

Edukacja i rozwój pracowników – co mogę zrobić jako lider, żeby wspierać zespół

dr Robert Nowak

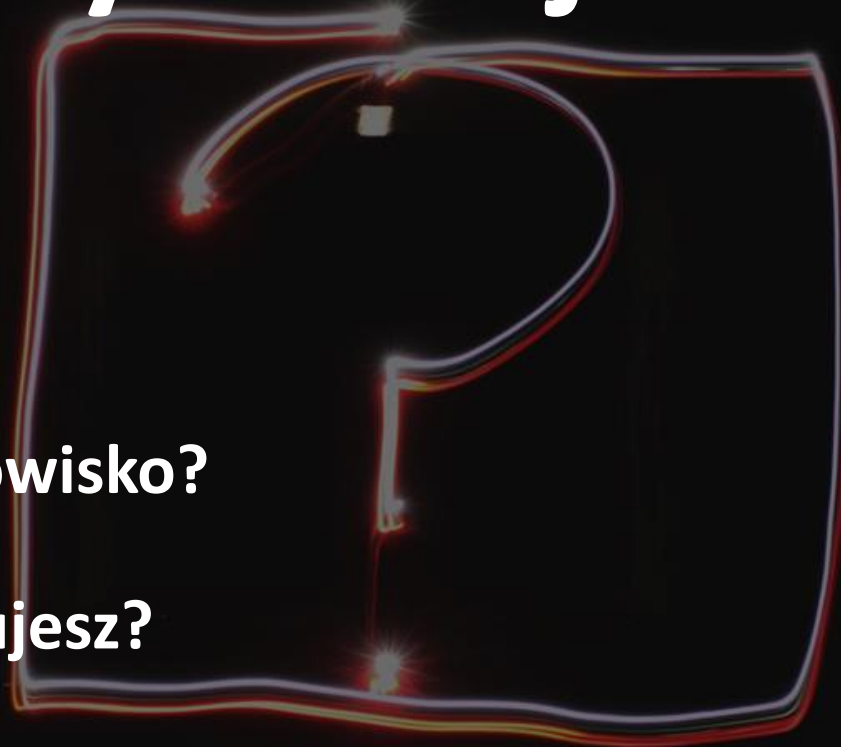


Bio

- 15 lat doświadczenia w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi
- Ekspert Społecznej i Organizacyjnej Psychologii
- Edukacja - Doktorat (2015) / MBA (2018)
- Wykładowca na Politechnice Gdańskiej
- 39 projekty konsultingowe zakończone sukcesem
- Przywódca zespołów, liczących do 22 podwładnych
- Lider Zmian, organizacji w kryzysie i transformacji
- Interim Manager specjalizujący się w procesach i technologii, skupiony na kulturze i ludziach



A Ty? Kim jesteś?



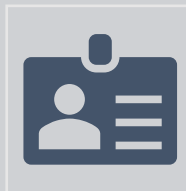
- Jak masz na imię?
- Jakie zajmujesz stanowisko?
- W jakiej branży pracujesz?
- Podziel się ciekawostką ze swojego życia prywatnego – hobby, zainteresowania, osiągnięcia etc. (jeśli chcesz oczywiście 😊)

Kontakt



Adres e mail :

robert.nowak@roninconsulting.pl



LinkedIn –

<https://www.linkedin.com/in/nowakrob/>



Konsultacje: możecie się śmiało kontaktować w razie pytań



Co to jest kultura organizacyjna?

Co się składa na kulturę organizacyjną?

Jak wygląda kultura w organizacjach w których pracowałaś (eś)?



Kultura organizacja - definicja

- Według Edgara Scheina kultura organizacja to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury

Kultura organizacyjna – trzy poziomy wg. Scheina

- **Poziom artefaktów** (artefakty fizyczne, behawioralne oraz fizyczne) – poziom uświadomiony, widoczny. Przykładami są: język, konkretne zachowania członków danej organizacji, symbole, którymi się posługują (hymn, flaga, kolorystyka, rytuały). Artefakty mają swoje uzasadnienie, historię, rodowód, są związane często z legendą czy też z mitem.
- **Poziom norm i wartości** – poziom uświadomiony i częściowo widoczny. Poziom ten definiuje co jest w danej grupie akceptowane a co nie. Co jest dobre, a co złe, co jest nagradzane, a co karane, itp. Występuje tu podział na normy i wartości przestrzegane (przekazywane sobie w sposób nieformalny). Są to tak naprawdę normy, wedle których organizacja funkcjonuje na co dzień oraz deklarowane (ujęte w kodeksie etycznym organizacji, a nie zawsze respektowane. Normy i wartości bardzo często wyrażają się w misji i/lub filozofii organizacji.
- **Poziom założeń kulturowych** – wyraża podejście m.in. do zagadnień takich jak: prawda, czas, przestrzeń, natura człowieka i jego działania, relacje interpersonalne. Jest to poziom niewidoczny, nieuświadomiony, najbardziej trwały, a jednocześnie trudny do zbadania. Literatura podaje, że znaczny wpływ na “kształt” tego poziomu to kultura narodowa, mentalność ludzi tworzących organizację

