

Case Study

5 kluczowych odkryć na drodze do angażującej kultury organizacyjnej

Czyli jak zmniejszyć do 2% rotację w dziale developmentu,
zwiększyć ilość poleceń pracowniczych do 40% i motywować
nie tylko finansowo.

Wprowadzenie

Wielu z nas zastanawia się, zwłaszcza w obecnych czasach, jak zbudować organizację, czy zespół, który jest w stanie przenosić wspólnie góry, również w czasie kryzysu.

Z jakich technik i narzędzi skorzystać?

Jak podejść do budowania wartościowej kultury organizacyjnej, która daje korzyści zarówno firmie, jak i pracującym w niej ludziom?

To jest nasza historia, firmy, która 2019 rok zakończyła **obniżeniem rotacji w zespole developerskim z 25% do 2% i wzrostem zatrudnienia o 30% (przy 40% osób zatrudnionych z polecenia).**

To opowieść o naszej pracy, którą wykonaliśmy w oparciu o [filozofię Agile](#), [Management 3.0](#), [Crisp DNA](#), a także nasze autorskie pomysły oraz narzędzia.

Nie jest to amerykańskie success story, ale zwyczajna opowieść o drodze do angażującej kultury organizacyjnej, którą wybraliśmy i odkryciach, których w trakcie tej drogi dokonaliśmy.



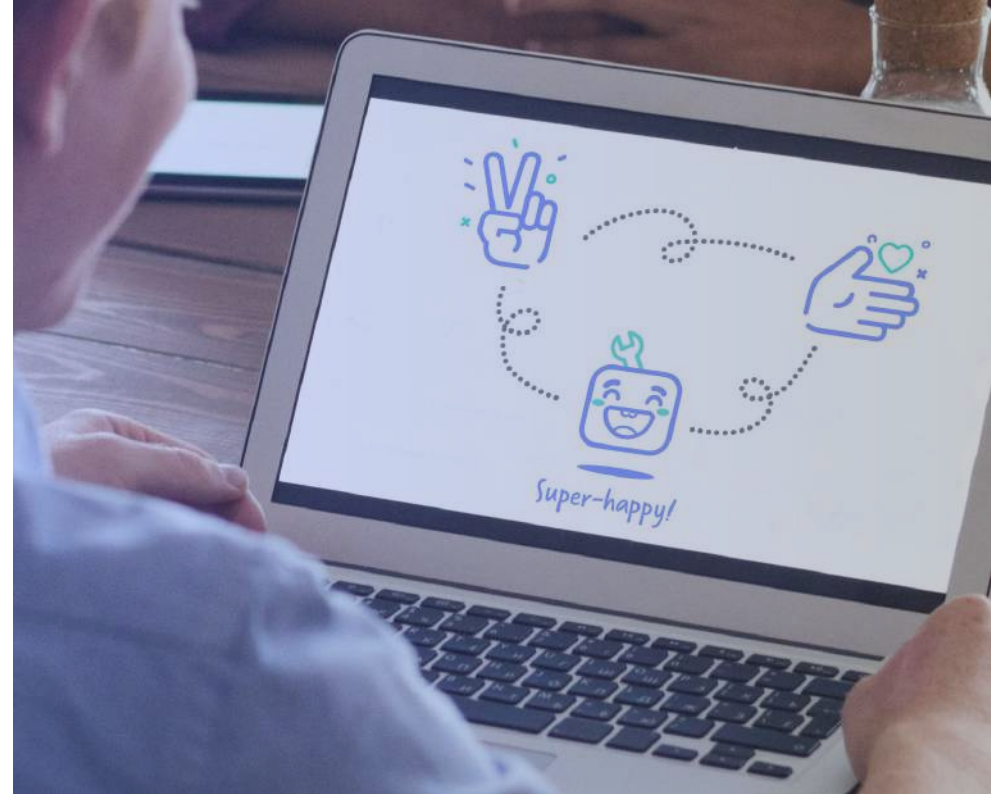
**Spadek rotacji
w zespole dev.
z 25% do 2%**

**Wzrost zatrudnionych
o 30%, z czego 40%
z polecenia**

Początki

Wszystko zaczęło się ponad pięć lat temu.
Jak wiele software house'ów zaczęliśmy borykać się
z **rosnącą rotacją dochodzącą nawet do 40%**,
a także z wyzwaniami związanymi z zatrudnieniem,
motywowaniem i angażowaniem ludzi.

