

benefit

miesięcznik bezpłatny

05(74)/2018

ISSN 2084-7491

GRA W UNIKANIE TREŚCI

Menedżerowie nie umieją, czy nie chcą słuchać? Sztuka słuchania to przecież podstawowa umiejętność służąca tworzeniu i utrzymywaniu związków z innymi ludźmi.

CZY STYL ZARZĄDZANIA MA PŁEĆ

Mózg, narząd najważniejszy dla ludzkich emocji i działań, jest u obu płci zbudowany nieco inaczej.

WLB – HARMONIJA CAŁOŚĆ

Założeniem work-life balance jest równowaga, która prowadzi do samorealizacji oraz satysfakcji z podejmowanych działań.

PO CO NAM WEWNĘTRZNY DZIAŁ SZKOLEŃ?

Zapotrzebowanie na trenerów wewnętrznych jest odpowiedzią na gwałtowny wzrost zatrudnienia pracowników, rotację oraz skrócenie okresów adaptacyjnych.

RÓB,
co masz robić,
I NIE OGLĄDAJ SIĘ!
KAYAH

Fot. Piotr Porębski / Kayax

www.miesiecznik-benefit.pl



MultiSport



**Tego lata aktywnie
wygrywasz!**

Włącz się do gry, odbieraj nagrody i odkryj wakacyjne aktywności – parki trampolin, badminton, baseny odkryte i wiele więcej już wkrótce z kartą MultiSport.

Poznaj wszystkie atrakcje na lato na
www.kartamultisport.pl



W zmienności siła

– Zmiana jest skutkiem porzucenia przyzwyczajeń i podjęcia ryzyka – podkreśla Kayah, która na majowym Kongresie Kadry będzie mówić m.in. o swojej życiowej podróży, ale także motywować do działania, do podejmowania wyzwań i realizacji marzeń.

„Jaka ja, Kayah, jestem” – to pytanie wyśpiewane było przez artystkę wiele razy. W wywiadzie, do lektury którego Państwa zachęcam, zapytałam, czy już to wie. Usłyszałam odpowiedź: „Zmienna, bo wciąż się uczę. Bo wciąż się rozwijam. Bo wciąż jestem pewna, że nie wiem wszystkiego, i z pokorą przyjmuję kolejne lekcje, po których nie jestem już taka sama”.

Tę otwartość na zmiany, na różnorodność bez wątpienia widać w twórczości artystki, która sięga po inspiracje muzyczne z całego świata. Od lat z sukcesem prowadzi wytwórnię płytową Kayax, skupiając wokół siebie utalentowanych, wyjątkowych i kreatywnych artystów muzyków. Co jest jej kluczem do sukcesu?

– W zawodzie, w którym się ma zazwyczaj swoje pięć minut, ja mam już 15 – podkreśla. – Ale jest to też wypadkowa pracy mnóstwa ludzi. Zarówno na zapleczu, jak i na scenie. Kayah to instytucja. Wielu z nas nie widać. Każdy koncert to, poza mną i muzykami, również obsługa. Oddana, wierna, pracowita. Około 30 osób. Musimy wszyscy być wierni ideałom, szczerzy ze sobą i oddani sprawie. Lojalni. Z pasją. To jest kluczem do sukcesu.

Trudno się nie zgodzić z tym stwierdzeniem. Zarządzający ludźmi wciąż szukają najlepszych sposobów, by wzmocnić w pracownikach cechy niezbędne do budowania zaangażowania i zwiększania efektywności i jakości pracy. To niezwykle pojemne zagadnienie, ale dziś szczególnie chciałabym zwrócić Państwa uwagę na artykuł Magdaleny Malickiej, która szuka odpowiedzi na pytanie: Czy styl zarządzania ma płęć? Autorka przekonuje, że „poznanie różnic i odpowiednie reagowanie na nie jest kluczem do osiągnięcia sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Pozwala także docenić i wykorzystać różnice między płciami do rozwoju i budowania określonej kultury firmy”. O zarządzaniu różnorodnością, w szerokim rozumieniu tego terminu, mówi się bardzo wiele. Umiejętne wykorzystanie różnic może wyzwolić niesamowite pokłady kreatywności w zespołach.

Na zakończenie poddam pod Państwa refleksję niezwykle mądre słowa Kayah: „Wierzę w jeden organizm, w obrębie którego wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za drugiego. To jak płynięcie jedną łódką po niespokojnym oceanie dziejów. Jeśli pojawi się dziura po prawej stronie, nie znaczy, że tylko pasażer tam siedzący utonie. Zatonie cała łódka i jest to nauka, którą wszyscy powinniśmy przyswoić”.

KATARZYNA PATALAN
REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

”

Brak umiejętności słuchania jest niebezpieczny, a nawet groźny. Wszyscy popełniamy błędy. Chodzi o to jednak, żeby się nie mylić. A to znaczy nie popełniać dwa razy tego samego przewinienia.

Tamara Bieńkowska str. 18



maj 2018



Fot. Piotr Porębski / Kayax



06	WARTO TAM BYĆ
08	WYWIAD ■ Rób, co masz robić, i nie oglądaj się!
14	PRZYWÓDZTWO ■ Wyzwania trudnych decyzji
16	HOLISTYCZNA AKADEMIA PRACOWNIKA ■ Czy styl zarządzania ma pleć?
18	TAKSONOMIA SZEFA ■ Gra w unikanie treści
22	ZARZĄDZANIE ■ W biznesie wartości: radość ■ WBL – harmonijna całość ■ Siedem zasad mistrzów motywacji ■ Dlaczego radość w pracy jest ważna? ■ Jak wyznaczać nowe cele? ■ Alternatywa dla podwyżek
36	MÓZGOBRANIE ■ O dokonywaniu wyborów
38	ROZWÓJ ■ Po co nam wewnętrzny dział szkoleń? ■ Jak generować pomysły i rozwiązania ■ Czy sukces bez talentu jest możliwy? ■ Zmora szkoleniowca – paraliżujący słuchacz ■ Ocena 360 stopni
48	REKRUTACJA ■ Komunikacja w procesie zwalniania ■ Narzędzia psychometryczne
52	WYNAGRODZENIA ■ Wynagrodzenia pracowników fizycznych w 2017 roku
54	STYL ŻYCIA ■ Symptomy wypalenia zawodowego ■ Bawią się, rywalizują i spalają kalorie
58	PRAWO ■ Wizerunek pracownika w marketingu firmy ■ Ubezpieczenia społeczne członków zarządu
62	KINO/TEATR/KSIĄŻKA
66	FELIETON ■ Dyrektor nowoczesny! Szkoły!

MAJ 2018

	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

CZERWIEC 2018

			1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	



XXVII Kongres Kadry

Aby organizacja odnosiła sukcesy, potrzebuje połączenia naturalnych zdolności i wypracowanych umiejętności pracowników. Te czynniki determinują nasze myślenie. A zmiana sposobu myślenia pracowników, menedżerów, zmienia sposób funkcjonowania w organizacji. O tym, czy jest to możliwe, dyskutować będą uczestnicy XXVII Kongresu Kadry. Wszystko pod hasłem: SUKCES POUKŁADANY W GŁOWIE #umysł #technologia #talent.

Wśród prelegentów znajdują się m.in.:

- Rafał Borsuk - najbardziej utytułowany zawodnik freestyle'u w Polsce,
 - Jakub B. Bączek - trener mentalny i biznesowy,
 - Eric Kessel - współzałożyciel i dyrektor kreatywny międzynarodowej agencji reklamowej KesselsKramer,
 - Jacek Walkiewicz - psycholog, znakomity mówca motywacyjny.
- Gościem specjalnym będzie Kayah - jeden z najbardziej rozpoznawalnych głosów w Polsce, wokalistka, kompozytorka, producentka muzyczna. Drugiego dnia kongresu projekty personalne zaprezentują praktycy, m.in.: Techland, BASF, Capgemini Objectivity, Saint-Gobain, Accenture.

14-16 maja 2018 – Warszawa
Organizator: Nowoczesna Firma S.A.
Informacje: www.kongreskadry.pl



Morfologia Przywództwa

Konferencja Liderów Nowej Generacji.

Przeznaczona dla menedżerów wszystkich specjalności, a w szczególności tych, którzy chcą przewodzić swoim organizacjom wykorzystując nowe idee zarządzania. Konferencja poświęcona będzie ogólnym tematom liderkim i zarządzającym. Morfologia Przywództwa ma swoje korzenie w odbywającej się od 2012 roku Konferencji Menedżerów Sprzedaży. Zgodnie z zapowiedziami od bieżącego roku zawsze w maju odbywać się będzie Morfologia Przywództwa poświęcona ogólnym tematom liderkim i zarządzającym.

Główna tematyka nadchodzącej konferencji to:

- Odchodzenie od zarządzania hierarchicznego na rzecz programów zarządczych opartych na partycypacji.
 - Budowanie systemów wzmacniających podmiotowość i kreatywność pracowników.
 - Jak budować efektywną i zyskową firmę szanując świat dookoła.
 - Liderzy nowej generacji, budujący swoje przedsięwzięcia z ludźmi i dla ludzi.
- Wśród prelegentów i występujących pojawiają się: Andrzej Jeznach, Sergiusz Trzeciak, Sławomir Jarmuż, Milczarek Bukowski Trio i inni.

16 maja 2018 – Gdańsk
Organizator: Cetus Consulting
Jacek Czarnowski
Informacje: www.morfologiaprzywodztwa.pl



HR-owe Pomorze Zachodnie

Szczecin po raz drugi stanie się HR-ową stolicą Polski, do której przybędą znamienici eksperci, przedsiębiorcy, menedżerowie i rekruterzy z regionu.

Nie jesteś pewny, czy posiadasz wystarczającą wiedzę na temat aktualnych zmian na rynku pracy? Prowadzenie trudnych rozmów z pracownikami przysparza Ci trudności? Udział w #HRSzczecin 2018, pomoże Ci uzyskać odpowiedzi. Ponadto prelegenci poruszą w jej trakcie tematy najciekawsze z punktu widzenia zarządzania pracownikami. Swoją wiedzę i doświadczeniem podzielą się: Aleksandra Przegalińska-Skierkowska, Maja Gojtowska, Sylwia Królikowska, Krystyna Boczkowska, Łukasz Jarota, Monika Sielicka, Michał Lach, Joanna Malinowska-Parzydło oraz Joanna Heidtman.

17-18 maja 2018 – Szczecin
Organizator: LSI HR Group
Informacje: www.hrszczecin.pl



XIII Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Bo wynagradzanie też jest sztuką - sztuką motywowania, ustalania stawek płac, zarządzania wynagrodzeniami.

W programie forum m.in.:

- Sztuka wynagradzania - jak wygrać na rynku pracy?
- Następne 5 lat w działach C&B - jakim wyzwaniem będziemy musieli sprostać?
- Zmiana systemu premiowania w CAN-PACK S.A.
- Zarządzanie wynagrodzeniami w wielopokoleniowych organizacjach.
- Skutecznie wynagradzać - czyli o czym pamiętać tworząc strategię wynagrodzeń w obecnych warunkach rynkowych.

21-22 maja 2018 - Kraków

23 maja 2018 - warsztaty - Kraków

Organizator: Sedlak & Sedlak

Informacje: www.kfw.sedlak.pl



Employer Branding Summit 2018

Relacje Human to Human w employer branding. Można odnieść wrażenie, że sztuczna inteligencja, boty, automatyzacja i inne nowinki technologiczne to dominujący trend we współczesnym świecie. Jednak employer branding na miarę dzisiejszych czasów powinien opierać się na mocnych relacjach z kandydatami i pracownikami, którzy coraz częściej poszukują ludzkiej twarzy pracodawcy.

Już po raz siódmy pasjonaci i praktycy employer branding spotkają się, żeby poznać trendy, wyniki badań, najlepsze praktyki i narzędzia potrzebne w codziennej pracy.

W programie m.in.:

- Inspirujące wystąpienia doświadczonych ekspertów, m.in. Richarda Mosley'a, Barbary Stawarz, Katarzyny Młynarczyk, Anny Macnar, Katarzyny Zadroznej.
- Premiera wyników Raportu Employer Branding w Polsce.
- Gala konkursu Employer Branding Excellence Awards 2018 - wręczenie nagród oraz prezentacja nagrodzonych projektów.

7 czerwca 2018 - Warszawa

Organizator: HRM Institute

Informacje: www.employerbranding-summit.pl



Brunch EB

Od czego zacząć ten proces? Jak stworzyć EB oparty na komunikacji Human to Human? Jak menedżerowie wpływają na markę pracodawcy?

Na te i inne pytania poszukają odpowiedzi organizatorzy Brunch EB, którzy przyjrzą się kondycji EB w Polsce oraz zastanowią się w jakim kierunku zmierzają organizacje, jakie są dominujące trendy i powtarzające się problemy. Pomogą im w tym EB-eksperti - praktycy z dużych polskich firm, eksperci technologiczni oraz stratedzy EB, którzy wspierają organizacje we wdrażaniu kompleksowych strategii. Wystąpienia ekspertów odbywać się będą w formie TED. Krótki czas wystąpień będzie wymagał od każdego z prelegentów dynamiki oraz zwrócenia uwagi na kwintesencję omawianego zagadnienia.

W programie m.in.:

- Faux pas w EB - jak go uniknąć? - panel dyskusyjny.
- Rola HR w budowaniu i wspieraniu marki pracodawcy.
- Dlaczego zatrzymanie pracownika jest dziś ważniejsze niż kiedykolwiek?
- Jak skutecznie opowiedzieć historię swojego pracodawcy?
- Czy znasz prawdziwe powody odejść z Twojej firmy?

8 czerwca 2018 - Warszawa

13 czerwca 2018 - Poznań

Organizator: Studio Wiedzy

Informacje: www.brunchEB.pl



By: Klaudia Dopierala



RÓB, **co masz robić,** I NIE OGLĄDAJ SIĘ!

Z Kayah
rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ „Prawda o mnie, jak prawda, bywa względna, bo jak kobieta każda, jestem zmienna – jaka ja Kayah w życiu, na scenie i w biznesie” – to tytuł pani wystąpienia na tegorocznym Kongresie Kadry. Rzeczywiście jest pani tak zmienna?

Jestem, bo wciąż się uczę. Bo wciąż się rozwijam. Bo wciąż jestem pewna, że nie wiem wszystkiego, i z pokorą przyjmuję kolejne lekcje, po których nie jestem już taka sama.

▲ Jaką rolę w pani życiu odgrywa zmiana? Jak pani na nią reaguje – powoduje paraliż i strach, motywuje do działania, do podejmowania życiowych wyzwań, spełniania marzeń?

To zależy. Zmiana oznacza często wyjście ze strefy komfortu. A to zawsze przeraża. Nierzadko wolimy pozostawać w niewygodnej sytuacji tylko dlatego, że jest nam znana. Zmiana jest więc porzuceniem przyzwyczajeń i podjęciem ryzyka. Ale każdy nasz opór jedynie ją oddala, choć ona sama jest na stałe wpisana w nasze życie, czy to pod wpływem czasu, czy grawitacji, a więc naturalnych czynników. Zdarza się, że życie samo nas prowokuje do weryfikacji przekonań. Człowiek, który chce się rozwijać, prędzej czy później taki proces zaakceptuje. Życie w końcu jest podróżą.

▲ W ostatnim swoim przeboju zatytułowanym „Po co”, który na YouTube ma ponad 15 mln wyświetleń, zachęca pani do czerpania radości z dnia codziennego, do cieszenia się tym, co jest tu i teraz, do określenia przeszłości „grubą kreską”. To chyba nie jest łatwe? Pani się to udaje? Cieszyć się chwilą?

Ta piosenka była też i dla mnie terapeutyczną przygodą. Nie jestem idealna, i jak wszyscy mam lęki. Moją słabością było życie przeszłością lub lękiem o przyszłość, a więc czasem, którego rzeczywiście nie ma... Dużą pomocą okazała się książka Eckharta Tollego „Potęga teraźniejszości”. Utwór jakiś czas

przeleżał u mnie w komputerze, od dawna Idan namawiał mnie do jego zrobienia, ale w końcu do tego dojrzałam, poczułam w nim prawdę i moc, i ruszyliśmy z jego realizacją. To rzeczywiście jeden z największych przebojów ostatnich lat. Bardzo mnie to cieszy. W rocznicę premiery utworu wypuściliśmy nową jego wersję, taką wiosenną, lżejszą, akustyczną. Z bardzo fajnym, słonecznym klipem. Nowa wersja jest inspirowana muzyką, którą puszczałam w moich audycjach „Tu i teraz” w Meloradiu w każdą środę.

”

Zmiana oznacza często wyjście ze strefy komfortu. A to zawsze przeraża. Nierzadko wolimy pozostawać w niewygodnej sytuacji tylko dlatego, że jest nam znana.

▲ W rozmowie z Pauliną Młynarską przyznała pani, że największą pani słabością jest brak wiary w siebie. Jak udaje się pani ją przezwyciężać i budować poczucie własnej wartości?

Praca nad poczuciem własnej wartości leży tylko w naszych własnych rękach. Uzależnienie samooceny od opinii innych jest błędem, który często popełniamy. Ale trzeba zdać sobie sprawę, że jeśli nie mamy miłości własnej, nie możemy też jej nikomu ofiarować ani jej od nikogo wymagać. Odnalezienie tej prawdy bywa bardzo trudne. Powinniśmy

być swoim najlepszym przyjacielem, nauczyć się przepracować osobiste traumy, z większą akceptacją patrzeć na siebie, a tym samym na innych, rozgrzeszając ich z wielu raniących nas poczynań. Nikt nie jest doskonały, a z drugiej strony jesteśmy w danej chwili najlepszą wersją siebie, tacy, na ile nas stać. Praca nad sobą to oczywisty proces każdego świadomego człowieka.

▲ Różnorodność to według mnie chyba najbardziej trafne słowo, które określa pani twórczość – łączy pani przeróżne style, z odwagą sięga po inspiracje i motywy muzyczne z całego świata – jakby muzyka nie miała żadnych granic. Jak pani sądzi, czy dziś, gdy dominują podziały obcy – zły, swój – dobry, w świecie zmierzającym w kierunku skrajności, muzyka może stanąć ponad podziałami, może być swego rodzaju orężem w walce o tolerancję, o akceptowanie różnorodności w wielu jej aspektach?

Muzyka ma edukacyjny potencjał. Może czerpać z innych kultur, budując nową wartość zarówno artystyczną, jak i globalną w sferze świadomości. Ja wierzę w filozofię jedności. Wierzę, że urodą tego świata jest różnorodność, godna tolerancji i akceptacji. To źródło poszukiwań i odnajdywania. Wierzę w jeden organizm, w obrębie którego wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za drugiego. To jak płynięcie jedną łódką po niespokojnym oceanie dziejów. Jeśli pojawi się dziura po prawej stronie, nie znaczy, że tylko pasażer tam siedzący utonie. Zatonie cała łódka i jest to nauka, którą wszyscy powinniśmy przyswoić. W utworze „Czarna Polana” do kompozycji Atanasa Valkova śpiewam o współistnieniu. Współistnieniu natury i człowieka, kobiety i mężczyzny, wszystkich ludzi. To bardzo ważne, byśmy zrozumieli, że musimy nauczyć się żyć razem, w poszanowaniu dla siebie wzajemnie i dla swoich odmienności.



KAYAH

Wokalistka, kompozytorka, autorka tekstów, współwłaścicielka firmy fonograficznej Kayax. Jedną z najbardziej rozpoznawalnych i docenianych artystek na polskiej scenie muzycznej. Wszedźstrona muzycznie artystka, najczęściej poruszająca się w klimatach folk, pop, soul i jazz.

”

Świat nabral niebezpiecznego tempa, bywamy zatem kroplą w oceanie, która tylko chwilowo leje się do gardła, zaspokajając pragnienie. Bywamy chwilą. To znaki czasu. Świat nas polyka, zachłystuje się, po czym trawi i wydala.

Bys. Klaudia Dopierala



▲ **Już ponad 25 lat występuje pani na scenie. Kiedyś przyznała pani, że wcale niełatwo być na szczycie, że z popularnością jest jak z mężczyzną – łatwo zdobyć – trudniej utrzymać. Pani się to udaje. Jak to się robi?**

Myszę, że mam ogromne szczęście. Ale to jest też kwestia prawdy, która przeze mnie przebija. Nigdy nie robię nic „pod publiczke”, kieruję się swoim sercem i tym, co mi w duszy w danej chwili gra. W zawodzie, w którym się ma zazwyczaj swoje pięć minut, ja mam już 15. Ale jest to też wypadkowa pracy mnóstwa ludzi. Zarówno na zapleczu, jak i na scenie. Kayah to instytucja. Wielu z nas nie widać. Każdy koncert to,

poza mną i muzykami, również obsługa. Oddana, wierna, pracowita. Około 30 osób. Musimy wszyscy być wierni ideałom, szczerzy ze sobą i oddani sprawie. Lojalni. Z pasją. To jest kluczem do sukcesu.

▲ **Czy według pani dziś młodym artystom jest łatwiej zaistnieć na rynku niż w czasie, gdy pani zaczynała? Dziś przecież chociażby internet daje tak duże możliwości, że bez wsparcia menedżera czy konkretnej wytwórni można „się wybić”.**

Każdy czas ma swoje komplikacje, trudności, ale i szanse. Dziś media społecznościowe są idealną płaszczyzną do prezentacji. Ale terazniejsza mentalność szybkiego przyswaja-

nia i trawienia w zapomnieniu jest bolesna. Świat nabral niebezpiecznego tempa, bywamy zatem kroplą w oceanie, która tylko chwilowo leje się do gardła, zaspokajając pragnienie. Bywamy chwilą. To znaki czasu. Świat nas polyka, zachłystuje się, po czym trawi i wydala. Dla mnie najważniejsze jest, że w Kayaxie mamy cudownych artystów, którym możemy pomóc mądrze gospodarować własnym potencjałem, że nam ufają i odnoszą sukcesy. Artysta – wiadomo – człowiek nadwrażliwy, niemający obowiązku znać się na prawnych i zawiłych negocjacjach. Sama się na nich nie znam. Zostaliśmy powołani, by tworzyć. A to często nie ma podstaw do kontaktu z rzeczywistością. My ją interpretujemy emocjonalnie.



”

Scena to nie jest prawdziwe życie, choć jestem na niej prawdziwa. To dodatek do tego, co jest naprawdę istotne. Nie mam innego remedium, poza radą dla samej siebie – rób, co masz robić, i nie oglądaj się!

Musimy zatem mieć lojalnych ludzi, którzy odpowiednio się nami zaopiekują, zadbają o nasze bezpieczeństwo, tak byśmy mogli się oddać pracy twórczej.

◀Od ponad 15 lat pomaga pani młodym twórcom poprzez swoją działalność wydawniczą – jak pani się udaje odkryć, przyciągnąć młodych artystów, którzy robią bardzo ciekawą i dobrą muzykę? A może jest zupełnie odwrotnie – może to „oni” znajdują panią, bo znana jest pani z tego, że bardzo dba o swoich artystów?

Nie ja, tylko moi współpracownicy... Ja raczej jestem odpowiedzialna za PR. Moja znana twarz sprawia, że nasza firma jest utożsamiana ze mną, ale to znów szereg wspaniałych ludzi, pasjonatów, działających na rzecz wspólnej sprawy. Rzeczywiście z grona naszych artystów jestem bardzo dumna. To niezwykle osobowości z konkretnymi wizjami.

To ja wciąż się od nich uczę. Ba! Nawet śpiewam ich utwory. Mój najnowszy singiel, również przebój „Podatek od miłości”, nagrany z Grzesiem Hyżym, to kompozycja i tekst przedzłotego, choć bardzo młodziutkiego Bownika, właśnie od nas, z Kayaxu!

◀Wydaje pani świetnych artystów, gros produkcji to hity rynkowe, ale jednocześnie wspiera pani także tzw. niszowych twórców. Jakim trzeba być artystą, by móc współpracować z panią?

Wiarygodnym. Prawdziwym. Dotkniętym palcem bożym. I proszę nie pytać, co to znaczy, bo sama nie wiem. To jest jak z pytaniem Prosiaczka skierowanym do „misia o bardzo małym rozumku”: „Puchatku, jak się pisze »Miłość«?”. „Jej się nie pisze, ją się czuje”. No więc musimy to coś poczuć...

