





RAPORT Z BADAŃ

# Co buduje, a co zabija zaangażowanie?

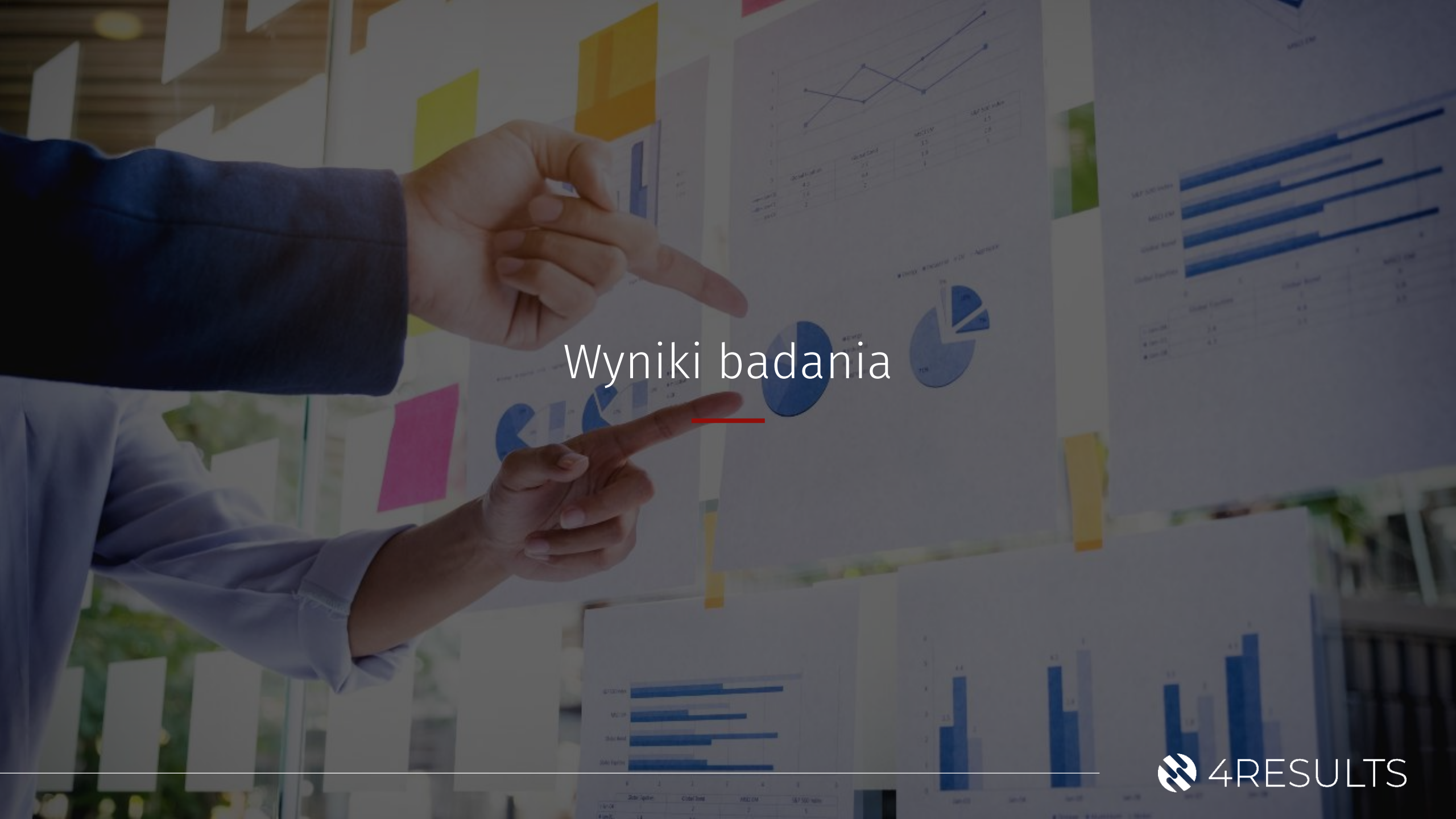
Edycja 2020

4RESULTS

# Założenia i metodyka

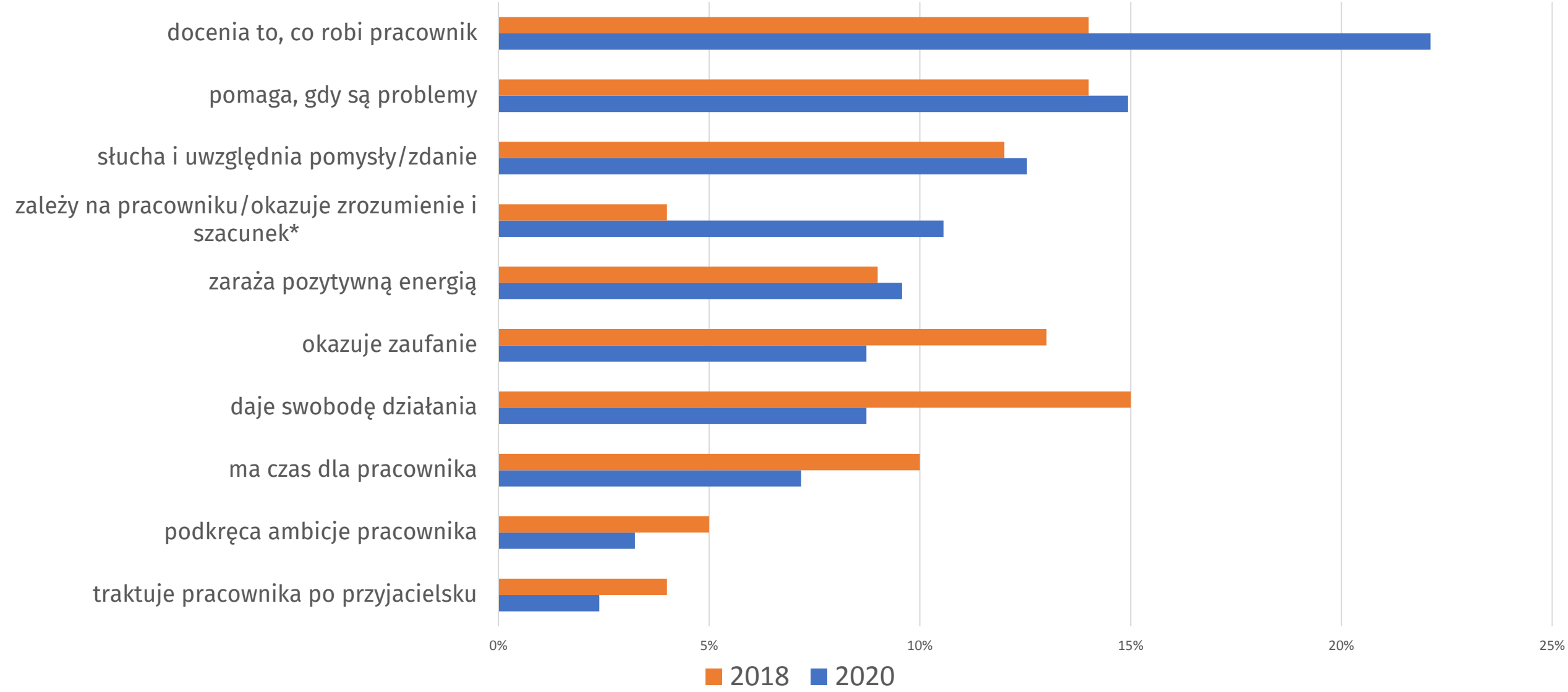
1. W 2018 roku 4Results zrealizowało badanie „Co buduje, a co zabija zaangażowanie?” z udziałem 950 menedżerów dużych organizacji. Zapytaliśmy ich o dwie rzeczy: co według nich buduje, a co zabija zaangażowanie pracowników. Badani w każdym pytaniu otrzymali listę 10 odpowiedzi, z których mogli wybrać maksymalnie trzy. Badania realizowaliśmy metodą PAPI (ang. Paper & Pen Personal Interview), rozdając menedżerom ankiety papierowe na realizowanych przez naszą firmę szkoleniach. (wyniki badania dostępna są na www.4results.pl/badania).
2. W 2020 r., w okresie epidemii COVID-19 zdecydowaliśmy się na powtórzenie badania. Interesowało nas, czy w sytuacji lockdownu, pracy zdalnej i powszechnej niepewności zmieniają się czynniki budujące/obniżające zaangażowanie pracowników.
3. Badanie zostało zrealizowane w miesiącach maj-lipiec 2020 r. metodą ankiety internetowej (CAWI – Computer-Assisted Web Interview). W badaniu wzięło udział 244 menedżerów i kierowników – uczestników prowadzonych zdalnie szkoleń 4Results.

