Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego

Wyniki badania, zrealizowanego we współpracy Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills

Warszawa, wrzesień 2017 r.

Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej
FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU
house of skills

str. 6 Droga do nowoczesności. Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?
Joanna Kubiaczyk, House of Skills

str. 12 Wyniki badania

Komentarze merytoryczne:

str. 34 Zaufanie z kapitałem
Maciej Witucki, Komitet Dialogu Społecznego

str. 38 Otwarcie na różnorodność sprzyja budowaniu kapitału społecznego
Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

str. 42 Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego
Zespół ekspertów House of Skills pod kierunkiem Ewy Kastory

Droga do nowoczesności. Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Droga do nowoczesności

Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Miesiąc temu zapytaliśmy pracowników, menedżerów i kadrę zarządzającą polskich firm o wyzwania i trudności, jakie występują w ich organizacjach. Oczywiście życie przynosi zdecydowanie szersze spektrum problemów, z jakimi mierzą się organizacje. My skupiliśmy się na tych, które mogą świadczyć o niedostatku kapitału społecznego. Badanie miało na celu sprawdzenie:

- Na ile powszechne jest występowanie typowych objawów niedostatku kapitału społecznego w organizacjach? Na ile stanowią one problem w ich funkcjonowaniu?
- Jakich pojęć pracownicy i menedżerowie używają do opisywania tych trudności? Na ile powszechne jest kojarzenie ich z poziomem rozwoju kapitału społecznego?
- Jakie działania są podejmowane, aby radzić sobie z tymi zjawiskami i jakie efekty przynoszą te próby?

Dlaczego postanowiliśmy zająć się problematyką kapitału społecznego? Ponieważ jest to temat podnoszony dotychczas głównie w publikacjach naukowych a mający praktyczne, bezpośrednie przełożenie na biznes i otoczenie społeczne.

Kapitał społeczny jest **siłą napędową wysoko rozwiniętych gospodarek** i bardzo wyraźnie wiąże się z dobrobytem społeczeństw. W Polsce, jak pokazują kolejne edycje Diagnozy Społecznej (badania prowadzonego od 2000 roku w odstępach 2-3 letnich przez zespół prof. Janusza Czapińskiego i prof. Tomasza Panka), poziom kapitału społecznego jest niski (Czapiński 2013, 2015). Co więcej, jak podkreślają badacze, **stoimy u progu rzeczywistości, w której ten deficyt uniemożliwi nam dalszy wzrost gospodarczy.** Mimo powszechnej wiedzy na ten temat, w Polsce brakuje kompleksowych programów budowania kapitału społecznego.

Właśnie dlatego inwestycja w kapitał społeczny jest tym, czym powinni zajmować się liderzy i decydenci polskich firm, żeby zwiększać szanse na sukces swoich przedsiębiorstw w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu rynkowym oraz kształtować rzeczywistość – nie tylko biznesową, ale i szerzej - rzeczywistość społeczną w Polsce.

Czym jest kapitał społeczny i jaki ma związek z dobrobytem?

Kapitał społeczny to zasób grupy lub społeczności, na który składają się sieci społeczne, zaufanie i jakość relacji między ludźmi, zarządzanie różnorodnością i dominacja strategii win-win w budowaniu współpracy. W naukach społecznych termin ten pojawił się po raz pierwszy na początku XX wieku. W odniesieniu do ośrodków wiejskich, w których sąsiedzka współpraca polegająca m.in. na pożyczaniu narzędzi i wspólnym wykonywaniu określonych prac umożliwiała zmniejszenie kosztów, ułatwiała wytwarzanie dóbr oraz generowanie przychodu (Sierocińska, 2011). Pod koniec XX wieku, pod wpływem kultowych prac Francisa Fukuyamy (1997) i Roberta Putnama (2000, 2003) pojęcie „kapitał społeczny" zrobiło oszałamiającą karierę. Obecnie, obok kapitału materialnego, finansowego i ludzkiego, kapitał społeczny jest wymieniany jako jeden z głównych czynników warunkujących zasobność jednostek i społeczeństw. Co więcej, okazuje się że w gospodarkach wysoko rozwiniętych kapitał społeczny jest najważniejszym motorem rozwoju – determinuje tempo wzrostu aż w 53% (Czapiński, 2013).

Dlaczego kapitał społeczny wpływa na rozwój gospodarczy wspólnoty? Ponieważ jako zasób oparty na uogólnionym zaufaniu ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcji, skraca proces inwestycyjny, zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową (Czapiński, 2015).

Silny pozytywny związek kapitału społecznego z dobrobytem społecznym jest bardzo dobrze udokumentowany empirycznie. Oto kilka przykładów.

W grupie państw rozwiniętych, do której należą m.in. Norwegia, Szwecja, Kanada, USA czy Wielka Brytania, poziom zaufania wiąże się niezwykle silnie z materialnym poziomem życia mierzonym Produktem Krajowym Brutto (PKB) na mieszkańca. Co więcej, w tej grupie państw, poziom kapitału społecznego pozwala nie tylko wytłumaczyć obecny stan zamożności, ale również przewidzieć tempo wzrostu gospodarczego w kolejnych 12 latach w prawie 60% (Czapiński, 2013).

Również w Polsce stwierdzono istotny związek między kapitałem społecznym a zamożnością poszczególnych regionów. W regionach wyżej rozwiniętych, przeciętny poziom kapitału społecznego wyjaśnia 55% różnic w PKB. W zestawieniu przodują duże miasta: Warszawa i Poznań, mające najwyższe PKB na mieszkańca i zarazem najwyższy poziom kapitału społecznego (Czapiński, 2015).

Droga do nowoczesności

Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Droga do nowoczesności

Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Kapitał społeczny w Polsce

Pomimo zróżnicowania regionalnego, o którym mowa powyżej, generalnie w Polsce poziom kapitału społecznego jest od lat bardzo niski. W licznych zestawieniach nieodmiennie znajdujemy się na szarym końcu państw europejskich. Jak wynika z badań European Social Survey przeprowadzonych w 2014 roku, tylko 16% Polaków zgadza się z opinią, że „większości ludzi można ufać" (ponad 4 razy mniej niż w Danii, Norwegii czy Finlandii). Zaledwie 24% naszych rodaków wierzy, że „większość ludzi stara się postępować uczciwie". Tylko 13% z nas uważa, że „ludzie najczęściej starają się być pomocni".

Przytoczone powyżej dane powinny być powodem do niepokoju. Jak dowodzi profesor Czapiński (2015), główną przesłanką rozwoju gospodarczego Polski w ostatnich 30 latach był kapitał ludzki, czyli m.in. wiedza fachowa, postawy, motywacja, umiejętności czy stan zdrowia poszczególnych jednostek. Jest to prawidłowość charakterystyczna dla krajów uboższych, jednak po przekroczeniu pewnego poziomu zamożności, kluczowego znaczenia nabiera kapitał społeczny. W ciągu kilku lat Polska przekroczy próg zamożności, powyżej którego dalsze inwestowanie w kapitał ludzki przestanie wystarczać do podtrzymania rozwoju.

Inwestycja w kapitał społeczny

Optymistyczna wiadomość jest jednak taka, że kapitał społeczny można pomnażać i jest to inwestycja, która przynosi wymierne rezultaty. Przyjrzyjmy się spektakularnemu przykładowi biznesowemu, opisanemu przez Susan Pinker (2015).

Zespół badaczy z Massachusetts Institute of Technology pod wodzą Alexa Pentlanda przeprowadził eksperyment wśród 3 tysięcy teleoperatorów jednego z amerykańskich banków. Rozdano im specjalne urządzania, pozwalające rejestrować ich interakcje z innymi ludźmi oraz zmiany nastroju w ciągu dnia. Badanie ujawniło ważną prawidłowość: im więcej pracownicy rozmawiają z innymi członkami załogi – głównie osobami zajmującymi miejsca obok nich – tym lepsze wyniki pracy osiągają.

Badacze postanowili, że w drugiej fazie badania spróbują celowo wywołać ten efekt, zmieniając plan dnia tak, aby sprzyjał rozmowom w zespole. W porozumieniu z kierownictwem firmy tymczasowo zmienili organizację pracy połowy teleoperatorów tak, by połowa załogi miała przerwę w tym samym czasie.

Droga do nowoczesności

Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Droga do nowoczesności

Czym jest kapitał społeczny i dlaczego współczesne organizacje powinny inwestować w jego rozwój?

Okazało się, że ta krótka okazja do interakcji zmieniała nastawienie pracowników na cały dzień. Dzięki niewielkiej zmianie umożliwiającej bezpośrednie interakcje twarzą w twarz, nawiązywanie relacji podczas niezobowiązujących rozmów i wymianę doświadczeń, jakość pracy teleoperatorów uległa znaczącej poprawie. Skala efektów zaskoczyła nawet autorów badania.