◀Już od kilku lat na antenach różnych telewizji organizowane są programy, których celem jest promocja młodych piosenkarzy, piosenkarek, i choć przyznam, że gros z nich ma piękny głos, to gdy przestają śpiewać nie swoje przeboje i stają w obliczu

stworzenia siebie artystycznie... często giną. Co mogłaby pani radzić młodym na początku ich drogi?

Nie mam recepty. Ja wciąż jestem w tzw. tranzycie. Myślę, że kluczem jest repertuar. Nie każdy z wokalistów ma potencjał twórczy. Niektórzy dysponują tylko świetnym instrumentem wokalnym i od prowadzących taki talent zależy przyszłość jednostki. W Polsce jest cała masa prawdziwych talentów wokalnych, ale przecież zakochujemy się w utworach, a dopiero po nich w ich wykonawcach.

◀Dużo pani pracuje z młodymi artystami. Czy oni są gotowi na ten – przecież niełatwy – zawód, który chociażby wiąże się z ciągłym wystawianiem siebie i swojej twórczości na ocenę – nie zawsze pochlebną. Pani sama wielokrotnie doświadczyła hejtu. A to pewnie nie jest jedyna ciemna strona popularności?

Na szczęście mam na tyle rozsądku, by nie śledzić plotkarskich portali i nie czytać o sobie opinii frustratów. Najciemniejszą stroną mojej popularności jest utrata prywatności, do której każdy z nas ma prawo. Moje życie i życiowe wybory to tematy poddawane bez mojej zgody publicznym debatom. Podczas gdy występy na scenie to mój rzeczywisty zawód. Scena to nie jest prawdziwe życie, choć jestem na niej prawdziwa. To dodatek do tego, co jest naprawdę istotne. Nie mam innego remedium, poza radą dla samej siebie – rób, co masz robić, i nie oglądaj się!

◀Doszły mnie słuchy, że pisze pani książkę – czy może pani uchylić rąbka tajemnicy i opowiedzieć kilka słów o tej publikacji?

Będzie to zbiór opowieści z przeszłości, które jeszcze pamiętam. Trochę historii, trochę przemyśleń, trochę wspomnień. Taka osobista pamiątka. Szczera, jak zawsze. Tylko kiedy ja znajdę czas na jej dokończenie? (śmiech) ■



ROBERT
JASIŃSKI

ekspert przywództwa
i mówca
inspiracyjno-motywacyjny,
robert@rabertjasinski.pl

Wyzwania trudnych decyzji

Rafał jest krajowym kierownikiem sprzedaży w firmie z branży kosmetycznej. Zarządza bezpośrednio dwoma regionalnymi kierownikami, a cała struktura liczy czternastu reprezentantów handlowych na terenie całego kraju. Kultura firmy zbudowana jest wokół rywalizacji – ciągła presja na wynik, rankingi i rozliczanie tylko z twardych rezultatów.

Jednostki słabe odpadają, a kult zwycięzców dzieli zespół handlowy na równych i równiejszych. Wszyscy wiedzą, że na koniec dnia liczy się tylko twardy wynik, za który firma bardzo dobrze wynagradza. Wygranych nikt nie sprawdza, a przegrani zwykle szybko odchodzą... Taka sytuacja często prowadzi do patologicznych zachowań, bo kiedy cel uświęca środki, środki mogą stawać się coraz bardziej niebezpieczne. Z tego typu sytuacją ostatecznie musiał zmierzyć się Rafał. Jeden z jego najbardziej skutecznych handlowców został przyłapany na próbie rozliczania fikcyjnych faktur. Pozyskane w ten sposób środki chciał wykorzystać do wpływania na decyzje zakupowe swoich klientów. Sprawa była na tyle poważna, że kierownik regionalny musiał o wszystkim poinformować swojego szefa. Rafał stanął w obliczu trudnej decyzji – co zrobić z nieuczciwym, ale bardzo skutecznym handlowcem?

Rafała poznałem kilka lat temu, kiedy w poprzedniej firmie po raz pierwszy w życiu zarządzał podobną strukturą handlową i szukał wsparcia coachingowego. W trakcie kilku miesięcy indywidualnej pracy przepracowaliśmy wiele obszarów zarządzania, skupiając się na przywództwie w mocno zorientowanych na wynik organizacjach. Jego wieloletnie doświadczenie zawodowe i duża osobista dojrzałość pozwalały mu racjonalnie podchodzić do wielkości wyzwań na swoim stanowisku. Obecna sytuacja była jednak zupełnie inna – całkowicie niejednoznaczna i niosąca szereg trudnych do przewidzenia konsekwencji. Przed tego typu dylematami prędzej czy później stanie każdy menedżer. Wyzwania natury etycznej czy moralnej trudno ująć w jednoznaczny schemat postępowania. Oczywiście

zwykle intuicyjnie wiemy, co jest słuszne i jak należy postąpić w danej sytuacji. Z pozycji neutralnego obserwatora rozwiązania wydają się łatwe i oczywiste. Wszystko jednak diametralnie się zmienia, kiedy decydent musi uwzględnić bezpośrednie ryzyko, różne interesy i odmienne perspektywy interesariuszy. Jak zatem postępować w obliczu takich wyzwań? Co brać pod uwagę? Czym się kierować? Z pomocą może przyjść nam bardzo proste i praktyczne narzędzie do podejmowania decyzji, którego autorką jest Lynn Sharp Paine, profesor Harvard Business School. Zaproponowany przez nią kompas menedżerski nie daje automatycznej odpowiedzi, jak postąpić w danej sytuacji. Jest raczej narzędziem do pogłębionej analizy dylematu, w której należy skoncentrować się na czterech kluczowych perspektywach:

1. Jaki konkretny cel chcę osiągnąć, podejmując decyzję? – to kluczowy element każdego procesu decyzyjnego. Właściwe zdefiniowanie problemu i zamierzonego rezultatu, formatują proces i koncentrują uwagę na sprawach istotnych. Co konkretnie chcę osiągnąć moją decyzją? Jaka wartość stoi za tym celem? W jaki inny sposób mogę osiągnąć ten rezultat? Zrozumienie właściwej istoty dylematu jest najważniejszym czynnikiem analizy.
2. Jakie obowiązujące reguły odnoszą się do tej sytuacji? – niejednoznaczna sytuacja może naruszać ustanowione wcześniej reguły, obowiązujące przepisy lub prawo. Podejmując trudną decyzję, warto się zastanowić, jakimi formalnymi normami możemy się podeprzeć. Co na ten temat mówią firmowe procedury, prawo czy wreszcie deklarowane przez decydenta wartości i normy postępowania? Czy

normy te są właściwe i czy uwzględniają aktualne wyzwania? Ten aspekt rozważań pozwoli skorzystać z ustanowionych wcześniej zasad i rozpatrywać dylemat w odniesieniu do obowiązujących norm.

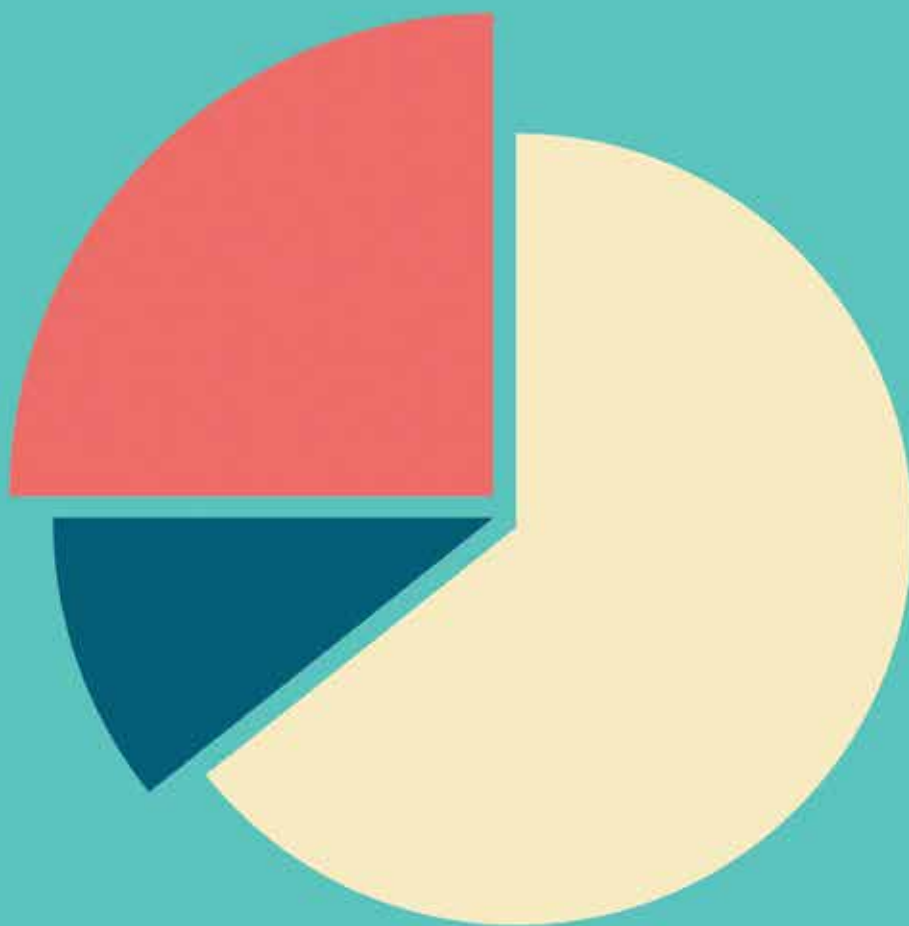
3. Na kogo i jaki wpływ będzie miała ta decyzja? – każda decyzja ma swoje skutki. Stojąc w obliczu bezpośrednich zagrożeń, decydenci zwykle silnie skupiają się na osobistych konsekwencjach oraz możliwych korzyściach lub stratach dla nich samych. Dojrzały menedżerowie muszą jednak przyjmować szeroką perspektywę analizy i dokładnie rozpatrywać skutki dla wszystkich interesariuszy zdarzenia. Na kogo wpływ będzie miała ta decyzja? Jakie będą jej skutki? Czyje i jakie interesy muszę uwzględnić w mojej decyzji? Pogłębiona analiza tego aspektu pozwoli spojrzeć na problem z wielu perspektyw i dostrzec tu nieoczywiste związki oraz ukryte szanse lub zagrożenia.

4. Jakie mam kompetencje i uprawnienia do podjęcia decyzji? – to definiowanie umocowania do podjęcia decyzji i realnych możliwości jej egzekucji. Jakie mam upoważnienia do podjęcia decyzji w tym obszarze? Czy będę w stanie

ją zrealizować? Jeśli nie mam takich możliwości i upoważnienia, to czy i w jaki sposób mogę je uzyskać? Rozważania na ten temat pozwolą określić realną strefę wpływu oraz potrzebę ewentualnego wsparcia innych.

Teoretyczne rozważania nad sztuką przywództwa zwykle koncentrują się na zjawiskach typowych i powtarzalnych. W takim ujęciu dziedzina ta wydaje się prosta. W praktyce prawdziwe przywództwo ujawnia się często w sytuacjach niejednoznacznych i nieoczywistych. Trudne decyzje to jeden z kilku momentów definiujących lidera, kiedy to od jego rozważań, mądrości i dojrzałości w osądach zależy nie tylko bieżący rezultat, ale przede wszystkim ogólnofirmowy duch i niepisana kultura organizacji. Dla Rafała również był to moment przełomowy. Jego osobisty stosunek do zdarzenia oraz wyobrażenie na temat możliwych skutków tej decyzji początkowo go sparaliżowały. Po dwóch dniach namysłu zdecydował – nieuczciwy pracownik musiał opuścić organizację...

Dla zapewnienia anonimowości bohaterów opisaną sytuację imiona i wybrane szczegóły historii zostały zmienione. ■



”
Trudne decyzje to jeden z kilku momentów definiujących lidera, kiedy to od jego rozważań, mądrości i dojrzałości w osądach zależy nie tylko bieżący rezultat, ale przede wszystkim ogólnofirmowy duch i niepisana kultura organizacji.

Czy styl zarządzania ma płeć?

Pytanie dotyczące stylu zarządzania wiąże się nierozdzielnie z pytaniem o płeć mózgu. Czy mężczyźni i kobiety myślą inaczej? Czy inaczej komunikują się ze światem? Czy inaczej przetwarzają dane i w rezultacie inaczej działają? Odpowiedzią na te pytania są badania nad morfologiczną budową mózgu obu płci.



Mężczyźni i kobiety są sobie równi, ale są różni. Można powiedzieć, że obie płcie są sobie równe jedynie ze względu na wspólną przynależność do tego samego gatunku *homo sapiens*.

Kobiety i mężczyźni widzą i odczuwają różne rzeczy w odmienny sposób i odmiennie na nie reagują. W pewnym sensie świat oznacza dla każdej płci co innego. Na to, jak myślimy, uczymy się, widzimy, odbieramy zapachy, odczuwamy, porozumiewamy się, kochamy, walczymy, odnosimy sukcesy i ponosimy porażki, ma wpływ budowa mózgu.

Mózg, narząd najważniejszy dla ludzkich emocji i działań, jest u obu płci zbudowany nieco inaczej. Przetwarza on informacje w różny sposób, co daje w efekcie odmiennie percepcje, preferencje i zachowania.

Naukowcy od stu lat starają się wyjaśnić te różnice. Początkowo metody badań nad płciowo zdeterminowanymi odmiennosciami mózgow były dość prymitywne, podobnie jak przyjęte w tych badaniach założenia. Jedno z badań oparte było na centymetrze krawieckim: minimalnym wymogiem dla profesora chirurgii powinien być obwód głowy rzędu 52–53 cm; poniżej 52 cm nie można było oczekiwać żadnej znaczącej działalności intelektualnej, a poniżej 50,5 cm nie można było oczekiwać normalnego poziomu inteligencji.



MAGDALENA MALICKA

praktyk biznesu, trener rozwoju osobistego, master business & life coach, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego, szef programowy Studia Komunikacji Rozwoju i Zmiany, biuro@magdalenamalicka.pl

Wszyscy zostaliśmy określani przez nasz prenatalny rozwój chemiczny.
dr June Reinisch

Lata 60. XX w. przyniosły rozwój badań nad mózgiem. Paradoksalnie, odkrycie neurologicznych różnic między płciami zbiegło się w czasie z okresem, kiedy w polityce najgłośniejszemu negowano ich istnienie i robiły to głównie same kobiety.

PŁEĆ MÓZGU

Kiedyś zakładano, że rodzimy się neutralni płciowo, a to, co determinuje nasz model umysłowości, to uwarunkowania społeczne, że biologia ma stosunkowo niewielki wpływ na nasze zachowania i postawy.

Spółczesność, w którym dorastamy, owszem, ma na nas wpływ, ale polega on w zasadzie na wzmacnianiu naturalnych różnic biologicznych.

Mózg ludzki zaczyna się kształtować wedle męskiego lub kobiecego wzorca na przełomie 6. i 7. tygodnia po zapłodnieniu. Geny decydują o naszym ośrodku płci, czyli naszej płciowej tożsamości, ale już za nasze preferencje seksualne i ośrodki ról płciowych, czyli za charakter zachowań (agresja, uległość, odwaga, bojaźliwość), odpowiadają hormony. Naturalny model mózgu jest żeński. Jeśli płód jest genetycznie żeński (XX), podstawowy schemat mózgu nie ulega żadnym zasadniczym zmianom i mózg rozwija się według schematu kobiecego.

W przypadku chłopców, aby naturalnie żeńską strukturę mózgu zmienić w schemat męski, potrzebne jest radykalne działanie męskich hormonów – androgenów. W momencie, kiedy mózg zaczyna się formować, płód płci męskiej (XY) poddany zostaje działaniu potężnej dawki testosteronu, czterokrotnie wyższej niż poziom, osiągnięty w okresie niemowlęcym i dziecięcym.

Hormony męskie zmieniają sposób ułożenia sieci połączeń w mózgu, umysł się maskulinizuje.

Drugim przełomowym momentem rozwoju osobnika płci męskiej jest okres dojrzewania. Podczas rozwoju mózgu w łonie matki hormony kontrolują powstawanie schematu sieci neuronów. Potem, w okresie dojrzewania, hormony uruchamiają sieć, którą wcześniej stworzyły.

RÓŻNICE MORFOLOGICZNE MÓZGU KOBIECY I MĘŻCZYŹNY

Sprawność człowieka w określonej dziedzinie zależy od tego, w jakim stopniu odpowiedni obszar w mózgu jest wyraźnie przeznaczony do pełnienia określonej funkcji – czy funkcja ta jest skupiona, czy rozproszona.

U kobiet funkcje językowe są skupione i koncentrują się z przodu lewej i prawej półkuli. U mężczyzn funkcje językowe są rozproszone i umieszczone są z przodu i z tyłu tylko lewej półkuli.

Orientacja przestrzenna u mężczyzny skupiona jest na dużym obszarze z przodu prawej półkuli; u kobiety znajduje się z tyłu mózgu.

U mężczyzny reakcje emocjonalne zlokalizowane są tylko w prawej półkuli, u kobiet obecne są w obu półkulach.

Różnice męsko-damskie występują także w budowie ciała modzelowatego, wiązki włókien łączących lewą i prawą połowę mózgu zapewniających wymianę informacji między półkulami. U kobiet spory obszar ciała modzelowatego



Mózg ludzki zaczyna się kształtować wedle męskiego lub kobiecego wzorca na przełomie 6. i 7. tygodnia po zapłodnieniu.

jest grubszy i bardziej bulwiasty. Także u kobiet występuje więcej połączeń tworzących ciało modzelowate, dochodzi więc do wymiany większej ilości informacji. Im więcej ludzi mają połączeń między lewą i prawą półkulą, tym płynniej i lepiej mówią; dlatego kobieta chce słyszeć o miłości, a mężczyzna, by wyrazić uczucie, myje jej samochód.

SCHEMAT MĘSKI I SCHEMAT KOBIECY

Kobieta mocniej reaguje na bodźce zmysłowe, gdyż jej mózg jest lepiej przystosowany do wyłapywania informacji zmysłowych oraz do łatwiejszego łączenia tych informacji ze sobą i dostrzegania relacji między nimi.

Dlatego kobiety lepiej wychwytyją sygnały społeczne, odbierają subtelności znaczeń na podstawie np. różnych elementów mowy pozawerbalnej oraz przywiązują większą wagę do życia osobistego i relacji międzyludzkich.

Kobiety mają większą łatwość wysławiania się, lepiej wypadają w testach sprawności werbalnej niż mężczyźni. Lepiej od nich słyszą, bo mają większą wrażliwość na dźwięk, lepiej widzą w nocy, są bardziej wrażliwe na czerwony koniec spektrum barw światła i odróżniają więcej odcieni czerwieni, mają szersze pole widzenia, tj. odbierają większy obraz.

Kobiety mają odmienny zmysł smaku – są bardziej wrażliwe na smak gorzki, a słodkie wolą bardziej skondensowane i w większych ilościach. Nosi kobiet są także wrażliwsze.

Mężczyźni wykazują się większą sprawnością w tym, co wymaga uzdolnień przestrzennych; lepiej czytają mapy, kobiety lepiej czytają ludzi.

Ich świat to świat przedmiotów, nie relacji. Podchodzą pragmatycznie do życia i problemów.

Są agresywniejsi, pewniejsi siebie, chętniej współzawodniczą.

Uczucia mężczyzna pokazuje w działaniu. Ceni wartości ekonomiczne, polityczne, teoretyczne.

STYL ZARZĄDZANIA

Kobiety i mężczyźni śmieją się z innych rzeczy i inne rzeczy ich denerwują, widzą świat przez pryzmat innych wartości, innych zasad, innych priorytetów. Płeć mózgu determinuje to, co ich motywuje oraz sprawia, że „chce im się chcieć”.

Poznanie tych różnic i odpowiednie reagowanie na nie jest kluczem do osiągnięcia sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Pozwala także docenić i wykorzystać różnice między płciami do rozwoju i budowania określonej kultury firmy. ■



TAMARA
BIENKOWSKA

trener, coach,
specjalizuje się w sztuce
prowadzenia sporów,
hello@tamarabienkow-
ska.pl

Gra w unikanie treści

Biuro. Pokój prezesa bądź dyrektora. Uczestniczysz w spotkaniu z przełożonym. Po krótkim wprowadzeniu zwierzchnika z niecierpliwością czekasz na swoją kolej. Chcesz w końcu podzielić się historią dotyczącą prac nad projektem, wyłożyć swoje obawy i zadać pytania. Masz nadzieję na skonsultowanie swoich pomysłów i konstruktywną wymianę opinii. Oczekujesz konkretnej, merytorycznej rozmowy i jednocześnie szukasz kontaktu z tym właśnie człowiekiem, któremu ufasz. Może nawet jest on dla Ciebie autorytetem? Tymczasem szef sprawia wrażenie, jakby zawarł z Tobą umowę: „To co chcesz mi przekazać, nie jest aż tak interesujące jak to, co ja mam Ci do powiedzenia”. Koniec dramatu. Kurtyna.

Menedżerowie nie umieją czy nie chcą słuchać? Sztuka słuchania to przecież podstawowa umiejętność służąca tworzeniu i utrzymywaniu związków z innymi ludźmi.

A biorąc pod uwagę odpowiedzialność liderów za tworzenie efektywnych zespołów – to również kompetencja, z której warto ich rozliczać. Podobno po to mamy parę uszu i tylko jedno usta, żeby bardziej słuchać, niż mówić.

Tymczasem wielu menedżerów to prawdziwi nudziarze. Wydaje się, że nie interesuje ich nikt inny oprócz nich samych. Kiedy się ich słucha, można odnieść wrażenie, że miłość własna jest w ich przypadku miłością na całe życie. Jeśli nawet bywają ekspresyjnymi mówcami, to dobrymi rozmówcami nie są wcale. Zajęci sami sobą, ciągną tylko sobie znane wątki. W rezultacie odpychają od siebie potencjalnych współpracowników, wysyłając im w przestrzeń następujący komunikat: „To co masz mi do powiedzenia, nie ma dla mnie większego znaczenia” lub „Wolę rozmawiać ze sobą samym, przynajmniej jest nadzieja, że ktoś inteligentny mnie wysłucha”. To sprawia, że podlegli im ludzie czują się samotni i odizolowani.

Każdemu z nas zdarza się czasem udawać, że kogoś słuchamy. Tragedia polega jednak na tym, że menedżerowie

bardzo rzadko rozumieją, w czym tkwi błąd. Mówią coraz więcej, jakby w mówieniu szukali potwierdzenia i akceptacji dla swoich pomysłów. A może głośno myślą? Zdarza im się przytaczać coraz to nowe argumenty, powoływać się na opinie kolejnych kluczowych osób. A jacy są przy tym zabawni, kiedy tak z przejęciem opowiadają o wszystkich tych „ciekawych” rzeczach! Jednak problem pozostaje. Nikt z nimi nie lubi rozmawiać, ponieważ rzadko kiedy rozmówcy czują się wysłuchani.

DEFICYT SŁUCHANIA

Brak umiejętności słuchania jest niebezpieczny, a nawet groźny. Wszyscy popełniamy błędy. Chodzi o to jednak, żeby się nie mylić. A to znaczy nie popełniać dwa razy tego samego przewinienia. Bo to jest bezrefleksyjne, a wręcz głupie, i świadczy o braku umiejętności wyciągania wniosków z własnych doświadczeń?

Co robią menedżerowie, kiedy nie słuchają? Mówią albo przygotowują się do kontynuowania swojej wypowiedzi. Zajęci swoimi myślami opracowują scenariusze pełne zwrotów akcji, kolejne teksty swoich wystąpień. Co oczywiste, ich wypowiedzi przy tym nie nawiązują inteligent-



nie do tekstu wypowiedzi przedmówców, jak „sen wariata śniony nieprzytomnie” (K.I. Gałczyński).

SKUTKI „LIDERO-GŁUCHOTY”

Kiedy nie słuchamy, umykają nam ważne informacje i nie zauważamy nadchodzących problemów. Chcąc zrozumieć postępowanie innych, musimy wówczas nieustannie się domyślać i zgadywać, uzupełniając w ten sposób luki we własnym wykształceniu, wynikające z braku umiejętności słuchania. Warto słuchać!

