

Digitalizacja współpracy z pracownikami

Szukając możliwości na jak najlepszą organizację projektów, przedsięwzięć i zadań, firmy coraz odważniej decydują się na powoływanie zespołów wirtualnych. Dzięki temu, omijając bariery geograficzne, można skonstruować bardzo kompetentny i specjalistyczny zespół, do którego można zaprosić również osoby spoza organizacji.

Paulina Mazur

Dla dzisiejszych pracowników, szczególnie w takich branżach jak IT, możliwość pracy zdalnej oferowanej przez pracodawcę postrzegana jest jako norma. Dla najmłodszych praca w wirtualnych zespołach jest pracą w naturalnym środowisku.

Wirtualni od kotłyski

Zarówno Zetki, jak i Y-greki łączy swoboda oraz płynność w poruszaniu się w świecie wirtualnym. Urodzeni w czasie digitalizacji relacji międzyludzkich, mają lepsze kompetencje do zdalnej pracy. Czują się swobodnie, posługując się technologiami, komunikując się na

odległość. Oczekują od pracodawcy elastycznych godzin oraz możliwości pracy zdalnej. Również coraz liczniejsze środowisko skupione wokół innowacji oraz start-upów funkcjonuje na wirtualnych relacjach. Młodzi ludzie nie pytają już, gdzie jest osoba, z którą chcą się skontaktować, ale jak do niej dotrzeć, tzn. gdzie napisać – czy na Facebooku, czy na LinkedInie, czy e-mailem.

Obiecująca definicja zespołu wirtualnego

Badania Forrester Research pokazują, że aż 81 proc. zespołów to zespoły wirtualne rozrzucone po różnych lokalizacjach¹. Wirtualne



Dariusz Dolczewski

jest dyrektorem Biura w Polskiej Izbie Informatyki i Telekomunikacji.

Młodzi pracownicy coraz częściej oczekują możliwości pracy zdalnej, której brak jest dla nich czynnikiem demotywującym. Technologia i zdalna komunikacja nie są dla nich dodatkowym, ale podstawowym narzędziem komunikacji. W obliczu wyzwań rynku pracownika, z którym mamy aktualnie do czynienia, tworzenie zespołów wirtualnych jest często jedyną możliwością pozyskania talentów i odpowiedniego doboru członków zespołu. Dzięki „od-miejscowieniu” pracy nie ograniczamy rekrutacji warunkami geograficznymi. Dajemy ponadto szansę zdolnym osobom niepełnosprawnym. Powyższe wyzwania jak w soczewce widać w branży IT, która jest w awangardzie organizacji pracy w wirtualnych zespołach. Pojawiło się nawet nowe określenie „coast office”, które zastąpiło już stare „home office”. Tak oto pracownicy realizują zlecenia, siedząc na plażach Tajlandii. ■

¹ Patrząc: <http://en.hamburg-startups.net/leadership-challenges-for-startups-in-the-digital-age-gastbeitrag-von-peter-ivanov/> (dostęp: 30.11.2017 r.).



Łukasz Mazek

jest liderem zespołu IT w firmie BIGRAM.

Największy ciężar związany z komunikacją spoczywa na przywódcy – to on motywuje, zachęca do działania, wspiera zespół, buduje jego tożsamość. Lider powinien szybko kierować ruchem i obiegiem informacji, odpowiadać na pytania zespołu. Terminowość, zrozumienie i dostęp do wiedzy będą miały duży wpływ nie tylko na efektywność, ale i zadowolenie uczestników

z pracy w zespole. Lider musi angażować w komunikację wszystkich członków oraz brać czynny udział w projekcie. Menedżer, który zarządza na odległość, powinien też pamiętać o tym, że członkowie zespołu będą oczekiwali większej autonomii niż w przypadku pracy na miejscu. Szczególnie jeśli zespół jest złożony z wysokiej klasy specjalistów, to będą oni oczekiwali dużej swobody. Oprócz motywacji i komunikacji ważne są: zdolność monitorowania prac zespołu, umiejętność zachowania równowagi przy jednoczesnym byciu w pracy 24 h/7, tolerancyjność, zrozumienie innych kultur. ■