KULTURA ORGANIZACJI WG E. SCHEINA

Normy, Zachowania, Artefakty

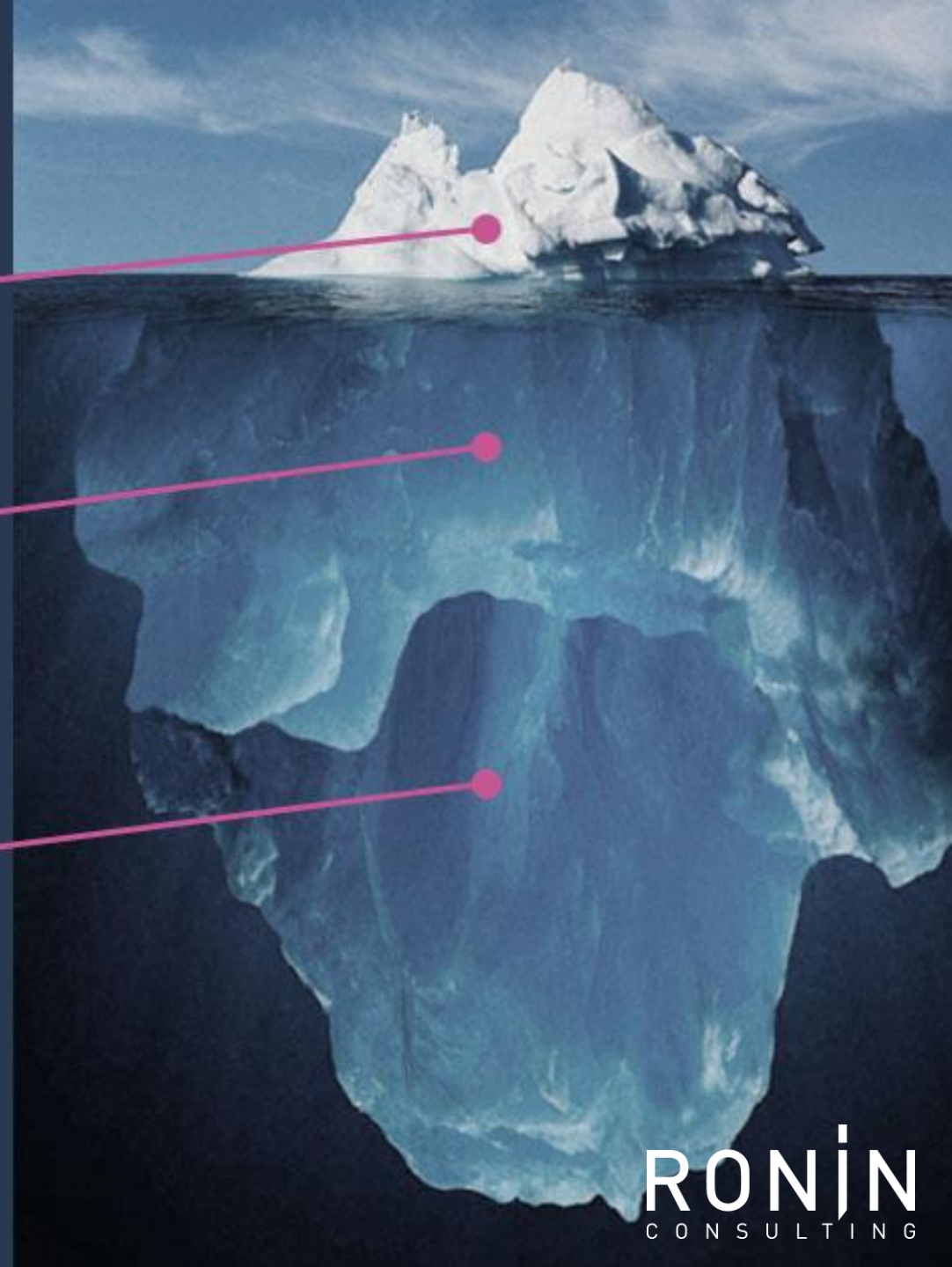
(widzialne, namacalne, słyszalne ceremonie i rytuały, a także język)

Wartości i Normy

(częściowo widoczne, deklarowane, przestrzegane, formalne i nieformalne)