W wyniku eksperymentu bank zdecydował się na wprowadzenie wspólnych przerw we wszystkich 10 centrach obsługi telefonicznej (łącznie dla 25 tysięcy pracowników). Podwyższyło to wyniki najsłabszych zespołów o ponad 20 procent, podczas gdy ogólna poprawa wyników wyniosła 8 procent. O ponad 10 procent wzrosła satysfakcja pracowników. Według prognoz banku ta poprawa wydajności miała przełożyć się na podwyższenie zysków o 15 milionów dolarów. Taka jest wymierna wartość bezpośrednich interakcji, będących inwestycją w sieci społeczne i zaufanie.

Przykładów biznesowego znaczenia zaufania, które stanowi podstawową składową kapitału społecznego, jest zresztą znacznie więcej. Badanie przeprowadzone w 2002 roku przez Watson Wyatt Worldwide na ponad 12 000 pracownikach różnych branż wykazało, że organizacje o wysokim poziomie zaufania mają całkowitą stopę zwrotu dla akcjonariuszy 286% wyższą niż organizacje o niskim poziomie zaufania. Natomiast 10-letnie studium setek kontraktów outsourcingowych wykonane przez zespół z Warwick Business School pozwoliło stwierdzić, że zaufanie w relacji z klientem generuje oszczędności nawet do 40% wartości kontraktu (Covey, 2007). Nie są to liczby, wobec których można przejść obojętnie.

Liczymy, że niniejsza publikacja zainspiruje liderów firm do spojrzenia na trudności, z jakimi borykają się ich organizacje, przez pryzmat kapitału społecznego. Jest to podejście kompleksowe, pozwalające ująć szereg obserwowanych symptomów w szersze ramy, a co za tym idzie – opracować systemowe rozwiązania. Jak bowiem pokazują wyniki naszego badania, rozwiązania punktowe nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty.

Joanna Kubiaczyk
Specjalistka ds. rozwoju know-how
House of Skills

Bibliografia

Covey S. M. R. (2007). The business case for trust. CEO Magazine, June 2007

Czapiński J. (2013). Stan społeczeństwa obywatelskiego. Kapitał społeczny. Diagnoza Społeczna 2013 Warunki i Jakość Życia Polaków - Raport. [Special issue]. Contemporary Economics, 7, str. 285-297

Czapiński J. (2015). Stan społeczeństwa obywatelskiego. Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków - Raport. Contemporary Economics, 9/4, str. 332-372

Fukuyama F. (1997). Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN

Pinker S. (2015). Efekt wioski - jak kontakty twarzą w twarz mogą uczynić nas zdrowszymi, szczęśliwszymi i mądrzejszymi. Wydawnictwo Charaktery

Putnam R. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Touchstone Books

Putnam R. (2003). Better together. Restoring the American community. New York: Simon & Schuster

Sierocińska K. (2011). Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy. Studia Ekonomiczne nr 1/2011

Watson Wyatt Worldwide (2002). Watson Wyatt's human capital index: human capital as a lead indicator of shareholder value: 2001/2002 survey report

European Social Survey 2014
http://www.europeansocialsurvey.org/download.html?file=ESS7e01&y=2014

Wyniki badania

O badaniu
Główne wnioski

Badanie zostało zrealizowane:

- przez agencję IQS,
- w terminie 09.08-04.09.2017 r.,
- metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview),
- na próbie menedżerów i pracowników firm i organizacji działających na terenie Polski.

Analiza obejmuje wyniki 173 zrealizowanych wywiadów. Do grona Partnerów, na zlecenie których wykonano badanie należą:

- Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej,
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
- House of Skills.

Główne wnioski:

Objawy związane z deficytem kapitału są powszechne – tylko 5% organizacji twierdzi, że nie występują one u nich w ogóle.

Równocześnie w połowie organizacji przynajmniej jeden z objawów występuje powszechnie.

Występowanie negatywnych zjawisk, mogących świadczyć o niedostatku kapitału społecznego, jest silnie związane z rozmiarem firmy – w firmach większych, powyżej 250 pracowników, większość badanych zjawisk występuje istotnie częściej niż w firmach zatrudniających mniej osób.

Objawy związane z procedurami, brakiem przepływu informacji i współpracy występują w ponad połowie dużych firm, których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu.

Za mające największy negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy uważane są: brak przepływu informacji oraz brak współpracy między zespołami (a także powiązane z tym skupianie się przez pracowników bardziej na celach własnych niż na celach organizacji).

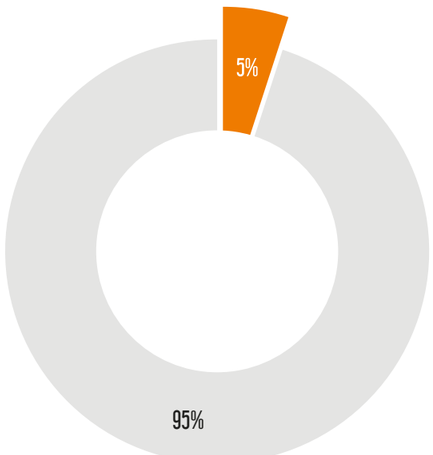
W firmach powyżej 250 osób zdecydowanie rośnie negatywny wpływ nadmiernych procedur – o ile w firmach mniejszych praktycznie nie są one wskazywane jako istotne, to w firmach dużych jest to główny problem, wymieniany przez 40% badanych.

Za najistotniejsze działanie naprawcze uważa się dociekanie przyczyn występowania danego zjawiska; równie ważne jest zaangażowanie w działania naprawcze pracowników oraz wspólne wypracowanie rozwiązań, a także szkolenia i programy rozwojowe (choć te ostatnie rzadko wykorzystywane są w firmach poniżej 50 osób).

Jako najskuteczniejsze działania naprawcze wskazywane są zmiany zakresu obowiązków pracowników i zespołów, zaś jako najmniej skuteczne - interwencje z udziałem zewnętrznych konsultantów.

Najistotniejszym skutkiem interwencji według badanych była poprawa w obszarze komunikacji.

Powszechność występowania problemów, trudności i wyzwań



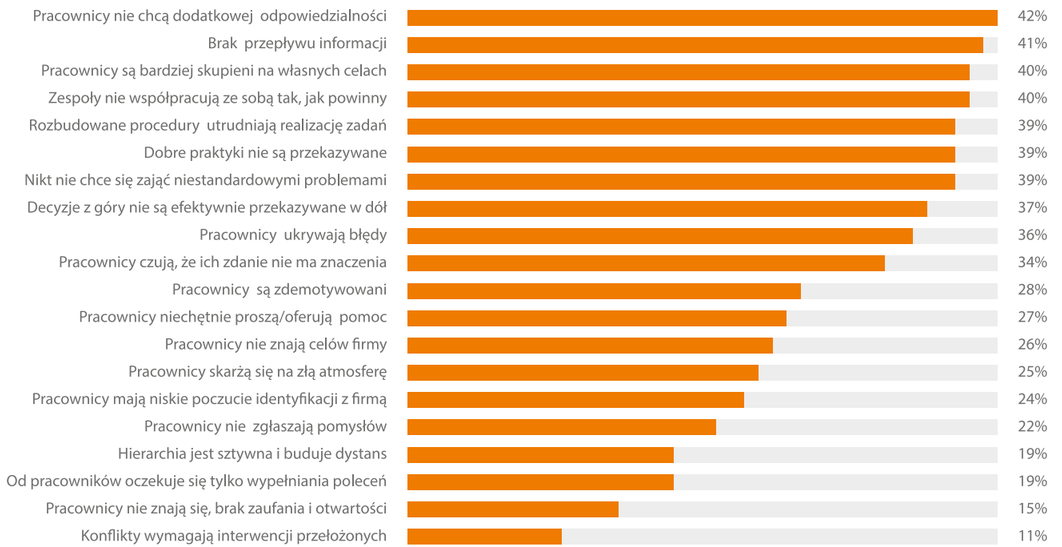
Pytanie 1. W jakim stopniu opisane poniżej zjawiska występują lub występowały w Pani/Pana obecnym miejscu pracy?

Nie występują deficyty	TOTAL	1-50 osób	51-250 osób	+250 osób
	5%	11%	3%	1%

5% w organizacji nie występują w ogóle żadne deficyty

95% w organizacji występują deficyty

Powszechność występowania problemów, trudności i wyzwań



Powszechność występowania problemów, trudności i wyzwań

Respondenci byli pytani o powszechność występowania w ich miejscach pracy 20 zjawisk. Zgodnie z przyjętym przez nas modelem, zjawiska te mogą być objawami deficytu kapitału społecznego.

Do zjawisk występujących w badanych firmach i organizacjach **zdecydowanie najczęściej (co najmniej 40%)** należą:

- Pracownicy nie chcą brać na siebie dodatkowej odpowiedzialności (42%),
- Brakuje sprawnego przepływu informacji pomiędzy zespołami i pracownikami (41%),
- Pracownicy są bardziej skupieni na realizacji swoich własnych celów niż celów firmy (40%),
- Zespoły / działy nie współpracują ze sobą tak ściśle, jak powinny (40%).

