

## w dziale ▶



### Baza wiedzy Warto przeczytać!

Zarządzanie kompetencjami.  
Perspektywa firmowa  
i osobista

Grzegorz Filipowicz  
Wolters Kluwer 2014



### Naprawdę dobra praktyka

Wśród różnego rodzaju dobrych  
praktyk upowszechnianych ostatnio  
w obszarze HR-u na szczególną uwagę  
zasługuje wdrażanie programów  
mentoringowych. | s. 24





### Misja: zdrowie i odporność

Być zdrowym, odpornym na trudności dnia codziennego, pełnym energii, radosnym i szczęśliwym w... pracy. Czy to możliwe? We Flint Group wierzymy, że tak, i podejmujemy się wyzwania, jakim jest budowanie zdrowej i odpornej organizacji. | **s. 34**



### Zmiana standardów etycznych to proces długofalowy

Praca w dużej firmie wiąże się z ciągłym dokonywaniem wyborów. Wiele z nich jest natury etycznej. Dlatego w Kompanii Piwowskiej powołano Komisję ds. Etyki, która ma m.in. rozwiązywać sprawy skomplikowane etycznie. | **s. 42**

# O dialogu z pracownikami „po polsku”

31 proc. respondentów w sondażu przeprowadzonym przez nas w lutym 2014 r. na reprezentatywnej próbie dorosłych osób pracujących z całej Polski (1008 osób)<sup>1</sup> odpowiedziało, że zatrudniające ich organizacje często monitorują poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników za pomocą badań opinii pracowniczej. Nieco mniej, bo 25 proc., respondentów stwierdzało, że prowadzone badania często wpływają na zmianę działań kierownictwa firmy. Oznaczałoby to, że ponad 80 proc. osób biorących udział w ankietach pracowniczych ma poczucie pozostawania w rzeczywistym dialogu z pracodawcą dzięki takiej właśnie formie komunikacji, a mimo to jest ona rzadko stosowana.

Marzena Winczo-Gasik, Maria Zakrzewski

Przytoczone wypowiedzi naszych respondentów wskazują na to, że pracodawcy niezbyt często przeprowadzają kwestionariuszowe badania satysfakcji i zaangażowania swoich pracowników. Kiedy jednak decydują się na taki krok, to w ogromnej większości przypadków – w ponad 80 proc. – prowadzi to do podejmowania działań odbieranych przez zatrudnionych pozytywnie. Taki wskaźnik może tylko cieszyć. Świadczy on o tym, że właściciele i zarządy firm, które decydują się na takie badania, podejmują świadomy i odpowiedzialny dialog z pracownikami.

### Gotowość na dialog

Dlaczego jednak blisko 70 proc. naszych respondentów w przeprowadzonym sondażu rzadko (lub wcale nie) uczestniczy w badaniach satysfakcji pracowniczej? Tak może być z powodu całkiem świadomej decyzji zarządów firm, które nie są gotowe do dialogu z pracownikami, ponieważ np. nie widzą możliwości wdrażania zmian (nawet mimo obserwowanego niezadowolenia załóg). Mogą jednak istnieć także inne powody, np. firma jest mała i zarząd wierzy (nieraz całkiem słusznie) w wystarczającą skuteczność bezpośredniej, codziennej komunikacji oraz wzajemnej informacji zwrotnej. Poniżej podajemy zestawienie wyników sondażu, które wskazują na to, że pracodawcy rzeczywiście podejmują różne formy dialogu ze swoimi pracownikami i że nie musi to być forma ankiety (patrz wykres: „Formy dialogu z pracownikami podejmowane przez pracodawców”).