Słuchanie to zaangażowanie i komplement, wyraz dowartościowania dla tego, kto jest przy głosie, w uznaniu, że chce powiedzieć, i za to, co ma do powiedzenia. Słuchanie jest procesem intelektualnym, czyli „tylko dla orłów”, i jest poprzedzone decyzją „chcę usłyszeć”. Wymaga odwagi i uwagi. W końcu słuchając, angażujemy „swoją jaźń”, aby zrozumieć, jak czuje się nasz rozmówca, w jaki sposób postrzega otoczenie. Oznacza to, że poprzez słuchanie wyzbywamy się swoich uprzedzeń i przekonań, niepokojów i interesów, aby patrzeć na świat oczami drugiej osoby. To próba postrzegania rzeczy z jej perspektywy.

Słuchanie to także komplement, ponieważ niesie w sobie następującą informację: „Interesuję się tym, co się dzieje w twoim życiu” lub „Ty i twoje doświadczenia są dla mnie ważne”. W odpowiedzi na taki komplement ludzie zwykle zaczynają nas lubić i doceniać.

GRZECHÓW JEST WIĘCEJ

Jeśli naprawdę chcemy kogoś zrozumieć, nie ma innego sposobu, jak tylko wysłuchać tę osobę uważnie. Czasami jednak za prawdziwe słuchanie bierzemy jego namiastkę, takie pseudosłuchanie. Praktykują ją niby-menedżerowie, prawie-szefowie. Oto typowe przykłady takiego pozorowania słuchania:

- Sprawianie wrażenia, że menedżer jest zainteresowany tym, co słyszy, na przykład po to, aby zaskarbić sobie sympatię swoich podwładnych;
- Wyławianie przez menedżerów z wypowiedzi współpracownika jednej specyficznej informacji i jednocześnie ignorowanie wszystkich innych kwestii, słuchanie wybiórcze, filtrowanie wypowiedzi;
- Gra na zwłokę – kiedy menedżer nie wie, co powiedzieć, i co gorsza nie potrafi się do tego przyznać, zajęty sam sobą udaje, że słucha, żeby przygotować swoją kolejną wypowiedź;
- Słuchanie przez menedżerów „jednym uchem” tylko po to, żeby ktoś potem posłuchał tego, co mają do przekazania światu, przygotowywanie następnej wypowiedzi (niektórzy ćwiczą w głowie całe sekwencje wypowiedzi);
- Słuchanie w celu wychwycenia słabych stron rozmówcy lub wykorzystywanie informacji na swoją korzyść, po to, by komuś przypiąć łatkę, negatywne etykiety mają niestety ogromną moc;



Kiedy nie słuchamy, umykają nam ważne informacje i nie zauważamy nadchodzących problemów.

· Słuchanie w celu wychwycenia słabych punktów w argumentacji interlokutora – aby potwierdzić, że ów menedżer zawsze ma rację, zbieranie amunicji, żeby zaatakować rozmówcę.

GRZECH GŁÓWNY

Ulubioną zabawą większości menedżerów jest gra w unikanie treści. To stara, dobra sztuczka, do której często się uciekają. Czasami rezerwują ją tylko dla wyjątkowych osób lub sytuacji. Trudno powiedzieć, że rozgrywka ma charakter jednostronny, skoro biorą w niej udział minimum dwie osoby. Jedna z nich chce coś powiedzieć, a druga nie chce tego usłyszeć. Często rozmowie towarzyszy zmiana tematu, potrzeba poradzenia sobie z osobistym niepokojem lub dyskomfortem słuchania drugiej osoby i poważnego potraktowania jej słów.

Osoby dramatu: Wojtek, menedżer linii board-1 oraz raportujący do niego Bartosz, odpowiedzialny za pracę zespołów w terenie.

Postaci w dramacie charakteryzowane są przez czyny i słowa: Bartosz podczas spotkania chce zgłosić różnego rodzaju inicjatywy, dotyczące usprawnienia pracy oddziałów, proponuje działania rozwojowe, które mogą zwiększyć kompetencje i zaangażowanie osób odpowiedzialnych za rezultaty. Za nieodzwonne uznaje przy tym poparcie swoich pomysłów osobistym komentarzem, w końcu ma prawo do własnych opinii. Nie może się doczekać, by przekazać swoje rekomendacje zwierzchnikowi. Tymczasem Wojtka interesują tylko jego własne myśli, na ogół nawet nie czeka, aż Bartosz skończy swoją kwestię. Przerzywa mu jego spontaniczną wypowiedź albo siłą głosu zastępuje argumenty w dyskusji.

Co ciekawe, oprócz tekstu głównego (monolog zwykle dominuje w tym dramacie) mogą się pojawić didaskalia. Wprowadzają one różnego rodzaju uwagi dotyczące głównie sposobu inscenizacji tego „dzieła” (czasami korytarz, częścię winda).

Gra kończy się zwykle umocnieniem osobistych przekonań menedżera, który nigdy nie przyznaje się do błędów, a ponieważ nie nazywa rzeczy po imieniu – więc nie uczy się na nich i cały czas je popełnia.

JAK SOBIE Z TYM RADZIĆ?

Pierwszy spytał o to Eric Berne, amerykański psychiatra, twórca analizy transakcyjnej. Według niego wszyscy – świadomie lub nie – niczym bohaterowie „Gry o tron” zawieramy sojusze, ale też nieustannie knujemy dalej, budujemy intrygi i oszukujemy (w tym samego siebie). To strategia przyjmowana już w dzieciństwie – miała nas przed czymś chronić lub coś gwarantować. Wszyscy w jakimś sensie udajemy, dlatego nie ma potrzeby demonizowania gier międzyludzkich.

W psychologii wolimy nazywać je transakcjami – ich istotą jest wymiana komunikacyjna. Jak to wytłumaczyć prościej? Nasze „ja” składa się z trzech części, które w analizie transakcyjnej nazwano: rodzicem, dzieckiem i dorosłym. Dziecko w nas odpowiada za potrzeby, pragnienia, atawizmy. Dorosły pozwala nam kontaktować się z rzeczywistością.



Ulubioną zabawą większości menedżerów jest gra w unikanie treści. To stara, dobra sztuczka, do której często się uciekają. Czasami rezerwują ją tylko dla wyjątkowych osób lub sytuacji. Trudno powiedzieć, że rozgrywka ma charakter jednostronny, skoro biorą w niej udział minimum dwie osoby.

Dzięki niemu oceniamy, kim jesteśmy, w jakim punkcie życia się znajdujemy. Rodzic to z kolei nasze normy i zasady, przekonania, co wolno, a czego nie.

To, jak kontaktujemy się z ludźmi, nawiązujemy z nimi relacje, zależy od tego, jak te trzy części w nas funkcjonują. Przy różnych ludziach wchodzimy w różne role. Wobec niektórych jesteśmy ulegli jak dziecko, wobec innych zachowujemy się jak rodzic. Matkujemy im albo pouczamy ich jak surowy ojciec. Przy jeszcze innych zachowujemy się jak dorośli i komunikujemy się po partnersku. Te wszystkie części w nas są, a w określonych sytuacjach uruchamiamy jedną z nich – najważniejsze, by wybrać tę najwłaściwszą. Problem zaczyna się wtedy, gdy jedna z postaci zaczyna dominować. Wtedy nie tylko mamy kłopot z budowaniem zdrowych relacji, lecz także nieświadomie ranimy siebie samych. Ta nieświadomość jest przy tym ogromnie ważna, bo my najczęściej nie wiemy, że w ogóle w coś gramy. Złościmy się na innych, a sami sprawiamy, że traktują nas tak, a nie inaczej.

Na szczęście każdy może zrozumieć gry, w które gra. Uświadomić sobie, co mu dają, co blokują. Najtrudniejsze może być uświadomienie sobie roli, w którą „wchodzimy” najczęściej. Nie zawsze jest ona tak oczywista. Dlatego polecam książkę „W co grają ludzie” Erica Berne’a¹ – to jedno z pierwszych, świetnych opracowań dotyczących gier transakcyjnych, kopalnia wiedzy o nas samych. Przeczytanie jej może być pierwszym krokiem do zmian. I budowania autentycznych relacji z ludźmi. ■

Przypisy:

¹ Eric Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2004.

W biznesie wartości: radość

Kiedy dziecko uczy się chodzić, wypowiada pierwsze słowa, zaczyna samodzielnie jeść – wszyscy cieszą się z kolejnego sukcesu malucha. W okresie szkolnym, kiedy zbliża się koniec roku szkolnego, każdy myśli o wakacjach i odpoczynku, a po odebraniu świadectwa ukończenia danej klasy lub szkoły cieszy się z dwóch miesięcy wolnego. Powodem do radości jest jeszcze zdana matura, dostanie się na wymarzone studia i upragniony dyplom. Z biegiem lat jednak sukcesy powszednieją, a porażka nadal pozostaje porażką.

Istnieje w naszej kulturze tendencja do koncentrowania się na negatywnych stronach wszystkiego, co robimy, począwszy od sprawdzianów i dyktand, w których nauczyciel zaznacza błędne odpowiedzi, zamiast podkreślać poprawne, poprzez media, w których najczęściej informacji dotyczy wypadków, zamachów, problemów społecznych, aż po codzienne rozmowy, w których Polakom znacznie łatwiej narzekać, niż cieszyć się z własnych i cudzych sukcesów. W Polsce częstszym zjawiskiem jest opłakiwanie porażek i krytykowanie złych zachowań lub okoliczności niż świętowanie i radość z odniesionych zwycięstw. Bardzo często spotykane jest też wychowywanie w duchu skromności, gdzie nie wypada mówić o sobie dobrze i chwalić się osiągnięciami. Zadowolenie z realizowanych celów traktowane jest jako wywyższanie, przechwalanie, a nawet narcyzm. I tak oto codzienna skłonność do narzekania z czasem przenosi się do organizacji.

NARZEKANIE BYWA ZARAŻLIWE

Koncentrowanie się na złych wiadomościach znacząco

wpływa na atmosferę pracy w organizacji, zwłaszcza kiedy narzekanie staje się zaraźliwe. Kiedy porażki są głównym tematem rozmów, także tych nieformalnych, pracownicy coraz mniej wierzą w powodzenie projektów i indywidualny lub grupowy sukces.

Umiejętność cieszenia się to wartość najczęściej przypisywana dzieciom, bo one właśnie potrafią spontanicznie okazywać radość. Przez wiele lat przypisywana była także osobom głupim. W języku potocznym funkcjonowały powiedzenia: „Poznasz głupiego po śmiechu jego” albo „Śmieje się jak głupi do sera”. Nic więc dziwnego, że radość nie należy do najczęściej okazywanych emocji i nie jest dominującą wartością w organizacji. A przecież propagowanie radości w organizacji może znacząco wzmocnić efektywność pracowników, ich przywiązanie do organizacji oraz satysfakcję z pracy. Promowanie dobrych wiadomości sprawia, że wszyscy w firmie mogą się o nich dowiedzieć. Historie sukcesu pracowników, nowe osiągnięcia, zadowoleni klienci – to powody do radości, które powinny roznosić się wirusowo po organizacji. To ciekawe inspiracje



EWA
WILMANOWICZ

trener efektywności,
mówca, konsultant ds.
budowania i rozwoju marki,
kontakt@brands-secret.pl

i źródło motywacji do działania, a także inspirujące story, które można wykorzystać w procesie szkoleniowym lub podczas rozmów sprzedażowych.

PROPAGOWANIE RADOŚCI

Oczywiście na początku może być trudno zaadaptować tradycję rozpowszechniania dobrych wiadomości i być może będą one wzbudzać zazdrość, a nawet irytację wśród innych pracowników, z czasem jednak, kiedy dobre wiadomości staną się codziennością, uwaga pracowników zostanie skierowana w inny obszar i sami zaczną poszukiwać pozytywnych tematów do dyskusji. Co więcej, w dłuższej perspektywie pracownicy, którzy koncentrują się na pozytywnych stronach, z większym optymizmem i zapałem podchodzą do nowych obowiązków, zmian i projektów. W końcu skoro firma lub inni pracownicy działu odnoszą sukcesy, kolejne przedsięwzięcie nie powinno nam sprawić najmniejszego problemu. Dzieje się tak z korzyścią dla organizacji i pracodawcy, bowiem pracownicy, którzy poszukują pozytywnych stron, z większą trafnością dostrzegają nowe szanse biznesowe, a mniej skupiają się na ewentualnych niepowodzeniach lub porażkach.

W propagowaniu radości w organizacji niezwykle ważne jest, aby prezesi, dyrektorzy i menedżerowie szczerze okazywali radość z sukcesów i efektów pracy pracowników. Dyplom uznania, premia albo dodatkowy voucher to rodzaj nagrody, powiązany z inną wartością, jaką jest docenienie, tymczasem szczery uśmiech, spontaniczna reakcja, uścisk dłoni i podzielenie się dobrymi wiadomościami ze współpracownikami to pierwszy krok do bardziej radosnej organizacji. Propagowanie radości to także jeden z elementów polityki employer branding, bowiem nowe pokolenia, które wchodzi na rynek pracy, nie mają już takich kompleksów. Świadome własnej wartości, chętnie chwalią się osiągnięciami, wycieczkami w ciekawe miejsca, propozycjami biznesowymi. Od środowiska pracy przyszli pracownicy oczekują, że będą czuć się w nim dobrze i swobodnie, dlatego właśnie pozytywne nastawienie współpracowników to jeden z elementów, o który warto zadbać już teraz, by w perspektywie kilku lat być atrakcyjnym na rynku pracy pracodawcą.

W czasach polskiego rozkwitu turkusowych organizacji pracownicy wszystkich pokoleń z pewnością docenią spontaniczną radość i dobrą atmosferę pracy w firmie. ■

reklama

PODEJDŹ DO WYNAGRODZEŃ OD STRONY TECHNICZNEJ

WYNAGRODZENIA INŻYNIERÓW W 2017 ROKU

24 076 PRACOWNIKÓW

90 STANOWISK

20 BRANŻ

WLB – harmonijna całość

Założeniem work-life balance jest równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, która prowadzi do samorealizacji oraz satysfakcji z podejmowanych działań, jednak nie przez bezwarunkowe rozdzielanie pracy i spraw osobistych, lecz ich równomierne łączenie i przenikanie, aż do stworzenia harmonijnej całości.

Koncepcja work-life balance została sformułowana w Stanach Zjednoczonych w latach 70. XX w. Była ona podyktowana koniecznością zaradzenia masowym zjawiskom, takim jak wzrost liczby pracowników zestresowanych i wypalonych zawodowo, spadek efektywności, entuzjazmu, zaangażowania pracowników oraz ich kreatywności, rosnąca awersja do wszelkich zmian. Ponadto zaobserwowano wzrost absencji, liczby zachorowań na choroby nerwicowe i psychosomatyczne, kumulację problemów rodzinnych, a nawet wzrost liczby rozwodów. Wszystkie te zjawiska wynikały z przepracowania zatrudnionych i były wysoce niepożądane w szybko rozwijającej się turbulentnej gospodarce.

Czynnikami te przyczyniły się do opracowania nowej koncepcji zarządzania personelem, jakim stała się idea work-life balance. Zasady tej koncepcji opierały się na wypracowaniu takiego stosunku między różnymi sferami życia, by zaangażowanie w pracę zawodową nie wpływało na życie prywatne, gdyż długotrwały stres w życiu osobistym powoduje spadek motywacji i wydajności w pracy, a gdy spada wydajność, czas wykonywania zadań wydłuża się, nie bez uszczerbku dla życia rodzinnego, hobby, a nawet odpoczynku dobowego. Taki stan to błędne koło – ciągła praca bez zauważalnych sukcesów odbija się zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym, gdyż przepracowanie i stres rzutują na jakość życia rodzinnego, a konflikty domowe wywierają negatywny wpływ na sprawne i wydajne wykonywanie obowiązków zawodowych. Nowa koncepcja miała temu zaradzić.

DZIAŁANIA SYSTEMOWE ORGANIZACJI

Tak samo jak dla pracowników, tak i dla pracodawców brak work-life balance jest szkodliwy, a wręcz nieopłacalny, gdyż

ma wpływ nie tylko na samozadowolenie pracowników i ich prywatne poczucie spełnienia zawodowego, lecz także na efektywność działań całej organizacji, co w bezpośredni sposób przekłada się na jej konkurencyjność na rynku.

Dlatego też w organizacjach zaczęto wprowadzać różnorodne programy naprawcze, by pomóc pracownikom uporać się ze stresem oraz problemami rodzinnymi, a w efekcie przyczynić się do wzrostu ich motywacji i efektywności wykonywanej pracy. Sytuację miały poprawić takie działania, jak: odrębne rozliczanie godzin nadliczbowych, nieprzekraczanie dobowego limitu pracy w godzinach nadliczbowych, szkolenia rozwijające kompetencje organizacyjne, elastyczny czas pracy, praca zdalna, organizacja opieki nad dziećmi i inne udogodnienia dla pracowników będących rodzicami, a także tych, którzy opiekują się schorowanymi rodzicami czy innymi członkami rodziny. Takie kroki, zastosowane systemowo, a nie sporadycznie, czy wobec wybranych osób, są w stanie podwyższyć poziom efektywności i konkurencyjności organizacji, dlatego też work-life balance można traktować jako lepszy sposób zarządzania zasobami i wykorzystania potencjału pracowników. Idea ta stwarza też okazję do bardziej bezkonfliktowego rozwoju społeczeństwa, gdzie sukces zawodowy nie będzie oznaczać klęski w sferze prywatnej.

PRZENIKANIE, NIE ODCINANIE

Znając skutki braku równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, który to brak powoduje pomieszanie w priorytetach, wartościach i celach, nasuwa się pytanie, co zrobić, by work-life balans dawał spodziewane efekty, a negatywne emocje nie przenikały z pracy do życia rodzinnego i odwrotnie.



MARIA
WAWRZYNIAK

manager HR, trener,
coach, Profit,
maria.wawrzyniak1@wp.pl



Work-life balance można traktować jako lepszy sposób zarządzania zasobami i wykorzystania potencjału pracowników.



Należy zwrócić uwagę na to, iż to od samego pracownika zależy, czy potrafi zachować równowagę między pracą a życiem osobistym, czy też nie. Jeżeli sam nie jest w stanie tego rozpoznać, mogą mu pomóc w tym jego najbliżsi, gdyż jako osoby postronne mają lepszy ogląd sytuacji i z zewnątrz widzą więcej. Dlatego warto pytać ich o zdanie w tym temacie. Jednak przesadne stosowanie work-life balance, gdzie z żołnierską dyscypliną przestrzega się ustalonych zasad (ilość godzin pracy równa wymiarowi czasu pracy; brak rozmów o pracy w domu i o domu w pracy; pracy nie zanoszono do domu; praca zawodowa wykonywana jest wyłącznie w dni na to wyznaczone; czasu wolnego nie poświęca się na wyjazdy służbowe; w pracy wyłączony jest telefon prywatny, a w domu telefon służbowy), nie gwarantuje satysfakcji z wykonywanych obowiązków, wzrostu zaangażowania i entuzjazmu, podobnie jak bezgraniczne zatopienie w pracę zawodową i nieumiejętność oddzielenia jej od życia prywatnego.

W idei work-life balance najważniejsza jest równowaga między wszystkimi obszarami funkcjonowania, która jest narzędziem koniecznym do samorealizacji na polu zawodowym i prywatnym, poprzez ich równomierne łączenie i przenikanie, aż do stworzenia harmonijnej całości.

Dlatego też, aby podjęte działania były efektywne, a work-life balans dawało pozytywne efekty, warto zadać sobie kilka pytań:

- Czy lubimy, to co robimy?
- Czy potrafimy określać cele i priorytety?
- Czy potrafimy skupić się na powierzonych obowiązkach?
- Czy potrafimy przestać myśleć o pracy, a nawet ją wykonywać, gdy w niej nie jesteśmy?

- Czy potrafimy w pracy nie myśleć o sprawach domowych?

Powyższe pytania pozwolą określić, ile jest balansu w samych nas, nad jakimi obszarami powinniśmy popracować, jeżeli np. nie potrafimy polubić tego, co robimy. Wtedy odpowiedzi na te pytania pomogą nam podjąć bardziej fundamentalne decyzje, przykładowo o całkowitej zmianie zajęcia czy też chociaż miejsca pracy.

WLB – MOŻLIWY I OPŁACALNY

Najważniejsze jest, by wierzyć, że sukces w pracy i satysfakcjonujące życie osobiste są jak najbardziej możliwe, i to nie tylko teoretycznie, ale i praktycznie. Najważniejsze jest, by:

- w relacji praca-życie osobiste dążyć do efektywności, a nie skupiać się wyłącznie na równowadze, relacja ta nie powinna łączyć oddzielnych bytów, lecz sfery, które się wzajemnie dopełniają,

- zdefiniować swoje pojęcie sukcesu zawodowego i osobistego,

- nie zamykać się w „skorupie praca” czy w „skorupie dom”, lecz rozmawiać z najbliższymi, bezcenny jest ich ogląd na toczące się sprawy, czasem może nawet lepsze zrozumienie sensu naszej pracy i celów życiowych,

- zachować kontrolę swojej kariery zawodowej, warto prześledzić dotychczasowe wybory, a także motywacje i cele, gdyż utrata kontroli może być przyczyną silnego stresu i wrażenia utraty kontroli nad swoim życiem,

- zarządzać swoim potencjałem intelektualnym, energią życiową i siłą fizyczną, nauczyć się odpoczywać, ale i czasami odpuszczać, by być efektywnym, nie trzeba być ciągle zajęтым. ■

Siedem zasad mistrzów motywacji

Czy każdy sprzedawca może stać się wybitnym handlowcem? Według prof. Stevena Reissa, amerykańskiego psychologa klinicznego i twórcy narzędzia do badania motywacji Reiss Motivation Profile, do osiągnięcia najlepszych wyników nie wystarczy znajomość technik sprzedażowych. Decydujący wpływ na sukces w tym zawodzie ma kombinacja konkretnych, wrodzonych predyspozycji.

Pracując jako trener i coach na rynkach polskim i niemieckim, musiałam często zmagać się z problemem braku motywacji w zespołach handlowych. Mógł on dotyczyć zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej. Stosowane w wielu firmach zarządzanie przez motywację 2.0, czyli tzw. metoda „kija i marchewki” (nagroda za sukces, kara za jego brak), działa bardzo krótko, o czym doskonale wiedzą chociażby rodzice małych dzieci.

Innym, bardzo częstym, ale rzadko uświadomionym błędem jest patrzeć na motywację poprzez pryzmat własnych potrzeb. Podświadomie uznajemy, że to, co jest dobre dla nas, jest również dobre dla innych osób. Stąd wielu menadżerów, zapytanych o sposób motywowania swoich podwładnych, wymienia: jasno wytyczona ścieżka kariery, ambitne cele, potrzeba rozwoju, precyzyjnie określone cele i zadania. Jednak wszystkie te „uniwersalne” motywatory docierają do zaledwie niewielkiej części zespołu. Moje doświadczenie pokazuje, że znakomita część zespołu zareaguje pełnym niezrozumieniem i brakiem wrażliwości.

Instytut Durkalskiego, który zajmuje się popularyzowaniem teorii prof. Reissa w Polsce, przeprowadził w latach 2015–2017 badania na grupie 1211 handlowców z USA, Niemiec i Polski. Za pomocą testu Reiss Motivation Profile

zbadano ich profile motywacyjne. Spośród uzyskanych wyników wybrano profile tych handlowców, którzy w swoich firmach osiągnęli najlepsze rezultaty sprzedażowe. Następnie ich profile porównano między sobą oraz z wynikami pozostałych sprzedawców biorących udział w badaniu.

Niezależnie od reprezentowanej branży i kraju pochodzenia najlepsi sprzedawcy mieli trzy wspólne cechy: silną potrzebę statusu, niską potrzebę uznania i silną potrzebę kontaktów społecznych.