Tylko nieco rzadziej wskazywane były:

- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań (39%),
- Dobre praktyki opracowane w jednej części organizacji nie są wykorzystywane w innych (39%),
- Kiedy pojawia się niestandardowy problem, nikt nie chce się nim zająć (39%),

- Decyzje zapadające na wyższych szczeblach nie są efektywnie przekazywane w dół organizacji (37%),
- Pracownicy ukrywają swoje błędy w obawie przed konsekwencjami (36%),
- Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia (34%).

Na końcu listy, pod względem powszechności występowania znalazły się:

- Konflikty pomiędzy pracownikami wymagają częstych interwencji przełożonych (11%; przy czym warto zwrócić uwagę na różnice w postrzeganiu tego zjawiska przez różne grupy – wśród kadry wyższego szczebla widzi ten problem zaledwie 4%, a wśród kadry średniego szczebla i pracowników odpowiednio 14 i 13%),
- Pracownicy nie znają się nawzajem, brakuje zaufania i otwartości (15%),
- Od pracowników oczekuje się wypełniania poleceń bez zadawania pytań (19%; tu podobnie: kadra wyższego szczebla – 9%, kierownicy – 22%, pracownicy – 17%),
- Hierarchia służbowa jest sztywna i buduje dystans pomiędzy pracownikami a przełożonymi (19%).

Ważne różnice:

- Z jednym wyjątkiem, nie zanotowaliśmy istotnych statystycznie różnic pomiędzy przedstawicielami różnych płci. Wyjątek ten stanowi liczba wskazań zjawiska: „Od pracowników oczekuje się wypełniania poleceń bez zadawania pytań". Ogółem zjawisko to wskazało jako występujące w miejscu pracy 18% respondentów, w przypadku kobiet było to 11%, zaś mężczyzn aż 28%,
- Zdecydowana większość zjawisk była istotnie częściej wskazywana przez osoby zatrudnione w największych firmach (powyżej 250 pracowników) i również istotnie rzadziej praz osoby zatrudnione w firmach małych (do 50 osób),
- Przedstawiciele kadry wyższego szczebla w ocenie wielu zjawisk różnią się od pozostałych respondentów. W wynikach widać istotny trend – we wszystkich przypadkach wskazania tej grupy były istotnie niższe,
- Kadra średniego szczebla większość zjawisk postrzegała jako występujące znacznie częściej niż inni, a wskazania grupy pracowników są bardzo bliskie ocenom kierowników.

Pytanie 1. W jakim stopniu opisane poniżej zjawiska występują lub występowały w Pani/Pana obecnym miejscu pracy?

	ogółem	płeć: kobieta	płeć: mężczyzna	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 1-50 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 51-250 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: +250 osób	zajmowane stanowisko: kadra wyższego szczebla	zajmowane stanowisko: kadra średniego szczebla	zajmowane stanowisko: pracownicy
n=	173	97	76	54	37	81	47	69	47
Pracownicy nie chcą dodatkowej odpowiedzialności	43%	40%	46%	**26%**	51%	**51%**	34%	**51%**	36%
Brak przepływu informacji	41%	47%	33%	**15%**	38%	**59%**	**21%**	48%	47%
Zespoły nie współpracują ze sobą tak, jak powinny	40%	40%	39%	**11%**	54%	**52%**	**19%**	**49%**	45%
Pracownicy są bardziej skupieni na własnych celach	40%	38%	42%	**17%**	46%	**53%**	**26%**	**52%**	34%
Nikt nie chce się zająć niestandardowymi problemami	39%	37%	41%	**26%**	46%	44%	28%	46%	36%
Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań	39%	36%	42%	**17%**	27%	**59%**	**21%**	43%	49%
Dobre praktyki nie są przekazywane	39%	39%	38%	**13%**	46%	**52%**	32%	45%	34%
Decyzje z góry nie są efektywnie przekazywane w dół	37%	41%	32%	30%	32%	44%	**21%**	**46%**	38%
Pracownicy ukrywają błędy	36%	35%	37%	**19%**	38%	**47%**	**19%**	**45%**	34%
Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia	34%	37%	30%	**15%**	38%	**44%**	**13%**	**45%**	36%
Pracownicy są zdemotywowani	29%	33%	24%	**17%**	27%	**37%**	**6%**	**38%**	34%
Pracownicy niechętnie proszą/oferują pomoc	27%	28%	25%	**13%**	30%	**35%**	17%	30%	26%
Pracownicy nie znają celów firmy	26%	30%	21%	20%	27%	28%	19%	33%	21%
Pracownicy skarżą się na złą atmosferę	24%	26%	22%	**9%**	19%	**36%**	**4%**	**35%**	21%
Pracownicy mają niskie poczucie identyfikacji z firmą	24%	26%	22%	20%	24%	26%	15%	30%	23%
Pracownicy nie zgłaszają pomysłów	22%	23%	21%	20%	24%	22%	17%	26%	17%
Hierarchia jest sztywna i buduje dystans	18%	15%	22%	**7%**	14%	**28%**	**9%**	20%	23%
Od pracowników oczekuje się tylko wypełniania poleceń	18%	**11%**	**28%**	15%	16%	22%	**9%**	22%	17%
Pracownicy nie znają się, brak zaufania i otwartości	14%	15%	13%	**4%**	22%	19%	11%	14%	13%
Konflikty wymagają interwencji przełożonych	11%	10%	12%	**2%**	16%	15%	**4%**	14%	13%

5% / **95%** - różnice istotne statystycznie

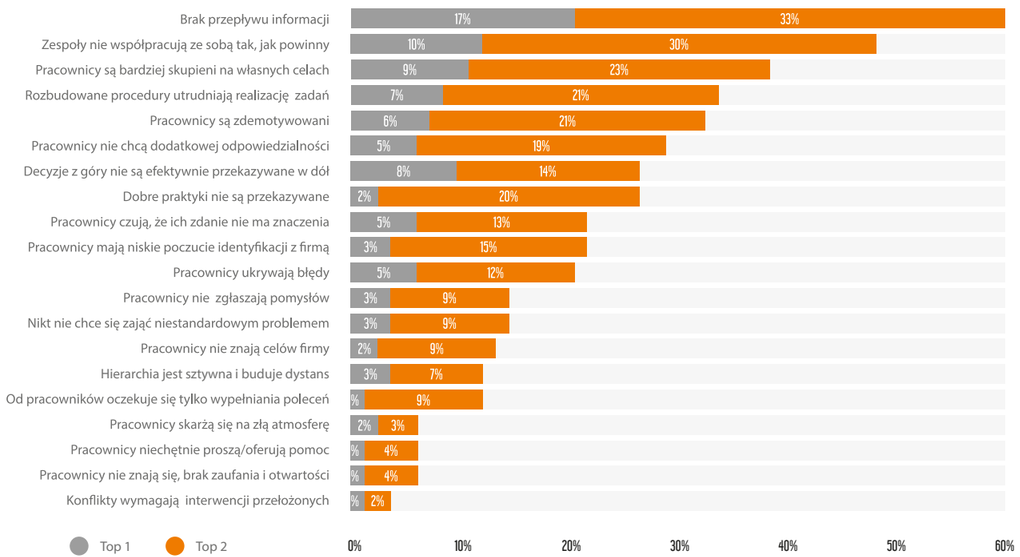
Respondenci byli proszeni o wskazanie 3 zjawisk, które ich zdaniem mają największy negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy, w której pracują oraz na decyzję, wpływ którego z nich jest najsilniejszy.

Najczęściej wskazywane były:

- Brak przepływu informacji (50%),
- Niewystarczająca współpraca między zespołami i pracownikami (40%),
- Większe skupienie na własnych celach niż celach firmy (32%),
- Rozbudowane procedury (28%),
- Brak motywacji wśród pracowników (27%),
- Niechęć do brania dodatkowej odpowiedzialności (24%),
- Brak angażowania pracowników w podejmowanie decyzji (22%),
- Brak dzielenia się dobrymi praktykami (22%).

Waga poszczególnych zjawisk i ich negatywny wpływ na organizację

Waga poszczególnych zjawisk i ich negatywny wpływ na organizację



Różnice w postrzeganiu siły negatywnego wpływu ocenianych zjawisk na organizację są niewielkie:

- Kobiety istotnie większą wagę przypisują brakowi przepływu informacji niż mężczyźni (odpowiednio 43% i 19%),
- Mężczyźni jako silniejszy oceniają wpływ zjawiska „konflikty wymagają interwencji przełożonych".

Przedstawiciele dużych organizacji (pow. 250 pracowników) za silniejszy uznali wpływ takich czynników, jak:

- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań,
- Pracownicy skarżą się na złą atmosferę.

