regularnej możliwości spotykania się z kadrą wyższego szczebla.
- Pomocne może być wykorzystanie newsletterów, zawierających istotne dla pracowników informacje i opisujących wydarzenia z wewnątrz oraz z zewnątrz organizacji.
- Można również zastanowić się nad zorganizowaniem konferencji lub tournée zarządu, aby przekazać korporacyjną wizję i strategię, a także poznać przemyślenia i pomysły pracowników.
- Warto stworzyć formalną możliwość spotkań osób sprawujących różne funkcje, w trakcie których mogliby pracować wspólnie, a także przekazać pracownikom możliwość bycia liderem projektów.
- Korzystne może być danie pracownikom możliwości bezpośredniej komunikacji telefonicznej z kadrą zarządzającą.
- Warto jest również rozwijać u pracowników następujące umiejętności:
  - komunikacja
  - aktywne słuchanie
  - techniki facylitacji
  - zarządzanie konfliktem
  - inteligencja emocjonalna

# Rola - działanie

Kluczowa dla kwestii zaangażowania jest Rola - czyli praca jaką realnie wykonujemy. Większość pracowników oczekuje Wyzwań, jako że mają one wpływ na rozwój i wyrażanie ich indywidualnych talentów, a te z kolei pomagają im utrzymać pozycję i podnosić status w grupie. Jednak, jakkolwiek ważne jest by być akceptowanym członkiem grupy, większość ludzi ma również potrzebę określania swojej indywidualności poprzez Wolność i autonomię. Klarowność roli i jej celu pomaga pracownikom utrzymać poczucie bezpieczeństwa i zredukować niepokoje. W organizacjach i grupach które uzyskują niższe wyniki w obszarze Roli, pracownicy często twierdzą, że ich codzienna praca nie pozwala im wykorzystać ich talentów i mocnych stron, a cele i założenia związane z pracą nie są dla nich jasne. Ponadto nie czują, że organizacja ufa im na tyle, by mogli realizować własne inicjatywy i podejmować decyzje.

## PROWOKACYJNE MYŚLI I KRYTYCZNE KONWERSACJE

- Jak wyżsi rangą menadżerowie w organizacji dzielą się wizją i strategią na przyszłość?
- Do jakiego stopnia pracownicy mają świadomość wpływu swojej pracy na klienta i różnicy jaka za tym stoi?
- Jaką elastyczność w planowaniu oferuje pracownikom organizacja?
- Czy menadżerowie negocjują i ustalają jasne cele i założenia z pracownikami?
- Czy obecnie stosowane assessmety i procesy rekrutacyjne skutecznie łączą stanowiska i kandydatów o odpowiednich talentach/predyspozycjach?
- Czy organizacja jest/ mogłaby być bardziej elastyczna?
- Czy w organizacji celebrowane są zwycięstwa i sukcesy?

## Rozwój liderów i menadżerów

Pomocna może być zmiana zachowań i strategii działania:

- W organizacjach o wysokim stopniu zaangażowania, menadżerowie przyjmują coachingowy styl zarządzania. Coaching ma na celu wsparcie pracowników w działaniu na maksimum ich możliwości poprzez rozpoznanie indywidualnych potrzeb i aspiracji. Coachowie zachęcają do autorefleksji, zadają pytania otwarte, pozwalają wyrazić opinie i pomysły „jak ...” lub „co ...” itd. „Jak podszedłbyś do tego problemu?”, „co jeszcze można zrobić?”, „jaki twoim zdaniem będą z tego korzyści?”
- Nie jest to zaskoczeniem, że ludzie działają najlepiej wykonując zadania które sprawiają im przyjemność, często jednak te zadania nie wykorzystują maksymalnie talentów jakie posiadają. Warto jest wesprzeć pracowników w identyfikacji ich umiejętności i mocnych stron, a menadżerów zachęcić do obserwacji pracowników pod tym kątem.
- Ludzie czują się bardziej zmotywowani jeśli są włączani w proces decyzyjny, ale rzadko tak się dzieje w kontekście decyzji bardziej znaczących. Warto jest organizować regularne spotkania rozwojowe z pracownikami aby wygenerować nowe pomysły i alternatywne sposoby podnoszenia wyników.
- Istotne jest przekonanie menadżerów, aby przekazywali więcej odpowiedzialności w ręce pracowników, dając im możliwość bycia liderem projektów i wykonywania zadań specjalnych.
- Efekty może również przynieść zapewnienie, by menadżerowie realizowali najlepsze praktyki związane z jasnym artykułowaniem planów i celów, wyjaśnianiem, rozumieniem i ustalaniem oczekiwań w sposób konsekwentny, udzielaniem informacji a także niwelowaniem niejasności i niepotrzebnych komplikacji.
- Menadżerowie powinni stale przypominać swoim pracownikom jakie stoją przed nimi cele i jaki wpływ mają na swoich klientów.
- Kolejnym aspektem jest identyfikacja najsukuteczniejszych pracowników - dołożenie wszelkich starań aby regularnie spotykać się i omawiać wyzwania i projekty pod kątem tego, czy są one dopasowane do mocnych stron i zainteresowań osób, które je wykonują. Tam gdzie jest to możliwe, warto jest wesprzeć ich doświadczeniem innych departamentów w organizacji, a także zachęcać aby dzielili się efektami swojej pracy, prezentowali je na forum.
- Dla większości ludzi bardzo przyjemnym momentem jest ukończenie zadania lub wygranie potyczki, ale także domknięcie transakcji lub telefon od zadowolonego klienta. Niestety, większość możliwości celebrowania sukcesów przechodzi bez echa, tak jak i etapowe małe zwycięstwa na drodze do większego celu. Warto jest zastanowić się jak w większym stopniu bawić się i celebrować sukcesy swoich pracowników i stworzyć na to specjalne sposoby lub system nagród.
- Ludzie czują się bardziej zaangażowani jeśli mają możliwość wybierania sposobów działania i środowiska w jakim pracują. Menadżerowie mogą przekazywać pracownikom większą odpowiedzialność za planowanie i projektowanie ich pracy.
- Swoboda wyraża się poprzez kreatywność i innowacyjność, ludzie lubią być zaangażowani w rozwijanie nowych pomysłów, lubią korzystać ze swojej wyobraźni. Warto jest szukać sposobów generowania i wychwytywania pomysłów pracowników i zaangażowania ich w działania.
- Kolejnym aspektem jest tworzenie okazji dzielenia się z pracownikami wizją i strategią i pokazywania jaką różnicę dzięki temu się osiąga.
- Warto jest upewnić się, czy pracownicy mają jasność co do ról i obowiązków, celów i założeń. Istotne jest zobowiązanie menadżerów do regularnych spotkań z pracownikami i monitorowania postępów.
- Dyskusja na temat wizji i strategii daje ludziom klarowną informację na temat organizacji. Warto zalecić menadżerom omówienie z zespołami szerszego kontekstu działań, wyników i celów biznesowych.
- Ostatnia istotna kwestia to zachęcanie menadżerów do uzupełniania konwersacji i spotkań formalnymi podsumowaniami dyskusji, kolejnych kroków i ustalonych planów działania.