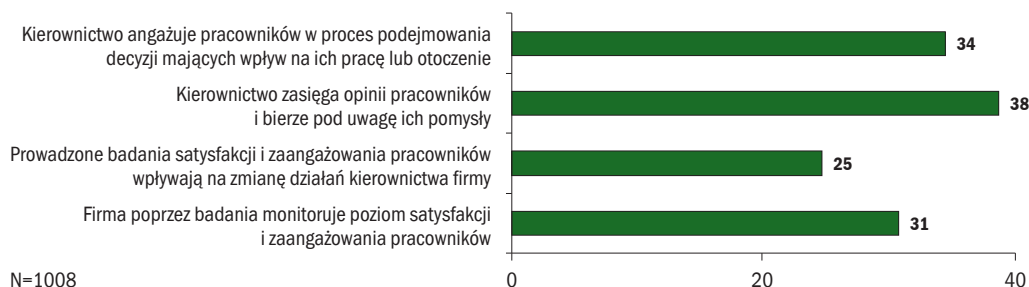
38 proc. naszych respondentów potwierdza, że kierownictwo często zasięga opinii pracowników i bierze pod uwagę ich pomysły, choć tylko 31 proc. często uczestniczy w badaniach satysfakcji pracowniczej. 34 proc. respondentów wskazuje, że pracownicy często są zaangażowani w procesy podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie, lecz tylko 25 proc. dostrzega przełożenie badań opinii satysfakcji na zmianę działań kierownictwa. Oznacza to, że część pracodawców podejmuje skuteczny dialog ze swoimi pracownikami, korzystając z różnych form, nie tylko ankiety pracowniczej. Szkoda tylko, że cały czas mowa o zapraszaniu tylko około jednej trzeciej ludzi pracujących do udziału w rzeczywistym dialogu z pracodawcą. Jak już wspomniano, może to być następstwem braku gotowości (chęci) do dialogu, ale przyczyną może być także niedocenianie wagi dialogu w firmie czy też brak znajomości możliwych do zastosowania narzędzi prowadzenia dialogu.

### Zakłęty krąg

Kiedy przeprowadzamy badania wśród naszych klientów, pytamy ich m.in. o:

- sposoby, w jakie pracownicy mogą zadawać pytania, przekazywać informacje zwrotne albo komunikować się z menedżerami;
- programy dostępne dla pracowników, aby mogli przekazywać własne sugestie i/lub uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy bądź środowiska pracy, a także kierunku rozwoju firmy jako całości.

#### ► Formy dialogu z pracownikami podejmowane przez pracodawców (w proc.)



■ Źródło | wyniki sondażu Great Place to Work® Institute Polska.

<sup>1</sup> Sondaż został zrealizowany na zlecenie Great Place to Work® Institute Polska przez firmę NORSTAT i został przeprowadzony w formie ankiety on-line. Struktura demograficzna respondentów (internautów) odpowiada strukturze demograficznej ludzi dorosłych pracujących w Polsce. Wyniki sondażu mogłyby okazać się nieco inne, gdyby obejmowały również osoby niekorzystające z Internetu.

Z naszych badań i spotkań z firmami wynika, że wiele organizacji działających w Polsce nie ma świadomości istnienia różnych podejść do dialogu z pracownikami, możliwych do zastosowania rozwiązań w zakresie komunikacji oraz ich konsekwencji dla kondycji firmy. A nawet jeśli coś o nich wie, traktuje je jako obarczone zbyt dużymi kosztami działania, mało realne, zwłaszcza w rozproszonej strukturze organizacyjnej, lub nieprzystające do polskich warunków. Czyżby zakłęty krąg?

Bez względu na wielkość zatrudnienia w komunikacji z pracownikami firmy najczęściej sięgają po takie „instrumenty”, jak regularne spotkania z pracownikami, komunikacja elektroniczna oraz polityka otwartych drzwi. Jeśli chodzi o spotkania, w zależności od wielkości firmy bywają organizowane w różnych planach: ogólnofirmowym, działowym, zespołowym, i z różną częstotliwością. Ponieważ wiele firm osiąga dużą sprawność w kaskadowaniu informacji w dół, do pracowników, z czasem pojawia się pokusa eliminowania w komunikacji ogniw najbardziej skomplikowanych czy kosztownych pod względem ludzkim i logistycznym. W przypadku dużych i średnich firm najczęściej rezygnuje się lub istotnie redukuje spotkania zarządu z udziałem całej załogi. Taki ruch może być sygnałem, że przestrzeń na pielęgnowanie wartości firmy i skuteczny dialog z pracownikami maleje. Spotkania