Przedstawiciele małych firm (do 50 pracowników) za słabszy niż inne grupy uznali wpływ czynników:

- Zespoły nie współpracują tak, jak powinny,
- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań,
- Pracownicy nie znają celów firmy.

Przedstawiciele firm średnich (25-250) za słabszy niż inne grupy uznali wpływ zjawisk:

- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań,
- Pracownicy nie znają celów firmy.

Kadra wyższego szczebla nieco niżej ocenia siłę wpływu zjawisk:

- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań,
- Pracownicy są zdemotywowani,
- Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia.

Przedstawiciele pracowników za słabszy niż inni uznali wpływ tego, że:

- Pracownicy są bardziej skupieni na własnych celach niż na celach firmy,
- Pracownicy nie chcą brać dodatkowej odpowiedzialności,
- Pracownicy ukrywają błędy,
- Pracownicy nie zgłaszają pomysłów.

Ta grupa istotnie wyżej niż inni oceniła negatywny wpływ zjawiska:

- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań.

Waga poszczególnych zjawisk i ich negatywny wpływ na organizację – ważne różnice

Pytanie 3. Które 3 zjawiska mają w Pani/Pana odczuciu największy negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy w której Pani/Pan pracuje?

	ogółem	płeć: kobieta	płeć: mężczyzna	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 1-50 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 51-250 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: +250 osób	zajmowane stanowisko: kadra wyższego szczebla	zajmowane stanowisko: kadra średniego szczebla	zajmowane stanowisko: pracownicy
n=	161	92	69	44	36	80	42	67	43
Brak przepływu informacji	33%	**43%**	**19%**	25%	36%	35%	29%	30%	42%
Zespoły nie współpracują ze sobą tak, jak powinny	30%	30%	29%	**18%**	33%	34%	26%	31%	30%
Pracownicy są bardziej skupieni na własnych celach	23%	17%	30%	18%	25%	25%	33%	24%	**14%**
Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań	21%	20%	23%	**2%**	**3%**	**40%**	**7%**	22%	**35%**
Pracownicy są zdemotywowani	21%	26%	14%	20%	25%	20%	**12%**	27%	26%
Dobre praktyki nie są przekazywane	20%	16%	25%	14%	28%	20%	26%	19%	16%
Pracownicy nie chcą dodatkowej odpowiedzialności	19%	21%	16%	18%	28%	15%	21%	22%	**9%**
Pracownicy mają niskie poczucie identyfikacji z firmą	15%	15%	14%	20%	17%	11%	17%	15%	9%
Decyzje z góry nie są efektywnie przekazywane w dół	14%	15%	13%	9%	14%	18%	14%	16%	14%
Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia	13%	14%	12%	16%	11%	11%	**5%**	18%	14%
Pracownicy ukrywają błędy	12%	11%	13%	18%	14%	8%	17%	13%	**5%**
Od pracowników oczekuje się tylko wypełniania poleceń	9%	8%	10%	11%	6%	9%	5%	6%	14%
Pracownicy nie znają celów firmy	9%	9%	10%	18%	**3%**	8%	12%	9%	7%
Nikt nie chce się zająć niestandardowymi problemami	9%	9%	9%	16%	6%	6%	7%	4%	9%
Pracownicy nie zgłaszają pomysłów	9%	10%	7%	16%	11%	4%	17%	9%	**2%**
Hierarchia jest sztywna i buduje dystans	7%	8%	6%	2%	6%	10%	2%	4%	12%
Pracownicy nie znają się, brak zaufania i otwartości	4%	3%	4%		8%	4%		6%	5%
Pracownicy niechętnie proszą/oferują pomoc	4%	3%	6%	5%	3%	5%	5%	4%	5%
Pracownicy skarżą się na złą atmosferę	3%	1%	6%			**6%**	2%	4%	
Konflikty wymagają interwencji przełożonych	2%		**6%**	2%	8%		2%	1%	5%

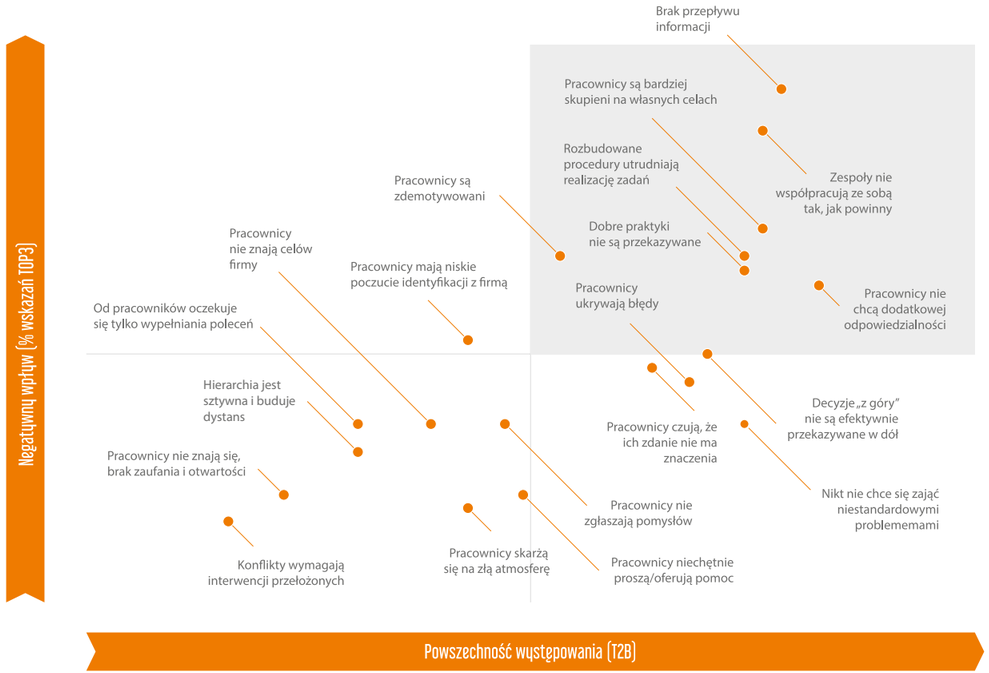
5% / **95%** - różnice istotne statystycznie

Dzięki połączeniu dwóch kryteriów – częstości występowania oraz siły negatywnego wpływu możliwe było wyłonienie tych zjawisk, które powinny stanowić priorytetowe obszary do poprawy.

Należą do nich:

- Brakuje sprawnego przepływu informacji pomiędzy zespołami i pracownikami,
- Zespołu / działy nie współpracują ze sobą tak ściśle, jak powinny,
- Pracownicy są bardziej skupieni na realizacji swoich własnych celów niż celów firmy,
- Dobre praktyki opracowane w jednej części organizacji nie są wykorzystywane w innych,
- Rozbudowane procedury utrudniają realizację zadań,
- Pracownicy nie chcą brać na siebie dodatkowej odpowiedzialności,
- Pracownicy są zdemotywowani,
- Decyzje zapadające na wyższych szczeblach nie są efektywnie przekazywane w dół organizacji,
- Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia.

Powszechność vs siła negatywnego wpływu



Zdecydowanie najczęściej wśród sposobów radzenia sobie z trudnościami, respondenci wymieniali:

- Dociekanie ich przyczyn (44%),
- Angażowanie pracowników w wypracowywanie rozwiązań (40%),
- Szkolenia/programy rozwojowe (40%),
- Wyjazdy i spotkania integracyjne (37%).

19% respondentów, którzy zauważają w swoich miejscach pracy trudności, stwierdziło, że **nie podejmowano** do tej pory **żadnych działań naprawczych.** Występuje istotna statystycznie różnica pod względem tej oceny między kadrą kierowniczą (10%) a pozostałymi grupami (kierownicy -19%, pracownicy – 23%).

Porównanie odpowiedzi różnych grup respondentów pozwoliło zauważyć istotne różnice:

- Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazywali wyjazd/spotkanie integracyjne jako sposób poprawienia sytuacji w firmie,
- W małych firmach zdecydowanie rzadziej wskazywano zmianę procedur i zmianę kultury organizacyjnej,
- W firmach średnich częściej wskazywano szkolenia i programy rozwojowe,
- Praca nad zmianą kultury organizacyjnej jako środek zaradczy najczęściej wskazywana była przez przedstawicieli największych firm.

Kadra wyższego szczebla zdecydowanie częściej niż inni wskazywała:

- Dociekanie przyczyn,
- Angażowanie pracowników w wypracowywanie rozwiązań,
- Zmianę zakresu obowiązków,
- Zmianę struktury firmy.