Założenia Kulturowe

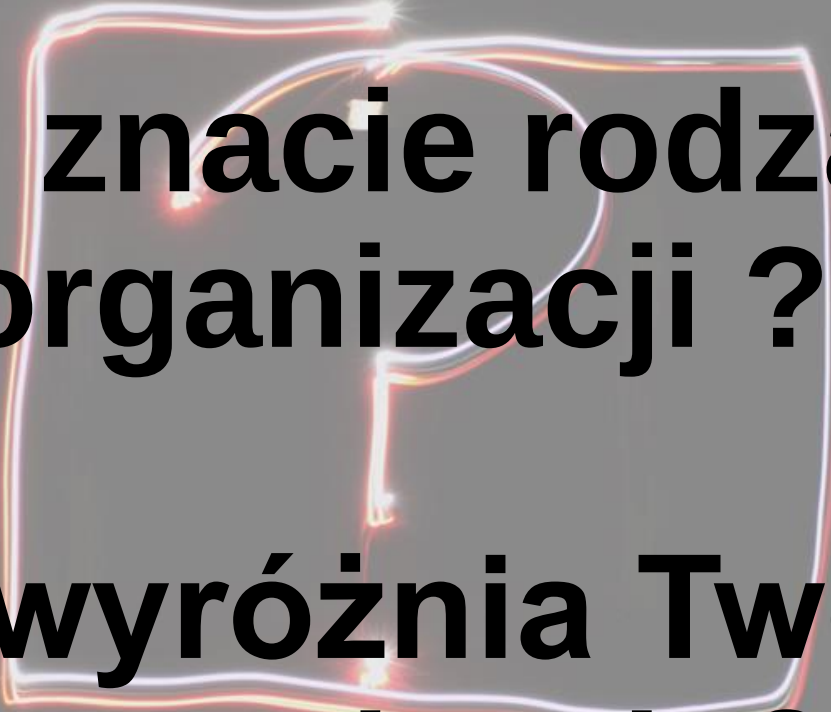
(przekonania, relacje, mentalność ludzi)





„Kultura zjada strategię
na śniadanie”

Peter Drucker



**Jak znacie rodzaje
organizacji ?**

**Co wyróżnia Twoją
organizację?**

Frederic Laloux

„Reinventing organizations”

- Historyczna analiza organizacji i jak ludzie ze sobą współpracowali
- Zaprezentował system paradygmatów (cechy, nowe pomysły) używając kolorów do wizualizacji ewolucji
- Użył typologii inspirowanej pracą Clare Graves i spopularyzowanej przez Dona Becka i Christophera Cowana
- Jest 5 typów organizacji – 4 historyczne i 1 nowy, który pojawił się w ostatnich latach:

Evolution of Human Consciousness & Organizational Models



READINGGRAPHICS
Ideas Come Alive

RONJIN
CONSULTING

Czerwone organizacje

- Metafora – stado wilków
- Paradygmat plemienny
- Cechy:
 - Silny przywódca,
 - Przywództwo oparte na strachu,
 - Efektywne w chaosie
- Przełomowe pomysły:
 - Dowodzenie dzięki autorytetowi
 - Podział obowiązków
- Przykłady – Mafia, Gangi uliczne, Plemienne grupy militarne



Bursztynowe organizacje

- Metafora – Armia
- Paradygmat militarny
- Cechy:
 - Sprawdza się w realizacji celów długodystansowych,
 - Stabilne przywództwo oparte na statusie,
 - Hierarchia
 - Stabilność,
 - Kontrola
- Przełomowe pomysły:
 - Perspektywa długodystansowa
 - Procesy
 - Role formalne
- Przykłady – Rząd, Tradycyjne kościoły



Pomarańczowe organizacje

- Metafora – maszyna
- Paradygmat logiki – nie status a pomysły
- Cechy:
 - Lepsza adaptacja do zmiennych warunków
 - Przywództwo oparte na celach i strategii
 - Konkurencja,
 - Zysk i rozwój
- Przełomowe pomysły:
 - Innowacja
 - Odpowiedzialność
 - Merytokracja
- Przykłady – duże korporacje, publiczne uniwersytety



Zielone organizacje

- Metafora – rodzina
- Paradygmat celu – aby pojawiło się zaangażowanie musi się pojawić istotny cel
- Cele:
 - Skupienie na kliencie
 - Wspólne wartości
 - Wysokie zaangażowanie
- Przełomowe cele:
 - Równowaga interesów
 - Kultura ważniejsza od strategii
 - Wzmocnienie znaczenia członków organizacji
- Przykłady – Firmy oparte o zwinność i kulturę LEAN