z pracownikami i komunikacja elektroniczna zaczynają być w coraz większym stopniu dostosowane do specyfiki departamentów i działań operacyjnych, które muszą zamknąć się w napiętych terminach. Szczególnym przykładem są przedsiębiorstwa produkcyjne, które „myślą o sobie” w duchu Kaizen lub mają u siebie zaawansowane systemy produkcyjne, takie jak wywodzący się z praktyki Toyoty „Lean Manufacturing”. Nawet jeśli szeroko rozumiany dialog z pracownikami nie jest najmocniejszą stroną tych organizacji, udział pracowników w rozwiązywaniu problemów na ich stanowiskach pracy oraz w usprawnianiu procesów w celu obniżenia kosztów produkcji jest realną opcją zarządczą i źródłem satysfakcji pracowniczej.

W firmach zorientowanych na sprawność operacyjną i wynik ekonomiczny opoką dobrych relacji społecznych często staje się polityka otwartych drzwi – każdy pracownik może, z pominięciem ścieżki raportowania, spotkać się w dowolnej sprawie z menedżerem wyższego szczebla, włączając w to zarząd. O ile w większości małych firm polityka otwartych drzwi jest codzienną praktyką organizacyjną, o tyle w większych firmach formalnie usankcjonowane prawo do otwartych relacji z kierownictwem niekoniecznie znajduje swoje praktyczne przełożenie. I nie pomagają nawet takie wydarzenia, jak organizowanie „happy hours” ►

REKLAMA



  
HOTEL  
KRASICKI  
★ ★ ★ ★

NAJWYŻSZA  
JAKOŚĆ  
KONFERENCJI  
NASI DORADCY  
CZEKAJĄ

[WWW.KONFERENCJE.HOTELKRASICKI.PL](http://WWW.KONFERENCJE.HOTELKRASICKI.PL)



dla pracowników, którzy mieliby ochotę zawiązać w gabinecie prezesa. Najwyraźniej w większych organizacjach bycie blisko ludzi i nawiązanie skutecznego dialogu z całą załogą firmy wymaga innego planu działań niż scenariusz, który został zarysowany powyżej.

W tym miejscu warto jasno zasygnalizować, że programy, które działają w przedsiębiorstwach z myślą o angażowaniu pracowników w doskonalenie istniejących praktyk i tworzenie nowych, w żadnym razie nie są zarezerwowane dla firm produkcyjnych i nie wymagają specyficznej metodologii postępowania. Niezależnie od branży, profilu i wielkości oraz poziomu zaawansowania polityk HR firmy mają do dyspozycji wiele rozwiązań, takich jak: skrzynki pomysłów, otwarte fora dyskusyjne, na których pracownicy w sposób anonimowy mogą zgłaszać swoje propozycje usprawnień, tablice na korytarzach, gdzie pracownicy przypinają na specjalnych karteczkach swoje sugestie odnośnie do ulepszenia procesów pracy, okresowe programy w rodzaju „Tydzień walki z absurdami”, burze mózgów organizowane przy okazji sesji wyjazdowych (cyklówki, szkolenia, konferencje) czy regularnie działające grupy projektowe, komitety i rady pracowników.