# Wyniki badania



4RESULTS

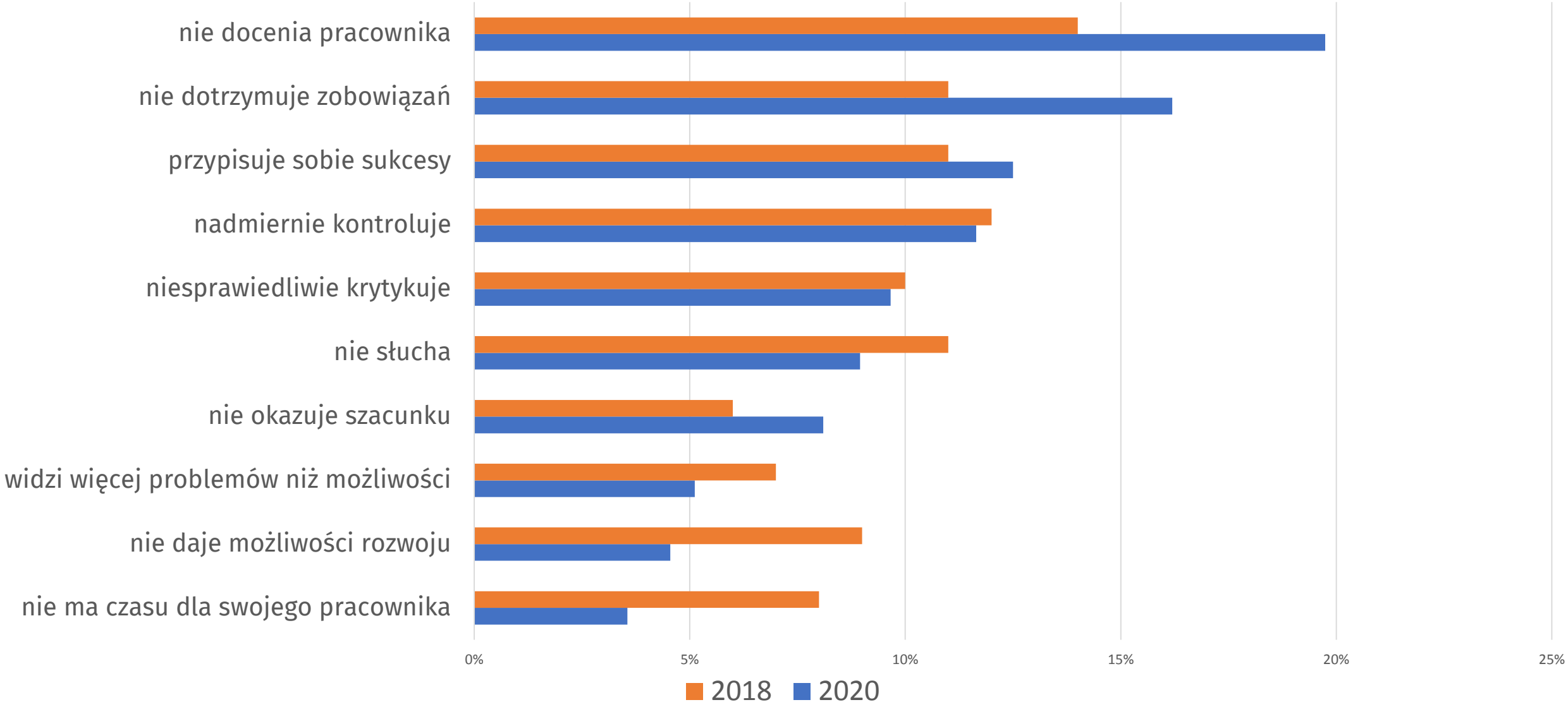
# Jakie zachowania przełożonego najbardziej **budują** zaangażowanie pracownika?




*W stosunku do badania z 2018 r. w edycji 2020 zmieniono jedną z odpowiedzi „zależy mu na pracowniku” - na „okazuje zrozumienie i szacunek”

4RESULTS

# Jakie zachowania przełożonego najbardziej **zabijają** zaangażowanie pracownika?





# Wnioski z badania

4RESULTS

# Wnioski z badania

1.W edycji badania 2020 zachowaniem lidera najsilniej budującym zaangażowanie pracowników jest docenianie. Na 2. i 3. pozycji znalazło się pomaganie w razie problemów i słuchanie/uwzględnianie pomysłów.