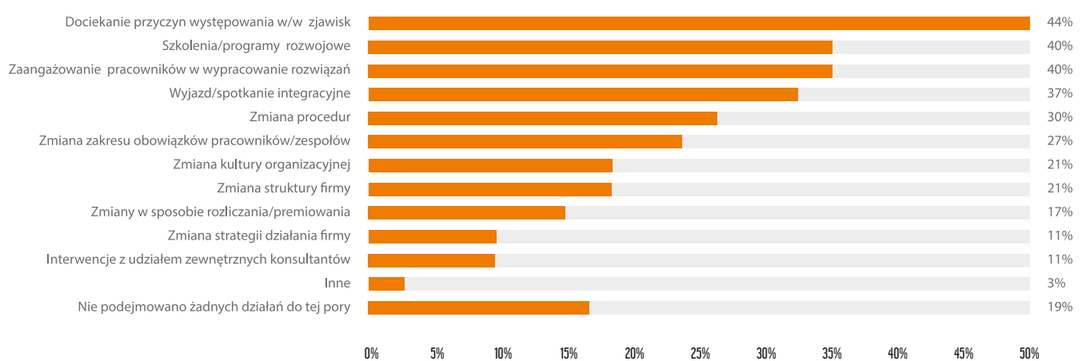
Kierownicy rzadziej wskazywali zmianę zakresu obowiązków zespołów i pracowników.

Pracownicy zaś rzadziej wspominali o środku zaradczym, jakim jest zmiana struktury firmy.

Jak firmy radzą sobie z trudnościami?

Jak firmy radzą sobie z trudnościami?

Pytanie 3. Czy w Pana/Pani miejscu pracy były podejmowane działania mające na celu ograniczenie lub wyeliminowanie w/w zjawisk? Jakie?



Jak firmy radzą sobie z trudnościami?

Pytanie 3. Czy w Pana/Pani miejscu pracy były podejmowane działania mające na celu ograniczenie lub wyeliminowanie w/w zjawisk? Jakie?

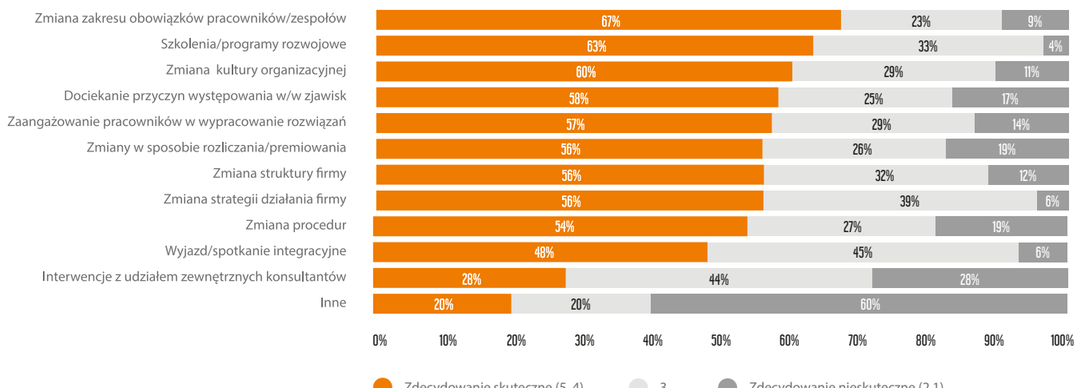
	ogółem	płeć: kobieta	płeć: mężczyzna	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 1-50 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: 51-250 osób	ilość osób zatrudnionych w miejscu pracy: +250 osób	zajmowane stanowisko: kadra wyższego szczebla	zajmowane stanowisko: kadra średniego szczebla	zajmowane stanowisko: pracownicy
n=	161	92	69	44	36	80	42	67	43
Dociekanie przyczyn występowania w/w zjawisk	44%	45%	43%	36%	53%	45%	**62%**	40%	37%
Zaangażowanie pracowników w wypracowanie rozwiązań	40%	46%	33%	43%	36%	41%	**57%**	34%	37%
Szkolenia/programy rozwojowe	40%	39%	42%	**23%**	**56%**	44%	50%	37%	37%
Wyjazd/spotkanie integracyjne	37%	**46%**	**26%**	39%	42%	35%	43%	34%	37%
Zmiana procedur	30%	29%	30%	23%	42%	29%	33%	34%	23%
Zmiana zakresu obowiązków pracowników/zespołów	27%	27%	26%	32%	31%	23%	**50%**	**18%**	21%
Zmiana struktury firmy	21%	22%	20%	16%	22%	24%	**43%**	16%	12%
Zmiana kultury organizacyjnej	21%	18%	25%	7%	17%	**31%**	26%	22%	14%
Zmiany w sposobie rozliczania/premiowania	17%	17%	16%	16%	28%	13%	24%	16%	**12%**
Interwencje z udziałem zewnętrznych konsultantów	11%	10%	13%	9%	19%	9%	19%	6%	12%
Zmiana strategii działania firmy	11%	14%	7%	16%	6%	11%	12%	12%	12%
Inne	3%	3%	3%	2%		5%	2%	1%	7%
Nie podejmowano żadnych działań do tej pory	19%	18%	20%	18%	14%	21%	10%	19%	23%

5% / **95%** - różnice istotne statystycznie

Ocena skuteczności podejmowanych działań

Respondenci oceniali na skali 1-5 (1 - zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak) skuteczność podejmowanych działań, zmierzających do poradzenia sobie z trudnościami.

Pytanie 4. Na ile Pani/Pana zdaniem powyższe działania były skuteczne i poprawiły funkcjonowanie firmy, w której Pani/Pan pracuje?



Z czym mamy do czynienia?

Respondenci byli proszeni o nazwanie własnymi słowami, na czym polegają trudności oceniane w tym badaniu.

Największą grupę stanowią respondenci, którzy nie potrafili udzielić odpowiedzi na to pytanie (24%).

Wśród pozostałych najczęściej udzielanymi odpowiedziami były:

- Problemy z komunikacją (14%),
- Niskie zaangażowanie pracowników (13%),
- Skostniała i przerośnięta struktura (13%),
- Długie procedury (11%).

Zgodnie z przyjętym przez nas modelem, wszystkie te trudności mogą być objawami niedostatku kapitału społecznego w organizacji. Wyraźnie widać, że termin ten nie jest kojarzony przez respondentów z trudnościami, które jak się okazuje, niezwykle powszechnie występują w organizacjach.

Komentarze merytoryczne – dyskusja wyników badania

Zaufanie z kapitałem

Maciej Witucki,
Przewodniczący Komitetu
Dialogu Społecznego KIG

Współcześni prorocy jutra z coraz większą pewnością projektują nam rzeczywistość, w której będziemy żyli i pracowali. Co jakiś czas jednym kliknięciem wpuszczają w przestrzeń definicje, przytaczają najbardziej wiarygodne rachunki prawdopodobieństwa ziszczenia się mniej lub bardziej realnych teorii. Prorocy jutra swoje wizje kotwiczą na słowach, cyfrach i badaniach. W ten sposób uruchamiają naszą wyobraźnię, pobudzają do myślenia co zrobić dziś, żeby pojutrze nie obudzić się w obcej rzeczywistości. Czasami pierwsze efekty ich pracy wywołują niedowierzanie albo zaufanie. Mi, gdy pierwszy raz zajrzałem do badania „Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego" towarzyszyło zaufanie. Na wielu poziomach.

Wszystko wokół nas się zmienia. Gdy skończysz czytać to zdanie, będzie ono już przeszłością. Biznes XXI wieku wymusza więc na nas przewartościowanie wielu pojęć. Dziś rzeczywistość wymaga od nas wszystkich szczególnych umiejętności. Nie wystarczy być przeciętnym. Trzeba mieć wyobraźnię, otwarty umysł, umiejętność nieszablonowego myślenia. A nade wszystko zrozumieć, że efektywniej, to znaczy wspólnie. Wbrew temu, co głosi „jedynie słuszna" opinia z bitowej infostrady, dziś największych sukcesów nie osiągają samotni geniusze z nieograniczoną ilością funduszy, zamknięci przed światem w obawie przed „zhakowaniem" ich pomysłów. Sukces zależy bowiem od wzajemnych relacji i zaufania. Oczywiście środki materialne i wiedza są niezbędne do stworzenia i realizacji pomysłu, ale to ludzie decydują o tym, czy zakończy się on wdrożeniem i sukcesem. Bez wątpienia większe sukcesy odnoszą ludzie nastawieni na współpracę i wspólne dążenie do celu, niż ci dążący do celu za wszelką cenę.

Doświadczenie nauczyło mnie, że dobry i zgrany zespół jest kluczowym elementem dla powodzenia jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Korzystanie z wiedzy, wykorzystanie kapitału społecznego do oferowania na globalnym rynku innowacyjnych produktów to kierunek, wobec którego nie ma dziś alternatywy. To jedyny sposób budowy konkurencyjności. Pytanie zawsze brzmi jak?