Zaczęliśmy szukać odpowiednich inspiracji, przyglądając się
najlepszym praktykom innych firm. Dokonaliśmy wtedy
z pozoru banalnego odkrycia, które stało się jednym
z głównych elementów naszej kultury organizacyjnej.



**Zaczynaliśmy od
rotacji dochodzącej
do 40%**

Odkrycie nr 1

Docenianie to jeden z filarów motywacji,
zaangażowania i budowania współpracy
w zespole.

Początki

Zaczęliśmy na kanwie tego "odkrycia" wdrażać pierwsze rozwiązania, takie jak [Kartki Kudo](#). Okazało się już wtedy, że tak prosta rzecz potrafi zasypać przepaść międzypokoleniową i dać przestrzeń do wzajemnego doceniania również w rozproszonym zespole.

Przez tych kilka lat przetestowaliśmy i wdrożyliśmy z różnym skutkiem różne rozwiązania, m.in.:

- **Tablicę Awansów:** dającą możliwość zgłoszenia wybranej osoby do awansu: na własny wniosek, lidera lub kolegi z zespołu.
- **Delegation Board:** narzędzie pozwalające na jasny podział odpowiedzialności i określenie poziomu decyzyjności w zespole.



Delegation Poker

Początki

- **Forum Projektów:** pozwalające na śledzenie wszystkich projektów oraz zgłoszenie w dowolnym momencie chęci zmiany projektu.
- **Stały feedback:** zmianę podejścia do tzw. rozmów rozwojowych, na bieżąco, w oparciu o np. metodę rozmów 1on1.
- **Macierz kompetencji:** pozwalającą nam zbierać informacje na temat kompetencji i zainteresowań naszych współpracowników, które wykorzystujemy do np. formowania nowych zespołów.

Więcej na ten temat znajdziecie w artykule:

“Jak uwolnić potencjał ludzi w organizacjach”

Eksperymentując i wdrażając na tej bazie kolejne rozwiązania, doszliśmy do Odkrycia nr 2:

Obscas data: 2019-09-17				Web																	
Imię	Nazwisko	DATA	DNI	Web																	
				Województwo	Albany	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia	Armenia		
Krzysztof	Aleczak	2019-04-29	141	5	3	0	6	5	0	0	1	0	5	5	5	6	3	5	1		
Temasz	Bilipi	2019-04-17	153	4	3	4	4	3	3	1	3	3	2	0	3	0	0	3	1		
Aleksandra	Berkowska	2019-07-25	94	2	1	1	3	3	2	0	0	0	3	0	0	2	0	3	1		
Lukasz	Boyska	2019-04-24	146	9	2	1	2	5	5	4	1	2	4	4	2	5	3	3	1		
Temasz	Burkici	2019-04-23	147	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	1		
Pawel	Chlapek		43712																		
Damian	Chocianowicz	2019-07-23	96	3	3	1	5	4	3	1	1	0	1	1	0	2	1	3	1		
Piotr	Dajnow	2019-08-09	99	6	0	4	7	6	6	0	0	6	3	4	6	3	3	3	1		
Krzysztof	Dziadoski	2019-04-17	153	3	1	1	5	5	5	0	0	5	1	1	2	5	3	3	1		
Marcus	Fraczek	2019-09-03	14	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1		
Jarek	Frydrych	2019-08-12	96	5	5	5	6	6	6	0	0	0	5	4	5	4	6	4	2		
Alan	Gatelo	2019-05-14	126	3	2	0	4	3	3	0	0	3	0	0	6	0	0	1	0		
Jarek	Głuch	2019-05-06	124	4	2	3	3	4	4	1	1	0	3	3	3	3	2	2	0		
Jacek	Golepiowski	2019-04-11	159	5	4	6	6	4	4	1	1	0	5	5	5	5	4	4	2		
Marcin	Goroli	2019-04-23	147	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2		
Krzysztof	Górn	2019-10-22	299	4	4	4	2	4	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
Daniel	Gutowski	2019-04-29	141	4	3	3	5	5	5	0	0	0	5	1	1	2	4	3	2		
Aleks	Hadziewska	2019-04-24	144	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Temasz	Janak	2019-07-28	91	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2		
Marusz	Jaskolski	2019-09-04	13	4	3	3	4	4	4	0	1	0	0	0	0	1	4	2	3		
Kamil	Jedziak	2019-07-02	77	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Damian	Kespiński	2019-04-25	145	3	3	3	2	4	3	4	3	4	1	3	1	0	1	1	3	1	
Marcin	Kamala	2019-04-23	147	3	3	1	2	1	3	4	5	4	0	0	1	0	3	0	0		
Adam	Kmiecinski	2019-08-07	81	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	0	3	0	
Patryk	Kobus	2019-04-26	154	4	4	4	2	4	3	3	1	1	2	3	3	2	1	1	5	1	
Pawel	Kolesinski	2019-05-12	118	3	1	3	2	3	3	0	0	0	3	1	2	1	3	3	0	1	
Artur	Kozłowski	2019-08-27	113	4	4	3	3	4	4	4	1	4	3	3	3	2	1	1	2	1	
Sebastian	Kozłowski	2019-08-06	42	4	3	4	4	4	4	1	1	1	4	4	3	3	2	4	1	4	1
Grzegorz	Krochmal	2019-05-10	130	4	2	4	5	3	4	4	1	0	3	4	1	0	3	3	5	0	
Pawel	Krupa	2019-09-11	6	3	2	2	4	4	4	0	1	0	3	0	0	3	4	3	3	0	
Dariusz	Kupidura	2019-07-05	74	3	1	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	1	
Eryk	Kurkiewicz	2019-04-24	146	3	2	3	3	3	3	0	0	0	3	1	0	0	1	1	0	1	
Dariusz	Kuzina	2019-10-22	330	4	3	3	3	4	3	4	0	4	4	0	1	2	3	3	5	0	