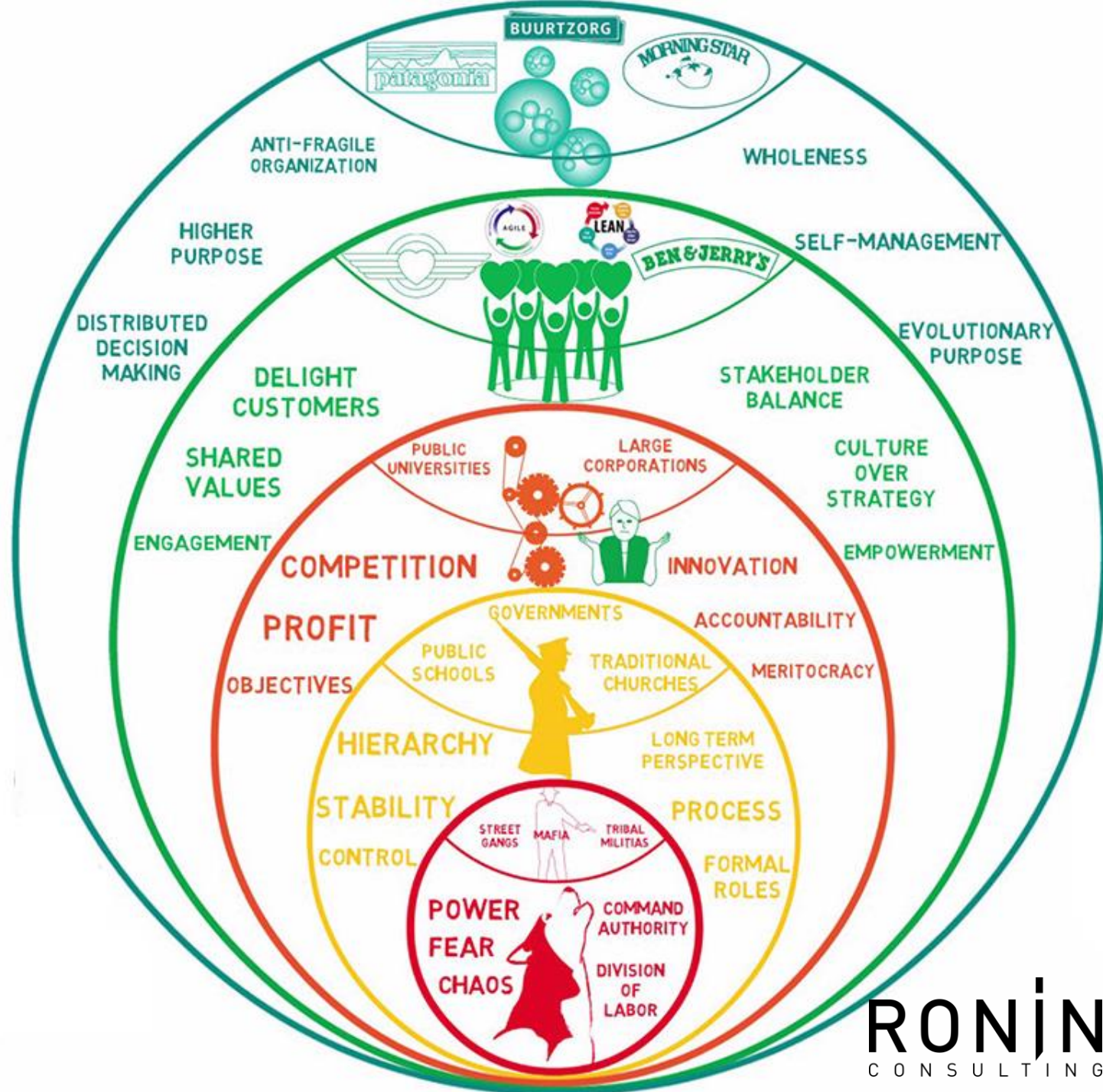


Turkusowe organizacje

- Metafora – żyjący system
- Paradygmat ewolucyjny
- Cele:
 - „Anty krucha” organizacja – płaska lub skupiona na zmiennych rolach
 - Wyższe cele
 - Dystrybucja możliwości podejmowania decyzji
- Przełomowe pomysły:
 - „Wholeness” – całość w organizacji
 - Samozarządzanie
 - Cel ewolucyjny
- Przykłady – Patagonia, Valve



Kolory organizacji - podsumowanie





Najważniejsza jest wizja!

- Warto wspólnie opracować wartości...
- Ludzie sami będą chcieli realizować cele w zgodzie z nimi...
- Transparentność i wspólnota celów jest podstawą...
- Dodatkowe filary to spójność i...
- Konsekwencja!

???

- **Zaangażowanie – co to jest?**
- **Czy jest różnica pomiędzy motywacją a zaangażowaniem?**
- **A Ty? Jesteś zmotywowany czy zaangażowany w swojej organizacji?**

Zaangażowanie



Zaangażowanie (wg. Mowday'a) nie jest tym samym co motywacja, jest pojęciem szerszym i mniej wrażliwym na zmienne aspekty pracy.



Wiąże się z przywiązaniem i lojalnością i składa się z trzech elementów:

Identyfikacja z celami i wartościami firmy

Pragnienia przynależności do organizacji

Chęci podejmowania wysiłku na rzecz firmy

Zaangażowanie a motywacja

- Jeśli pracownicy postrzegają cele jako własne – można powiedzieć, że osiągnęli pewien poziom zaangażowania – może ich zatem motywować dobro firmy lub skuteczność w pracy.
- Każdy pracownik realizuje różne cele – jedne są motywujące, inne powodują wzrost zaangażowania
- Większość strategii skierowanych na podniesienie motywacji działa również na poziom zaangażowania.