TRZY TAJEMNICE NAJLEPSZYCH HANDLOWCÓW

Niska potrzeba uznania charakteryzuje osoby pewne siebie, niebojące się krytyki, porażki i odrzucenia, które są wpisane w pracę przedstawiciela handlowego. Nie potrzebują zewnętrznego utwierdzenia ich w poczuciu własnej wartości. W przeciwieństwie do nich osoby o wysokiej potrzebie uznania już po kilku niepowodzeniach będą poszukiwać ich przyczyn w sobie, szybko tracąc motywację do podejmowania kolejnych prób kontaktu z klientem. Presja wyników, przełożonego i kolegów jeszcze bardziej może pogłębiać ten problem.

Silna potrzeba kontaktów społecznych, najbardziej oczywista w tym zawodzie, oznacza umiejętność budowania



EWA
JOCHHEIM

CEO Instytutu Durkalskiego,
trener, coach, Reiss
Profile Instructor Instytut
Durkalskiego
RMP Polska sp. z o.o.,
ewa.jochheim@reissprofile.pl

relacji z innymi, w tym również z potencjalnymi klientami. Sprzedawcy posiadający tę cechę w naturalny sposób nawiązują kontakt z klientem i z łatwością przechodzą do akwizycji. Rozmowy i spotkania z klientami motywują ich do dalszej pracy.

Silna potrzeba statusu oznacza chęć wyróżnienia się i bycia w centrum uwagi. Jaki ma to wpływ na skuteczność handlowca? Większość z nas postrzega rzeczywistość przez pryzmat własnych potrzeb, dlatego sprzedawcy z taką potrzebą podświadomie zakładają, że ich klient dąży do tego samego. Sprzedawca z wysoką potrzebą statusu będzie zatem traktować każdego klienta w sposób szczególny. Tak, aby ten czuł się jego najważniejszym klientem.

HUNTERZY I DEWELOPERZY – KOGO MASZ W ZESPOLE?

To jednak nie wszystko. Aby lepiej rozumieć potrzeby swoich handlowców, warto przeanalizować, z jakim typem sprzedawcy mamy do czynienia: tzw. hunterem czy deweloperem?

Hunter, z j. angielskiego „łowca”, „myśliwy”, działa szybko i bardzo sprawnie doprowadza do sprzedaży. Deweloperzy z kolei budują długoterminowe relacje z klientami. Swoje wyniki osiągają w dłuższym czasie, ale są one też bardziej długofalowe.

Aby docierać do obydwu grup z równą skutecznością, należałoby porównać ich motywatory. W naszym badaniu okazało się, że zarówno hunterzy, jak i deweloperzy mają trzy wspólne motywy, ale o zupełnie innym stopniu natężenia. Są to: władza, niezależność i rewanż.

SPRZEDAWCA HUNTER CHARAKTERYZUJE SIĘ:

- silną potrzebą władzy – oznacza to, że jest ambitny, chętnie wywiera wpływ na innych. Taki sprzedawca będzie chciał sam mieć wpływ na określone cele i będzie gotów wiele poświęcić, aby je osiągnąć;
- silną potrzebą niezależności – charakteryzuje ona indywidualistów. Niechętnie dzielą się wiedzą i umiejętnościami, chcą być niezależni, a spotkania zespołowe traktują jako stratę czasu;
- silną potrzebą rewanżu – to sprawia, że chętnie współzawodniczą, co w sprzedaży jest bardzo pożądaną cechą. Aby zmotywować takich handlowców, warto organizować konkursy, porównania, zestawienia wyników.

SPRZEDAWCA DEWELOPER WYKAZUJE:

- średnią potrzebę władzy – owszem, jest ambitny, ale nie ponad wszystko i potrafi ustąpić. Nie musi zawsze stawiać na swoim i potrafi słuchać innych;
- średnią lub niską potrzebę niezależności – ceni sobie pracę zespołową, wspiera innych handlowców, można na niego liczyć. Aby go zmotywować, warto organizować cykliczne spotkania, podczas których możliwa będzie wymiana w grupie;
- średnią potrzebę rewanżu – taki sprzedawca nie musi być najlepszy i lubi konkurować jedynie do pewnego stopnia. Nadmiar współzawodnictwa w zespole może go wręcz zdemotywowwać do pracy i osiągnięcia wyników.

Świadomość, z jakim typem handlowca mamy do czynienia, daje nam odpowiedź na pytanie, jak komunikować się z daną osobą.

Odwotywanie się do rywalizacji i porównywanie wyników będzie motywować huntera, ale w przypadku dewelopera – jego motywacja wręcz osłabnie. Cykliczne spotkania zespołowe są potrzebne deweloperom, ale dla hunterów będą uciążliwą stratą czasu. Opór u hunterów będzie też budzić konieczność dzielenia się swoim know-how na forum grupy. O ile hunter będzie oczekiwać dalekosiężnych, ambitnych celów, o tyle deweloperzy będą potrzebować skróceń perspektywy i wyznaczenia krótkoterminowych celów, będących w ich zasięgu.

Dzięki znajomości tych i innych motywatorów możemy precyzyjnie planować nasze komunikaty i działania motywacyjne.

ZMIANA PERSPEKTYWY

Reiss Motivation Profile mówi też o tym, że do motywacji nie da się podejść jednorazowo. Nie wystarczy jeden wyjazd integracyjny, jednorazowa podwyżka lub premia. Do motywacji należy podejść holistycznie, pamiętając o niej każdego dnia.

Co więcej, motywowanie zespołu należy zacząć od samego siebie. Znając własne motywy i potrzeby, jesteśmy w stanie zauważyć wzorce, którym podlegamy. Pamiętajmy, że w większości przypadków wybieramy takie sposoby motywowania, które działają... na nas samych. Podświadomie zakładamy, że to, co jest dobre dla nas, będzie dobre dla innych.

Jeśli nasz handlowiec często opowiada o swojej rodzinie, trzyma na biurku zdjęcia dzieci i żony, najprawdopodobniej rodzina jest dla niego silnym motywatorem. Nie zmuszajmy więc takiej osoby do brania nadgodzin czy częstych i długich wyjazdów, nawet jeśli nie identyfikujemy się z tą potrzebą. Awansując pracownika z niską potrzebą władzy na stanowisko lidera zespołu, wpłyniemy negatywnie na jego motywację, nawet jeśli dla nas awans jest oczywistą formą uznania.

Pamiętajmy, że codzienne funkcjonowanie w niezgodzie ze swoimi motywatorami może skutkować szybkim wypaleniem zawodowym i odejściem z pracy. Z perspektywy sprzedawców finanse i prowizyjne wynagrodzenie to zatem nie wszystko, aby utrzymać motywację na wysokim poziomie. Wiedza o tym, z kim mamy do czynienia i jakie potrzeby będą oni chcieli podświadomie realizować, będzie niezmiernie potrzebna do efektywnego zarządzania takim zespołem.

JAK ZATEM MOTYWOWAĆ SWOICH HANDLOWCÓW?

- Szanuj indywidualność, bo każdy z nas ma inne potrzeby.
- Poznaj motywy swoich handlowców.
- Zmień perspektywę: to, co jest dobre dla ciebie, niekoniecznie jest dobre dla twoich pracowników.
- Odwołuj się do motywacji wewnętrznej.
- Rozwijaj mocne strony swoich pracowników, a nie słabe.
- Awans nie dla każdego pracownika jest formą uznania.
- Zarządzaj różnorodnością w swoim zespole. ■



Aby lepiej rozumieć potrzeby swoich handlowców, warto przeanalizować, z jakim typem sprzedawcy mamy do czynienia: tzw. hunterem czy deweloperem.

Dlaczego radość w pracy jest ważna?

Czasy, w których jedynym ważnym kryterium dla poszukujących zatrudnienia było odpowiednie wynagrodzenie, minęły bezpowrotnie. Dlatego obecna sytuacja na rynku pracy stawia przed pracodawcami wiele wyzwań. Strategii na przyciąganie i utrzymywanie utalentowanej kadry jest wiele.

Firma atrakcyjna na rynku pracy to organizacja realizująca przynajmniej kilka podstawowych postulatów, na których coraz bardziej zależy pokoleniu współczesnych pracowników. Odpowiednie wynagrodzenie, bezpieczeństwo zatrudnienia, świadczenia pracownicze czy możliwości rozwoju to ważne, ale nie jedyne czynniki przesądzające o tym, czy przedsiębiorstwo zdoła przyciągnąć do siebie utalentowaną kadrę. Jednym z elementów, który w tym zestawieniu od kilku lat stale zyskuje na znaczeniu, jest przyjazna atmosfera w pracy. Ten ważny aspekt może sprawić, że pracownik, który w strukturze firmy będzie czuł się dobrze, stanie się do niej przywiązany. Tym samym nastrój w firmie może zdecydować o zatrzymaniu pracownika, który na konkurencyjnym rynku pracy mógłby uzyskać porównywalną ofertę, ale postanawia zostać właśnie ze względu na ten aspekt. Przyjazną atmosferę pracy tworzy wiele aspektów. Wśród nich jest coraz bardziej popularny trend, dzięki któremu polskie przedsiębiorstwa stają się „fun”. Co to oznacza i w jaki sposób jest realizowany?

JAK MIEĆ FUN Z PRACY

Współczesne miejsce pracy to nie tylko zadania, wyniki i sprawozdania. Pracownicy chcą czegoś więcej. Oczekują, że w pracy będą mogli realizować swoje ambicje, rozwijać się, czerpać satysfakcję z wykonywanych zadań, a także spełniać się w działaniach o charakterze społecznym i dobroczynnym. Wszystkie te aspekty odnoszą się do miejsca, w któ-

rym pracownicy utrzymują wysoki poziom zadowolenia i zwyczajnie mają fun ze swojej pracy. Ta radość umożliwia wzrost efektywności, a także poczucia sensu wykonywanych zadań. Pozwala na znaczące obniżenie stresu i ograniczenie sytuacji konfliktowych. Pracując w przyjaznym środowisku, zakłada się dobre intencje współpracowników, co umożliwia współpracę, eliminując niezdrową konkurencję. Energia, która wyzwala się w takich warunkach, sprzyja kreatywności. Sprawia, że pracownicy utożsamiają się z firmą i stają się jej ambasadorami, bo wierzą, że w organizacji mogą realizować i spełniać się zawodowo. „Fun” w miejscu pracy to zdecydowanie jeden z lepszych sposobów na zatrzymanie kadry o największym potencjale oraz efektywne realizowanie celów biznesowych.

FUN W PRAKTYCE

W Polsce coraz więcej firm stara się realizować strategię „funu” w miejscu pracy. Dobre praktyki w tym zakresie od lat wdraża firma AmRest, która uważa, że radość w pracy ma niebagatelne znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji.

Fun w pracy jest wpisany w DNA firmy. Radość to jedna ze składowych, która wyróżnia jej kulturę organizacyjną. Firma tworzy przyjazne miejsce pracy i wnosi radość w życie pracowników. Każdy AmRestowicz robi to, co kocha, z ludźmi których lubi i w miejscu, które wyzwala jego energię. Firma tworzy miejsce pełne radości, wykorzystując do



KATARZYNA
ZADROZNA

Culture & Communication
Global Senior Manager
w firmie AmRest,
katarzyna.zadrozna@
amrest.eu

tego rozmaite działania. Przede wszystkim zapewnia niemal nieograniczone możliwości rozwoju, oferując pracę w międzynarodowym środowisku i szeroki system szkoleń. W tym celu pracownicy mają okazję uczyć się w wewnętrznych szkołach organizacji, czyli AmRest University oraz AmRest College. Rozwijają skrzydła, uczestnicząc w programie „Spread Your Wings”, który ma na celu identyfikowanie talentów i rozwijanie liderów, a także zwiększanie umiejętności biznesowych pracowników i ich zdolności przywódczych. Mogą czerpać z wiedzy i doświadczenia innych, np. dzięki inicjatywom takim jak AmTalk – wydarzenia zainspirowanego formułą TED event. Firma wdraża obecnie własny system HR, który ma jeszcze lepiej identyfikować wewnętrzne talenty oraz umożliwiać szybki rozwój każdego pracownika.

FUN, CZYLI ZABAWA W MIEJSCU PRACY

Organizacja wielokrotnie nagradzana za inicjatywy z obszaru employer branding dobrze wie, jak zaspokajać różne potrzeby swoich pracowników. AmRest realizuje szereg działań, zorientowanych nie tylko na rozwój pracowników czy podnoszenie ich kwalifikacji, lecz także na rozbudzenie w nich pasji oraz gwarantujących po prostu relaks i dobrą zabawę.

Benefity i nagrody to nie wszystko. Pracownicy, oprócz poczucia spełnienia w pracy, chcą jeszcze dobrze się przy tym bawić. Dlatego wewnątrz firmy organizowane są np. olimpiady kulinarne, dające pracownikom możliwość tworzenia produktów, które później są dostępne w restauracjach. W ten sposób rozbudzana jest pasja i rozwijana kreatywność. Wszystko to dzieje się w atmosferze dobrej zabawy. Dodatkowo organizowane przez firmę aktywności sportowe cieszą się dużą popularnością, bo wyzwalają adrenalinę i niemałe emocje. Poza tym wzbudzają w pracownikach determinację i chęć wygrywania.

Strategia AmRest zakłada docenianie jako jeden z ważniejszych elementów tworzenia przyjaznego miejsca pracy. Pracownicy wykazujący zaangażowanie, wprowadzający

reklama

”
Przyjazna atmosfera pracy to przede wszystkim ludzie. Dlatego bardzo mocno zachęcamy pracowników do polecenia firmy wśród znajomych, wychodząc z założenia, że pracując z ludźmi, których lubimy, wykonywane zadania przynoszą jeszcze większą radość.

innowacje lub ulepszenia, mogą liczyć na uznanie i nagrody. Dzięki temu pracownicy czują spełnienie i satysfakcję, a przedsiębiorstwo osiąga lepsze rezultaty. Przyjazna atmosfera pracy to przede wszystkim ludzie. Dlatego bardzo mocno zachęcamy pracowników do polecenia firmy wśród znajomych, wychodząc z założenia, że pracując z ludźmi, których lubimy, wykonywane zadania przynoszą jeszcze większą radość. Aby pracownicy czuli się w pełni zadowoleni, organizacja dba także o integrację zespołu. Imprezy, pikniki, zabawy tematyczne to tylko niektóre z organizowanych dla pracowników eventów.

„Fun” w pracy w naszym rozumieniu to spory zakres działań, wykraczający daleko poza standardowe znaczenie zabawy. W tym sensie organizacja na nowo definiuje nowoczesne miejsce pracy, którego już sama dewiza – Bring FUN to life – brzmi obiecująco. ■

#HR
SZCZECIN
2018

17-18 maja 2018
Szczecin, Radisson Blu

Joanna Heidtman Joanna Malinowska-Parzydło Maja Gojtowska

Sylwia Królikowska Aleksandra Przegalińska Michał Lach

Krystyna Boczkowska Łukasz Jarota Monika Sielicka Beata Tadla

Musisz być,

musisz wiedzieć!

hrszczecin.pl



Jak wyznaczać nowe cele?

Planowanie jest jednym z podstawowych obowiązków menedżera i trudno wyobrazić sobie jakikolwiek rozwój przedsiębiorstwa bez tworzenia wizji i planów na przyszłość. Na początku roku ustalamy nowe cele, targety, rozpisujemy nowe projekty, zbieramy zespoły, realizujemy ustalone budżety.

Profesor Krzysztof Oblój¹ podkreśla, iż naturalnym jest fakt, że menedżerowie koncentrują się na myśleniu o przyszłości firmy, opowiadaniu o zmianach i szansach przy jednoczesnym rozpalaniu entuzjazmu i zapału swojego zespołu. Od menedżerów, przedsiębiorców żąda się działania w teraźniejszości i skutecznego rozwiązywania bieżących problemów. Dla większości skutecznych menedżerów przeszłość mentalnie nie istnieje, a powtarzając za profesorem Oblójem, mało jest rzeczy równie istotnych jak przeszłość firmy i co za tym idzie przeszłość projektów. Bo bez zrozumienia przeszłości trudno jest odpowiedzieć na pytania, skąd się biorą problemy dnia dzisiejszego i co z nimi zrobić w przyszłości.

A jak z przeszłością bywa w praktyce? Z moich obserwacji wynika, że stawiając sobie cele na nowy rok (niezależnie, czy dotyczy to sfery zawodowej czy prywatnej), podświadomie odcinamy się od tego, co było. Co prawda dokonujemy podsumowań, analizujemy osiągnięte wyniki, na zebraniach podsumowujących zasypujemy się wykresami, słupkami, ale co najwyżej odnosimy się najczęściej do wyników maksymalnie sprzed dwóch lat. A przecież wynik nowych celów niejednokrotnie jest pochodną tego, czego nauczyliśmy się w przeszłości, jakie doświadczenia wynieśliśmy z lat minionych i jakie wartości oraz idee przyświecały nam, kiedy wyznaczaliśmy nowe cele zarządzanym przez nas firmom, działom, zespołom. Jeśli nie oglądamy się za siebie, być może nie zdobędziemy się na odwagę, by zamknąć rozpoczęte projekty, które w ostatecznym rozrachunku okazują się nierentowne. Z przeszłości warto pamiętać swoje eksperymenty, podejmowane próby. Każda z prób zawiera w sobie element przeszłości oraz doświadczeń już na-

bytych, o czym często na poziomie świadomości nie pamiętamy. W tym kontekście istotne jest, aby nie odcinać się od źródła, od wcześniejszych porażek, ale budować na tym, co było.

Wyznaczamy sobie nowe cele, plany strategiczne, targety – oczekujemy od siebie i naszych zespołów coraz więcej. Czy to jednak jest konieczne? A gdyby tak przystanąć nad celem z minionego roku? Może zamiast podnosić poprzeczkę naszym zespołom, pochylić się nad osiągnięciem minionego roku, przeanalizować go, wyciągnąć wnioski. Profesor Oblój mówi, że „każdy sukces ma w sobie zarodek przyszłej klęski”. Jesteśmy tak zapatrzeni w przyszłość, że historia zdaje się być dla nas niewidzialna. Wydaje nam się, że decyzje, które podejmujemy, są naszymi decyzjami, a według prof. Oblója to nieprawda. W większości są to rutynowe działania wynikające z naszej historii. Zazwyczaj powielamy i doskonalimy to, czego nauczyliśmy się w przeszłości. Robimy to jednak bez głębszej refleksji, która mogłaby uchronić nas przed wspomnianą przez prof. Oblója klęską. Dlaczego często wpadamy w tę pułapkę? Świadome odcinanie się od przeszłości przy jednoczesnym mądrym czerpaniu z niej jest wyjątkowo trudnym procesem, zwłaszcza w obliczu odniesionego sukcesu przez dział, zespół czy też całą organizację. Dlaczego tak się dzieje? Bo wzrost zadowolenia determinuje spadek gotowości do analizy. Na menedżerów czyhają zatem dwie pułapki:

1. Koncentracja na nowym projekcie bez wnikliwej analizy procesów wyróżniających projekty wcześniej zrealizowane.
2. Powtarzanie schematów stosowanych poprzednio przy założeniu, że wcześniejszy sukces determinuje sukces nowego projektu.



AGNIESZKA
KAZUS-MUSIAŁ

prezes zarządu DBL Polska
Wynajem Odzieży Roboczej
Sp. z o.o.,
agnieszka.kazus-musial@
dbl.com.pl

Jak zatem ustrzec się przed tym mechanizmem? Przeanalizuj dokładnie osiągnięte cele minionego roku, zadając sobie m.in. poniższe pytania:

- Jakie trzy najistotniejsze czynniki wpłynęły na powodzenie lub fiasko danego projektu?
- Które z tych czynników były zależne od Ciebie, a które nie?
- Co dziś z perspektywy czasu mógłbyś zrobić lepiej?
- Które z rozpoczętych, a nadal kontynuowanych projektów należałoby przerwać?

Wyznaczajmy sobie zatem nowe cele, czerpmy inspirację z nowoczesnych rozwiązań, nie bójmy się nowego. Nie traćmy jednocześnie z oczu tego, co było, bądźmy uważni na pułapki oraz nie pozwólmy, aby odniesiony w przeszłości sukces stał się bezrefleksyjnie powtarzonym schematem działań. Bo każdy projekt dorasta w nowych warunkach. Bądźmy zatem odważni w sięganiu w przyszłość z szacunkiem wobec tego, co zdołaliśmy już osiągnąć. ■

Przypisy:

¹ Niektórzy wolą zginąć, niż się raczej zmienić, „Forbes” 12/2017.



reklama

SZTUKA WYNAGRADZANIA

XIII KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

21-22 MAJA 2018
23 MAJA WARSZTATY (DZIEŃ DODATKOWY)

WWW.KFW.SEDLAK.PL

Sedlak & Sedlak



Alternatywa dla podwyżek

Dla każdej firmy ważne jest utrzymywanie w swoich strukturach tzw. pracowników kluczowych. Zwykle organizacje wprowadzają programy retencji także dla osób, które posiadają wyjątkowo cenne umiejętności czy doświadczenie. Nastanie rynku pracownika coraz częściej wymusza natomiast walkę o każde dostępne ręce do pracy. Trudno w takiej sytuacji stosować te same, kosztowne i szyte na miarę metody retencji, które sprawdzają się w przypadku działań zmierzających do zatrzymania pojedynczych pracowników.

Doraźne rozwiązania finansowe, zwłaszcza bezrefleksyjne podwyższanie oferowanych płac pod wpływem nagłych impulsów z rynku, mogą przerodzić budżet wynagrodzeń w studnię bez dna. Z drugiej strony działania takie demoralizują samych pracowników. Poprzez wzajemne prześciganie się w oferowanych wynagrodzeniach – na zasadzie kto da więcej – firmy skłaniają zatrudnionych do częstego podejmowania decyzji o zmianie pracodawcy. Sprzyjają temu również aktualne realia rynku pracy. Brak poczucia presji związanej z utratą zatrudnienia przyczynia się do tego, że nawet niewielka korzyść finansowa staje się głównym lub jedynym powodem zmiany pracy. Łatwo zauważyć, że działania takie dezorganizują pracę przedsiębiorstw i obniżają jej jakość. Stosowane doraźnie dodatki „wabikowe” zaburzają ponadto strukturę płac w firmie i mogą działać demotywująco na pracowników z długim stażem i zatrudnionych przed nastaniem rynku pracownika. Tracą oni poczucie sprawiedliwości systemu wynagradzania i mogą zastanawiać się nad możliwością podniesienia wynagrodzenia poprzez przejście do konkurencji.

SIŁA PRZYWIĄZANIA ORGANIZACYJNEGO

Dużo korzystniejsze, zarówno dla firmy, jak i pracownika, jest budowanie głębszego przywiązania organizacyjnego.

Według Meyera i Allen (1997), można wyodrębnić trzy komponenty (typy) przywiązania organizacyjnego: instrumentalny, afektywny oraz normatywny. Każdy z nich skutkuje innymi zachowaniami organizacyjnymi, gdyż u ich podstaw leżą odmienne motywy do pozostania w organizacji. Postawę każdego pracownika kształtują jednocześnie wszystkie trzy komponenty. Jednak poprzez to, że występują one w różnym nasileniu, decydują o bardzo indywidualnej specyfice przywiązania każdej osoby. Jak wskazują dane zebrane przez badaczy, osoby o różnych typach przywiązania wykazują nie tylko różny stopień gotowości do opuszczenia firmy. Wykazują także odmienny etos pracy – różną gotowość zarówno do aktywności pozytywnych: poświęcania się zadaniom, udzielania wsparcia współpracownikom czy działania na rzecz rozwoju firmy, jak i negatywnych: naruszania norm, szkodenia celom i obniżania efektywności organizacji (Judge, Heller, Mount, 2002; Spector, Fox, 2005). Dla firmy oparcie strategii rekrutacyjnej i retencyjnej na stabilnej, afektywnej więzi, a nie doraźnych „wabikach”, kształtujących przywiązanie instrumentalne, oznacza korzyści w dwóch obszarach – fluktuacji oraz efektywności pracy. Skutkuje to też przekazywaniem pozytywnego sygnału wizerunkowego na rynku pracy (Shore, Wayne, 1993; Judge, Heller, Mount, 2002). Dla pracow-



nika działania pogłębiające przywiązanie organizacyjne oznaczają pomoc w zaspokojeniu ważnych potrzeb, w tym potrzeby przynależności, a także wspierają budowanie jego poczucia własnej wartości. Wśród korzyści czerpanych przez pracownika znajduje się także możliwość rozwoju zawodowego, osiągnięcia poczucia stabilizacji oraz satysfakcji z pracy (Hogg, Terry, 2001; Ashforth i in., 2008).