Macierz kompetencji

Odkrycie nr 2

Jeśli chcemy utrzymać i rozwijać zgrane,
zmotywowane zespoły, w których współpraca
opiera się na zaufaniu i dobrych relacjach,
musimy mierzyć na bieżąco poziom
zadowolenia w obszarze firmy,
projektów i zadań.

Początki

Musimy też zwinnie reagować na sytuacje, które ten poziom zadowolenia obniżają. Tylko jak to zrobić mając ograniczone zasoby w zespole HR i **potrzebę zachowania ciągłości procesu, która naszym zdaniem jest kluczowa?**

Jak zaangażować do tego procesu inne osoby z organizacji? Co zrobić, żeby sięgać nie tylko po tzw. quick win'y, ale także monitorować i moderować proces rozwiązywania bardziej złożonych i długotrwałych wyzwań, zgłaszanych nam w procesie przez naszych współpracowników?

Tak doszliśmy do Odkrycia nr 3:



Odkrycie nr 3

Potrzebujemy narzędzia, które pozwoli nam popracować nad zaangażowaniem w zespołach, m.in. poprzez ciągły proces budowania kultury feedbacku.

Wyzwanie

W ciągu kilku ostatnich lat sytuacja na rynku branży IT doprowadziła do tego, że z każdym dniem czuliśmy coraz mocniej oddech na plecach konkurencyjnych firm z zagranicznym kapitałem, które oferowały, również naszym inżynierom, międzynarodowe projekty za nieosiągalne dla nas często stawki.

Potrzebowaliśmy **nowej strategii i nowych rozwiązań**, dzięki którym moglibyśmy **zbudować wizję ciekawego rozwoju** w ramach naszej firmy oraz **wyjątkową kulturę organizacyjną**. Taką, która da ludziom poczucie bycia częścią firmy, która podziela ich wartości, dba o nich i z którą mogą związać się na dłużej.



**Potrzebowaliśmy
nowej strategii
i nowych rozwiązań**

Cele

Od początku naszym głównym celem było podniesienie zaangażowania w zespole, bo wierzyliśmy, że zmotywowany, zadowolony z pracy człowiek to zadowolony Klient, a zadowolony Klient to gwarancja rozwoju naszego biznesu.

Zastanawialiśmy się nad tym, co sprawia, że chce nam się angażować w to, co robimy? Pomijając podstawowe, niezbędne do życia rzeczy, takie jak godne wynagrodzenie, czy poczucie bezpieczeństwa, doszliśmy do wniosku, w ślad za **Danielem Pinkiem**, że są to również:

- **Mistrzostwo:** robimy to, co lubimy, w gronie ludzi, od których możemy się uczyć, stale rozbudowując swoje kompetencje.
- **Poczucie przynależności:** fakt, że czujemy się słuchani i ważni, że wyznawane przez nas wartości pokrywają się z wartościami firmy, w której pracujemy, a nasz przełożony dba o naszą motywację, zaangażowanie i rozwój.
- **Autonomia:** poczucie, że mamy wpływ na to co i jak robimy.



