

Czy czeka nas redefinicja kultury organizacyjnej?

W postmodernistycznych sieciowych organizacjach jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie jest poziom zaangażowania pracowników. Jednak w ostatnich latach obserwujemy istotne zmiany w zakresie stabilności poziomów zaangażowania, co szczególnie zostało przyspieszone w czasie pandemii COVID-19.

dr Maksymilian Pawłowski

Sz szczególnie zauważalny jest trend opisywany jako „wielka rezygnacja”, polegający na odchodzeniu pracowników z pracy, często bez posiadania w danym momencie alternatywy zawodowej. Trend ten dotyczy zarówno Stanów Zjednoczonych (rekordowe 3 proc. w grudniu 2021 r.¹), jak i Europy, z czego na Starym Kontynencie wskaźnik rezygnacji waha się w przedziale 1,9–6 proc. w zależności od kraju². W badaniu rynku amerykańskiego z sierpnia 2021 r.³ 55 proc. respondentów odpowiedziało, że myśli o szukaniu nowej pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Co więcej, 41 proc. respondentów oczekiwało, że kolejna praca, przynajmniej w jakiejś części, będzie się odbywać w trybie zdalnym.

Takie zjawiska wymagają od firm i funkcjonujących systemów zarządzania nowej kalibracji i podejścia, aby w centralnym punkcie znalazło się doświadczenie pracowników oparte na wartościach organizacji. Zapewnienie wewnętrznej integralności organizacji w zakresie kultury zarządzania i wartości stanowi odrębne wyzwanie, które ma wpływ na poziom zaangażowania.

Warto wspomnieć, że w tym samym badaniu wśród elementów decydujących o wyborze przyszłego pracodawcy 24 proc.

respondentów wskazało na dobrą kulturę organizacji, z którą mogą się identyfikować. Niebagatelną rolę w kształtowaniu tego obszaru odgrywają umiejętności menedżerskie, w tym umiejętność analizy oczekiwań i patrzenia na dynamikę wewnętrznych społeczności, efektywne systemy komunikacji i współpracy wewnętrznej oraz jeszcze pełniejsze wykorzystanie mechanizmów sprzężenia zwrotnego (feedbacku).

Aby móc lepiej zrozumieć zagadnienie zaangażowania pracowników, należy rozpatrywać je na różnych poziomach: kulturowym, współpracy oraz odpowiedzialności.

Odnosząc się do pierwszego: właściwa równowaga kultury organizacyjnej jest utrzymywana przez odpowiednie dla danej organizacji proporcje wieloletnich i nowo przyjętych pracowników. Dzięki temu można wewnętrznie zderzyć dotychczasowe doświadczenie organizacyjne i istniejące procesy ze świeżymi kompetencjami i nowym sposobem patrzenia na rozwiązywanie problemów. Z punktu widzenia kultury organizacyjnej oraz efektywności biznesowej korzystne jest utrzymywanie pewnego zdrowego poziomu rotacji, ponieważ zapobiega to stagnacji oraz pozwala ciągle zmieniać punkt wewnętrznej równowagi.

Przypisy końcowe

¹ U.S. Bureau of Labor Statistics, *Job openings and labor turnover survey*, <https://www.bls.gov/jlt/> (dostęp: 27.04.2022 r.).

² SD Works, *Pandemic fuels 'Great Resignation' in UK job market as workforce rethinks career priorities*, <https://itsupplychain.com/pandemic-fuels-great-resignation-in-uk-job-market-as-workforce-rethinks-career-priorities/> (dostęp: 27.04.2022 r.).

³ S. Foster, *Survey: 55% of Americans expect to search for a new job over the next 12 months*, <https://www.bankrate.com/personal-finance/job-seekers-survey-august-2021/> (dostęp: 27.04.2022 r.).

⁴ L. Lambert, *The Great Resignation is no joke*, <https://fortune.com/2021/10/21/the-great-resignation-is-no-joke/> (dostęp: 27.04.2022 r.).

⁵ L. Yang, D. Holtz, S. Jaffe, S. Suri, S. Sinha, J. Weston, C. Joyce, N. Shah, K. Sherman, B. Hecht, J. Teevan, *The effects of remote work on collaboration among information workers*, „Nature Human Behaviour” 2022/6, s. 43–54.