---

## Zmiana organizacyjna

Polityka, procesy i procedury:

- Organizacje o wysokim stopniu zaangażowania często charakteryzują się znaczącym zaufaniem do pracowników. Zachęcają do autonomii, dają niezależność i przydzielają uprawnienia, pozwalają pracownikom na podejmowanie decyzji.
- Warto jest przeanalizować profile stanowisk, pod kątem tego czy zapewniają pracownikom wystarczającą elastyczność.
- Warto jest również zagwarantować pracownikom regularną możliwość omawiania wyzwań biznesowych jakie przed nimi stoją i związanych z tym potrzeb rozwojowych. Kluczowy jest tu system nagradzania i regularne rozmowy dotyczące osiągniętych wyników.
- Konieczne jest upewnienie się, że wykonywane oceny/analizy dotyczą właściwych osób na właściwych stanowiskach. Istotna jest tu analiza profili stanowisk i procesu selekcji pod kątem ich dopasowania do potrzeb biznesu. Klarowne sprofilowanie stanowisk wpływa na redukcję niejasności i sprawia, że pracownicy otrzymują dokładną informację na temat pokładanych w nich oczekiwań.
- Istotne jest stworzenie sposobów na regularną komunikację wizji i strategii organizacji, tak by pracownicy znali cel swoich działań i tym samym efektywnie wspierali cele organizacji.
- Włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji. Aktywny udział w procesie planowania i działania wpływa na poziom odczuwanego niepokoju i zwiększa osobiste zaangażowanie w proces.
- Wyodrębnienie grup pracowników o wysokim potencjale i zaplanowanie dla nich strategii planowania sukcesji.
- Warto jest również rozwijać u pracowników następujące umiejętności:
  - kompetencje coachingowe.
  - umiejętność delegowania.
  - techniki wzmocnienia kreatywności.
  - umiejętność wywierania wpływu.
  - zarządzanie zmianą.
  - zarządzanie wynikami i ustalanie celów.



# Nagrody - działanie

Nagrody – to co otrzymujemy – są czynnikiem zasadniczym dla budowania zaangażowania. Docenianie i wyrażanie uznania wzmacniają u pracowników wiarę we własne możliwości, pewność siebie i optymizm, które są krytyczne dla osiągnięcia wysokich wyników. Jednak, w pewnym momencie wszystkie grupy doświadczają konfliktów i pojawia się rywalizacja. Rozwój jest dla pracownika jednym ze sposobów utrzymania statusu w każdej grupie. Pracownicy dzisiaj odczuwają potrzebę rozwoju osobistego i nabywania nowych umiejętności. W organizacjach i grupach osiągających niższe wyniki w obszarze Nagród, znacząca ilość pracowników zgłasza brak uznania, docenienia i szczerych informacji zwrotnych, a także ograniczone możliwości uczenia się nowych rzeczy, rozwoju i osiągnięcia postępów.