**Naszym głównym
celem było
podniesienie
zaangażowania**

Nasza droga do realizacji celu

Myśląc o budowaniu zaangażowania, zaczęliśmy szukać narzędzi, które mogłyby nam w tym pomóc. Zaczęliśmy też eksperymentować z własnym rozwiązaniem.

Momentem przełomowym była książka **Jurgena Appelo** „**Management 3.0**”, którą zaraził nas skutecznie jeden z kolegów. Tak zaczęła się nasza przygoda z budowaniem własnego narzędzia, które miało nam pomóc zrealizować nasz główny cel.

- Zaczęliśmy od wdrożenia pierwszej funkcjonalności - [Kudo Kartek](#), które szybko przyjęły się w wersji elektronicznej. Niedługo potem wdrożyliśmy koncepcję [Merit Money](#), na podstawie której zaczęliśmy rozdzielać premie w zespołach.
- Kolejne pomysły zarówno na rozwiązania, jak i funkcjonalności pojawiały się wraz z książkami Henrika Kniberga, odkrywaniem takich skarbów, jak: [CRISP DNA](#), [Spotify Culture](#), [Health Check Model](#), [Puzzle of motivation](#) Daniela Pinka.

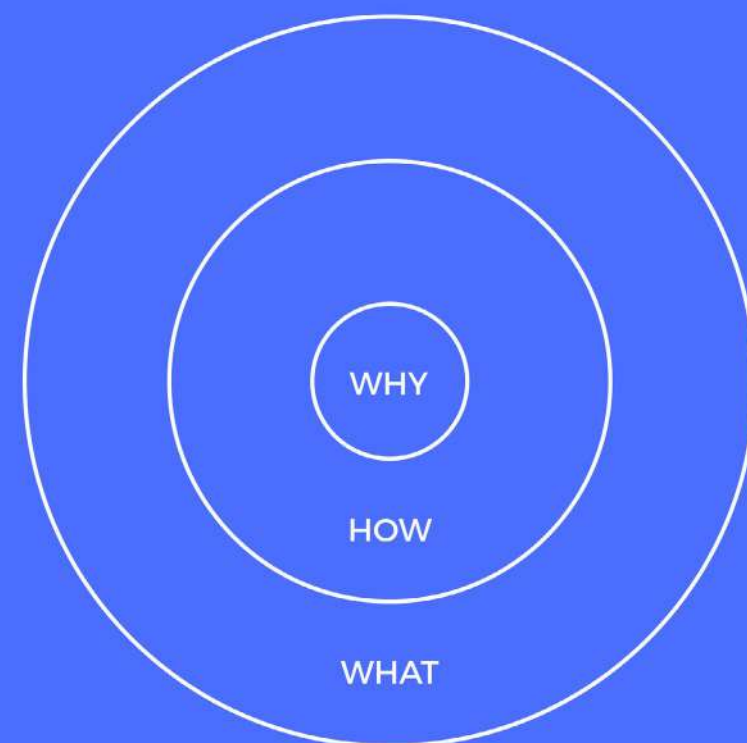


Nasza droga do realizacji celu

- Eksperymentowanie weszło nam w krew. Szukając metod na usprawnienie naszej codziennej pracy, sięgaliśmy po **Scrum, Kanban, Lean**, wyciągając z nich to, co najlepsze i wdrażając na tej podstawie dobre praktyki.
- Idąc za ciosem pokusiliśmy się również o **wypracowanie wspólnie z zespołem wartości** i związanych z nimi zachowań. **Wyrzuciliśmy misję i wizję**, których większość z nas nigdy nie rozróżniała :), zastępując je koncepcją [Złotego Koła Simona Sinka](#) oraz naszym własnym **WHY, HOW, WHAT**.

Mieliśmy jednak poczucie, że potrzebujemy czegoś więcej. Czegoś, co pomoże nam lepiej rozumieć i motywować naszych pracowników, budować współpracę w zespołach.

Tak doszliśmy do Odkrycia nr 4:



Odkrycie nr 4

Nie istnieje coś takiego, jak gotowa odpowiedź na nasze wyzwania, którą da się w 100% skopiować, dlatego musimy wypracować własny model kultury organizacyjnej i budowania angażującego miejsca pracy.