⁶ Ch. Michaelson, *The importance of meaningful work*, „MIT Sloan Management Review” 2010/1.

Jednocześnie ze względu na zmiany w trybie pracy warto się pochylić nad zagadnieniem wdrażania pracowników w kulturę organizacji i istniejące procesy. Jest to wyzwanie szczególnie ważne dla firm, które przyjęły hybrydowy lub całkowicie zdalny model pracy, wykorzystując siłę różnorodności i talenty niezależnie od lokalizacji geograficznej. Podejście całkowicie zrozumiałe, biorąc pod uwagę wyzwanie związane z pozyskiwaniem talentów, które urosło do rangi jednego z zagadnień strategicznych (według badania z października 2021 r.⁴ 73 proc. CEO przedsiębiorstw Fortune 1000 przewiduje braki kadrowe mogące mieć negatywny wpływ na biznes).

Konsekwencją rozproszenia geograficznego oraz pracy zdalnej jest to, że fizyczne atrybuty organizacji definiujące kulturę (np. biuro, fizyczna obecność wśród pracowników) stają się trudno doświadczalne i praktycznie niewidoczne z punktu widzenia osoby dołączającej do organizacji. W to miejsce wchodzi cyfrowa, wewnętrzna reprezentacja przedsiębiorstwa, zdalne procesy wdrożeniowe oraz przede wszystkim nowe role i formy obecności menedżera. Szczególnie istotną rolę widzę tutaj dla platform onboardingowych lub nawet preonboardingowych, wewnętrznych portali społecznościowych (ang. enterprise social network, ESN) oraz intranetów. Te systemy firmy mają na celu umożliwienie zarówno nowym, jak i obecnym pracownikom zanurzenie się w społeczność organizacji, niezależnie od miejsca i urzędzenia, z którego się łączą.

Niemniej dynamika interakcji pomiędzy pracownikami jest zależna od bieżących umiejętności przywódczych, kultury organizacji, ogólnego zaangażowania pracowników oraz – nie ukrywajmy – poziomu inwestycji w technologie cyfrowe. I o ile w wypadku intranetu można go traktować jako wirtualną przestrzeń biura z informacjami zarządzanymi centralnie i dostępnymi w różnych miejscach i postaciach, o tyle w odniesieniu do narzędzi społecznościowych ich zawartość można porównać do mniej lub bardziej oficjalnie rozmawiających ze sobą ludzi w pomieszczeniach biurowych.

Właśnie te rozmowy – interakcje międzyludzkie – są ważnym czynnikiem nadającym wewnętrzną dynamikę przedsiębiorstwu,

tworząc warunki do rozwiązywania problemów, do innowacji, a tym samym budowania relacji z innymi współpracownikami i organizacją. Nowe spojrzenie i kształtowanie dynamiki organizacji powinno zatem uwzględniać wewnętrzne cyfrowe platformy jako katalizator ewolucji kultury organizacji, a nie jedynie jako reprezentację czy pochodną tej kultury. Można się tutaj przez analogię odwołać do sposobu, w jaki ogólnodostępne media społecznościowe wpływają na kształtowanie społeczeństw, a z drugiej strony ukazują ich kulturę. Ten nowy punkt wyjścia prowadzi do budowania zaangażowania na bazie całościowej platformy przedsiębiorstwa: ludzkiej, fizycznej i cyfrowej.

Czy metawersum będzie odpowiedzią przyszłości?

Przedsiębiorstwo postrzegane jako platforma do współpracy i tworzenia wartości dodanej nie jest nową koncepcją, ale zmieniają się warunki w jakich funkcjonuje, co jest ściśle powiązane z dwoma czynnikami. Pierwszym jest rozwój technologiczny, który pozwala na coraz bardziej wyrafinowane formy interakcji międzyludzkich na odległość. Drugi czynnik stanowi zmianę społeczne, których przejawem jest m.in. akceptacja cyfrowych narzędzi komunikacyjnych, a czasem nawet ich faworyzowanie kosztem spotkań bezpośrednich. Ze względu na te dwa trendy w przyszłości możliwa będzie prawdopodobnie dalsza ewolucja w kierunku organizacji-platformy opartej na metawersum, przenosząca relacje między pracodawcą a pracownikiem, jak i pomiędzy pracownikami na zupełnie inny poziom, szczególnie w odniesieniu do organizacji opartych na wiedzy.