zespoły łączą narodowości, kultury, style bycia, pozwalają na osiągnięcie nowej jakości wyników. Zwiększają się możliwości związane z uczeniem się od siebie, a ponadto różnorodność zespołu sprzyja innowacjom. Połączenie w zespole osób o różnych doświadczeniach i punktach widzenia pozwala uwolnić dodatkowy potencjał, kreatywność. Definicja wirtualnego zespołu optymistycznie zakłada, że posiada on jasno zdefiniowany i łączący wszystkich członków zespołu cel, że jego członkowie współpracują ze sobą, aby osiągnąć ten cel, oraz że zdefiniowane są role członków zespołu oraz zasady wzajemnej współpracy. Jak zbudować taki efektywny wirtualny zespół, tzw. zespół wirtualny z „powerem”²

Cel zespołu

Kolejnym krokiem jest określenie celu, który powinien zawierać również cele indywidualne. Aby podtrzymać siłę zaangażowania wszystkich członków wirtualnego zespołu, każdy z uczestników powinien mieć poczucie, że w ramach współpracy realizuje swój osobisty cel. Dla jednych celem indywidualnym będzie wykorzystanie w praktyce posiadanej wiedzy lub wdrożenie pomysłu, dla innych – nauka i zdobycie nowych doświadczeń lub nawiązanie nowych relacji. Te jednostkowe cele powinny być zintegrowane i składać się na cel zespołu, jakim będzie np. realizacja projektu lub rozwiązanie danego problemu. ▶

Wzajemne poznanie się

Budowanie zespołu powinniśmy zacząć od poznania osób, które będą w jego składzie, ich motywacji i preferencji. Aby zawiązały się więzi między ludźmi, warto poznać się poprzez swoje sukcesy, powody do dumy, ale też porażki, osobiste wyzwania, doświadczenia. Otworzenie się członków zespołu, poznanie wzajemnych zainteresowań i pasji zbuduje więzi oraz zintegruje zespół.

Matryca kompetencji

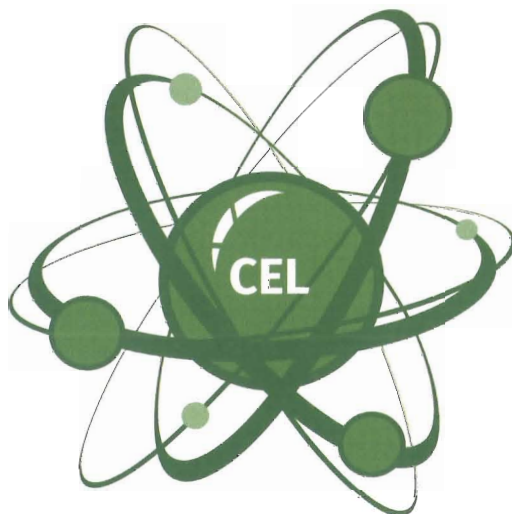
Drugim krokiem jest stworzenie matrycy kompetencji i silnych stron zespołu. Członkowie zespołu powinni zidentyfikować swoje silne strony, odpowiadając na pytanie, w czym są dobrzy, w czym wspierają innych, z jakimi problemami ludzie do nich przychodzą. Indywidualne kompetencje i umiejętności będą budowały przewagę całego zespołu.

Warunki, jakie trzeba spełnić, żeby zespół wirtualny odniósł sukces

- Określ cel i mierniki sukcesu projektu realizowanego przez zespół.
- Zbierz wykwalifikowane osoby, które potrafią pracować niezależnie i elastycznie, mają kompetencje specjalistyczne (z różnych obszarów), ale i miękkie, które umożliwią im funkcjonowanie w środowisku wirtualnego zespołu.
- Wybierz właściwego lidera, który zbuduje zaufanie, kulturę zespołu i zaangażuje uczestników.
- Stwórz okazję do spotkań twarzą w twarz (choć raz, jeśli będzie to możliwe).
- Udostępnij technologię informatyczną, systemy umożliwiające płynną komunikację (telekonferencje, fora, intranet, dyski w chmurze itd.) oraz wiedzę, dostęp do informacji, które będą potrzebne w tworzeniu nowych kreacji, rozwiązań dla firmy.
- Celebryzuj osiągnięte wyniki, nagradzaj poszczególne osoby, doceniaj ich wkład w sukces całego zespołu.