Rozwiązanie

Pracując nad naszą kulturą organizacyjną, równocześnie pracowaliśmy dalej nad narzędziem, które w tej pracy miało nam pomóc. Na bazie naszych eksperymentów i doświadczeń m.in.:

- **Zmieniliśmy strukturę firmy** - wprowadzając do organizacji rolę lidera.
- **Wdrożyliśmy nową strategię** - uruchamiając Startup Processor i budując zespół R&D.
- Powołaliśmy do życia zespół **People&Culture**.
- Zmieniliśmy podejście do **rekrutacji i wdrożenia**.
- Stworzyliśmy również **TeamToolboxa**.
Zbiór narzędzi, które pomagają nam zadbać o efektywną komunikację i współpracę w zespołach w oparciu o ciągłe docenianie, feedback oraz budowanie zaangażowania w duchu Managementu 3.0 i filozofii Agile.



Rozwiązanie

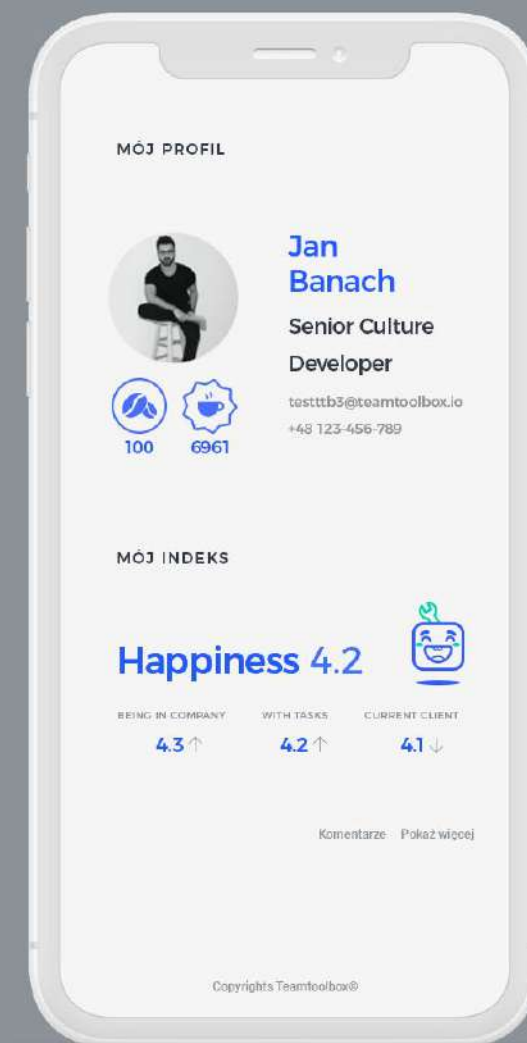
Poczucie przynależności

I tak bazując na podejściu [Daniela Pinka](#) do motywacji i budowania zaangażowania, wdrożyliśmy na własne potrzeby 9 narzędzi.

1. **Happiness index (HI)** - to jedno z najstarszych narzędzi, z których powszechnie korzystamy w Isolution. Pozwala nam na bieżące monitorowanie stopnia zadowolenia z pracy w firmie, z klientem, z wykonywanych zadań.

Wdrażając HI, powołaliśmy również **HI Managera** z zespołu People&Culture, który:

- kontaktuje się na bieżąco ze wszystkimi, których poziom zadowolenia spadł poniżej 4.0 (w 5-stopniowej skali).
- koordynuje prace wokół odpowiadania na wyzwania zgłaszane przez naszych współpracowników (współpraca z Zarządem i liderami).