Tworzenie wirtualnych światów organizacyjnych, cyfrowych reprezentacji pracowników, uczestniczenie w spotkaniach z wykorzystaniem rzeczywistości wirtualnej (VR) lub rozszerzonej (AR) to nie jest bardzo odległa perspektywa, niemniej wymagająca nowej infrastruktury technicznej, a co za tym idzie wspomnianych wcześniej inwestycji w obszar IT. Będzie to miało wpływ na efektywność komunikacji i współpracy, szczególnie w takich obszarach jak kreacja, innowacyjność czy rozwiązywanie problemów.

Najnowsze wyniki badań⁵ pokazują, że praca zdalna w firmach w okresie pandemii spowodowała, iż sieć współpracy między pracownikami stała się bardziej statyczna i silosowa, z mniejszą liczbą połączeń między różnymi częściami organizacji, co przekłada się m.in. na szybkość rozwiązywania problemów oraz procesy innowacyjne. Oprócz nakładów inwestycyjnych nowe środowiska współpracy i komunikacji będą potrzebowały ewolucji kultury organizacyjnej oraz programów szkoleniowych podnoszących kompetencje cyfrowe. Może być to zatem jedna z możliwości budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz realizacji postulatów pełnowymiarowej współpracy, niezależnie od miejsca, jednocześnie dająca dostęp do talentów, które wcześniej były poza zasięgiem.

Stosowane przez przedsiębiorstwa rozwiązania technologiczne staną się również jednym z kryteriów wyboru przyszłego pracodawcy. Nowe rozwiązania technologiczne, które warto na bieżąco analizować z punktu widzenia ich bieżącej dojrzałości wdrożeniowej, zdecydowanie poszerzą możliwości budowania zaangażowania pracowników, niemniej sam ich potencjał teoretyczny, bez praktycznego wykorzystania, może spowodować, że inwestycja będzie oceniana jako nieefektywna. Na co zatem należy zwrócić uwagę?

Za technologią stoją ludzie

Organizację tworzą przede wszystkim ludzie, którym powinna ona zapewnić warunki do realizacji celów zawodowych, rozwoju osobistego oraz bycia w zgodzie z ich wartościami i przekonaniem. W tym miejscu warto zaznaczyć, że poszukiwanie nowego pracodawcy przez pracowników staje się coraz bardziej przemyślane, szczególnie pod kątem znalezienia wyższego celu i tym samym intencji pozostania dłużej w nowym miejscu pracy⁶. Zatem nowa praktyka budowania zaangażowania powinna

być daleko posuniętą ewolucją klasycznej szkoły zarządzania, która polegała na maksymalizowaniu wykorzystywania czasu przez pracownika oraz alokacji zadań zgodnie z jego możliwościami.

Możemy się uśmiechać z powodu odniesienia tutaj do klasycznych teoretyków zarządzania, niemniej ich relatywnie prostolinijne koncepcje stały się dość powszechne w praktyce przedsiębiorstw podczas trwania pandemii,

Praca zdalna w firmach w okresie pandemii spowodowała, iż sieć współpracy między pracownikami stała się bardziej statyczna i silosowa, z mniejszą liczbą połączeń między różnymi częściami organizacji.

kiedy praktycznie z dnia na dzień nastąpiła całkowita koncentracja na efektywności związanej z alokacją zadań i efektywnym dostarczaniem ich efektów w warunkach pracy na odległość. Z czasem jednak, w wyniku pojawienia się zjawisk negatywnych w obszarze behawioralnym pracowników, wynikających z izolacji, poczucia wykluczenia społecznego oraz stresu związanego z sytuacją, w celu utrzymania zaangażowania (i pracowników) konieczne było wprowadzenie uzupełniających praktyk zarządzania. Wiele przedsiębiorstw rozpoczęło wdrażanie programów ukierunkowanych na doskonalenie przywództwa w warunkach pracy na odległość, zarządzania zespołami rozproszonymi, jak również wprowadziło pierwsze programy wellbeingowe.