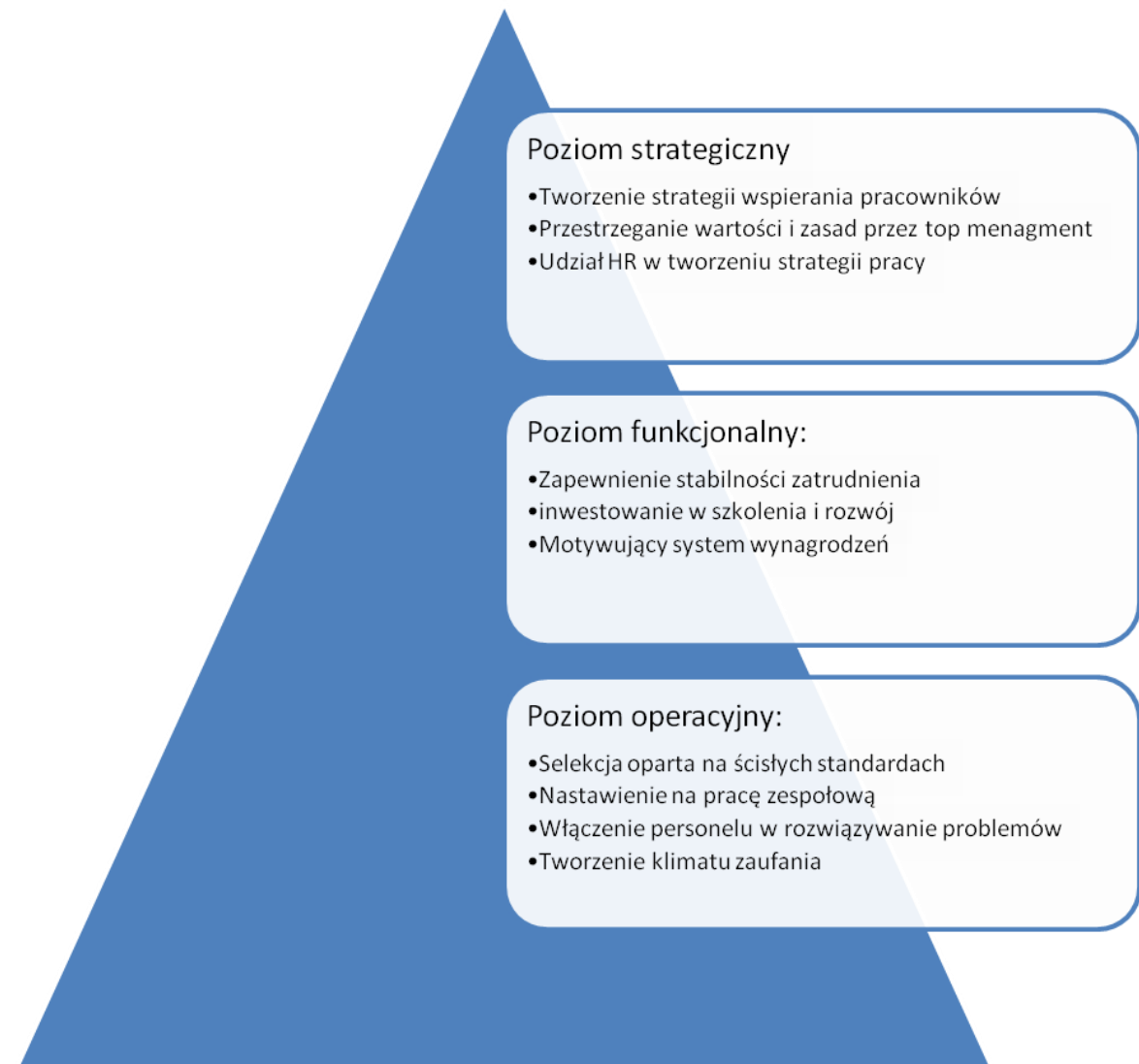


Strategie budowania zaangażowania





Zaangażowanie w wzajemność

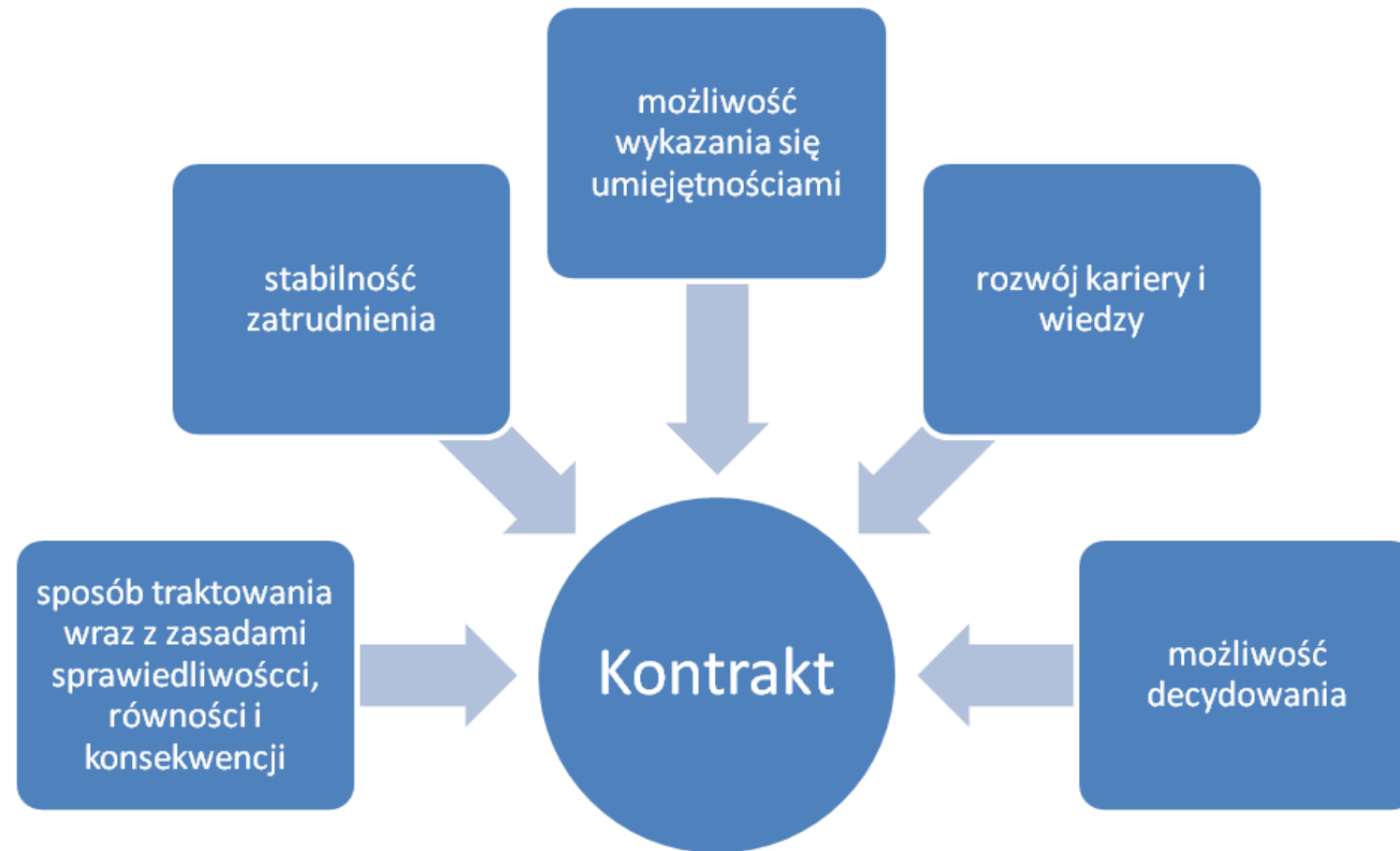


Kontrakt psychologiczny

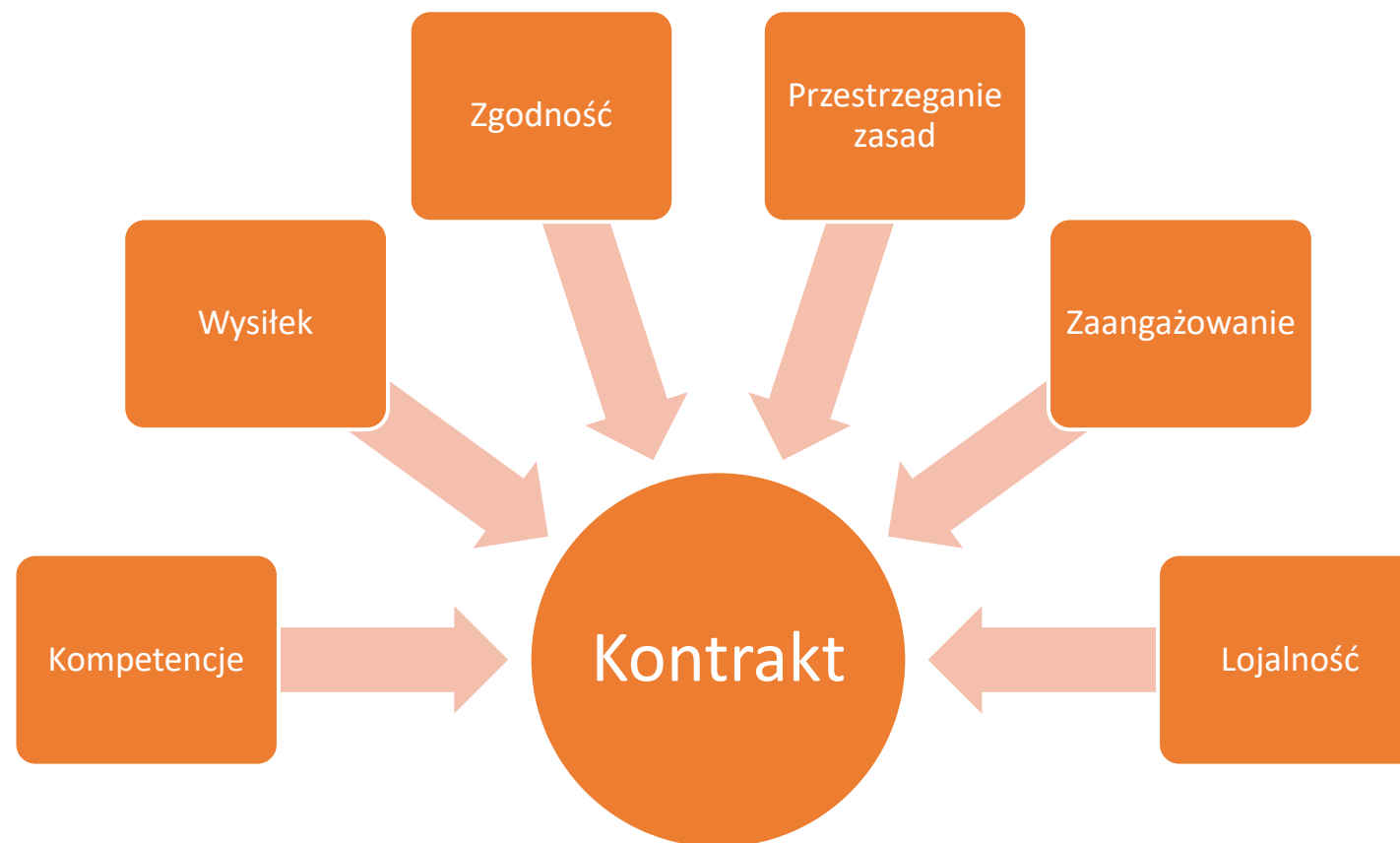
- To zbiór wzajemnych (niepisanych) oczekiwań ze strony pracownika i pracodawcy. Ukazuje, w jaki sposób ludzie interpretują obietnice i deklaracje złożone przez obydwie strony kontraktu. Oczekiwania co do pełnionej **roli** są domniemane i nie ujęte w umowie o pracę, ale są źródłem emocji i opinii, które **determinują i ukierunkowują** zachowania pracownika i pracodawcy.
- **Znaczenie kontraktu**
 - Ludzie, którzy nie wiedzą, czego mogą oczekiwać szybko mogą się rozczarować
 - Efektywność pracy i zaangażowania zależą od stopnia spełnienia wzajemnych oczekiwań oraz natury tego, czego dotyczy wymiana (pieniądze – praca, poczucie prestiżu – lojalność, wysiłek – nagroda)