### Magiczne praktyki, które mają moc

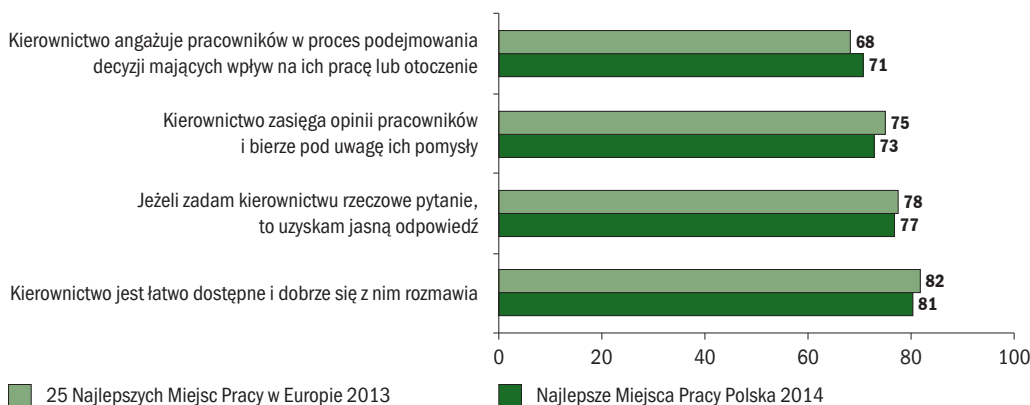
Powracając do wątku skutecznego dialogu z pracownikami, w naszych rankingach „Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce” wyróżniamy tylko część badanych firm – te, które spełniają najwyższe standardy. O zakwalifikowaniu się firmy do rankingu w jednej trzeciej decydują wyniki naszych audytów praktyk HR zaprojektowanych przez firmy, a w dwóch trzecich wyniki badania opinii pracowniczej, ponieważ opinia pracownicza stanowi „papierek lakmuszowy” mówiący prawdę o skuteczności zaprojektowanych rozwiązań. Wyniki „Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce 2014”<sup>2</sup> mogą robić wrażenie (patrz wykres: „Praktyki komunikacyjne Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce i w Europie”). Konkretne praktyki, które za nimi stoją, zdają się dowodzić, że udany dialog z załogą zależy nie tylko od zaprojektowania odpowiednich form i kanałów komunikacji, ale również – jeśli nie przede wszystkim – od faktycznego

stosowania przyjętych rozwiązań w przekroju całej firmy przez wszystkie grupy pracowników. Tego rodzaju integrację buduje w pierwszym rzędzie postawa najwyższego kierownictwa i wysiłek włożony w budowanie jednego sztyku. Organizacje, które dzielą ideę prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu i aspirują do bycia wspaniałym miejscem pracy, są tego świadome. Prawie wszystkie firmy, które przystąpiły do badania Great Place to Work®, mają u siebie cykliczne spotkania zarządu z wszystkimi pracownikami. Wydarzenia te nazywane są „Town Hall Meeting”, „All Hands Meeting” lub po prostu – spotkaniem firmowym załogi z zarządem. Co istotne, w znakomitej większości przypadków stałą praktyką tych spotkań jest sesja pytań i odpowiedzi. Co więcej, w celu utrzymania najlepiej pojmowanej efektywności w wielu firmach pytania do zarządu są zbierane przed spotkaniem, co nie wyklucza, rzecz jasna, spontanicznych zapytań i reakcji ze strony pracowników w czasie spotkania. Zazwyczaj pytania są zbierane: do wystawionej skrzynki, na specjalnie uruchomiony adres e-mailowy lub w przeznaczonych do tego miejscu w firmowym intranecie. W przypadku niektórych korporacji działających w Polsce praktykę spotkań ogólnofirmowych dopełniają transmisje on-line z bliźniaczych wydarzeń, które mają miejsce w zagranicznej centrali firmy.

Poza szczególnym wydarzeniem, jakim jest spotkanie ogólnofirmowe z udziałem zarządu, w Najlepszych Miejscach Pracy komunikacja i realny dialog najwyższego kierownictwa z pracownikami ma swoją codzienną odśrobnę. Do praktykowanych rozwiązań należą mniej formalne, otwarte spotkania dla wszystkich pracowników. Bez względu na to, czy te praktyki mają swoje specyficzne nazwy (np. „Rozmowy przy kawie”, „Biznesowe rozmowy przy kawie”, „Pizza z Zarządem”, „Śniadanie/Lunch z Zarządem”), czy też nie, wszystko wskazuje na to, że mają swoją – chciałoby się powiedzieć magiczną – moc: są dla obu stron inspirowane, budują wzajemne zaufanie oraz poczucie więzi z firmą i jej ludźmi. Dialog z zarządem wpisuje się także w inne, rzadziej spotykane praktyki, które mogą imponować. W niektórych firmach prezesi i dyrektorzy zarządzający osobiście prowadzą blogi, czaty lub

<sup>2</sup> Dane dotyczące „Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce 2014” obejmują 21 firm zatrudniających co najmniej 50 osób.