² Określenie Virtual Power Team pochodzi od Petera Ivanova, mówcy i eksperta w temacie wirtualnych zespołów, który był jednym z prelegentów na kongresie Project Management Institute w listopadzie 2017 r. w Warszawie. Patr.: www.peterivanov.com (dostęp: 30.11.2017 r.).

Budowa wirtualnego zespołu



Komunikacja

Kolejne kroki to stworzenie agendy oraz dobór narzędzi i ustalenie zasad komunikacji. Ustalenie procesu dzielenia się wiedzą w zespole pomiędzy członkami, liderem i otoczeniem. Szczególnym wyzwaniem będą różnice czasowe. Warto aktywnie włączyć wszystkich pracowników w zarządzanie sobą w czasie i planowanie prac. Oddać w ich ręce odpowiedzialność za stworzenie procesów i agend. Niezbędne będzie odpowiednie zaplecze technologiczne.

Ostatnim i kluczowym elementem scalającym wirtualny zespół jest tzw. grawitacja zespołu. Moc przyciągania będzie wzrastała, jeśli zastosujemy odpowiednie motywacje, nagrody, kiedy członkowie zespołu otrzymają wyrazy uznania za osiągnięcia, będą mogli realizować swoje

cele, rozwijać się, będą nagrodzeni, wysłuchani, będą mieli poczucie przynależności. Te elementy wymienia Peter Ivanov, ekspert w dziedzinie zarządzania wirtualnymi zespołami, jako składniki tzw. power virtual teamu. To one będą skłajały zespół w całość i decydowały o sukcesie. Na utrzymanie odpowiedniej mocy przyciągania zespołu decydujący wpływ będzie miał lider.

Peter Ivanov porównuje budowę wirtualnego zespołu do budowy atomu (patrz rysunek: „Budowa wirtualnego zespołu”).

Jaki lider, taki zespół

Praca w wirtualnym zespole wymaga od członków samodyscypliny, motywacji i mobilizacji. Jednak największy ciężar odpowiedzialności za wyniki zespołu spoczywa na liderze.

Rolą lidera wirtualnego zespołu będzie zbudowanie mapy kompetencji, silnych stron oraz osobistych preferencji członków zespołu oraz zintegrowanie ich celów indywidualnych z celem ogólnym zespołu. Integracja będzie prowadziła do zbudowania kultury zespołu. Zaufanie będzie płynęło z integracji, autentyczności członków zespołu i lidera. Z pewnością zaufanie będzie również zwiększało efektywność wirtualnego zespołu.

W kierunku wirtualnej struktury

Zespoły wirtualne zyskują na popularności, taka forma współpracy coraz częściej obowiązuje z uwagi na rozproszenie struktur



Piotr Kaczmarek

jest wykładowcą na Akademii Leona Koźmińskiego.

Na chwilę obecną większość zespołów wirtualnych tworzą osoby z krótszym stażem. Z upływem czasu, kiedy przedstawiciele pokolenia cyfrowego zaczną obejmować kierownicze stanowiska, będą również rekonfigurować pracę w menedżerskie zespoły wirtualne. Bardzo mocno zmieni to pojęcie autorytetu organizacyjnego, które dziś wynika z hierarchii, a już za kilka lat będzie wynikać z zarządzania komunikacją i informacjami. Menedżerowie będą pełnić rolę

tzw. gate keeperów, czyli będą kontrolować przepływ informacji, wpływać na komunikację w zespołach, w firmie. Dojrzałe pokolenie jest bardziej przyzwyczajone do odbierania bodźców w trakcie bezpośredniego kontaktu (mowa ciała, mimika itd.). Udział w spotkaniu on-line, np. telekonferencji, jest bardziej wymagające, bo nie widzimy się wzajemnie, mamy problemy z utrzymaniem skupienia, trudności w zrozumieniu dynamiki zespołu. Natomiast obecne młode pokolenie lepiej odczytuje komunikaty wirtualne, lepiej rozumie intencje partnerów w komunikacji, np. e-mailowej. Młode pokolenie twierdzi nawet, że to lepsze kontakty, bo skupiają się na konkretach, dają uczestnikom czas na pokażowanie emocji i bardziej przemyślane komunikaty.