Istota
kontraktu
z punktu
widzenia
pracownika



Istota
kontraktu
z punktu
widzenia
pracodawcy



???

- Co to wg. Was wypalenie zawodowe?
- Widzieliście a może widzicie osoby wypalone?
- Co byście zrobili, żeby przeciwdziałać?

Wypalenie zawodowe – definicja i przyczyny

- Syndrom wypalenia zawodowego uznawany jest za kolejną z chorób cywilizacyjnych – związanych z tempem życia i pracy. Dotyka coraz większą ilość ludzi we współczesnych społeczeństwach. Wypalenie zawodowe **powstaje w wyniku nadmiernego zmęczenia i chronicznego stresu związanego z wykonywaną pracą.**
- Jako przyczyny wypalenia zawodowego wskazywane są najczęściej takie czynniki jak:
 - przeciążenie pracą,
 - poczucie nieadekwatnego lub zbyt niskie wynagrodzenia,
 - rutyna w pracy i poczucie braku wpływu,
 - nieodpowiednie warunki pracy,
 - brak możliwości rozwoju zawodowego,
 - mobbing,
 - problemy z komunikacją.



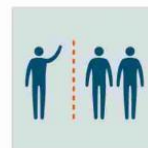
OZNAKI WYPALENIA ZAWODOWEGO



SPADEK
WYDAJNOŚCI



BRAK
ZAINTERESOWANIA



ILIZOLACJA



BRAK
KONCENTRACJI



WZROST
WYPADKÓW I
BŁĘDÓW



CYNIZM



DRAŻLIWOŚĆ



STRES, LĘK



DEPRESJA



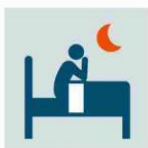
ROZTARGNIENIE



CZĘSTE CHOROBY,
BÓLE GŁOWY



PRZEWLEKŁE
ZMĘCZENIE



TRUDNOŚCI
ZE SNEM



UTRATA
APETYTU

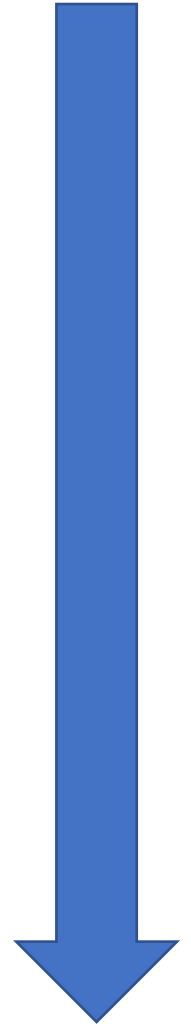


WYSOKIE
CIŚNIENIE KRWI

Etapy wypalenia zawodowego



- Obciążenia
 - Poczucie znużenia
 - Brak energii
 - Deficyt uwagi
 - Obniżenie sprawności działania
- Zmęczenie
 - Problemy ze snem
 - Brak motywacji do działania
 - Apatia, obojętność
 - Rozdrażnienie
 - Problemy zdrowotne
- Wyczerpanie
 - Przygnębienie
 - Poczucie rozczarowania
 - Dystansowanie się
 - Obniżone poczucie skuteczności
- Wypalenie
- Depresja