## ► Praktyki komunikacyjne Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce i w Europie (w proc.)



■ Źródło | Great Place to Work® Institute Polska.

„obsługują” wyjątkowe adresy/zakładki, których postać (np. „Zapytaj Jarka”) nie pozostawia wątpliwości, jakie jest ich przeznaczenie. I w końcu, niektórzy zarządzający regularnie piszą listy (wiadomości) do wszystkich swoich pracowników, i to wcale nie na tematy biznesowe. Opowieść jednego z prezesów dużej instytucji finansowej o tym, że właśnie wrócił z europejskiej centrali, gdzie został wezwany na coroczną rozmowę oceniającą, że było więcej niż ciekawie, choć, obok witaminowego zastrzyku – tu zostały wymienione mocne strony prezesa – były także pigułki trudniejsze do przełknięcia – w tym miejscu zostały przytoczone słabsze strony prezesa – może szeregowego pracownika wbić w fotel. Nie o suspens jednak chodzi, ale o jasny przekaz, że bez względu na pozycję i pełnioną rolę, wiek, płeć czy rasę w organizacji kierujemy się tymi samymi wartościami, obowiązują nas te same zasady i mamy te same prawa oraz że w rozmowie jesteśmy ludźmi i odpowiedzialnymi partnerami.

W perspektywie takich praktyk zarządu pozornie ryzykowne rozwiązania przestają budzić czyjekolwiek wątpliwości. Pracownicy są zapraszani do podejmowania decyzji i partycypowania w rozwoju firmy nie tylko poprzez specjalne grupy projektowe, lecz także komitety przedstawicielskie, które dysponują pełną autonomią decyzyjną w ramach przyznanego rocznego budżetu.

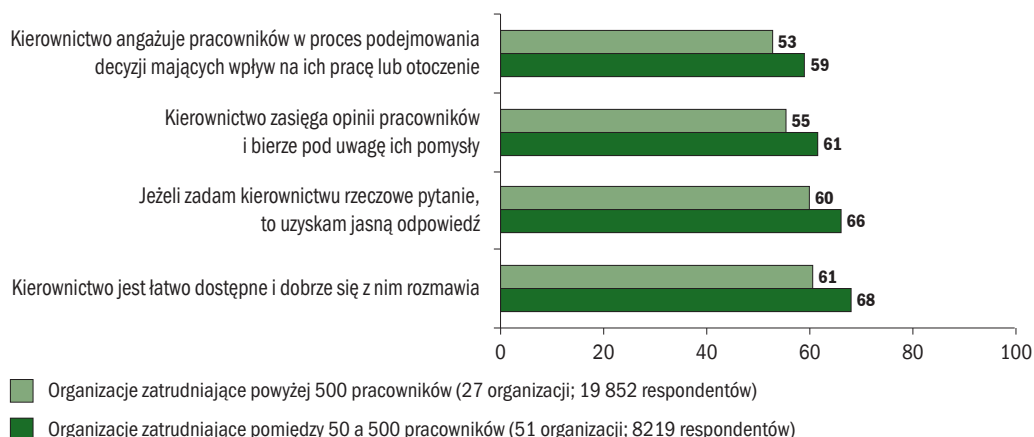
## Dialog u dużych i małych

Jesteśmy dalecy od twierdzenia, że skuteczne wdrożenie dobrych praktyk dialogu to dla „Najlepszych Miejsc Pracy” bułka z masłem. Poza dużym wysiłkiem i koniecznością zachowania żelaznej konsekwencji trzeba liczyć się z wieloma rafami i ograniczeniami organizacyjnymi. Oczywiście przeszkodą w nawiązaniu skutecznego dialogu z całą załogą może być wielkość organizacji. Jak widać, w dużych organizacjach, zatrudniających powyżej 500 osób, prowadzenie dialogu z pracownikami może być mniej efektywne niż w organizacjach mniejszych (patrz na s. 14 wykres: „Dialog w mniejszych i większych organizacjach”). Nie tylko wielkość organizacji może stać na przeszkodzie skutecznemu wdrażaniu dialogu w firmie. Istotną przeszkodą bywa brak potrzebnych do tego predyspozycji i umiejętności wśród przedstawicieli kadry menedżerskiej.