MOJA PRACA JEST DLA MNIE CZYMS WIECEJ, NIŻ TYLKO SPOSOBEM NA ZAROBIECIE PIENIĘDZY

Z cytowanym powyżej twierdzeniem nie zgadza się około jednej trzeciej Polaków (Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy, Sedlak & Sedlak). Dzieje się tak ze szkodą nie tylko dla satysfakcji zawodowej tych osób, lecz także dla efektywności zatrudniających je firm. Jak pokazują badania, więź zdominowana przez komponent instrumentalny, a więc oparta na prostym rachunku zysków i strat, wiąże się z niższą produktywnością i gorszymi relacjami ze współpracownikami. Osoba przywiązana instrumentalnie postrzega swoją relację z zatrudniającą organizacją jako transakcję o sumie zerowej. Nastawiona jest głównie na zdobywanie i powiększanie profitów. Niemal pewne jest więc odejście takiej osoby w przypadku otrzymania oferty pracy z wyższą pensją (Meyer, Allen, 1997). Podtrzymywanie retencji pracowników poprzez więzi instrumentalne – przeliczowanie oferty konkurencji – jest jedynie pozornym rozwiązaniem problemu fluktuacji. Jest to kosztowne nie tylko ze względu na bezpośrednie nakłady na rekrutowanie i utrzymywanie pracowników, lecz także na gorsze niż możliwe do uzyskania wyniki ich pracy (Spector, Fox, 2005). Pracodawca nie jest jednak w tej sytuacji bezradny i w znacznej mierze od jego działań zależy, czy i w jakim stopniu zespół będzie lojalny i zaangażowany.

UWAŻAM SIĘ ZA WAŻNĄ CZĘŚĆ TEJ FIRMY

Drugim z wyodrębnionych przez badaczy komponentów więzi organizacyjnej jest przywiązanie afektywne. Pracownicy pozostający ze swoją firmą w relacji o tym charakterze identyfikują się z organizacją oraz jej wartościami i mają do niej stosunek emocjonalny. Pozostają w firmie nie dlatego, że im się to opłaca finansowo, ale przede wszystkim dlatego, że czują się i chcą być jej częścią, członkiem drużyny (Meyer, Allen, 1997). Osoby przywiązane afektywnie nie tylko nie dadzą się przekupić konkurencji symboliczną podwyżką, lecz także są lepszymi pracownikami i ambasadami marki oraz znacznie bardziej angażują się w swoją pracę (Meyer, Allen, 1991; Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002). Co trzeba zrobić, aby zbudować silną, podnoszącą lojalność pracowników więź? Przede wszystkim pomóc w zaspokajaniu ważnych potrzeb i aspiracji oraz umożliwić osiągnięcie zawodowej satysfakcji. Nie można powiedzieć, że kwestie zarobków nie są ważne, ale tym, co szczególnie motywuje osoby przywiązane do firmy, jest możliwość m.in. realizowania osobistych i zawodowych celów, wykonywania pracy w zgodzie z cenionymi przez siebie wartościami oraz utrzymywania równowagi między pracą i życiem osobistym. Kluczowe jest również dostrzeganie sensu i wartości wykonywanej przez siebie pracy oraz poczucie jej docenienia przez innych członków organizacji (Shahidul, 2012). Niestety, niewiele firm wspiera rozwój tego rodzaju więzi u swoich pracowników. Jak twierdzi Rousseau (1998), w wielu z nich dzieje się wręcz przeciwnie: podejmowane działania budują bariery utrudniające identyfikowanie się zatrudnionego z organizacją. Podstawowymi z takich utrudnień są m.in. krótkotrwałe, terminowe umowy, brak choćby ograniczonej możliwości wykazania się indywidualnym, twórczym wkładem czy dystans pomię-

dzy pracownikiem a przełożonymi. Ważne dla rozwijania przywiązania jest budowanie wizerunku firmy jako miejsca przyjaznego aktywnościom związanym z zawodową samo-realizacją oraz umożliwiającego realizowanie celów osobistych i firmowych.

WRODZONA POTRZEBA PRZYNALEŻNOŚCI

Omawiana klasyfikacja wyróżnia jeszcze trzeci komponent więzi – przywiązanie normatywne. Jest to poczucie wewnętrzznego zobowiązania do pozostawania w firmie. Wywodzi się ono z indywidualnych cech psychologicznych i sposobu socjalizacji pracownika. Wpływa na nie poczucie obowiązku i lojalności, wdzięczności czy silna potrzeba przynależności do grupy (Meyer, Allen, 1997). Oddziaływanie tego komponentu więzi jest korzystne dla organizacji, jednak jego geneza wyklucza możliwość intencjonalnego, wzmacniającego oddziaływania pracodawcy. Inklinację do nawiązywania więzi o charakterze normatywnym warto jednak diagnozować w trakcie rekrutacji i traktować jako jedno z kryterium oceny kandydata, zwłaszcza na stanowiska szczególnie wymagające stabilności personalnej. Prostem testem tego, czy pracownik ma naturalne predyspozycje do trwałego przywiązania się, jest przesłedzenie historii jego zatrudnienia i stażu pracy w kolejnych firmach.

DOBRZE UKIERUNKOWANE ZMIANY

Jak powiedziano, wszystkie trzy komponenty więzi mogą się łączyć w różnych proporcjach oraz wpływać na postawę pracownika wobec służbowych zadań i firmy jako pracodawcy. O ile na budowanie więzi normatywnej nie mamy istotnego wpływu, o tyle więź afektywną możemy w pracownikach rozwijać i dzięki temu wygaszać niepożądane oddziaływanie więzi typu instrumentalnego. Aby, jako organizacja, korzystać na retencyjnym i wzmacniającym zaangażowanie efekcie przywiązania afektywnego, trzeba opierać działania personalne na faktach czerpanych z wnętrza organizacji. Trzema krokami, które nas do tego przygotowują, są:

1. Porównanie z rynkiem. Jeśli chcemy upewnić się, czy działania wspierające więź z firmą i zaangażowanie pracowników są priorytetowe i potrzebne naszej firmie, wystarczy porównać się z innymi firmami. W przypadku wątpliwości w podjęciu decyzji pomoże nam zestawienie takich wskaźników, jak poziom fluktuacji, absencji jednodniowych czy efektywności pracy w naszej firmie z wynikami podobnych firm. Od obranej przez organizację polityki i priorytetów zależy to, w jaki sposób należy interpretować wyniki takiego porównania. Niektóre firmy zadowolili osiągnięcie lub utrzymanie się na poziomie średniej. Inne organizacje, dążące do uzyskania pozycji lidera lub optymalizacji kosztowej i personalnej, będą chciały przodować we wszystkich lub wybranych przez siebie zestawieniach. Porównanie 41 istotnych wskaźników do ogółu polskich firm oraz do danych szczegółowych dla wybranych kryteriów, jak region czy branża, umożliwia platforma wskaźnikiHR.pl. Jeśli wyznajemy filozofię mówiącą, że zawsze można w firmie coś poprawić, krok ten można pominąć i przejść do rozpoznania postaw pracowników.

2. Diagnoza stanu aktualnego. Przed podjęciem działań

warto dowiedzieć się, w jakim właściwie miejscu się znajdujemy – poznać poziom przywiązania pracowników do naszej firmy oraz rozpoznać charakter tej więzi. Będzie to pomocne nie tylko w podjęciu decyzji co do osób obejmowanych programem, lecz także przy ocenie skuteczności podjętych później działań, selekcji najskuteczniejszych z nich lub ewentualnej korekcie nieskutecznych strategii. Jeśli firma ma zróżnicowaną strukturę wewnętrzną i politykę personalną, z pewnością wyodrębnimy w niej grupy pracowników silniej przywiązanych i zaangażowanych oraz tych bardziej skłonnych do rotacji i mniej oddanych zadaniom. Druga grupa zatrudnionych będzie oczywiście wymagała szerszego zakresu interwencji. W takiej ocenie pomogą anonimowe badania zaangażowania w pracę. Dla omawianych celów warto skupić się przede wszystkim na takich zagadnieniach, jak:

- poczucie więzi z organizacją,
- zainteresowanie zmianą pracy,
- identyfikacja z normami i wartościami firmy,
- zainteresowanie zadaniami służbowymi,
- poczucie dumy z pracy w firmie.

Powyższe obszary można zdiagnozować w rzetelny sposób w ramach badania zaangażowania w pracę platformy badaniaHR.pl. Badanie to umożliwi również odniesienie uzyskanych wyników do ogólnopolskich norm, wesprze więc lub pomoże zweryfikować decyzje podjęte w ramach punktu 1.

3. Ukierunkowanie działań. Kiedy zdecydujemy się budować głębsze przywiązanie do firmy oraz określimy, kogo projekt ma dotyczyć, należy oczywiście sprecyzować formy konkretnych działań. Wiemy, że zależy nam na związaniu pracowników z organizacją czynnikami innymi niż finanse, ale jakimi? Jest na to wiele sposobów. Rekrutując pracowników do różnych działów, kierujemy się kryteriami zróżnicowanych predyspozycji, doświadczeń zawodowych i cech osobistych. Podobnie jest w przypadku potrzeb i oczekiwań – są różne u różnych pracowników. Nie ma jednego działania, które będzie równie efektywne dla wzmacniania lojalności i zaangażowania każdego członka organizacji, a skuteczność wymaga dostosowania narzędzi do specyfiki załogi. Z pewnością wspierać się można własnym doświadczeniem, ale najpełniej o swoich potrzebach i aspiracjach opowiedzą sami pracownicy. Dla ich nakreślenia skuteczne jest badanie satysfakcji z pracy. Aby zebrać istotne w tego typu projekcie informacje, warto poruszyć między innymi takie wątki, jak:

- ocena autonomii w pracy,
- zadowolenie z oferowanych przez firmę form rozwoju zawodowego,
- ocena relacji interpersonalnych i atmosfery pracy,
- postrzeganie wizerunku firmy jako pracodawcy,
- poziom dopasowania do obejmowanego stanowiska,
- poczucie bycia docenionym.

Warto ponadto dać pracownikom możliwość swobodnego opowiedzenia o swoich oczekiwaniach, aspiracjach i cenionych wartościach. Pomocne może się okazać także zapytanie wprost o czynniki, dzięki którym osoby zatrudnione pozostają w firmie, jak również o to, co skłoniłoby je do odejścia

lub co jest interesującego w ofercie konkurencji. Analiza wyników pod kątem istotnych kryteriów, jak dział pracy, staż w firmie, wiek (generacja) czy płeć, pomogą w nakierowaniu odpowiednich działań do specyficznych grup pracowników. W przeprowadzeniu tego rodzaju badań pomocne są narzędzia platformy badaniaHR.pl, takie jak badanie satysfakcji z pracy, badanie stresu zawodowego oraz badanie równowagi między pracą a życiem prywatnym.

PODSUMOWANIE

Oczywiście nie da się w pełni ograniczyć rotacji. Zresztą w większości organizacji byłoby to niewskazane, gdyż naturalna wymiana pracowników sprzyja budowaniu dobrze dobranego zespołu oraz przyswajaniu wiedzy i inspiracji z zewnątrz. Należy jednak starać się, aby fluktuacja sprzyjała realizacji celów organizacji i nie wpływała negatywnie na jej zadaniową i finansową efektywność. W czasach dominacji rynku pracownika, kiedy koszty związane z zapewnieniem firmie personelu znacznie rosną, budowa więzi organizacyjnej może okazać się jednym z kluczowych działań wspierających sprawne funkcjonowanie organizacji. Pracownika związanego z firmą jedynie materialnie łatwo jest „podkupić”, a decydującym dla niego argumentem może być nawet 100 PLN brutto więcej zaoferowane przez konkurencję. Dla firmy natomiast utrata pracownika wiąże się z wysokimi kosztami. Szacuje się je na od 30 proc. rocznej pensji w przypadku pracownika niewykwalifikowanego do nawet 400 proc. pensji w przypadku utraty wysokiej klasy specjalisty (Phillips, Edwards, Preiffer, 2009). Dla zapewnienia optymalnej retencji nie jest wskazane ciągle licytowanie się z konkurencją, podnoszenie oferowanych wynagrodzeń i tym samym śrubowanie kosztów. Sztuką jest takie oddziaływanie na pracownika, aby chciał pracować, motywowany trwalszymi, wewnętrznymi bodźcami, a jednocześnie sam na tym korzystał. Osoba przywiązana emocjonalnie wykaże się nie tylko znacznie wyższą lojalnością w przypadku prób zwerbowania przez konkurencję, lecz także produktywną pracą i oddaniem na co dzień. ■

Bibliografia:

– Ashforth B.E., Harrison S.H., Corley K.G. (2008), Iden-

tification in organizations: an examination of four fundamental questions, „Journal of Management”, nr 34.

– Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P. (2011), Key questions regarding work engagement, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, nr 20.

– Bańka A., Wołowska A., Bazińska R. (2002), Polska wersja Meyera i Alena skali przywiązania do organizacji, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8/0.

– Hogg M.A., Terry D.J. (2001), Social identity process in organizational context.

– Judge T.A., Heller D., Mount M.K. (2002), Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta analysis, „Journal of Applied Psychology”, nr 87(3), dostęp: <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/ORM/JudgeJap-02.pdf>

– Meyer J.P., Allen N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resources Management Review, nr 1(1), dostęp: https://www.researchgate.net/publication/222453827_A_Three-Component_Model_Conceptualization_of_Organizational_Commitment

– Meyer J.P., Allen N.J. (1997), Commitment in the workplace. Theory, research, and application.

– Phillips J. J., Edwards L. (2009), Managing talent retention: An ROI approach.

– Rousseau D. (1998), Why workers still identify with organizations, „Journal of Organizational Behavior”, nr 19.

– Saks A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, „Journal of Managerial Psychology”, nr 21, dostęp: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940610690169>

– Shahidul H. (2012), Employee attachment to workplace: a review of organizational and occupational identification and commitment, „International Journal of Organization Theory and Behavior”, nr 15, dostęp: http://pracademics.com/attachments/article/1062/Article%204_Hassan.pdf

– Shore L.M., Wayne S.J. (1993), Commitment and employee behavior: comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support, „Journal of Applied Psychology”, nr 78, dostęp: http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/commitment_and_employee_behavior.pdf

– Spector P.E., Fox S. (2005), Counter productive workplace behavior: investigations of actors and targets.



W czasach dominacji rynku pracownika, kiedy koszty związane z zapewnieniem firmie personelu znacznie rosną, budowa więzi organizacyjnej może okazać się jednym z kluczowych działań wspierających sprawne funkcjonowanie organizacji.

reklama

HR NA
SNIADANIE



WWW.HRNASNIADANIE.PL

HIRE / DAY

OD ANGAŻUJĄCEJ REKRUTACJI PO ZATRUDNIENIE NAJLEPSZYCH!

WARSZAWA
11 MAJA 2018

WROCLAW
23 MAJA 2018

KATOWICE
19 CZERWCA 2018

O dokonywaniu wyborów

Życiowe zakręty zmuszają wielu z nas do dokonywania wyborów, które w dalszej perspektywie mogą się okazać kluczowe. W takich sytuacjach zaczynamy zadawać sobie istotne pytania: Od czego zacząć? Co zrobić? Jak uchronić się przed popełnieniem błędu?

To, w jaki sposób mierzymy się z koniecznością podejmowania konkretnych działań, z reguły wiąże się z naszymi doświadczeniami z przeszłości. Istotne okazuje się, czy jako dzieci mieliśmy szansę dokonywać własnych wyborów, czy raczej dokonywano ich za nas. Rodzice obierają różne strategie. Część z nich pozwala dzieciom samodzielnie decydować o tym, co dobre, a co złe, inni stawiają się natomiast w roli niepodważalnego autorytetu lub wyznają zasadę „dzieci i ryby głosu nie mają”. Wyniesione z dzieciństwa modele postępowania towarzyszą ludziom w dorosłym życiu, a wszelkie wybory są determinowane przez wdrukowane w ich umysły normy, zasady, wartości i przekonania.

Osoba, która za najwyższą wartość uważa zdrowie, nie będzie miała problemu z wyborem między chęcią zapalenia papierosa a zainwestowaniem czasu w spacer. Wegetarianina nie trzeba przekonywać, że sałata jest dla niego lepsza od wędliny. Człowiek, którego nauczono szacunku dla starszych, nie będzie się zastanawiał, czy ustąpić miejsca

w tramwaju. Nie chodzi tu o moralizatorski podział na dobre i złe uczynki, a o zasady i wartości, którym się hołduje. Problem pojawia się wówczas, gdy tych norm nie ma, bo zabrakło ich w czyimś domu i otoczeniu. To właśnie najprostsza droga do kumulowania się wewnętrznych dylematów dotyczących tego, jak postąpić. W takiej sytuacji wybory, których dokonujemy, mogą w przyszłości mocno zaskoczyć nas samych.

Samo dokonywanie wyborów wiąże się natomiast z pewnym słowem, które dla wielu jest absolutną abstrakcją. To słowo to „decyzje”. Jest to obszar, który stanowi spore wyzwanie. Nie chodzi bowiem tylko o słowa. Podejmując decyzję, trzeba zacząć działać, wykonać konkretny ruch.

Trafne wydaje się podejście zakładające, że wszystko jest trudne do momentu podjęcia decyzji. To na tym etapie zaczyna się bowiem działać i dostrzegać pierwsze rezultaty. Nie zawsze są one co prawda zgodne z naszymi



ANNA
URBAŃSKA

Master Trener
STRUCTOGRAM®Polska,
Neurocoach,
anna@3kolorymozgu.pl



Brak decyzji i podtrzymywanie dotychczasowego stanu to, wbrew pozorom, także decyzja.

oczekiwaniami, w przypadku niepowodzenia wiadomo natomiast, co należy skorygować.

Niektórzy ludzie mają to do siebie, że uciekają przed podejmowaniem decyzji. Czekają, wiecznie analizują, zastanawiają się i nie podejmują decyzji – często ze strachu przed konsekwencjami. Tymczasem brak decyzji i podtrzymywanie dotychczasowego stanu to, wbrew pozorom, także decyzja. W dodatku często okazuje się ona niefortunna.

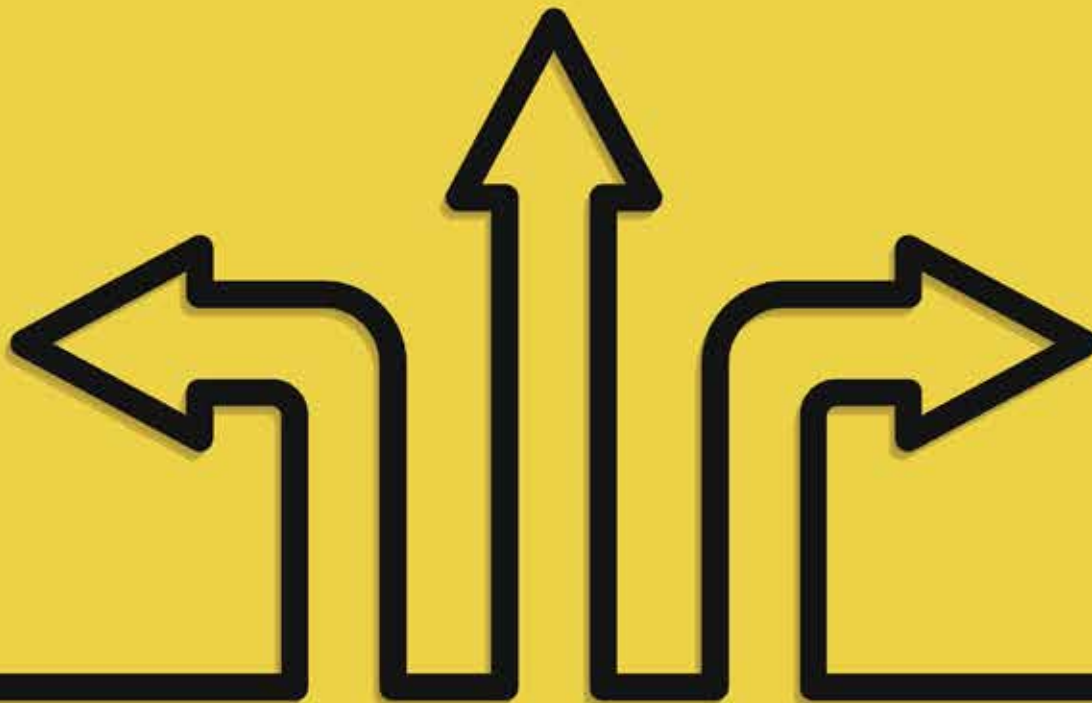
Nierzadko wolimy, by ktoś inny zdecydował za nas, i oddajemy się w ręce losu. Takie podejście tłumaczy niegasnącą popularność horoskopów, wrózek czy jasnowidzów. W ten sposób pragniemy zrzucić z barków odpowiedzialność za nasze wybory, przenosząc ją na karty, planety czy szklaną kulę. Jeszcze inna strategia zakłada uzależnianie decyzji od otoczenia. Jeżeli konsultujemy decyzję z mentorami i fachowcami w danej dziedzinie, może okazać się ona dla nas korzystna. Niestety, często pytamy o zdanie ludzi, którzy bazują wyłącznie na swoich opiniach, co nie ma racjonalnego podłoża. Trudno oczekiwać bowiem rzetelnej porady od osoby, która nie ma w danej dziedzinie jakiegokolwiek doświadczenia. Wobec tego najrozsądniejsze wydaje się wysłuchanie sugestii człowieka, który jest ekspertem w interesującej nas dyscyplinie, lub zaufać własnej intuicji i zaryzykować.

Strategia niedokonywania wyborów i niepodejmowania decyzji, choć stosowana przez wielu, przeważnie okazuje

się krótkofalowa. Niezależnie od tego, czy postanowimy zapytać o zdanie specjalistę, czy postawimy wszystko na jedną kartę, kierując się wewnętrznym przeczuciem, warto mieć na uwadze, że umiejętność podjęcia decyzji realnie przekłada się na jakość naszego życia – zarówno zawodowego, jak i prywatnego. Popularne hasło „jakoś to będzie” pozbawia nas asertywności i sprawia, że tracimy w oczach innych jako osoby pozbawione celu. Szczególnie istotne staje się to w świecie biznesu, w którym nieustannie trzeba podejmować rozmaite decyzje.

Aby ułatwić sobie proces decyzyjny, warto dokładnie sprecyzować swoje pragnienia i cele, a ponadto skrupulatnie rozważyć wszystkie za i przeciw. Niezwykle istotne jest także ustalenie priorytetów – bywa, że dana decyzja wiąże się z rezygnacją z pewnych planów czy przedsięwzięć. Wobec tego ważne jest, byśmy wiedzieli, co jest w danej sytuacji najważniejsze. W przypadku wyjątkowo ryzykownych decyzji pomocna może się ponadto okazać świadomość posiadania planu awaryjnego – dobrze jest przygotować się zatem na różne możliwości.

Przed wszystkim warto jednak mieć na uwadze, że unikając podjęcia decyzji, zdajemy się na ślepy los, co w dłuższej perspektywie jest o wiele większym ryzykiem niż świadomy, starannie przemyślany wybór. ■



Aby ułatwić sobie proces decyzyjny, warto dokładnie sprecyzować swoje pragnienia i cele, a ponadto skrupulatnie rozważyć wszystkie za i przeciw. Niezwykle istotne jest także ustalenie priorytetów – bywa, że dana decyzja wiąże się z rezygnacją z pewnych planów czy przedsięwzięć.

Po co nam wewnętrzny dział szkoleń?