Jeszcze kilkanaście lat przed pandemią dostrzeżono dodatkowe warunki związane z budowaniem zaangażowania, dotyczące potrzeby posiadania przez pracowników wyższego celu niż tylko realizacja założeń biznesowych. Jeśli patrzymy na przedsiębiorstwo jako platformę, dzisiejsze oczekiwania wobec niej dotyczą nie tylko tworzenia warunków związanych bezpośrednio z zadaniami zawodowymi, ale również aspiracji związanych z praktycznymi możliwościami działania opartego na wartościach.

Dlatego też, mniej więcej od 2010 r., widzimy wzmożoną aktywność przedsiębiorstw w zakresie tworzenia fundacji korporacyjnych, wewnętrznych programów wolontariatu pracowniczego czy inicjatyw donacyjnych, które angażują pracowników, pozwalając niejako na praktyczną realizację również własnych wartości. Dla przedsiębiorstw jest to forma znalezienia współczesnej równowagi zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Wewnętrznej, dlatego że jest to niezbędne do przeniesienia zaangażowania pracowników i pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa na wyższy poziom. Zewnętrznej, dlatego że takie są oczekiwania społeczności wobec odpowiedzialności przedsiębiorstw, również w obszarze redystrybucji kapitału, jeszcze kilka dekad temu zarezerwowanej wyłącznie dla rządu oraz organizacji charytatywnych. Jednocześnie wzrasta presja społeczna na raportowanie niefinansowego wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie (ang. non-financial information reporting, NFI), co jest brane pod uwagę nie tylko przez pracowników, kandydatów na rynku pracy, ale również przez partnerów biznesowych, a nawet instytucje finansowe.

Zatem, rozpatrując przedsiębiorstwo jako platformę łączącą wiele systemów społecznych i technologicznych, można wyróżnić zaangażowanie wewnętrzne, reprezentowane przez pracowników, i zaangażowanie zewnętrzne, tworzone przez pozostałych interesariuszy, z których najważniejszymi są klienci. Przy takim poziomie kompleksowości systemu, mającego wpływ na zaangażowanie, niezbędne jest tworzenie wyrazistej, spajającej i otwartej kultury organizacyjnej widocznej wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dla zapewnienia tej widoczności i oczekiwanej transparentności niezbędne są zaktualizowane strategie związane z komunikacją zewnętrzną, w tym pracownicze programy ambasadorskie,

których skuteczność jest zależna od poziomu zaangażowania.

Wyzwanie rozmytej kultury organizacyjnej

Wraz ze zmianami pandemii w kierunku sezonowości oraz zjawiskami geopolitycznymi wiele przedsiębiorstw stanęło przed nowym wyzwaniem związanym z redefinicją czy nawet resetem kultury organizacyjnej, jak również rewizją biznesowych strategii długoterminowych. Praca wyłącznie w trybie zdalnym, bez doświadczania fizycznego kontaktu z przedsiębiorstwem oraz innymi pracownikami, niezależnie od dojrzałości przywództwa organizacyjnego, doprowadza z czasem do zaniku wewnętrznej spójności, opartej na zwyczajach, rytuałach czy miejscach. Tworzy to grupę luźno powiązanych i współpracujących ze sobą jednostek, skupionych na indywidualnych zadaniach i celach.

Aby temu przeciwdziałać, niezbędne jest zbudowanie kultury, która może być doświadczana również w warunkach ograniczonego kontaktu fizycznego. To oznacza jeszcze mocniejsze bazowanie na wartościach, wspólnych doświadczeniach w wymiarze cyfrowym oraz inicjatywach wychodzących poza fizyczne miejsce pracy. Kultura organizacyjna będzie jednym z głównych elementów napędzających zaangażowanie w przyszłości i w związku z tym wymaga znacznie bardziej systemowego podejścia do jej kształtowania, upowszechniania i pomiaru. ■



dr Maksymilian Pawłowski

jest ekonomistą z 20-letnim doświadczeniem w obszarze komunikacji korporacyjnej, marketingu oraz zarządzania. Obecnie pracuje w Grupie Teknos. Autor licznych publikacji i szkoleń poświęconych komunikacji i zarządzaniu.

REKLAMA

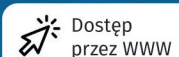


NOWOŚĆ!

Potrzebujesz archiwalnego numeru czasopisma?

Zamów jego elektroniczną wersję i czytaj w bezpłatnej aplikacji

smarteca



www.smarteca.pl