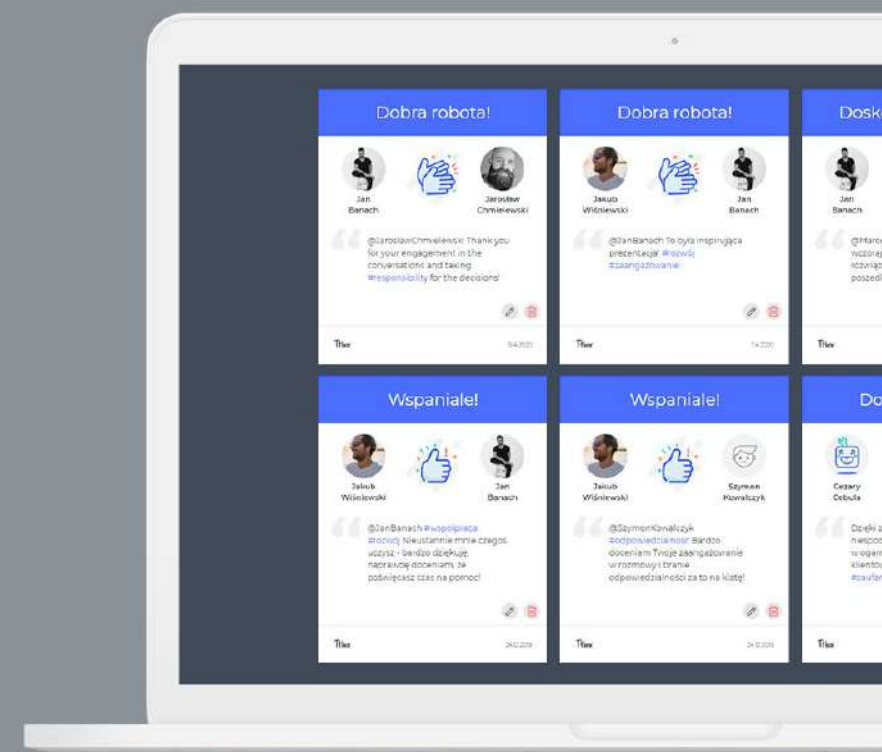


Mój profil

2. **Culture Book** - narzędzie pozwalające na zbieranie **faktycznych przykładów zachowań** odwołujących się do naszych firmowych wartości. W tym momencie mamy już dziesiątki tysięcy takich historii.
3. **Kudo Cards** - rozwiązanie pozwalające na przekazywanie wybranym osobom kartek z podziękowaniem, do wyboru: **Well Done, Awesome, Power, Thanks for help!, Great Idea, Victory!**

W naszej organizacji wokół Kudo kartek zorganizowaliśmy:

- Cotygodniowe losowania z nagrodami.
- Tablicę kudosów, na której wieszamy co tydzień nowe kartki.
- Firmowe rytuały związane np. z witaniem nowych osób w zespole.



Kartki Kudo

4. **Teams** - rozwiązanie pozwalające na zakładanie własnych zespołów, **merytorycznych, projektowych, hobbystycznych**, m.in. z własną, wirtualną tablicą informacyjną (WALL) służącą do komunikacji w zespołach, narzędziem do zbierania i planowania indywidualnych zadań na dany dzień (TO DO), czatem do szybkiej komunikacji.

5. **Merit Money** – wirtualna waluta, która jest jedną z form docenienia nas przez firmę i która służy również docenianiu innych.

Wirtualną walutę wykorzystujemy do:

- Nagradzania za udział w inicjatywach, konkursach, wydarzeniach.
- Nagradzania za angażowanie się w np. prowadzenie prelekcji, szkoleń.
- Dodatkowego premiowania.

6. **Feedback** – Nie stosujemy ocen 360, 180, czy okresowych feedbacków. Bazujemy na ciągłej informacji zwrotnej przekazywanej najczęściej na prośbę danej osoby, wykorzystując często do tego celu model **START, STOP, CONTINUE** oraz spotkania 1on1.



Rozwiązanie

Mistrzostwo

- 7. Motywatory** - narzędzie, dzięki któremu sami określamy najważniejsze dla nas czynniki wpływające na nasz poziom zaangażowania.

To świetny punkt wyjścia do rozmowy na temat tego, co robimy w organizacji, co chcemy robić i czego potrzebujemy, żeby tę pracę wykonywać z zaangażowaniem.

- 8. Wall** - to wirtualna tablica informacyjna, którą wykorzystujemy do bieżącej komunikacji i kumulowania wiedzy za pomocą hashtagów "#". W ten sposób komunikujemy m.in. Tablicę Awansów, czy transparentne widełki płacowe.



Rozwiązanie

Autonomia

9. **Market inicjatyw** – to dostosowywany do potrzeb pracowników **elastyczny system benefitów**, w którym zgłaszamy własne inicjatywy, a także bierzemy udział w inicjatywach zgłaszanych przez inne osoby z firmy.

W naszej organizacji market wykorzystujemy m.in. do:

- **Inicjatyw komercyjnych** - wszystko, co można kupić na własny użytek.
- **Inicjatyw charytatywnych** - ważnych dla naszych pracowników, w które wspólnie się angażujemy.
- **Inicjatyw zespołowych** - funkcjonują na zasadzie wsparcia innych zespołów w zakupie ważnych dla nich rzeczy.
- **Wypożyczania, udostępniania konkretnych rzeczy** - jeden z naszych Prezesów udostępnia na przykład nam swoje mieszkanie nad morzem!