Dynamiczny rozwój rynku biznesowego w minionym roku przyniósł wzmocnienie starych i nowych trendów również w obszarze szkoleń. W przypadku dekoniunktury na rynku w pierwszej kolejności cięciom budżetowym uległy szkolenia, co spowodowało, że firmy w ramach „oszczędności” likwidowały działy szkoleń, a zredukowane potrzeby szkoleniowe realizowały przy pomocy zewnętrznych firm szkoleniowych. Taka krótkoterminowa oszczędność długofalowo spowodowała spadek liczby dni szkoleniowych na pracownika, a w konsekwencji pogorszenie efektywności.

Ogromne zapotrzebowanie na trenerów wewnętrznych jest odpowiedzią na sytuację na rynku. Decydują tu takie czynniki, jak gwałtowny wzrost zatrudnienia pracowników, duża rotacja w pierwszych dwóch latach pracy oraz maksymalne skrócenie okresów adaptacyjnych.

Stworzenie wewnętrznego działu szkoleń jest zadaniem wymagającym dokładnego przygotowania i systemowego podejścia w perspektywie czasu. Stworzenie grupy trenerów to zadanie długofalowe, przynoszące jednak wiele korzyści. Przedstawione poniżej etapy zostały opisane na podstawie dobrych praktyk i uwzględniają wiele możliwych działań podejmowanych w czasie tworzenia zespołu trenerów wewnętrznych. Jest to pewne optimum, którego pełne wdrożenie nie zawsze będzie możliwe w każdej instytucji.

Tworzenie wewnętrznych zespołów trenerskich jest skomplikowanym procesem i wymaga znajomości wielu

dziedzin kierowania. Poniżej przedstawiamy działania w ujęciu procesowym krok po kroku.

Etap I – Określenie celu i podstawowych założeń

Celem może być stworzenie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i samouczącej się, wprowadzenie jednolitych standardów szkoleniowych, redukcja kosztów szkoleń, jak również realizacja indywidualnych programów rozwoju zawodowego pomimo ograniczonych środków finansowych. Cel będzie różny w zależności od specyfiki organizacji, etapu, na jakim się znajduje organizacja, oraz zaangażowania pracowników. Na tym etapie należy określić metody naboru, sposób ewentualnej gratyfikacji dla trenerów i zasady ich działania (czas pracy, częstotliwość prowadzenia szkoleń, itp.) oraz zasady udziału w szkoleniach. Pomocne mogą być tu różne metody planowania – najpopularniejsza to wykres Gantta.

Etap II – Proces rekrutacji

Etap ten obejmuje rekrutację, stworzenie listy osób za-



**KAROLINA
MRYGÓN**

koordynator projektu,
trener wewnętrzny
w administracji publicznej



**SYLWESTER
PIETRZYK**

trener i konsultant
zarządzania ASPEKT HR,
sylwekp@wp.pl

kwalifikowanych do projektu oraz poinformowanie ich o dalszych etapach. Rekrutacja może być przeprowadzona na różne sposoby, m.in. poprzez wskazanie przez przełożonego lub na podstawie deklaracji samego kandydata na trenera lub w drodze rekrutacji przeprowadzonej przez dział HR. Następnym działaniem na tym etapie jest przygotowanie i poinformowanie o projekcie pracowników organizacji wraz z zaproszeniem wytypowanych uczestników do udziału w rekrutacji.

Etap III – Program rozwoju przygotowujący do pełnienia roli trenera wewnętrznego

Program rozwoju powinien uwzględniać szkolenia mające za zadanie przekazać metodologię przygotowywania i prowadzenia zaplanowanych szkoleń z wykorzystaniem zasad uczenia się ludzi dorosłych, a także wiedzę z zakresu pracy z grupą. Innym istotnym elementem powinien być warsztat umiejętności trenerskich z możliwością przetestowania zdobytej wiedzy w bezpiecznych warunkach (warsztaty z realizacją krótkich etiid trenerskich, najlepiej z wykorzystaniem kamery). Warsztaty powinny praktycznie przygotować trenerów na różnorodne sytuacje, które mogą wystąpić w czasie ich pracy w nowej roli.

Etap IV – Wdrożenie trenerów

Trenerzy po otrzymaniu niezbędnej wiedzy oraz możliwości rozwoju potrzebnych umiejętności mogą rozpocząć swoją pracę w organizacji. Warto ponownie przeprowadzić kampanię informacyjną wśród wszystkich pracowników, aby „ciepło i z wyrozumiałością” przyjęli swoich współpracowników w roli trenerów. Pośpiech jest tutaj wrogiem jakości. Żelazna zasada brzmi: nie wpuszczamy trenera przed grupę bez szkolenia trenerskiego. Druga zasada: trener najpierw obserwuje szkolenie, potem współprowadzi w rozkładzie 50/50, a dopiero za trzecim razem prowadzi je samodzielnie na zasadzie superwizji pod okiem opiekuna. Nasze doświadczenia pokazują możliwość złamania tej zasady, jednak chodzenie na skróty szybko się mści.

Etap V – Certyfikacja i rozwój

Duże znaczenie ma system motywacyjny. Nie jest to jednak tożsamy wyłącznie z dodatkowym wynagrodzeniem. Skuteczną motywacją może być przykładowo określenie ścieżki wewnętrznej certyfikacji połączonej z możliwościami rozwoju – są to wręcz niezbędne elementy dobrze opracowanego programu wdrożenia w organizacji systemu trenerów wewnętrznych. Aby skutecznie doskonalić metody działania i zapewnić odpowiedni poziom kształcenia, osoba prowadząca szkolenia musi aktywizować różne umiejętności. Tylko regularnie podnosząc kwalifikacje i kompetencje, jest w stanie zmierzyć się ze stawianymi przed nią wyzwaniami. Bardzo cenna dla pracy trenerów wewnętrznych jest superwizja – dostęp do informacji zwrotnej udzielonej przez specjalistę z zakresu prowadzenia szkoleń dla dorosłych.

Trenerzy, którzy spotykają się na co dzień z takimi samymi problemami co uczestnicy szkolenia, są bardziej wiarygodni. Znają bowiem oni specyfikę organizacji, a funkcjonując w niej na co dzień, mogą przygotować program szkolenia lepiej dopasowany do potrzeb szkolonej grupy.



Główną korzyścią z pracy trenerów wewnętrznych jest także inicjowanie procesów zarządzania wiedzą w organizacji, co przekłada się na wzrost efektywności i długofalową redukcję kosztów.

Podsumowanie

Decydując się na stworzenie wewnętrznego działu szkoleń, organizacja musi mieć świadomość strategicznego charakteru swojej decyzji. Wyszkolenie trenerów wewnętrznych ma charakter procesu i zajmuje dość dużo czasu. Jest to bardzo opłacalna inwestycja dla firmy, ale o charakterze długoterminowym. Utrata wyszkolonego trenera – szkoleniowca w ciągu pierwszego roku pracy jest stratą całego zainwestowanego w niego kapitału, warto pomyśleć o zabezpieczeniu organizacji poprzez zawarcie umów lojalnościowych.

Warto również przemyśleć, jak zoptymalizować pracę trenerów, gdy pojawi się zapotrzebowanie na szkolenia w organizacji, na przykład poprzez poszerzenie ich zadań o sprawy personalne lub coachigowo-doradcze, tak aby ich zasoby zostały w pełni wykorzystane.

Główną korzyścią z pracy trenerów wewnętrznych jest także inicjowanie procesów zarządzania wiedzą w organizacji, co przekłada się na wzrost efektywności i długofalową redukcję kosztów.

W drugiej części artykułu opiszemy między innymi, na jakie trudności natrafia się podczas tworzenia takiego działu i jak je przezwyciężyć. ■

Bibliografia

- L. Rae, Ocena pracy szkoleniowca, Oficyna Ekonomiczna 2004.
- L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna 2003.
- M. Landsberg, Tao szkolenia. Działaj skutecznie, Studio-EMKA 2005.

Jak generować pomysły i rozwiązania

Kreatywne myślenie przez skojarzenia oraz analogie można wykorzystać w praktyce biznesowej i rozwijać na drodze ćwiczenia indywidualnego lub zespołowego. Podstawą skojarzeń są zazwyczaj proste podobieństwa związane z kształtem, kolorem, brzmieniem, funkcją. Mechanizm formułowania skojarzeń może przybierać dwie formy – gwiazdy i łańcucha.

Kiedy ten sam bodziec wywołuje szereg bliskich mu skojarzeń otaczających wyjściowe pojęcie pewną liczbą asocjacji, taki sposób formułowania skojarzeń tworzy gwiazdę. Słowo dom może wywołać skojarzenia takie jak np. rodzina, matka, dzieciństwo, bezpieczeństwo, schronienie i ciepło. Natomiast skojarzenia pojawiające się jedno po drugim układają się w łańcuch, a każde kolejne stopniowo oddala się od punktu wyjścia, wprowadzając kolejne ogniwa, np. szklanka – woda – morze – wakacje – odpoczynek – relaks – joga – lotos – kwiat – pyłek – pszczoła – miód – Kubuś Puchatek. Oba te mechanizmy występują naturalnie w naszym myśleniu, można nawet powiedzieć o nich jako o codziennych i zwyczajnych. Nasze myśli tak właśnie funkcjonują. W jakim jednak stopniu kierują się one w stronę kreatywności? W prostym skojarzeniu: szklanka – woda trudno odnaleźć coś nowego lub oryginalnego. Twórczy charakter mają raczej skojarzenia, które są od siebie oddalone, takie jak szklanka – Kubuś Puchatek.

Skojarzenia układające się w łańcuchy biegną w naszej głowie wielotorowo. Nowy i zaskakujący pomysł pojawia się wówczas, gdy dwa łańcuchy skrzyżują się ze sobą. Mechanizm ten często wykorzystuje się w reklamach. Produkt jest kojarzony z przyjaznymi i bliskimi odbiorcy zjawiskami, np.: „Ociec, prac?” – proszek do prania skojarzony z postaciami z „Trylogii” Sienkiewicza, „Dzieciństwo, które ujdzie

ci na sucho” – jednorazowe pieluszki skojarzone z obrazem szczęśliwego dzieciństwa, który został stworzony dzięki wykorzystaniu wieloznaczności słowa sucho, „Katar z głowy” – skojarzenie leku na katar z potocznym powiedzeniem: mam to z głowy.

PIRAMIDA SKOJARZEŃ

Ćwiczenie treningowe, które można wykorzystać jako technikę generowania nieoczekiwanych i oryginalnych rozwiązań, nazywa się piramidą skojarzeń. Pojęciem wyjściowym niech będzie zarządzanie, podstawę piramidy możemy utworzyć z przykładowo sześciu skojarzeń – strategia, zasady, cele, pracownicy, finanse, efektywność. Zadanie polega na znalezieniu i zapisaniu skojarzenia, które połączy dwa sąsiadujące ze sobą słowa znajdujące się u podstawy piramidy. W ten sposób powstanie jej drugi poziom. W następnym kroku tworzymy trzeci poziom piramidy – szukamy skojarzeń do sąsiadujących ze sobą słów zapisanych na drugim jej poziomie. Zabieg ten kontynuujemy – rozwijamy piramidę do szóstego poziomu.

W przypadku analogii podobieństwo jest bardziej złożone i wiąże się z wewnętrzną strukturą pojęć, obiektów lub relacjami pomiędzy nimi. Analogia zawiera pewną wiedzę na temat porównywanych obiektów. Dlatego za analogiczne obiekty uznać możemy szkołę i ul. Myślenie przez analogie



EWA
STĘPIEN

trener umiejętności
miękkich,
eves@autograf.pl

pozwała na oderwanie się od problemu oraz oczywistych, choć mało skutecznych rozwiązań.

Wyobraźmy sobie następującą sytuację: jest sroga zima, padający śnieg osadza się na kablach sieci energetycznej. Trzeba go usunąć, bo grozi to odcięciem prądu. Jak jednak zrobić to na przestrzeni tysięcy kilometrów? Jedno z dzieci zapytane o sposób rozwiązania tego problemu zaproponowało, żeby poprosić aniołki, aby przeleciały nad drutami z prądem, a wtedy podmuch ich skrzydeł zrzuci śnieg. Pomysł bajkowy i fantastyczny. Jednak gdy aniołki zamienimy na helikoptery, a skrzydła na wirniki, okazuje się, że dysponujemy racjonalnym i dostępnym rozwiązaniem.

Szukanie analogii ułatwia transfer wiedzy pomiędzy różnymi dziedzinami życia i nauki. Przykładowo w psychologii popularna jest teoria pola, która przez analogię do zjawisk fizycznych tłumaczy zachowania ludzi w grupie. Architekci szukają inspiracji, obserwując rozwiązania stworzone przez naturę. Rozwija się nauka bionika (biomimetyka od mimesis, naśladowanie), która bada budowę i zasady działania żywych organizmów po to, by zaobserwowane rozwiązania zastosować w technice.

Patenty przygotowane przez naukowców wykorzystują rozwiązania występujące w naturze. Kadłuby łodzi imitują grubą skórę delfinów, w medycynie ultradźwięki głos nietoperzy, sztuczna inteligencja to budowa sieci neuronowych w mózgu, rzepy zaprojektowano na wzór koszyczków kwiatowych łopianu, w południowej Afryce stworzono kompleks budynków, w którym system wentylacji i chłodzenia wzorowano na pionowych kanałach w kopcach termitów, elektroda australijskich naukowców oparta jest na fraktalnych kształtach pierzastych liści paproci, ciasno pofałdowanych, co daje im dużą powierzchnię i umożliwia zwiększenie pojemności ogniw wykorzystywanych do przechowywania energii elektrycznej o imponujące 3000 proc. W poszukiwaniu rozwiązań warto wyjść poza sferę, której dotyczy problem. Być może rozwiązanie analogicznego problemu już istnieje w innej dziedzinie życia. Między innymi z tych właśnie powodów analogie są uważane za jedno z najważniejszych narzędzi w twórczym myśleniu. Na przykład obiektem badanym może być sejf, a procesem – reklamowanie produktów. W pierwszym przypadku możemy wymyślić sposoby, w jakie organizmy żywe – zwierzęta i rośliny – zabezpieczają się, chronią swoje potomstwo i terytorium przed niekorzystnymi warunkami

”

Ćwiczenie treningowe, które można wykorzystać jako technikę generowania nieoczekiwanych i oryginalnych rozwiązań, nazywa się piramidą skojarzeń.

atmosferycznymi oraz intruzami. W drugim – sposobów, w jakie świat przyrody reklamuje swoją siłę, pozycję, atrakcyjność seksualną.

KOŁO ANALOGII

Jedną z najczęściej wykorzystywanych w biznesie technik myślenia przez analogie jest circept (koło analogii) – narzędzie pomocne do rozwiązywania problemów. Może być wykorzystywane do tworzenia nowych produktów, do ich pozycjonowania, do budowania reklamy opartej na wytworzonych analogiach. Na pierwszym etapie tworzy się pulę około 50 analogii do idei wyjściowej. W zespole robimy głosowanie i wybieramy najtrafniejsze. W centralnym miejscu karty flipchartowej wpisujemy nazwę idei wyjściowej. Traktujemy ją jako centralny punkt i rysujemy cztery przecinające się osie. Kolejny etap to budowanie koła analogii. Dwie analogie, które otrzymały najwięcej głosów, umieszczamy na schemacie w miejscu godziny 12 oraz godziny 3. Jeżeli kilka analogii otrzymało po tyle samo głosów, decydujemy, które z nich wybrać. Naprzeciw siebie ustawiamy analogie, które stanowią wobec siebie antynomię, czyli mają przeciwstawne znaczenia. Obok siebie ustawiamy analogie, które cechują się podobieństwem. W efekcie tego powstanie wielowymiarowy model opisujący zjawisko wyjściowe. Technika ta umożliwia wgląd w ukryte cechy badanego obiektu. Dzięki niej zdajemy sobie sprawę z wieloaspektowości nawet w mało skomplikowanych obiektach. ■



Szukanie analogii ułatwia transfer wiedzy pomiędzy różnymi dziedzinami życia i nauki.

reklama



TRIO CONFERENCES

Jesteśmy częścią
Trio Management Group

Spotkanie praktyków

**ANALITYKA
WYNAGRODZEŃ I BENEFITÓW**

5-6 CZERWCA 2018, CENTRUM KONFERENCYJNE ZIELNA, WARSZAWA

Czy sukces bez talentu jest możliwy?

Rozwój zawodowy to temat niezwykle ciekawy i popularny na przestrzeni ostatnich lat. Kultura indywidualistyczna, w której przyszło nam żyć, skupiona jest wokół osobistej ekspansji, ciągłego zdobywania i osiągnięcia, sięgania po coś, co jeszcze dla naszych rodziców wydawało się całkowicie nieosiągalne. Z tego powodu również temat odkrywania własnych talentów i ich rozwoju stał się nie tylko modny, ale naprawdę interesujący dla każdego, kto zastanawia się nad istotą osiągnięcia sukcesów.

Nie da się zaprzeczyć, że za każdym spektakularnym osiągnięciem stoi nieprzeciętna osoba. Co wyróżnia nieprzeciętnych ludzi i co ich łączy? Najprawdopodobniej jest to pewien moment w przeszłości, gdy zdecydowali się rozwijać i inwestować w swój największy talent. Jednak odkrycie własnych predyspozycji nie dla każdego może być takie proste. Bardzo wielu ludzi straciło kontakt ze swoimi talentami na wiele lat, a przez całe swoje życie zawodowe wykonują zadania, które tak naprawdę nigdy nie przynosiły i wciąż nie przynoszą im większej satysfakcji. Źródłem takiego stanu rzeczy możemy doszukiwać się w edukacji, wpływie rodziny czy w zwykłych uwarunkowaniach społecznych. Szukając odpowiedzi na pytanie o własne predyspozycje, możemy skorzystać z coraz lepszych narzędzi diagnostycznych, takich jak Harrison Assessments, Nawigator Kariery czy kwestionariusz DISC. Możemy również spróbować odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

Wykonywanie jakich czynności sprawia, że tracę poczucie czasu? Przyjemność odczuwana w trakcie wykonywania zadań, do których mamy naturalne predyspozycje, sprawia, że czas mija niezwykle szybko, a zadania te

nie wywołują u nas zmęczenia i frustracji, ale dodają nam energii. Nawet jeśli fizycznie są one męczące, ich wpływ na nasze samopoczucie jest niezwykle dobroczynny

Co wychodzi mi naprawdę dobrze? Wykorzystując swoje zdolności w końcu zaczynamy odnosić mniejsze lub większe sukcesy. Czasem zaskakujemy sami siebie, a efekt naszej pracy jest dla nas atrakcyjny. Zdarza się również, że odbija się echem wśród naszych najbliższych lub współpracowników.

Nauka czego przychodzi mi z łatwością? Nie chodzi tylko o łatwość przyswajania wiedzy, lecz także o czystą przyjemność czerpaną z tego, że możemy zagłębiać się w określoną dziedzinę.

Zidentyfikowanie własnych predyspozycji to dopiero pierwszy krok na ścieżce rozwoju zawodowego. Geoff Colvin w swojej książce „Talent is Overrated”¹ pokazuje jednoznacznie, że talent nie musi iść w parze z sukcesami. Wiele osób niewątpliwie utalentowanych nie potrafiło wykorzystać swoich umiejętności i ich możliwości zostały zmarnowane. Badacze nie pozostawiają wątpliwości – nierozwijany talent pozostaje bezwartościowy. Nie jest to umiejętność, która sama w sobie ma tak wielką wartość, że przynosi nam sa-



KAROLINA
GINALSKA

psycholog, konsultant
Harrison Assessments,
ginalska.karolina@gmail.com



tysfakcję i zyski. Potrzeba dużej ilości pracy i czasu, by z czegoś, co jest tylko ziarenkiem, wyrósł wielki sukces. Specjaliści podają magiczną liczbę 10 000 godzin zbierania wiedzy i doświadczeń w określonej dziedzinie, by osiągnąć poziom mistrzowski. To daje około 10 lat codziennej pracy przy założeniu, że na rozwój naszego talentu poświęcimy dziennie przynajmniej 4 godziny pełnej zaangażowania pracy. Oczywiście takie oddanie jest niemożliwe, jeśli wykonywana przez nas praca nie będzie realizacją naszych zdolności, przez co stanie się źródłem satysfakcji i sukcesów.

Zatem czy odniesienie sukcesu osobistego i zawodowego jest możliwe bez rozwoju naszych talentów i kompetencji? Z całą pewnością dążenie do mistrzostwa w wykonywaniu zadań zawodowych nie jest dla nikogo obligatoryjne. Z powodzeniem możemy pracować wiele lat, wykonując swoje zadania na dość przyzwoitym poziomie. Ponieważ dla większości ludzi komfortowe jest wykonywanie czynności, które wychodzą im dobrze, niechętnie podejmują ryzyko związane ze wzbogacaniem własnej wiedzy i kompetencji, ponieważ niejednokrotnie niesie to ze sobą podejmowanie ryzyka. Grzegorz Filipowicz w swojej książce „Zarządzanie kompetencjami”² przytacza przykład doskonalenia umiejętności negocjacyjnych. Jeśli negocjujemy kontrakty dla firmy, od wielu lat wycho-

dzi nam to dobrze i świetnie się w tym czujemy, powinniśmy podejmować ryzyko związane z wykorzystywaniem nowych technik negocjacyjnych w celu rozwoju własnych umiejętności. W przeciwnym razie jedynie powtarzamy sprawdzone od lat techniki, i choć wydaje się to nam skuteczne, to z całą pewnością nie przyczynia się do rozwoju naszych kompetencji. Wprowadzanie nowych strategii negocjacyjnych jest ryzykowne, warto jednak wziąć pod uwagę, że to właśnie skłonność do podejmowania ryzykownych i jednocześnie przemyślanych decyzji charakteryzuje osoby odnoszące największe sukcesy i uważane za najwybitniejszych specjalistów w danej dziedzinie. Niezwykle rzadko (jeśli w ogóle!) zdarza się, że spektakularne sukcesy odnoszą laicy lub ignoranci. Najczęściej jest to efekt wieloletniej pracy, zaangażowania i nieustępliwości w dążeniu do mistrzostwa w dziedzinie, która jest naszą pasją. ■

Przypisy:

¹ Colvin Geoff, Talent is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else, Hodder & Stoughton General Division.

² Grzegorz Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami, Wolters Kluwer 2017.



Nie da się zaprzeczyć, że za każdym spektakularnym osiągnięciem stoi nieprzeciętna osoba. Co wyróżnia nieprzeciętnych ludzi i co ich łączy? Najprawdopodobniej jest to pewien moment w przeszłości, gdy zdecydowali się rozwijać i inwestować w swój największy talent.

Zmora szkoleniowca – paraliżujący słuchacz

Praca na sali szkoleniowej to spore doświadczenie, zwłaszcza jeśli stanowi ona pasję trenera. Dla osoby przeprowadzającej szkolenie niezwykle satysfakcjonujący jest moment, w którym dzięki jej wiedzy i umiejętnościom audytorium zdobywa cenne wiadomości w określonej dziedzinie, zmienia swoje nawyki i postrzeganie rzeczywistości, czy wreszcie przechodzi z etapu teoretycznego do praktyki.

Niezależnie jednak od tego, jak bardzo doświadczony jest trener oraz jak dużą ma wiedzę i praktykę w określonej dziedzinie, na jego szkoleniu może pojawić się jeden lub kilku tzw. „trudnych uczestników”, którzy przez swoją postawę i zachowanie negatywnie wpłyną na przebieg i efektywność szkolenia. Chcąc tego uniknąć, w pierwszej kolejności należy zadbać o pewne działania prewencyjne. Warto też obserwować uczestników i zwracać uwagę na zachowania odbiegające od normy, by w odpowiednim momencie zareagować i rozwiązać trudną sytuację.

PRZYCZYNY I PRZYKŁADY NEGATYWNYCH ZACHOWAŃ UCZESTNIKÓW SZKOLENIA

Negatywne reakcje słuchacza mogą mieć wiele powodów. Jednym z nich jest niezadowolenie z obowiązku uczestnictwa w szkoleniu (np. w związku z tym, że szkolona osoba została na nie skierowana w ostatniej chwili). Kolejny powód to uprzedzenie do samego trenera. Bywają trenerzy,

którzy mogą irytować uczestników poczuciem wyższości i chęcią zaimponowania grupie itp. Innym razem będzie to spowodowane utratą przez trenera wiarygodności. Niezależnie od przyczyny takich, a nie innych zachowań uczestników szkolenie może być uratowane przez prowadzącego dzięki odpowiedniej reakcji na pierwsze negatywne zachowania „trudnego uczestnika”. Przeszkadzanie przez niego w szkoleniu może przyjąć różne formy, od braku zainteresowania do agresywnych ataków na forum kierowanych w stronę prowadzącego.