Z czego korzystają zespoły wirtualne?

Skype, e-mail, dyski w chmurze, trello, wirtualne tablice, telefon i telekonferencje, softphone, czasami wideokonferencje, komunikatory (w tym możliwość udostępniania ekranu), jak np. Lync, sharepoint/wiki/strony www, MS Office (Excel, Powerpoint, Word), MS Project, grupy na Facebooku, Google groups, Google docs itd.

międzynarodowych, spłaszczenie struktur, ale też oczekiwania młodego pokolenia, które nie chce tracić czasu na dojazdy do biura. Trzeba jednak pamiętać, że praca zdalna wymaga samodyscypliny i motywacji, umiejętności organizacji własnego czasu pracy, jak również wysokiej inteligencji emocjonalnej, która pozwoli – pomimo braku bezpośredniego kontaktu – funkcjonować w strukturach firmy i współpracować z zespołem. Wszyscy w zespole muszą

znać wizję i cel współpracy, muszą się z nimi identyfikować. Choć nie mamy w wirtualnych zespołach bezpośredniego kontaktu, to właśnie praca na relacjach będzie najważniejsza w powodzeniu takich projektów.

Czy wirtualna praca zespołowa może całkiem zastąpić powszechne biura? Z punktu widzenia pracodawców taka zmiana może wydawać się ryzykowna, ale niesie za sobą szereg korzyści, od ograniczenia kosztów prowadzenia dużych biur w miastach po satysfakcję pracowników. ■



Paulina Mazur

jest dyrektorem Działu Rozwoju Talentów i Wizerunku Pracodawcy w firmie BIGRAM. Realizuje projekty doradcze w obszarze przyciągania i angażowania pracowników. Koordynuje w Polsce międzynarodowy konkurs GMC Poland oraz Enactus.

REKLAMA

 Wolters Kluwer

www.profinfo.pl

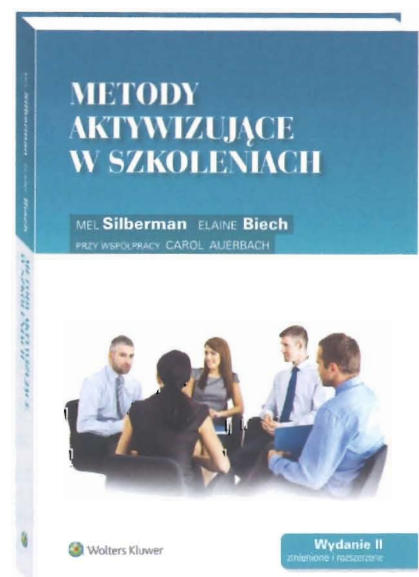
Metody aktywizujące w szkoleniach

Elaine Biech, Mel Silberman

Książka zawiera skuteczne metody szkoleniowe polegające na uczeniu się przez działanie. W zaproponowanych ćwiczeniach przedstawiono różnorodne tematy szkoleniowe, które można dostosować do potrzeb rozmaitych grup i rodzajów szkoleń.

Najnowsze, uaktualnione wydanie książki uwzględni specyficzne wyzwania dzisiejszego środowiska pracy. Oprócz kompleksowego opisu projektowania i przeprowadzania ćwiczeń szkoleniowych autorzy prezentują:

- nowoczesne technologie wspomagające uczenie się, takie jak media społecznościowe, nauczanie mobilne i internetowe wirtualne klasy,
- wskazówki dotyczące stosowania metod aktywizujących podczas wprowadzania nowych pracowników, w coachingu, konsultingu i budowaniu zespołów,
- porady dotyczące pracy przy ograniczeniach budżetowych, szkoleń grup pracowników obejmujących kilka pokoleń, a także pracy w globalnym środowisku.



Książka dostępna w księgarni internetowej profinfo.pl
księgarnia internetowa

Wolters Kluwer

Wydanie II
znowe i poszerzone