## PROWOKACYJNE MYŚLI I KRYTYCZNE KONWERSACJE

- Czy organizacja ma wdrożoną formalną politykę rozwojową i adekwatne systemy?
- Jakie możliwości rozwoju istnieją dla pracowników w tym momencie?
- Czy organizacja posiada aktualnie program mający na celu wyrażania uznania dla pracowników?
- W jaki sposób przekazywane są informacje o sukcesach?
- Czy organizacja zachęca do udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych?
- Czy organizacja posiada efektywny system zarządzania wynikami?
- Czy menadżerów zachęca się do wyrażania uznania i doceniania? Skąd pracownicy wiedzą, że dobrze wykonali swoje zadanie?
- Czy rozwój ukierunkowany jest tylko na podniesienie poziomu wykonywanych zadań, czy holistyczny wzrost?

## Rozwój liderów i menadżerów

Pomocna może być zmiana zachowań i strategii działania:

- Samoocena i pewność siebie pracowników rośnie, kiedy doceniony jest ich wysiłek i dobrze wykonana praca. Często łatwo jest przegapić możliwość wyrażenia uznania. Warto zachęcić menadżerów, aby docenianie pracowników stało się dla nich nawykiem.
- Wyrażanie uznania zarówno prywatnie jak i publicznie, informując współpracowników i przełożonych o sukcesach. Istotne jest, by informacje były konkretne, szczegółowe.
- Warto jest również zachęcać pracowników do dzielenia się informacją, jeśli otrzymają wyrazy uznania od kolegów i klientów.
- Wyrażanie uznania za efektywne działania dokładnie w momencie kiedy mają one miejsce. Ile czasu zajmuje powiedzenie „świetnie to zrobiłeś”?
- Wynagradzanie pracowników spontanicznie przekazywanymi upominkami, np. biletami do kina, wspólną firmową kolacją.
- Wyrażanie uznania nie tylko za wyniki, lecz także za konsekwentny wysiłek inicjatywę do podejmowania dodatkowych działań. Uznanie i nagrody stymulują nowe pozytywne działania.
- Dobre wyniki może przynieść poproszenie liderów aby regularnie omawiali z pracownikami ich mocne strony i osiągnięcia.
- Warto jest pomóc menadżerom zrozumieć jakie możliwości uczenia się nowych rzeczy oferuje organizacja. Powinni oni regularnie przekazywać te informacje pracownikom.
- Menadżerowie powinni stać się dla pracowników „doradcami edukacyjnymi”. Dobre efekty przynoszą regularnie prowadzone rozmowy z pracownikami na temat tego co jest dla nich ważne w kontekście treningu i rozwoju. Warto jest poświęcić czas na dyskusję o ich karierze, ambicji i osobistych celach.
- Pracownicy mogą uczyć się również od siebie nawzajem, np. w specjalnych zespołach projektowych.

---

## Zmiana organizacyjna

Polityka, procesy i procedury:

- Warto się zastanowić, w jaki sposób zbudować kulturę nagradzania, gdzie docenianie i uznanie są normą i gdzie pracownicy mają szerokie możliwości wykorzystywania do maksimum swojego indywidualnego potencjału.
- Istotną jest również analiza istniejących w organizacji programów szkoleniowo-rozwojowych, czy realizują swój cel i czy wspierają pracowników w ciągłym rozwoju osobistym?
- Warto rozważyć inwestycję w coaching i mentoring dla podniesienia wyników.
- Również stworzenie formalnych szkoleń kompetencyjnych oraz przestrzeni na nieformalną naukę przez doświadczenie może okazać się skuteczne.
- Do rozważenia są także projekty rozwojowe niepowiązane w bezpośrednim stopniu z rolą - np. opłacane zajęcia zewnętrzne, czas wolny na szkolenia i edukację we własnym zakresie.
- Warto jest stworzyć system zarządzania wynikami i wdrożyć regularne rozmowy rozwojowe. Monitorowanie i wpływanie na rozwój innych poprzez wysokiej jakości informacje zwrotne.
- Skuteczne może być utworzenie formalnego programu nagród dla osób osiągających wyjątkowe wyniki i wkładających w pracę wyjątkowy wysiłek.
- Aby wzmocnić retencję i rozwój talentów, warto stworzyć ścieżki kariery tak, by pracownicy mieli jasność jakie możliwości rozwoju oferuje im organizacja.
- Warto jest również rozwijać u pracowników następujące umiejętności:
  - kompetencje coachingowe
  - umiejętności związane z mentoringiem
  - ocena wyników i umiejętność udzielania informacji zwrotnej
  - empatia
  - negocjacje

---

Engage

## Wypowiedzi respondentów

Opisz najlepszą rzecz w Twojej pracy

zz

---

xx

---

xxx

---

ggg

---

ttt

---

yyy

---

lll

---

## Jakie zmiany, Twoim zdaniem, powinny być wprowadzone w celu zwiększenia zadowolenia z pracy i jej efektywności?

rr \_\_\_\_\_

zzz \_\_\_\_\_

bb \_\_\_\_\_

hhh \_\_\_\_\_

xxx \_\_\_\_\_

yy \_\_\_\_\_

yyy \_\_\_\_\_