Chyba każdy trener spotkał się z sytuacją, w której po krótkiej przerwie w szkoleniu zauważalna była zmiana postaw i zachowań całego audytorium z niewiadomego powodu, nawet wtedy, gdy do tej pory większość uczestników szkolenia była w nie mocno zaangażowana. Tu należy przemyśleć dwie kwestie. Po pierwsze, czy nie został popełniony niedopuszczalny błąd powodujący utratę wiarygodności, po drugie, czy wśród uczestników nie znajduje się osoba,



**DOROTA
GRABOWSKA**

kierownik sekcji szkoleń
i rozwoju
Grupa Prawna Goldwin,
dorota.grabowska@
gpgoldwin.pl

Rola trenera nie
kończy się na
wyjściu przed
audytorium
i omówieniu
danego tematu.



która po cichu podkopuje autorytet prowadzącego. Mogą pojawić się również uczestnicy niezainteresowani szkoleniem, którzy spóźniają się po przerwach, opuszczają poszczególne moduły, a jeśli są już na sali, i tak zajmują się własnymi sprawami, nie biorąc udziału w dyskusji czy w pracy w grupach. Kolejnym przykładem jest słuchacz, który przeszkadza w szkoleniu, prowadząc rozmowy z innymi osobami, lub taki, który wręcz wyrwa się do dyskusji. Szczególnie niepożądana jest sytuacja, w której zadaje on pytania lub wyraża własne zdanie, nie dopuszczając innych do głosu lub wręcz ich krytykując, jeśli mają odmienne zdanie. Największy problem pojawia się jednak wówczas, gdy uczestnik podejmuje personalny atak na prowadzącego, zadając mu niestosowne pytania lub stosując agresywne wypowiedzi mające na celu poniżenie trenera w oczach uczestników.

PREWENCJA I INTERWENCJA

Rola trenera nie kończy się na wyjściu przed audytorium i omówieniu danego tematu. Oprócz samego przygotowania merytorycznego trener musi dbać również o odpowiedni proces grupowy podczas szkolenia, obserwować i rozpoznawać zachowania uczestników, a także umiejętnie dopasowywać swoje działania do odbiorców, by dzięki temu osiągnąć założony cel szkoleniowy. Podczas projektowania szkolenia należy zebrać jak najwięcej informacji o jego uczestnikach, by tym samym wiedzieć, jakie są ich oczekiwania i obawy. W trakcie samego szkolenia obowiązkowo trzeba z kolei ustalić kontrakt, a więc zasady, które określą wprost, co można, a czego należy unikać na szkoleniu. Dzięki temu w jego trakcie można odnosić się do ustalonych zasad lub na bieżąco dopisywać nowe elementy, kiedy zadzieje się coś nieprzewidzianego. Sposobem na uniknięcie trudnych sytuacji jest również szano-

wanie zdania wszystkich osób, zwłaszcza jeśli ich punkty widzenia są zupełnie odmienne. Takie konfrontacje należy wykorzystać do tego, by pokazać, jak wiele jest różnych perspektyw i punktów widzenia danej kwestii.

Podczas samego wystąpienia można poradzić sobie z „trudnym uczestnikiem” zadającemu wiele pytań na kilka sposobów. Dobrym pomysłem będzie krótka odpowiedź na zadane pytanie i pochwalenie uczestnika za czujność. Można zaczekać z odpowiedzią, zwłaszcza jeśli w dalszej części szkolenia poruszony zostanie przywołany temat. Trzecim sposobem pacyfikacji „trudnego uczestnika” jest udzielenie mu nagany. Zdecydowana reakcja pozwoli ukrócić negatywne zachowania. Przykładem niech będzie komunikat o następującej treści: „To nie jest temat dzisiejszego spotkania, pozwolę sobie wrócić do głównego wątku”. W skrajnych sytuacjach trener musi podjąć decyzję o usunięciu przeszkadzającej osoby ze szkolenia, by zadbać o komfort pozostałych uczestników. Sprawdza się też angażowanie uczestnika w pomoc przy ćwiczeniu, zachęcanie do wypowiedzi i docenianie na forum, zadawanie pytań w celu zweryfikowania, czy poruszane wątki zostały zrozumiane. Czasami wystarczy zwykła rozmowa na przerwie ze słuchaczem, który w szczególny sposób przeszkadzał w szkoleniu. Powody odbiegającego od normy zachowania są różne i może się okazać, że „trudny uczestnik” to po prostu osoba, którą tuż przed szkoleniem spotkała nieprzyjemna sytuacja lub która się nie wyspała. ■

Bibliografia:

- Jarmuż S., Witkowski T., „Podręcznik trenera”, Moderator, Wrocław 2004.
- https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/reagowanie_na_sytuacje_trudne.pdf

Ocena 360 stopni

Narzędzie, jakim jest ocena 360 stopni, pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie, jak dany pracownik postrzegany jest w strukturach firmy, a czasami także przez otoczenie zewnętrzne – to cenna wiedza zarówno dla przełożonego, jak i samego pracownika. Taka ocena może dotyczyć wybranych obszarów – np. kompetencji czy efektywności w realizacji zadań związanych z konkretnym stanowiskiem pracy.

Ocena 360 stopni nie jest oceną okresową. Podstawową różnicą jest fakt, że w przypadku oceny okresowej zaangażowany jest w nią przełożony i – niekiedy – osoba oceniana, podczas gdy w ocenie 360 stopni bierze udział wiele osób, które pozostają w różnych relacjach wobec ocenianego pracownika.

Ocena 360 stopni nie jest w Polsce nowym narzędziem, jednak nadal często wywołuje wśród uczestników badania niepokój, bo jak każdy rodzaj oceny kojarzy się z nie zawsze pozytywnymi zmianami. Dlatego tak ważne jest, aby została właściwie przygotowana i dobrze przeprowadzona. Firmy, które korzystają z narzędzia poprawnie i zgodnie z najlepszymi praktykami – dobrze komunikując jego wprowadzenie – w znaczącej większości są zadowolone z przebiegu procesu oceny, ponieważ skutkuje on wartościowymi wnioskami, zarówno dla pracownika, jak i dla samej firmy.

DLA KOGO 360-TKA?

Kiedyś ocena 360 stopni była przeprowadzana tylko wobec menedżerów. Z jednej strony dlatego, że w procesie tym bada się kompetencje miękkie, które są bardzo ważne w procesie zarządzania ludźmi, z drugiej strony dlatego, że ocena ta, przeprowadzana często przez podmioty zewnętrzne, była badaniem kosztownym. Obecnie, w dobie upowszechniania się narzędzi on-line, coraz częściej ocena 360 stopni przeprowadzana jest wśród pracowników różnego szczebla, z różnym stażem pracy.

– Badanie ma na celu sprawdzenie, jak dana osoba postrze-

gana jest przez współpracowników, niekiedy także klientów, oraz jak wpisuje się w wartości i strategię organizacji. W przypadku stosowania narzędzia, jakim jest ocena 360 stopni, wielkość firmy nie ma znaczenia, choć niemożliwe byłoby przeprowadzenie jej w firmie dwu- czy trzyosobowej, ponieważ bardzo ważną cechą tego procesu jest anonimowość – tłumaczy Sylwia Kościuszko, Senior Project Manager w firmie doradztwa personalnego HRK S.A. W sytuacji, w której o danym pracowniku wypowiadają się mniej niż trzy osoby w jednej grupie respondentów (np. współpracowników), wyniki należy przedstawić w taki sposób, aby niemożliwa była identyfikacja, czyje oceny i wypowiedzi zostały przedstawione w raporcie końcowym. Warunkiem właściwie przeprowadzonego procesu oceny 360 stopni jest zatem nie tyle wielkość firmy, ile jej dojrzałość.

DOJRZAŁA FIRMA, CZYLI JAKA?

Współpracownicy, proszeni w ramach badania o ocenę osoby z firmy, mogą się obawiać, że swoimi wypowiedziami mogą jej „zaszkodzić”. Nauczeni doświadczeniem ocen okresowych – które wciąż zbyt często polegają na wytknięciu błędów, a nie obiektywnym podkreśleniu mocnych i wskazaniu słabszych stron – są zazwyczaj bardzo ostrożni. – W takim przypadku należy przygotować pracowników na to, że zostanie przeprowadzona taka ocena, wytłumaczyć, w jaki sposób będzie przebiegał cały proces, i wyjaśnić, jaki jest jego cel. Ważne jest, by taka ocena dokonywana była systematycznie, jednak nie częściej niż co dwa lata – tłumaczy Sylwia Kościuszko. Z kolei w dojrzałych fir-



ILONA
SZYMAŃSKA

Marketing Specialist
w HRK S.A.,
ilona.szymanska@hrk.pl

mach, w których rola HR-u pojmowana jest w sposób nowoczesny i zgodny z obecnymi trendami, taka procedura nie powinna wzbudzić obaw, co nie oznacza, że nie warto poinformować pracowników o planowanych ocenach.

– Ocena 360 stopni jest doskonałym i obiektywnym narzędziem oceny i diagnozy zachowań pracownika. Pozwala spojrzeć, jak jesteśmy postrzegani w pracy przez pryzmat różnych perspektyw – współpracowników, podwładnych, przełożonego, klienta – i jak my sami siebie widzimy. Ocena 360 stopni jest również świetnym narzędziem diagnozy, wspierającym procesy szkoleniowo-rozwojowe dla liderów naszej firmy. Pozwala promować i utrwalać zachowania spójne z wartościami naszej organizacji, które są swoistym DNA tworzącym naszą tożsamość i kulturę organizacyjną – mówi Grzegorz Zakrzewski, dyrektor Departamentu Zasobów Ludzkich w Biurze Informacji Kredytowej S.A.

– Warto wykorzystywać tę metodę oceny, trzeba jednak pamiętać, że organizacja, która rozpoczyna swoją przygodę z oceną 360 stopni, powinna mieć pewność, że jest na nią gotowa, tj. posiada rozwiniętą kulturę otwartej komunikacji i udzielania informacji zwrotnej. W mojej ocenie tylko wówczas osiągniemy najbardziej efektywne rezultaty badania tą metodą – dodaje Grzegorz Zakrzewski.

ELEMENTY SKŁADOWE 360-TKI

Badanie odbywa się w oparciu o gotowe kwestionariusze bądź o takie, które są przygotowane na potrzeby konkretnego procesu. W ocenie 360 stopni możemy badać wiele obszarów zawodowych. Badanie jest dokonywane z wielu perspektyw – przełożonego, współpracowników (osób na równorzędnych stanowiskach), podwładnych oraz zestawiane z samooceną osoby badanej. Niekiedy pod uwagę bierze się również opinie klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jeśli chcemy, by badanie odbyło się rzetelnie, oceny 360 stopni nie powinno wiązać się w czasie z ocenami okresowymi (np. z oceną roczną). W momencie gdy od oceny zależy otrzymanie podwyżki czy awansu, pracownicy miewają obiekcje, by udzielić szczerzej odpowiedzi na temat kolegów z firmy.

Badanie składa się zazwyczaj z dwóch części. Pierwsza część to ocena konkretnych zachowań, które są zdefiniowane jako składowe badanych kompetencji. W tej części badania ankietowany odpowiada na pytanie o częstotliwość określonych zachowań (np. jak często dana osoba jasno formułuje cele). Ankietowany może wybrać jedną z odpowiedzi: nigdy, rzadko, często lub zawsze. Druga część zawiera pytania otwarte, których celem jest poznanie badanej osoby oczami ankietowanych. Wypełniający ankietę wskazuje między innymi, za co ceni badaną osobę, jak ją postrzega czy z jakich zachowań powinna ona zrezygnować. – Odpowiedzi do pytań otwartych prezentowane są badanemu anonimowo i zbiorczo oraz włączane w raport jeden do jednego wraz z wszelkimi błędami stylistycznymi lub ortograficznymi. Z tego względu warto, by komentarz był z jednej strony precyzyjny, a z drugiej – nieodwołujący się do konkretnej sytuacji, by nie był traktowany zbyt subiektywnie – wyjaśnia Sylwia Kościuszko.

Wszelkie oceny dokonane w ramach badania prezentowa-



ne są w postaci raportu. Wskazane są kompetencje, w których dany pracownik statystycznie został oceniony najwyżej oraz najniżej. Następnie raport omawiany jest podczas spotkania z badanym, w trakcie którego można zdiagnozować, z czego wynika postrzeganie jego osoby przez uczestników badania w taki, a nie inny sposób. Ustalane jest również to, co można zrobić, by pewne obszary rozwinąć lub poprawić.

– Wykorzystujemy regularnie badanie 360 stopni w stosunku do wszystkich menedżerów, którzy cenią je sobie niezmiennie od wielu lat jako istotne źródło informacji zwrotnej o ich pracy, bo pochodzące nie tylko od przełożonego, lecz także od osób raportujących – od innych menedżerów i współpracowników. To cenne źródło wiedzy pomocnej przy planowaniu rozwoju kompetencji menedżerskich. Źródło inspiracji i samorefleksji. Dla nas, jako działu HR, to informacje o praktykach w zarządzaniu, kulturze zarządzania, a co za tym idzie obszarach do korekty i rozwoju. Takie badanie pozwala również wykryć niepokojące lub niebezpieczne zjawiska. Cenimy to narzędzie jako element budowania kultury feedbacku i ciągłego doskonalenia kompetencji lidarskich – mówi Dominika Ludwiczak, dyrektor personalna firmy Sage.

Firmom przeprowadzającym ocenę 360 stopni przyświecają różne cele. Czasem jest to chęć sprawdzenia, jak nowy pracownik odnajduje się w strukturach firmy, czasem ocena taka poprzedza planowany w firmie proces zmian. Zdarza się także, że organizacja planuje wdrożyć wobec konkretnych pracowników programy rozwojowe i przeprowadzona ocena ma im pomóc zrobić to precyzyjnie i adekwatnie do rzeczywistych potrzeb. Niezależnie od celu, jaki przyświeca organizacji, warto rozważyć jej wykorzystanie, gdyż pozwala na uzyskanie cennych informacji, opinii i wskazówek rozwojowych na temat pracowników z wielu niezależnych źródeł. ■

Firmom przeprowadzającym ocenę 360 stopni przyświecają różne cele. Czasem jest to chęć sprawdzenia, jak nowy pracownik odnajduje się w strukturach firmy, czasem ocena taka poprzedza planowany w firmie proces zmian.

Komunikacja w procesie zwalniania

Rozmowa zwalnająca to kilka najtrudniejszych minut w karierze każdego pracownika. I nie tylko. Jest ona równie stresująca dla menedżera. Zwolnieniom często towarzyszy obawa przed emocjonalnymi reakcjami pracownika, a sam menedżer boryka się z poczuciem winy wynikającym z faktu, że musi podjąć decyzję o zwolnieniu. Szczególnie gdy się z tą decyzją nie zgadza.

Odczuwanie sprzecznych emocji podczas przekazywania trudnych informacji jest całkowicie naturalne, zwłaszcza w pracy menedżera. Dzieje się tak, ponieważ praca ta łączy w sobie dwa cele: dbanie o interesy wyższego kierownictwa oraz dbanie o interesy pracowników, a jak wiadomo te nie zawsze są ze sobą zgodne. Bycie jednocześnie adwokatem firmy i bronię interesów pracownika stawia menedżera w pozycji pomiędzy młotem a kowadłem i wymaga od niego dużej wprawy i umiejętności w godzeniu tych ról. Pomoc może wiedza na temat tego, jak należy się zachować na poszczególnych etapach rozwiązywania umowy o pracę.

PRZYGOTOWANIE SIĘ DO ROZMOWY

Przede wszystkim konieczne jest zebranie wszystkich niezbędnych informacji dotyczących samego zwalniania, jak również procedur towarzyszących procesowi zwalniania. Trzeba wiedzieć, jakie były przesłanki stojące za zwolnieniem – redukcja etatów, naganne zachowanie pracownika czy może niedopasowanie do reszty zespołu, jak podjęto decyzję, z kim ją konsultowano i czy rozważono wszystkie opcje za i przeciw. Ważne jest, by menedżer rozumiał, dlaczego firma zdecydowała się na taki krok. Jeśli tak nie jest, lub jest coś, co budzi wątpli-

wości, warto kwestię zwolnienia przedyskutować jeszcze raz, zanim informacja ta trafi do pracownika.

Jeśli decyzja jest nieodwołalna, dobrze jest być przygotowanym na ewentualne pytania pracownika. Z pewnością interesować go będą kwestie płacowe: odprawa, świadczenia czy plan emerytalny, a oprócz tego możliwość uzyskania referencji, niewykorzystany urlop, rozpoczęte projekty, a także sposób, w jaki informacja o rozstaniu zostanie przekazana innym pracownikom. Rozmowa zwalnająca to właśnie moment, by te zagadnienia szczegółowo wyjaśnić. Jeśli trzeba, warto poprosić o wsparcie pracowników działu personalnego, którzy często lepiej znają sytuację zwalnianego pracownika niż menedżer i będą mogli niektóre kwestie wyjaśnić. Jeśli sytuacja jest szczególnie napięta, pracownik HR może uczestniczyć w spotkaniu w charakterze świadka, w razie gdyby doszło do nieporozumień dotyczących tego, co zostało powiedziane. Może pomóc załagodzić napiętą atmosferę.

CZAS I MIEJSCE NA PRZEPROWADZENIE ROZMOWY

Właściwy moment na przeprowadzenie rozmowy jest bardzo istotny z punktu widzenia osoby zwalnianej. Przede wszystkim powinna ona dowiedzieć się o tym, zanim do-



**KATARZYNA
KŁOBUKOWSKA**

trener i specjalista ds. PR
w Grow Szkolenia Coaching
Doradztwo HR,
katarzyna@grow.edu.pl

wiedzą się o tym inni. Najlepiej jest taką rozmowę przeprowadzić po południu, czyli w czasie, kiedy inni pracownicy opuścili już biuro, by w ten sposób uchronić pracownika przed ciekawskimi spojrzeciami, jak również nie przed weekendem, by nie dać zwalnianemu zbyt wiele czasu na rozpamiętywanie tego, co się stało, oraz by mógł wystarczająco wcześniej rozpocząć poszukiwania nowej pracy.

Miejsce, w którym ma się odbyć rozmowa, powinno zapewnić pracownikowi całkowitą prywatność. Może to być np. gabinet lub inne pomieszczenie bez okien lub szklanych drzwi, gdzie nie będzie ryzyka, że ktoś może niespodziewanie wejść lub przysłuchiwać się rozmowie.

BEZ OWIJANIA W BAWĘŁNĘ

To czy pracownik zaakceptuje decyzję o zwolnieniu, zależy od tego, w jaki sposób się o tym dowie. Informacja powinna zostać przekazana wprost i na początku spotkania. Nie wolno przedłużać rozmowy i zwlekać z przejściem do sedna, klucząc wokół tematu, ponieważ dodatkowo spotęguje to zdenerwowanie pracownika. Warto zwrócić uwagę na sygnały niewerbalne. Przygarbiona sylwetka, unikanie kontaktu wzrokowego czy nerwowe ruchy rąk to znak, że przekazywana informacja jest niespójna z tym, co się mówi. Podczas rozmowy zwalniającej nie ma miejsca na dwuznaczność, ponieważ może to zostać wykorzystane przeciwko firmie.

WYJAŚNIENIE PROCESU DECYZYJNEGO

Ludzie łatwiej przyjmują złe wiadomości, jeśli wiedzą, że decyzje z nimi związane są oparte na racjonalnych przesłankach oraz, że podjęto ją zgodnie z istniejącymi procedurami. Dlatego warto pokazać pracownikowi, w jaki sposób zdecydowano o rozstaniu z nim. Nie zaleca się wyrażania osobistych poglądów, ponieważ może to odnieść skutek odwrotny do zamierzonego. Menedżer, który przez kilka miesięcy czy nawet lat budował swój autorytet wśród pracowników, ma siłą rzeczy duży wpływ na podwładnych. Jeżeli więc świadomie lub nieświadomie wyśle sygnał, że jest przeciwny zwolnieniu pracownika, ten ostatni może poczuć się zmieszany, mając nadzieję, że być może nie wszystko jest jeszcze stracone. Dodatkowo zyskuje argument w rodzaju „nawet mój menedżer nie wierzy, że ta decyzja jest słuszna”, co może zachęcić go do wszczęcia procedury odwoławczej.

EMOCJE PRACOWNIKA

Informując pracownika o zwolnieniu, trzeba pozwolić mu wyrazić emocje, jakie się pojawiają, nawet jeżeli będzie to dla menedżera niewygodne. Radzenie sobie z trudnymi emocjami pracowników jest częścią tej pracy. Jakich reakcji można się spodziewać?

– Niedowierzenie, które zwykle wyrażane jest stwierdzeniem w rodzaju: „Niemożliwe. Pracowałem tu tyle lat” lub po prostu ciszą. W tej sytuacji nie powinno się zasypywać pracownika nadmiarem dodatkowych informacji, dopóki nie ma pewności, czy przekazana decyzja na pewno do niego dotarła. Lepiej jest spytać go, czy na pewno zrozumiał, co zostało powiedziane, a jeśli trzeba, warto powtórzyć informację jeszcze raz.

– Płacz lub agresja. W tym przypadku trzeba zachować spokój i wykazać zrozumienie dla zdenerwowania pracownika. Możliwość uzewnętrznienia emocji przyniesie mu ulgę i pozwoli na spokojniejsze kontynuowanie rozmowy. Istotne jest, by nie dać się sprowokować do usprawiedliwiania powodów zwolnienia, brania którejkolwiek ze stron lub dyskusji na temat przeszłości. Gdy tylko pracownik odzyska równowagę emocjonalną, warto skierować jego uwagę na wspólne szukanie rozwiązań.

– Obojętność wobec przekazanych informacji. Taka reakcja oznacza zwykle szok emocjonalny. Pracownik powinien dostać czas na oswojenie się z sytuacją.

– Prośba o zmianę decyzji. Angażowanie się w dyskusję na ten temat może niepotrzebnie wzniecić u zwalnianego nadzieję na poprawę sytuacji. Trzeba zapewnić pracownika, że wzięto pod uwagę wszelkie możliwe rozwiązania i że decyzja, mimo iż nie jest łatwa, jest jednak ostateczna.

– Zarzut o subiektywność w doborze osób do zwolnienia. Tu z pomocą przyjdą konkretne informacje o sytuacji, która wpłynęła na decyzję.

– Użalanie się nad sobą. Szczególnie gdy pracownik rzeczywiście znajduje się w trudnej sytuacji rodzinnej lub brakuje mu wiary w to, że znajdzie sobie nową pracę. Poza okazaniem zrozumienia warto wskazać mu konkretne działania, które może podjąć, lub skierować go w miejsce, gdzie może uzyskać pomoc czy nawet znaleźć zatrudnienie, bez pocieszenia jednak i tłumaczenia się z raz podjętej decyzji.

Wielu menedżerów po odbyciu rozmowy zwalniającej unika pracownika. Tymczasem jest to moment, kiedy jego wsparcie jest najbardziej potrzebne. Może się zdarzyć, że pracownik będzie potrzebował dodatkowych informacji poza tymi, które już otrzymał podczas rozmowy, lub będzie chciał wyrazić żal w związku z zaistniałą sytuacją. Menedżer zawsze powinien być dostępny i nawet jeżeli jest coś, czego sam nie wie, lepiej się do tego przyznać i pomóc pracownikowi znaleźć odpowiedź na dręczące go pytania, niż pozostawić samemu sobie.