## Twórz rozwiązania, nie bariery

Czy firmy mogą skutecznie pokonać te przeszkody? Czy duża firma, np. zatrudniająca tysiąc pracowników i działająca w wielu lokalizacjach, jest skazana na połowiczny sukces? Przypadek amerykańskiej firmy z niełatwej branży dystrybucji paliw, która corocznie gości na Liście 100 Najlepszych Miejsc Pracy w Ameryce, wydaje się pokazywać, że tak ►

### ► Dialog w mniejszych i większych organizacjach (w proc.)



Legenda: W kolejnych latach nieraz badane były te same organizacje. Przedstawiane dane obejmują jednak 78 różnych organizacji – w przypadku badań powtarzanych w organizacji w kolejnych latach wzięto pod uwagę najświeższe wyniki. Tylko część organizacji, których wyniki przedstawiono na wykresie, była wyróżniana na listach „Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce”.

■ Źródło | wyniki badań Great Place to Work® Institute Polska prowadzone na przestrzeni trzech ostatnich lat.

naprawdę nie ma barier w budowaniu dialogu z pracownikami. Ta, można rzec, „wysokooktanowa organizacja” zatrudnia ponad 1,5 tys. pracowników w ponad 100 lokalizacjach, także poza Ameryką. Jej wyniki w badaniach amerykańskiego Instytutu Great Place to Work® szynują powyżej 90 proc. Jak to możliwe? Otóż członkowie zarządu ogromną część swojego czasu spędzają poza siedzibą firmy, skutecznie wdrażając praktykę zarządzania przez spacerowanie (management by walking around) i prowadzenie polityki otwartych drzwi. W ciągu roku są obecni w każdym regionie, uczestniczą w roboczych spotkaniach, specjalnych wydarzeniach i akcjach charytatywnych. Dyrektorzy (senior officers) regularnie prowadzą z pracownikami spotkania okrągłego stołu (bez udziału lokalnego kierownictwa), identyfikują adresatów konkretnych spraw, które są zgłaszane przez pracowników i monitorują ich pozytywne załatwienie. Efekty praktyki okrągłego stołu mają różną wagę i skalę – od zmiany pomieszczenia magazynowego na kuchnię i kawiarnię dla pracowników, przez włączenie się dyrektorów w lokalne negocjacje z kontrahentem, po zwolnienie szefa jednego z regionów. Wspomniane praktyki są elementami większej „układanki”, której logikę wyznacza prosta zasada: liczy się każdy

pracownik, zdanie każdego pracownika jest równie ważne.

W kontekście „wysokooktanowej firmy” z amerykańskiej listy Great Place to Work® miła jest refleksja, że także w Polsce zarządy i dyrektorzy niektórych firm osobiście uczestniczą w codziennych działaniach pracowników, np. razem odbywają spotkania handlowe. Nie po to, aby kontrolować pracowników, lecz by być z nimi, rozmawiać oraz inspirować ich w oparciu o wspólne doświadczenia. Podobny cel stoi za praktyką innej organizacji, tyle że kierownictwo z centrali firmy ma nie tylko wolę, ale i formalny obowiązek spędzania w terenie określonej liczby godzin w miesiącu. I to działa. ■



**Marzena Winczo-Gasik**  
jest menedżerem ds. komunikacji,  
starszym konsultantem w Great Place  
to Work® Institute Polska.



**Maria Zakrzewski**  
jest prezesem zarządu, szefem  
zespołu badań w Great Place to Work®  
Institute Polska.