Zaufanie, to wiara w ludzi, których często nie znamy, którzy różnią się od nas i od siebie. To jednak nie może być hamulcem, ani barierą. Warto być otwartym na ludzi i sytuacje, których doświadczamy w życiu, dzielić się swoimi doświadczeniami, dawać im siebie, nie tylko w pracy zawodowej, ale również w aktywnościach poza nią. Czasem, gdy ma się do kogoś zaufanie wystarczy jedno spojrzenie za całe godziny gadania.

Biznes to ludzie, a ludzie muszą sobie ufać, by chcieć razem pracować. Firma stoi na pracownikach i nie chodzi tu tylko o ich zaangażowanie, ale przede wszystkim o wzajemne zaufanie. Dlatego w działaniach każdej firmy powinny liczyć się nie tylko wskaźniki ekonomiczne i cele biznesowe, ale sposób, w jaki się je osiąga. Ludzie zdolni do współpracy, mający do siebie zaufanie mogą więcej razem osiągnąć, są bardziej kreatywni, tworzą sprawniej działające instytucje, wydajniej pracują. Niemożliwe jest powstanie i funkcjonowanie organizacji przyszłości bez położenia większego nacisku na potrzeby ludzi w niej pracujących. Jedynie przedsiębiorstwa przyjazne swoim pracownikom będą miały szansę na rozwój i możliwość konkurowania z innymi organizacjami. Tylko pozornie zaufanie bardziej wiąże się z naiwnością niż z korzyściami ekonomicznymi. W rzeczywistości to właśnie zaufanie pozwala na szybszy rozwój. O tym właśnie m.in. mówią nam wyniki tego badania.

Każde badanie daje nam oczywiście jedynie pewien obraz, którego ramy wyznaczają odpowiedzi na zadane wcześniej pytania. Jest ono również pewnego rodzaju lustrem, w którym możemy się przejrzeć i zobaczyć jak jest u mnie, jak jest ze mną. Może pokazać jak wzmocnić to, co dobre, a zmienić to, co nie przynosi spodziewanej jakości. Nie na siłę i nie za wszelką cenę. Pod żadnym pozorem nie warto zmieniać tego, co działa.

Oczywiście zmiana nieznanego w znane, przyszłości w przeszłość, wymaga na pewno wysiłku i odwagi. Obserwując rynek widzę zapotrzebowanie na liderów, a nie brokerów wpływów, których jedyną motywacją jest strach przed utratą zysków. Zmiana, której potrzebujemy, to przede wszystkim zmiana stanu umysłów. I warto zacząć od siebie. Nie da się bowiem o wszystko obwiniać innych. Nie udźwigną tego.

Liderzy nie mogą bać się otaczania mądrymi ludźmi. W organizacji niemożliwe jest, by lider działał sam. Jego towarzyszem podróży musi być poczucie przynależności do grupy złożonej z talentów, która pomaga mu podjąć zracjonalizowane decyzje, a zespół ma świadomość, że współpracuje z profesjonalistą. Pracownicy muszą być zainteresowani tym, co się dzieje w firmie. Nudna firma jest firmą nieefektywną. Trzeba stworzyć ciekawe środowisko, w którym ludzie interesują się historią, którą tworzy ich firma, chcą usłyszeć o szczęśliwym zakończeniu. Lider musi przede wszystkim umieć zaciekawić swoich pracowników. Słowem, dobrze zainwestowany kapitał społeczny powinien wypracowywać „godziwe odsetki". Na każdym ich poziomie.

Zaufanie z kapitałem

Maciej Witucki,
Przewodniczący Komitetu
Dialogu Społecznego KIG

Zaufanie z kapitałem

Maciej Witucki,
Przewodniczący Komitetu
Dialogu Społecznego KIG

Przecież to nic odkrywczego. Pewnie dla niektórych tak, ale żyjąc w pędzącym świecie można zapomnieć o podstawowych wartościach, które błyskawicznie przywracają nas do pionu.

I ponownie może pojawić się pytanie jak? Menedżerowie muszą zaprzestać „robienia różnych rzeczy ludziom". Muszą zacząć „robić je z ludźmi". Jeszcze całkiem niedawno świat biznesu traktował to jako utopijny świat moralny. Dzisiaj - jeśli poważnie myśli się o budowaniu kapitału społecznego - stało się to koniecznością. Organizacje są bowiem uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek, a zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe rozwiązania „kariery bez granic". To oznacza bardziej partnerski model współpracy z innymi, otwarcie na dialog z pracownikami, innowacyjność w myśleniu o produktach i usługach, nowy model przywództwa oparty na wartościach i docenieniu różnorodności, czy wreszcie redefinicja celów biznesowych.

Warto przy tym jednak pamiętać, że sposób, w jaki podchodzimy do pracy i miejsce, jakie dajemy jej w swoim życiu, tylko w pewnym stopniu zależy od zwyczajów panujących w firmie. W rzeczywistości jest ono odbiciem naszych własnych priorytetów i wartości. Wiedząc, czego chcemy od życia, będziemy potrafili nadać pracy znaczenie, na jakie zasługuje. Wyzwaniem dla menedżerów jest, aby nie tylko oni zachowywali równowagę między pracą, a życiem prywatnym, ale żeby zbudowali taką kulturę organizacyjną w firmie, aby stało się to zwyczajem wszystkich. Pozwoli to zmniejszyć rotację pracowników, zwiększy ich identyfikację z firmą i sprawi, że pracując krócej będą w stanie osiągnąć lepsze rezultaty.

Jeśli ktoś uważnie przeczyta to badanie, może dojść do wniosku, że budowanie kapitału społecznego przestaje być jakimkolwiek fundamentem, jeśli jego zasady stosowane są wybiórczo, tylko od przysłowiowej niedzieli. Tak jak w życiu prywatnym kierujemy się jakimiś wartościami, analogicznie należy się nimi kierować w życiu zawodowym. W innym przypadku tracimy życiowy drogowskaz, jakim są wartości wyznawane przez człowieka. Co z tego, że przed drzwiami swojego domu położymy wycieraczkę z napisem „witaj", gdy tuż za progiem gości atmosfera „żegnaj". I to bez względu na to, jak duża będzie czcionka tych słów. Między „powiedzieć", a „zrobić" jest jeszcze ogromna przepaść.

Maciej Witucki
Przewodniczący Komitetu
Dialogu Społecznego KIG

Otwarcie na różnorodność sprzyja budowaniu kapitału społecznego

Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Badanie, przy którego powstaniu współpracowaliśmy, poświęcone znaczeniu kapitału społecznego w firmach bardzo dobrze koresponduje nie tylko z tematyką społecznej odpowiedzialności firm, której upowszechnianiem w Polsce zajmuje się Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest także szczególnie ciekawe ze względu na jeden z naszych kluczowych projektów - Kartę Różnorodności.

Od pięciu lat, kiedy ideę budowania wolnych od dyskryminacji, włączających miejsc pracy zainaugurowano w Polsce implementując europejską inicjatywę, którą jest Karta Różnorodności, wraz z Partnerami Forum i Sygnatariuszami Karty, promujemy zarządzanie różnorodnością jako narzędzie wspierające pracowników, ale też służące samym organizacjom i całemu społeczeństwu. Bez wątpienia jego upowszechnieniu sprzyja wysoki poziom kapitału społecznego, ale równocześnie otwarcie na różnorodność pomaga w budowaniu kapitału społecznego, w miejscu pracy i poza nim.

Badanie pokazuje, że deficyt kapitału społecznego jest powszechną słabością polskich organizacji - tylko 5% respondentów uważa, że w ich miejscu pracy nie występuje ten problem. Takie wyniki nie dziwą. Potwierdzają raczej inne badania i powszechne narzekania socjologów, psychologów, a także ekonomistów, którzy coraz częściej wskazują, że kapitał społeczny jest kluczowy dla rozwoju i wzrostu nowoczesnych gospodarek. Badanie pokazuje, jak bardzo potrzebny jest on polskim pracodawcom, co tracą oraz w jaki sposób próbują przeciwdziałać wielu negatywnym zjawiskom, które związane są z niskim poziomem kapitału społecznego. To kwestie, które powinny zainteresować zwłaszcza duże organizacje. To one najczęściej muszą rozwiązywać takie problemy jak: zła komunikacja (59% respondentów), brak współpracy między pracownikami i zespołami, brak zaangażowania i poczucia podmiotowości, nieutożsamianie się z celami organizacji i niechęć do przyjmowania dodatkowej odpowiedzialności czy niestandardowych zadań, wreszcie tak groźne dla każdej organizacji ukrywanie błędów. Powszechną słabością dużych organizacji (blisko 60% wskazań) jest też nadmierne zbiurokratyzowanie – „procedury utrudniają realizację zadań". Trudno sobie wyobrazić bardziej ponury obraz. I liczyć na to, że są to przedsiębiorstwa zdolne sprostać błyskawicznie zmieniającej się rzeczywistości, wyzwaniom technologicznym i zmianom na rynku pracy, które wywołuje współwystępowanie kilku generacji pracowników. Ciekawie wyglądają odpowiedzi na pytanie JAK firmy starają się przeciwdziałać deficytom powiązanym z brakiem kapitału społecznego.