2. „Dawanie swobody działania”, które było najczęściej wskazywana w 1. edycji badania w 2018 r. spadło na niższe pozycje. Wydaje się, że w czasie ekonomicznej niepewności i turbulencji spowodowanej pandemią, członkowie zespołów bardziej niż kiedykolwiek potrzebują potwierdzenia swojej roli w zespole poprzez docenianie zasług, natomiast w mniejszym stopniu – przejmowania kontroli.

3.Analogicznie, najbardziej zdaniem badanych zaangażowanie zabija „nie docenianie pracownika”. Na drugiej pozycji znalazło się „nie dotrzymywanie zobowiązań”, na trzeciej – „przypisywanie sobie sukcesów”. Można przypuszczać, że w sytuacji zawirowań i niepewności, oprócz braku docenienia, zachowania godzące w osobiste ustalenia, relacje (takie jak wzajemne zobowiązania, czy „podkradanie” osiągnięć) między liderem, a pracownikiem szczególnie uderzają w morale tego drugiego.

4.W naszej opinii jesteśmy w momencie, w których szczególnie należy zadbać o zaangażowanie zespołu poprzez podejście empatyczne. Triada „Docenianie, pomaganie i słuchanie”, która pozwala pracownikom czuć się bezpiecznie, będzie w tym liderom bardzo pomocna.



# Komentarze eksperckie

4RESULTS

# Komentarze eksperckie

## Empatyczny lider

W sytuacjach kryzysowych możemy czuć się trochę, jak "dzieci we mgle". Wtedy formy ludzkiego wsparcia pracownika jako człowieka, czyli właśnie docenianie, wysłuchanie, wspieranie, po prostu uważne bycie z pracownikiem, pozwala poczuć się bezpiecznej. W tych chwilach właśnie pomaga, szczególnie w tym pierwszym momencie, lider o podejściu empatycznym i zapewniający również jasne zrozumienie sytuacji, wprowadzający w chaosie pewne poczucie stabilizacji. Dopiero na tym gruncie można w drugiej kolejności mówić o chęci do swobodnych działań, kiedy lęk i niepewność opadnie.



**Elżbieta Kowalewska**

Praktyk biznesu, trener w TOTUM

**Maciej Trybulec**

Praktyk biznesu, mentor, mówca



## Lider prowadzący przez kryzys

Wcale nie zaskakuje, że docenianie, szczególnie w czasie zawirowań, ma ogromne  znaczenie. Nieco zaskakujący w stosunku do edycji badania z 2018 r. jest spadek ważności „swobody działania”. Odbieram to jako potrzebę prowadzenia przez kryzys przez lidera, pokazywania drogi - bardziej niż samodzielna inicjatywa.

# Komentarze eksperckie

## Pracownicy potrzebują wsparcia i zaufania

Obecnie podczas moich szkoleń cały czas się z tym oczekiwaniem spotykam - w czasach niepewności i pracy zdalnej pracownicy potrzebują poczucia obecności lidera , wsparcia, zaufania, rozmów jeden na jeden. Docenienia ich roli. Nawet jeśli teraz czują się trochę zagubieni i nie chcą pełnej swobodny – co pojawiało się w 1. edycji badania - w zamian za empatię odwdzięczą się zaangażowaniem. A gdy „okręt" ustabilizuje się – przyjdzie czas na ponowne przejmowanie inicjatywy i jeszcze silniejszą współodpowiedzialność.



**Maciej Robakiewicz**

Aktor, mówca, trener 4Results

**Sławek Błaszczak**

Partner Zarządzający 4Results



## Od zaangażowania do kultury odpowiedzialności

Docenianie jest też cechą wspólnot, czyli tych grup, w których identyfikuje się innych ludzi jako „swoich". Okazuje się, że niezmiennie tak jak i w 1. edycji badania, menedżerowie „plemionach", czyli takich zespołach, w których relacje są bliskie, a więzi – mocne. Jednak samo zaangażowanie to za mało, aby osiągać ponadprzeciętne efekty. Zbudowanie kultury zaangażowanie to dopiero przystanek na drodze do powstania prawdziwej kultury accountability. Takiej, w której pracownicy stale podejmują decyzje samodzielnie i biorą odpowiedzialność za skutki swoich działań.

# Kontakt – badania 4Results




**Kazimierz Żurek,**

Marketing i Badania,

kazimierz.zurek@4results.pl,

+48 883 770 956



4RESULTS

INSPIRACJA·WDROŻENIE·REZULTATY

*Dziękujemy za uwagę*

4Results sp. z o.o. Ul. Puławska 457, 02-844 Warszawa info@4results.pl +48 504 144 170