Na drodze dojścia do naszego głównego celu dokonaliśmy w ten sposób Odkrycia nr 5:



Odkrycie nr 5

Oprócz doceniania, stałego feedbacku,
współpracy, wspólnych wartości i czerpania
z dobrych praktyk liczy się jeszcze
jedno - budowanie zaufania w oparciu
o transparentność i autentyczność.

Tam, gdzie jest wzajemne zaufanie, jest też lojalność,
zaangażowanie i efektywność.

Efekty:

- ✓ Obniżona rotacja do 2% w zespole dev.
- ✓ 30-40% nowych zatrudnionych oraz leadów z poleceń.
- ✓ Kilkukrotna oszczędność czasu.
- ✓ Zachowanie ciągłości procesów.



Efekty

Na efekty nie musieliśmy długo czekać.

- **Obniżenie rotacji:** W ciągu 12 miesięcy udało nam się **obniżyć rotację w zespole developmentu z 25% do 2%**, m.in. dzięki ciągłej pracy nad Happiness Indexem oraz zaangażowaniem w zespołach.
- **Wzrost ilości poleceń:** efektem pracy nad zaangażowaniem był wzrost poleceń:
 - **nas jako pracodawcy (w 2019 roku nasz zespół powiększył się o 30%, z czego 40% zatrudniliśmy z polecenia)**
 - **nas jako dostawcy usług oraz produktów (30% leadów sprzedażowych z polecenia)**
- **Oszczędność czasu:** dzięki przeniesieniu komunikacji, części programów i części procesów do aplikacji - **kilkukrotnie skróciliśmy** tym samym czas potrzebny na ich obsługę.
- **Ciągłość procesów:** dzięki digitalizacji części procesów "trzymamy rękę na pulsie", badając na bieżąco i reagując na poziom zadowolenia, wzmacniając współpracę w zespołach w oparciu o **ciągły feedback, skrojone na miarę motywowanie i budowanie kultury doceniania.**
- **Uwaga skupiona na ludziach:** dzięki temu, że mamy Happiness Index, który śledzi Zarząd, liderzy, współpracownicy - możemy budować kulturę stawiającą pracownika w centrum uwagi.
- **Średnia długość pracy:** dzięki tym wszystkim odkryciom **średni staż pracy** w Isolution wynosi **3,5 roku (przy średnim stażu w branży IT na poziomie ok. 8 lat).**
- **Utrzymanie poziomu zadowolenia:** Dzięki naszym odkryciom i poszukiwaniom możemy pochwalić się średnim Happiness Indexem w obszarze pracy w firmie na poziomie **4.2.**

Efekty

W ciągu kilku ostatnich miesięcy okazało się również, że efektem naszej pracy nad kulturą organizacyjną była **możliwość błyskawicznego przejścia na 100% pracę zdalną** w momencie, w którym świat stanął trochę na głowie.

Zmieniając z dnia na dzień środowisko pracy, bez żadnego problemu utrzymaliśmy m.in. **proces ciągłego monitorowania poziomu zadowolenia, feedbacku, doceniania, a także współpracę** w zespołach na dotychczasowym poziomie.



Co dalej?

Idąc za **Richardem Bransonem**, bez względu na to, co dzieje się na rynku wciąż wierzymy w to, że **“Siłą są ludzie. To prawdziwy motor każdego biznesu. Dobrzy ludzie nie tylko są kluczowi dla firmy, oni są firmą!”**

Zgodnie z tym podejściem planujemy dalej **inwestować w kulturę organizacyjną, eksperymentować i dodawać kolejne narzędzia**, które pomogą nam realizować nasze cele, a także podnosić efektywność i współpracę w zespole.

Jednym z nich są np. **Skille** - rozwiązanie mające za zadanie agregowanie informacji na temat kompetencji i zainteresowań naszych współpracowników, dzięki którym będzie można m.in. łatwiej stworzyć nowy zespół.





Zainteresowały Cię narzędzia, które wykorzystaliśmy
w naszej firmie? 😊

[Zarejestruj się](#), lub umów się na demo i dowiedz się [więcej](#).

Chętnie podzielimy się naszymi doświadczeniami
i odpowiemy na pytania.