Przede wszystkim koncentrują się na dociekaniu przyczyn, angażowaniu pracowników i szkoleniach/programach rozwojowych, a 31% największych firm pracuje nad zmianą kultury organizacyjnej.

W tym kontekście warto mocno podkreślić, jak bardzo zarządzanie różnorodnością, może się przyczynić do wzmocnienia kapitału społecznego wewnątrz organizacji i poza nią. Zarządzanie różnorodnością choć zaczyna się od procedur i polityk kadrowych, w dojrzałych organizacjach przenika wszystkie procesy, procedury i obszary aktywności organizacji prowadząc do innowacji produktowych i usługowych, zmian w kulturze organizacyjnej, która promieniuje na zewnątrz. Firma otwarta na różnorodność pracowników – ich płeć, wiek, przekonania, pochodzenie, orientację psychoseksualną czy inne cechy - nie tylko zyskuje dostęp do szerszej puli pracowników, wzmacnia ich poczucie podmiotowości i wykorzystuje ich potencjał. Budując kulturę zaufania i otwartości sprawia, że nie obawiają się prezentacji różnych punktów widzenia, co pomaga w zarządzaniu ryzykiem i rozwija innowacyjność organizacji.

Kluczowe jest, aby nie tylko zarząd czy właściciele komunikowali jasno swoje poglądy, ale aby każdy z pracowników miał szansę czuć się swobodnie, nie będąc obligowanym, lecz zachęcanym np. do szkoleń antydyskryminacyjnych. Jak wskazują badania, obowiązkowe szkolenia związane z różnorodnością często przynoszą efekt odwrotny do zamierzonego. Pracownicy sami muszą chcieć otworzyć się na różnorodność, widząc w tym szansę dla siebie i swojego miejsca pracy. Jasna komunikacja tematu i jego upowszechnienie wśród osób zatrudnionych są tu kluczowe. Zdecydowanie jest to trudniejsze w dużych organizacjach, choć tam przecież najbardziej potrzebne. Sukces takich działań nie jest możliwy bez zaangażowania wszystkich zatrudnionych. Podobnie, w prezentowanym tu badaniu respondenci wskazywali zaangażowanie wszystkich pracowników jako kluczowy element efektywnych działań na rzecz budowania kapitału społecznego.

Badanie wśród wielu słabości organizacji związanych z deficytem kapitału społecznego bardzo mocno wskazuje na brak współpracy, niechęć do pomocy i nieprzekazywanie dobrych praktyk w ramach organizacji. Dobrym narzędziem wspierającym pożądane zmiany w tym zakresie może być mentoring, coraz powszechniej wykorzystywane narzędzie zarządzania różnorodnością. Dzięki niemu bardziej doświadczeni pracownicy zyskują nie tylko dodatkowe, ciekawe wyzwania i motywację, ale wzmacniają rozwój pracowników o krótszym stażu, budują osobiste relacje.

Otwarcie na różnorodność sprzyja budowaniu kapitału społecznego

Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Otwarcie na różnorodność sprzyja budowaniu kapitału społecznego

Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Otwarcie na różnorodność pracowników wspiera rozwój kapitału społecznego w miejscu pracy. Z korzyścią dla samej organizacji i jej pracowników, ale też dla rynku pracy i dla wzrostu kapitału społecznego w Polsce, który jest obecnie jednym z najniższych w całej Europie.

Niestety, mimo pewnych sukcesów i blisko 200 sygnatariuszy Karty Różnorodności w Polsce, a także coraz szybszego włączania się w ten nurt polskich samorządów (Słupsk, Poznań, Częstochowa, Gdańsk, Dolny Śląsk) wciąż wiele jest do zrobienia. Ubiegłoroczne badanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmy PBS potwierdza, że zarządzanie różnorodnością jest w Polsce wciąż mało znane, a ponad połowa polskich firm nie tylko nie korzysta z możliwości, które ze sobą niesie, ale też nie zamierza zmienić tego w przyszłości. To wielka szkoda. Wszystkie zmiany w organizacjach mogą być skuteczne i trwałe tylko wówczas, gdy ich pracownicy faktyczne będą ich uczestnikami, przyjmując część odpowiedzialności. Podmiotowe traktowanie pracowników i motywacja godnościowa są istotą zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, mogą nie tylko znakomicie pomóc w budowaniu kapitału społecznego i rozwojupolskich przedsiębiorstw, ale też służyć całemu społeczeństwu.

Bibliografia:
https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail

http://nowymarketing.pl/a/12370,globalny--kryzys-zaufania-2017-edelman-trust-barometer

M.Kosewski, Wartości, godność i władza, http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf

Marzena Strzelczak
Dyrektorka Generalna, Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Otwarcie na różnorodność sprzyja budowaniu kapitału społecznego

Marzena Strzelczak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego

Zespół ekspertów House of Skills pod kierunkiem Ewy Kastory

Projektując badanie, poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytania o kapitał społeczny w polskich organizacjach. Interesowała nas powszechność występowania i uciążliwość przejawów niedostatku kapitału społecznego w firmach naszych respondentów oraz podejmowane działania naprawcze.

Biorąc pod uwagę niezwykłą pojemność terminu „kapitał społeczny" a także fakt, że w literaturze przedmiotu stosuje się różne wskaźniki tego typu kapitału, zdecydowaliśmy się oprzeć kwestionariusz na modelu, który jest możliwie najbliższy praktyce biznesowej. Posłużyliśmy się „cebulowym" modelem kapitału społecznego, opracowanym przez naszych konsultantów na potrzeby programów rozwojowych.

Model „cebulowy" zakłada, że na efektywną współpracę w organizacji składa się wiele warstw kompetencji. Im głębsza warstwa, tym bardziej bazową rolę pełni w budowaniu kapitału społecznego.

Dobra współpraca, utożsamiana w tym modelu z wysokim poziomem kapitału społecznego w firmie, opiera się na postawie wzajemności, czyli gotowości wymiany bez oczekiwania, że dostanie się tyle samo w zamian. Wzajemność jest możliwa dzięki zaufaniu, które z kolei bazuje na sieciach

społecznych, czyli dobrym przepływie informacji pomiędzy ludźmi i zespołami. Aby dobry przepływ był możliwy, pracownicy muszą rozwinąć kompetencje komunikacyjne i postawę proaktywną, wiążącą się z wewnętrzną motywacją do działania.

Każdej z „warstw cebuli" przypisaliśmy kilka stwierdzeń, określających stan odwrotny do pożądanego i to właśnie o te przejawy zapytaliśmy naszych respondentów. Ogólnie możemy stwierdzić, że wyniki badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie naszych hipotez dotyczących polskich organizacji. Jedynie 5% respondentów stwierdziło, że tego typu problemy nie występują u nich w ogóle. W połowie organizacji przynajmniej jeden z objawów występuje powszechnie.

Komunikacja to podstawa

Na szczycie rankingu najpowszechniejszych bolączek, zaraz za niechęcią do brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności, uplasował się brak przepływu informacji (41% wskazań). To samo zjawisko ma według naszych respondentów najsilniejszy negatywny wpływ na funkcjonowanie ich firm. Problemy z komunikacją były też drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią w pytaniu, w którym ankietowani zostali poproszeni o nazwanie własnymi słowami negatywnych zjawisk, z jakimi mają do czynienia w swojej organizacji (największa grupa badanych nie potrafiła własnymi słowami nazwać, z czego mogą wynikać deficyty).

W świetle tych wyników powiedzenie, że komunikacja to podstawa, nabiera nowego znaczenia. Należy powiedzieć więcej: bez udrożnienia komunikacji w firmie nie pójdziemy dalej. Mamy w tym zakresie wiele do zrobienia, ponieważ większość z nas jest ukształtowana w systemie edukacyjnym, który nie uczy sprawności komunikacyjnej. Promuje natomiast jednokierunkową, sformalizowaną komunikację nauczyciel-uczeń. Wiele polskich szkół wciąż traktuje projekt realizowany przez grupę uczniów jako niewygodny i nadmiarowy wymóg kuratorium. Tak ukształtowani trafiamy do firm, w których szkolenia z komunikacji wciąż są raczej inwestycją w indywidualne zdolności pracownika, a nie w cały system. Często słyszymy od uczestników naszych szkoleń, że wracają do swoich biurek i jest „po staremu". Trudno się temu dziwić, jeśli organizacja systemowo nie wspiera wymiany doświadczeń, kultury feedbacku czy zadawania pytań.

Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego

Zespół ekspertów House of Skills pod kierunkiem Ewy Kastory

Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego

Zespół ekspertów House of Skills
pod kierunkiem Ewy Kastory

Tymczasem firmy, które postawiły na komunikację, wyraźnie dobrze na tym wychodzą.

Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego niedawno przez Harvard Business Review, firmy najlepiej oceniane przez pracowników pod względem otwartości komunikacji, przeciętnie wygenerowały całkowitą stopę zwrotu w wysokości 7,9% za okres 10 lat, w porównaniu do 2,1% wygenerowanego przez pozostałe firmy (Raport Fierce, Inc. Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe).

Ważnym wymiarem komunikacji w firmie jest transparentność. W badaniu PayScale Survey, którym objętych zostało 71 000 pracowników z USA, zbadano związek pomiędzy dostępem do informacji o płacach w firmie a zaangażowaniem pracowników. Okazało się, że w grupie pracowników otrzymujących niższe wynagrodzenie niż przewidują stawki rynkowe, odsetek pracowników zadowolonych ze swojego wynagrodzenia wynosił 40%. Jeśli jednak menedżer omówił z pracownikiem powody, dla których otrzymuje taką a nie inną płacę, odsetek zadowolonych wzrastał do 82%.

Badania nad transparentnością dowodzą również, że już samo udostępnienie pracownikom wglądu w system nerwowy praktyk stosowanych w firmie zwiększa koordynację

działań (Enemark, McCubbins, Weller, 2014). Pozwala pracownikom organizować się w celu rozwiązania problemu bez operacyjnego udziału kierownictwa i jest pierwszym krokiem ku wzmacnianiu proaktywności w zespołach. Skoro mowa o proaktywności, przyjrzyjmy się innemu ważnemu wynikowi, który uzyskaliśmy w badaniu.

Skąd niechęć do brania odpowiedzialności?

Spośród dziesięciu najpowszechniej występujących deficytów, aż cztery wiążą się z unikaniem odpowiedzialności (Pracownicy nie chcą dodatkowej odpowiedzialności; Nikt nie chce się zająć niestandardowymi problemami; Pracownicy ukrywają błędy; Pracownicy czują, że ich zdanie nie ma znaczenia).

Wydaje się to dobrze ilustrować koncepcję folwarcznych korzeni polskiej kultury organizacyjnej. Kultura folwarczna ukształtowała w Polsce zarówno styl kierowania, jak i sposób reagowania na polecenia. Po stronie właścicieli ziemskich usankcjonowała pełnię władzy i świadomość dowolności decyzyjnej, po stronie chłopów - posłuszeństwo połączone z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy. Typowe cechy kultury folwarcznej widoczne dziś w polskich organizacjach to między innymi kolektywizm, bierność intelektualna i wymuszony nią autokratyczny styl kierowania (Hryniewicz, 2014).

Tymczasem proaktywność, rozumiana jako zaangażowanie, przejmowanie inicjatywy i odpowiedzialności, stanowi razem z komunikacją jądro „cebuli" kapitału społecznego. Jest pierwszym krokiem, który należy wykonać, aby budować kapitał społeczny w firmie. Podobnie jak w przypadku komunikacji, inwestycja w proaktywność przynosi widoczne rezultaty. Zaangażowani pracownicy popełniają 100 razy mniej błędów niż ich niezaangażowani współpracownicy (Towers Watson, 2012). Firmy z wysoce zaangażowaną załogą wykazują 19,2% wzrost obrotów na przestrzeni 12 miesięcy (MacLeod, Clarke, 2009). Zaangażowani pracownicy są o 56% bardziej skłonni do podejmowania działań budujących lojalność klientów, a **każde 5% wzrostu lojalności klientów to od 25% do 95% większy zysk firmy** (D'Aprix, Fagan-Smith, 2011).

Co my z tym robimy?

Wiemy już, że nasi respondenci diagnozują w swoich firmach liczne zjawiska, które mogą być przejawem braku kapitału społecznego. Co ich organizacje z tym robią?

Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego

Zespół ekspertów House of Skills pod kierunkiem Ewy Kastory

Przede wszystkim dociekają przyczyn (44%), angażują pracowników w opracowanie rozwiązań (40%), prowadzą szkolenia (40%). Co zastanawiające, aż 19% respondentów nie zauważyło w swoim miejscu pracy żadnych działań, mających na celu poprawę sytuacji.

Niezwykle poważną barierą stojącą na drodze poprawy sytuacji wewnątrz organizacji, jest dobrze uwidoczniony w badaniu trend polegający na rozbieżnym oglądzie rzeczywistości przez kadrę zarządzającą oraz menedżerów i pracowników. Kadra wyższego szczebla, w porównaniu z pozostałymi grupami, w dużo mniejszym stopniu dostrzega zły przepływ informacji, skupienie na realizacji partykularnych celów, paraliżujący wpływ procedur na działanie, złe samopoczucie pracowników, sztywną hierarchię czy konflikty. Nie docenia również negatywnego wpływu tych zjawisk na kondycję firmy.

Zdaniem pracowników natomiast, w firmach raczej nie występują problemy bezpośrednio związane z ich postawą, np. unikaniem odpowiedzialności, ukrywaniem błędów, nie zgłaszaniem pomysłów. Roboczo nazwaliśmy to podejście hasłem „co złego to nie my". Budowanie kapitału społecznego zaczyna się jednak od wzięcia osobistej odpowiedzialności za pewien kawałek rzeczywistości, dlatego każda sensowna próba poprawy sytuacji w firmie będzie wymagała w pierwszej kolejności weryfikacji tego hasła.

Co pocieszające, kapitał społeczny nie jest stałą cechą przypisaną grupie lub społeczności. Podobnie jak każdy inny rodzaj kapitału, można go pomnażać przez świadome, systemowe działania. Jak pokazują liczne przykłady zagranicznych oraz mniej liczne przykłady polskich firm – korzyści z tych działań będą szybko widoczne w postaci zwiększonej satysfakcji i zaangażowania pracowników, wzrostu efektywności i wreszcie – poprawy wyników finansowych firmy.

Ewa Kastory
Senior Partner
Współtwórca i Kierownik Merytoryczny m.in. Szkoły Kapitału Społecznego
House of Skills

Bibliografia

D'Aprix R., Fagan-Smith B. (2011). ROI Communication and Thomas M. Doolittle, Caterpillar Inc. IndustryWeek 12 Apr. 2011

Enemark D., McCubbins M.D., Weller N. (2014). Knowledge and networks: An experimental test of how network knowledge affects coordination, Social Networks, 2014, 36, s. 122-133

Hryniewicz J. (2014). Historyczne przesłanki kształtowania się polskiej kultury organizacyjnej oraz jej współczesne manifestacje w postawach i doznaniach psychicznych, Człowiek i Społeczeństwo 2014, t. 38

MacLeod D., Clarke N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government. London: Department for Business, Innovation and Skills

Towers Watson (firm). (2012). 2012 Global Workforce Study: engagement at risk: driving strong performance in a volatile global environment

Fierce, Inc. Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty. – raport. Polskie tłumaczenie dostępne na: https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe1.pdf

http://www.payscale.com/hr/infographic-employee-engagement

Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej (KDS) 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. Zespół Komitetu inspirują zasady dobra wspólnego, solidarności i pomocniczości. KDS wierzy, że najlepszą odpowiedzią na problemy społeczno-ekonomiczne Polski jest wspólne poszukiwanie rozwiązań, a dialog oznacza poszanowanie różnych punktów widzenia, poglądów i ról społecznych. Więcej o KDS na stronie: www.dialogkig.pl.

Misją **Forum Odpowiedzialnego Biznesu,** największej organizacji pozarządowej zajmującej się CSR, jest działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju, inspirowanie biznesu, który zmienia świat, łączenie ludzi, którzy zmieniają biznes. Stowarzyszenie powstało w 2000 roku z inicjatywy środowisk gospodarczych, akademickich i pozarządowych, posiada status organizacji pożytku publicznego. Od 2002 roku Forum jest narodowym partnerem CSR Europe - sieci organizacji promujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest pierwszą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) w kompleksowy sposób. Więcej na www.odpowiedzialnybiznes.pl.

House of Skills – wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Zakres naszej działalności sięga od proponowania rozwiązań na poziomie strategicznym, do programów rozwojowych, dzięki którym rozwijamy kompetencje dużych grup pracowników polskich firm. Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów i organizacji. Działamy tak, aby inwestycje w rozwój ludzi i systemów zarządzania nimi przynosiły realny zwrot. W pracy doradczej i rozwojowej opieramy się na wieloletnim doświadczeniu naszych ekspertów, konsultantów i trenerów. Jesteśmy przekonani, że to menedżerowie mają największy wpływ na sukces firmy i że najtrwalsze zmiany osiąga się poprzez odkrywanie i doświadczanie własnych możliwości. Więcej na www.houseofskills.pl.

PARTNERZY BADANIA

Komitet Dialogu Społecznego
Krajowej Izby Gospodarczej

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

house of skills