JAK UNIKAĆ WYPALENIA ZAWODOWEGO

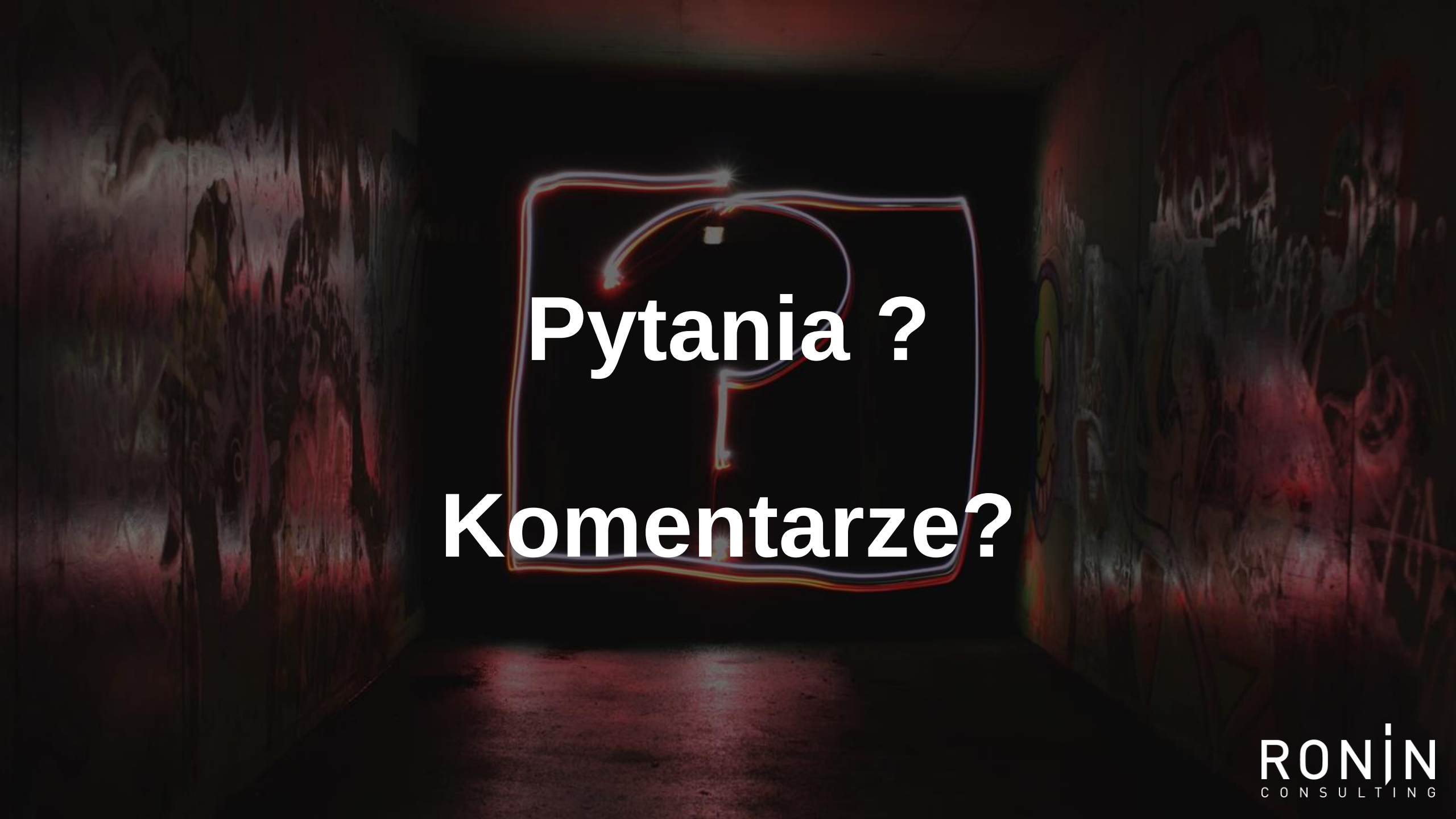


NIEPOKOJĄCE SYGNAŁY



JAK ZAPOBIEGAĆ WYPALENIU



The background of the slide is a dark, atmospheric photograph of a tunnel. The walls are covered in various graffiti tags and street art. In the center of the tunnel, a large, glowing neon letter 'P' is visible, emitting a red and orange light that illuminates the surrounding area. The floor of the tunnel is dark and reflective.

Pytania ?
Komentarze?

Dziękuję za uwagę!

Będę wdzięczny za informację
zwrotną!

Zachęcam do pisania na adres:

robert.nowak@roninconsulting.pl

lub na portalu LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/nowakrob/>