ETAPY ROZMOWY ZWALNIAJĄCEJ

1. Powitanie: „Cześć Marku. Usiądź, proszę. Mam dla Ciebie złą wiadomość”.
2. Przekazanie informacji w jednym krótkim zdaniu, z nawiązaniem do sytuacji, która stała się przyczyną zwolnienia: „Jak wiesz, ostatnio... W związku z tym jestem zobowiązany poinformować Cię, że w dniu dzisiejszym Twoja umowa o pracę została rozwiązana”.
3. Poinformowanie pracownika o dalszych krokach z wyjaśnieniem szczegółów dotyczących wynagrodzenia, dodatkowych świadczeń, niewykorzystanego urlopu, referencji itd.
4. Zamknięcie spotkania oraz podziękowanie za jego wkład w rozwój firmy. Jest to bardzo istotne, ponieważ każdy wnosi coś w życie firmy i pozwala zakończyć rozmowę tak, by pracownik poczuł się mimo wszystko doceniony. Na koniec warto pamiętać, że na każdym etapie rozwiązywania umowy o pracę powinno się okazywać pracownikowi należyty szacunek. Nawet jeżeli zwolnienie to było jedynym słusznym wyjściem z sytuacji, bo odbyło się np. z winy pracownika. ■



Ludzie łatwiej przyjmują złe wiadomości, jeśli wiedzą, że decyzje z nimi związane są oparte na racjonalnych przesłankach oraz że podjęto ją zgodnie z istniejącymi procedurami.

Narzędzia psychometryczne

Do największych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw zalicza się nie tylko pozyskanie najlepszych pracowników, lecz także utrzymanie ich w swojej organizacji. Coraz częściej mówi się o tym, że nastąpiła era pracownika, co potwierdza również rynek pracy.

Pracodawcy prześcigają się w oferowaniu coraz to atrakcyjniejszych warunków pracy, doskonale zdając sobie sprawę z tego, że jak ogromnym problemem retencji przyjdzie im się zmierzyć. Coraz częściej korzystają zatem z narzędzi wspierających wszystkie procesy realizowane w środowisku zawodowym, a więc nie tylko rekrutację, lecz także retencję, rozwój i zarządzanie. Doskonałym tego przykładem jest psychometria.

RYNEK PRACOWNIKA

Jak wynika z badania ADP Workforce Vitality Report, najwyższy wskaźnik retencji odnotowano ostatnio w Stanach Zjednoczonych – pracę zmienia tam corocznie blisko 30 proc. pracowników. Rywalizacja o najbardziej utalentowanych pracowników staje się zatem coraz bardziej zacięta. Wspomniane wyżej badanie znajduje swoje odzwierciedlenie również w polskich warunkach. W drugim półroczu 2017 r. odnotowano bardzo niskie, bo osiągające jedynie 7 proc., bezrobocie. Ponadto znaczna część pracodawców deklaruje chęć zwiększenia wakatów w swoich firmach. Według danych GUS około 100 tysięcy miejsc pracy nie jest obecnie obsadzonych w naszym kraju. Nastąpiła więc era pracownika i trudno się z tym nie zgodzić. Polska to na ten moment kraj atrakcyjny dla zagranicznego inwestora – można się zatem spodziewać wzrostu zapotrzebowania na naszych pracowników. Niesie to ze sobą kolejne wyzwania związane przede wszystkim z procesami rekrutacyjnymi, zwiększaniem zaangażowania pracowników oraz zarządzaniem talentami. Z badania ADP wynika, iż pracownicy europejscy rzadziej zmieniają miejsce pracy, niż dzieje się to w innych częściach świata. Mimo to jednak



EWELINA STACHOWIAK

Content Manager, odpowiada za działania content marketingowe marek: Conture, HRownia, HRtools i Smart MBC, nadzoruje sklep z narzędziami i usługami HR, ewelina.stachowiak@hrtools.pl



nadal pozostają otwarci na nowe wyzwania zawodowe. Prawie połowa ankietowanych uważa, że zawsze należy mieć alternatywę dla obecnej pracy, będąc całkowicie otwartym na nowe propozycje. Przed współczesnymi organizacjami stoją zatem ogromne wyzwania. Jak przyciągnąć najlepsze talenty i zatrzymać je w swojej organizacji?

W REKRUTACJI, ALE NIE TYLKO

Narzędzia psychometryczne mogą badać osobowość, umiejętności oraz zdolności. Zalicza się do nich np. testy prognostyczne, na których podstawie możliwe jest między innymi określenie mocnych stron danej osoby oraz obszarów wymagających od niej dalszego rozwoju. Ponadto stosuje się także kwestionariusze dotyczące potencjału rozwojowego, inteligencji emocjonalnej, stylów reakcji czy zdolności przywódczych – związane ze wszystkimi dziedzinami odnoszącymi się bezpośrednio do poszczególnych ról w środowisku zawodowym. Przetestowanie większej liczby pracowników pozwala stworzyć profil, który będzie w pełni odpowiadał specyfice danej organizacji. Pokaże on bowiem efektywność zespołów, wskazując przy tym umiejętności, jakich brakuje poszczególnym pracownikom, oraz osoby, które będą najlepiej do tych zespołów pasować.

Testy psychometryczne znajdują zastosowanie przede wszystkim w procesach rekrutacyjnych, choć wachlarz ich możliwości jest znacznie większy. Dzięki nim możliwe jest bowiem identyfikowanie pracowników o największym potencjale, a co za tym idzie kwalifikowanie ich do programów rozwojowych i awansów. Za pomocą testów psychometrycznych można także identyfikować pojawiające się w zespołach problemy, źródła napięć czy pewne braki kom-

petencyjne, oferując tym samym skuteczne wsparcie i indywidualnie dostosowane programy motywacyjne. Narzędzia psychometryczne wykorzystuje się również do budowania zespołów, podejmowania decyzji związanych ze strukturą organizacyjną, a nawet do coachingu menedżerów. Mówiąc w skrócie: psychometria znajduje zastosowanie we wszystkich procesach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W procesach rekrutacyjnych testy psychometryczne sprawdzają się o tyle, że pozwalają w zdecydowanie większym stopniu poznać potencjalnych kandydatów. Dokumenty aplikacyjne, referencje, a nawet rozmowy kwalifikacyjne nie dają nam niestety pełnego obrazu osoby aplikującej na dane stanowisko. Na ich podstawie nie jesteśmy też w stanie przewidzieć, czy zdoła ona osiągnąć na nim sukces. W przypadku rozmów kwalifikacyjnych istnieje jeszcze dodatkowe ryzyko uprzedzeń i preferencji osób rekrutujących, co może mieć oczywiście bezpośredni wpływ na wynik całego procesu. Zastosowanie w procesach rekrutacyjnych testów psychometrycznych pozwala ryzyko to wyeliminować, dając nam jednocześnie dostęp do niezbędnych już na tym etapie informacji związanych z profilem osobowościowym danej osoby. Testy psychometryczne jako narzędzia wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi stosowane są obecnie znacznie częściej niż kilka lat temu. Pracodawcy są bowiem coraz bardziej świadomi tego, jak ważna jest znajomość potencjału osobowościowego, zarówno kandydatów, jak i osób już zatrudnionych w firmie. Pozwala to nie tylko na zwiększenie pewności co do podejmowanych decyzji rekrutacyjnych, lecz także na skuteczne inwestowanie środków przeznaczonych na rozwój pracowników. ■



Z badania ADP wynika, iż pracownicy europejscy rzadziej zmieniają miejsce pracy, niż dzieje się to w innych częściach świata.

reklama

Relacje Human to Human w EB

Mówimy o EB. Konkretnie i na temat.

EMPLOYER BRANDING SUMMIT 2018

Warszawa / 7 czerwca 2018



Doświadczeni eksperci, m.in.: **Richard Mosley, Kasia Zadrożna, Barbara Stawarz-Garcia, Katarzyna Młynarczyk, Anna Macnar.**
Wiedza. Trendy. Najlepsze praktyki. Inspiracje. Networking.
Gala konkursu **Employer Branding Excellence Awards 2018**



www.ebsummit.pl

Wynagrodzenia pracowników fizycznych w 2017 r.

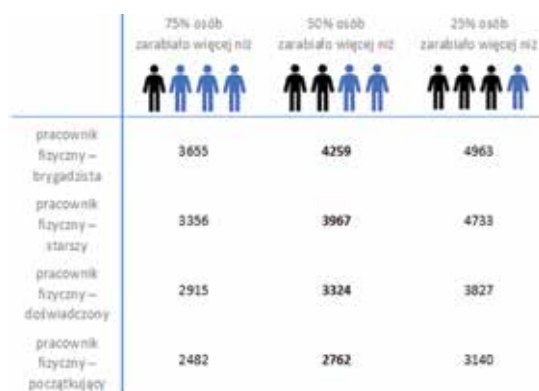
Niniejszy artykuł powstał na podstawie Raportu płacowego Sedlak & Sedlak 2017. W raporcie uwzględniliśmy dane 253 795 pracowników z 540 zakładów, zatrudnionych na 495 stanowiskach.

W niniejszym raporcie na szczeblu pracowników fizycznych wyszczególniliśmy 89 różnych stanowisk pracy, na których zatrudnionych było 131 752 pracowników.

WYNAGRODZENIA NA RÓŻNYCH POZIOMACH STANOWISK W PIONIE PRODUKCYJNYM

Poziom stanowiska w metodyce Sedlak & Sedlak opisuje kolejne poziomy kompetencji w ramach danego stanowiska. W wielu przypadkach odzwierciedla on kolejność awansów pionowych w możliwej ścieżce kariery. Na schemacie 1. przedstawiono wynagrodzenia całkowite na czterech poziomach pracowników fizycznych:

- młodszy – pracownik uczący się pracy na danym stanowisku, wykonujący proste zadania;
- doświadczony – pracownik samodzielny, który opanował już umiejętność pracy na swoim stanowisku;
- starszy – pracownik posiadający różnorodne umiejętności oraz duże doświadczenie, który często szkoli mniej doświadczonych pracowników;
- brygadzysta – pracownik o różnorodnych umiejętnościach i dużym doświadczeniu, który dodatkowo nadzoruje pracę grupy pracowników fizycznych i odpowiada za ich szkolenie. Najwyższą medianę wynagrodzeń wśród pracowników fizycznych obserwujemy na poziomie brygadzisty. Jest ona o prawie 300 PLN wyższa niż mediana dla starszych pracowników fizycznych. Bardzo często różnica ta wynika



Schemat 1. Wynagrodzenia całkowite brutto pracowników fizycznych [PLN]

z wypłacanych miesięcznie dodatków brygadzystowskich. Różnica między doświadczonym i starszym pracownikiem fizycznym w 2017 r. to ok. 640 PLN. Mediana wynagrodzeń pracowników rozpoczynających karierę na omawianym szczeblu wyniosła 2762 PLN, jednak co czwarty z młodszych pracowników fizycznych otrzymywał wynagrodzenie przekraczające 3140 PLN.

Na schemacie 2. pokazano wynagrodzenia starszych pracowników fizycznych w trzech najwyższej i najniższej opłacanych województwach.



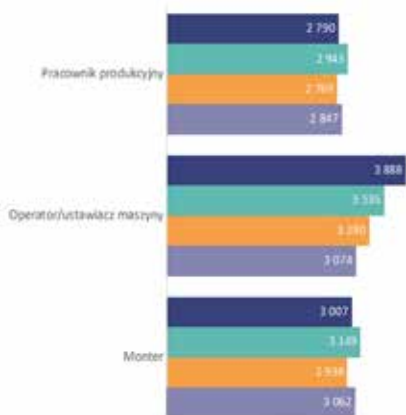
Schemat 2. Wynagrodzenia całkowite brutto starszych pracowników fizycznych w wybranych województwach [PLN]

Tradycyjnie regionem o najwyższych zarobkach jest województwo mazowieckie. Starsi pracownicy fizyczni otrzymywali tam wynagrodzenie w wysokości 4191 PLN. Na kolejnych pozycjach znalazły się województwo dolnośląskie i śląskie, ze stawkami odpowiednio 3981 i 3956 PLN. Województwami o najniższych wynagrodzeniach są województwa kujawsko-pomorskie, opolskie i lubelskie. Mediana wynagrodzeń całkowitych nie przekraczała tutaj 3500 PLN.

Zestawiając województwa o najwyższej i najniższej medianie wynagrodzeń starszych pracowników fizycznych, widzimy, że stawki w województwie mazowieckim były o ponad 23 proc. wyższe niż w województwie lubelskim.

WYNAGRODZENIA NA WYBRANYCH STANOWISKACH FIZYCZNYCH W PIONIE PRODUKCYJNYM

Najliczniej reprezentowanym w raporcie poziomem stanowiska są doświadczeni pracownicy fizyczni. Na wykresie 1. zaprezen-



Wykres 1. Wynagrodzenia całkowite brutto na wybranych stanowiskach doświadczonych pracowników fizycznych [PLN]

towano wynagrodzenia całkowite w wybranych branżach dla trzech najliczniej reprezentowanych stanowisk z pionu produkcyjnego. Dla wspomnianych stanowisk zebraliśmy informacje o wynagrodzeniach prawie 40 000 pracowników. Wśród analizowanych stanowisk najwyższymi opłacanymi jest operator/ustawiacz maszyny, dla którego w każdej z analizowanych branż stawki były najwyższe. W branży metalowej i metalurgicznej mediana wynagrodzeń sięgnęła niespełna 3900 PLN. Na stanowiskach doświadczonego pracownika produkcyjnego oraz monterów najwyższe wynagrodzenia oferowane były w branży motoryzacyjnej. W przypadku monterów jedyną branżą płacącą poniżej 3000 PLN okazała się branża elektroniczna i elektrotechniczna.

ŚWIADCZENIA DODATKOWE W PIONIE PRODUKCYJNYM

Na dzisiejszym, bardzo konkurencyjnym rynku pracy coraz większą rolę odgrywa niefinansowy aspekt wynagrodzenia. Ciężko jest znaleźć firmę, która nie oferuje swoim pracownikom żadnych świadczeń dodatkowych. Na schemacie 3. znajduje się podsumowanie 10 najpopularniejszych benefitów oferowanych starszym pracownikom fizycznym. Warto podkreślić słowo „oferowanych” – nie oznacza to, że np. 41 proc. pracowników uczęszcza na szkolenia językowe, a jedynie to, że mają taką możliwość. Dodatkowo uwzględniamy również benefity, w których pracownicy partycypują w kosztach, a nawet ponoszą je w całości, natomiast firma zajmuje się negocjacją warunków zakupu świadczenia oraz jego administrowaniem. Typowym przykładem takiego świadczenia są grupowe polisy na życie.



Schemat 3. Dziesięć najpopularniejszych świadczeń dodatkowych oferowanych starszym pracownikom fizycznym w pionie produkcyjnym

Benefitem o największej popularności okazały się szkolenia zawodowe, oferowane 97 proc. pracowników. 82 proc. pracujących mogło skorzystać z zajęć sportowych, a 3 na 4 mogło być objętych polisą na życie. Ostatnim z dziesiątki najpopularniejszych benefitów okazał się dodatkowy program emerytalny, oferowany 27 proc. pracowników. Do pierwszej dziesiątki nie załapały się benefity takie jak dojazd do pracy (22 proc.), dodatkowy płatny urlop czy akcje pracownicze (po 5 proc.). ■

O raporcie

W raporcie uwzględniliśmy dane pochodzące z 540 firm o 495 stanowiskach, na których zatrudnionych było 253 795 pracowników. Badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec – październik 2017. Analizy wynagrodzeń w raporcie obejmują przekroje takie jak pochodzenie kapitału firmy, wielkość rocznych przychodów, wielkość zatrudnienia, rodzaj działalności, branża oraz województwo. Do prezentacji danych wykorzystano następujące miary statystyczne: mediana, średnia, kwartyle, decyle.

Symptomy wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe charakteryzuje się wyczerpaniem psychofizycznym, spadkiem motywacji pracownika i obniżoną efektywnością wykonywanych zadań. Często dotyka najbardziej zaangażowanych pracowników, co przynosi negatywne konsekwencje zarówno dla danej organizacji, jak i dla wszystkich odbiorców usług danej branży.

Chociaż przyczyny wypalenia zawodowego związane są przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy – są zawody szczególnie narażone na ten zespół – istnieje wiele działań profilaktycznych mających na celu zapobieganie wypaleniu i wzmacnianie indywidualnych zasobów, między innymi poprzez osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, czyli work-life balance. Obecnie promuje się holistyczne podejście do pracownika na rynku pracy. Przy planowaniu zatrudnienia bierze się pod uwagę nie tylko wymagania stawiane specjalistom, lecz także wartościowe benefity pracownicze i potencjalne działania mające na celu zatrzymanie doświadczonych pracowników w organizacji. Wzrost wskaźników produktywności i samej produkcji, a także poziomu zaangażowania pracowników oraz poziomu satysfakcji zawodowej z wykonywanej pracy bezpośrednio wiąże się z działaniami promującymi zdrowie i dbałością o zdrowe środowisko pracy.

UNIKATOWE WYNIKI AUTORSKICH BADAŃ

Ogólnopolskie badania prowadzone w marcu i kwietniu 2018 r. na grupie ponad 200 pracowników potwierdzają konkretne obszary, które warto objąć kampaniami edukacyjnymi, aby zmniejszać potencjalne zagrożenia i wzmacniać nawyki wspierające zdrowie.

Ponad ¾ ankietowanych deklaruje, że podczas pracy odczuwa dolegliwości zdrowotne, między innymi bóle krę-

gosłupa (45 proc. respondentów), bóle głowy (40 proc. osób) oraz problemy z koncentracją i rozdrażnienie (odpowiednio 24 proc. i 23 proc.). W kontekście wypalenia zawodowego zwłaszcza dwie ostatnie wydają się szczególnie istotne. Niestety, pomimo faktu, że wielu pracowników odczuwa więcej niż jeden symptom, ponad 40 proc. z nich nie zdecydowało się na wykonanie podstawowych badań profilaktycznych w ciągu ostatniego roku.

Wyniki sugerują także, że często podstawy zdrowego stylu życia, takie jak korzystanie z aktywnych form wypoczynku czy regularne, zdrowe odżywianie, są realizowane w ograniczonym zakresie. Aż 63 proc. badanych przyznaje, że wykazują zbyt niską aktywność fizyczną, a 60 proc. z nich twierdzi, że odżywia się nieregularnie i zdarza im się pomijać posiłki. Brak działań wzmacniających zdrowie zwiększa podatność między innymi na wystąpienie chorób przewlekłych prowadzących do ograniczonej zdolności do pracy i dużej rotacji pracowników. Na takim gruncie również łatwiej rozwija się zespół wypalenia zawodowego.

SYMPTOMY WYPALENIA ZAWODOWEGO

Do sygnałów zdrowotnych, które mogą być związane z zespołem przewlekłego zmęczenia, należą:

- częste choroby i przedłużające się infekcje, które wpływają na coraz częstszą absencję,
- uczucie przewlekłego zmęczenia i wyczerpania, które nie



SYLWIA GÓRZNA

edukator żywieniowy,
specjalista corporate
wellness, właściciel projek-
tu EdukacjaŻywieniowa.pl,
sgorzna@edukacjażywie-
niowa.pl

Wypalenie zawodowe charakteryzuje się wyczerpaniem psychofizycznym, spadkiem motywacji pracownika i obniżoną efektywnością wykonywanych zadań.



ustępują nawet pomimo odpoczynku czy dłuższego urlopu,
– trudności w zasypianiu, a jednocześnie porannym wstawaniu i inne zaburzenia snu,
– częste bóle głowy o nieznanym przyczynie,
– nasilające się dolegliwości przewodu pokarmowego.

Wiele z tych objawów ma charakter somatyczny. Aby zmniejszyć częstotliwość ich występowania, wymagane są zmiany o charakterze systemowym, dotyczące zarówno samej organizacji, jak i pracowników oraz ich środowiska życia.

ANTIDOTUM TO WORK-LIFE BALANCE

Kluczowe znaczenie dla profilaktyki ma odpowiednio wczesne działanie, znacznie wyprzedzające potencjalny kryzys i nasilenie procesu wypalenia. Programy powinny być nakierowane na wzmacnianie indywidualnych sposobów radzenia sobie z obciążeniem zawodowym i stresem, wspieranie indywidualnych zasobów, modyfikowanie czynników środowiskowych wywołujących i nasilających wystąpienie wypalenia zawodowego.

Wśród konkretnych wskazań zapobiegających rozwojowi wypalenia znajduje się między innymi dążenie do określonego stylu zachowań prozdrowotnych i zmiana podejścia do swojego zdrowia. Tworzenie środowiska pracy, które buduje pozytywną energię i promuje profilaktykę zdrowia, prowadzi nie tylko do wyższego poczucia wellbeingu, ale też do wyższej produktywności pracowników. Strategia taka jest o wiele skuteczniejsza niż skupianie się na aspektach negatywnych, czyli działaniach wyłącznie naprawczych, a nie profilaktycznych.

W zapobieganiu wypaleniu zawodowemu coraz częściej podkreśla się także znaczenie efektywnego likwidowania poczucia wyczerpania emocjonalnego i psychofizycznego każdego dnia. Szczególnie polecane są aktywne formy wypoczynku, holistyczna odnowa psychofizyczna, rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem zawodowym, codzienna

dbałość o zdrowie i dobre samopoczucie. Co istotne, uznaje się, że to właśnie miejsca pracy i organizacje w największym stopniu powinny zapewniać możliwość regeneracji sił i dbania o zdrowie.

PODSUMOWANIE

Szczególnie ważne dla prewencji wypalenia zawodowego są sposoby wciąż za mało doceniane, takie jak: codzienne zdrowe odżywianie, odpowiednia ilość snu, regularna aktywność fizyczna czy umiarkowane spożycie kawy i innych używek. Chociaż wypalenie zawodowe jest zjawiskiem przewlekłym, jest również procesem podlegającym modyfikacji. Możliwe jest skuteczne przeciwdziałanie i zwalczanie tego zespołu, a tym samym przywracanie utraconej motywacji i zaangażowania w pracę. Podczas gdy często sam charakter pracy nie może podlegać istotnym zmianom, inne czynniki środowiskowe odpowiedzialne za wypalenie – w tym styl życia pracowników – mogą zostać objęte licznymi działaniami i kompleksowymi programami zdrowia. ■

Bibliografia:

- J. Lipowska, Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych, Instytut Psychologii UAM, 2016.
- M. Ostrowska, mgr A. Michnik, Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie, „Bezpieczeństwo Pracy”, 08/2013, s. 22–25.
- K. Erenkfeit, L. Dudzińska, A. Indyk, Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego, „Medycyna Środowiskowa”, 2012, s. 121–128.
- M. Kowalska, J. Bugajska, D. Żołnierczyk-Zreda, Częstość występowania zespołu wypalenia zawodowego wśród pracowników biurowych, „Medycyna Pracy”, 2010, s. 615–623.



KATARZYNA
PATALAN

redaktor naczelna
miesięcznika „Benefit”,
k.patalan@miesiecznik-
benefit.pl

Bawią się, rywalizują i spalają kalorie

Nadprogramowe kilogramy u dzieci powyżej 13. roku życia aż czterokrotnie zwiększają ryzyko zachorowania w dorosłym życiu na cukrzycę typu 2 – alarmują duńscy naukowcy¹. Niestety zagrożeń wynikających z otyłości w młodym wieku jest znacznie więcej. W świetle prognoz profilaktyka promująca aktywny tryb życia wydaje się niezwykle ważnym działaniem – i to im wcześniej, tym lepiej.

Po 2004 roku częstość występowania nadwagi wśród dzieci w wieku 11–12 lat zwiększyła się z 10 do 19 proc., w wieku 13–14 lat wzrosła z 8 do 16 proc., a wśród piętnastolatków z 7 do 13 proc. – podaje Serwis Nauka w Polsce¹. Specjaliści zgodnie twierdzą, że zarówno dzieci, jak i młodzież coraz mniej wolnego czasu spędzają w aktywny sposób. W znacznej mierze przyczynił się do tego łatwy dostęp do nowoczesnych technologii, który zapewnia atrakcyjne spędzenie czasu bez konieczności wychodzenia z domu.

CZYM SKORUPKA ZA MŁODU...

Dlatego lekarze biją na alarm i wskazują, że aktywność fizyczna ma ogromny wpływ na prawidłowy rozwój dzieci i młodzieży. „Wspomaga i stymuluje rozwój w obszarze: somatycznym – poprzez rozwój mięśni, poprawia koordynację ruchową; zapewnia harmonijny rozwój, kształtuje lepszą pracę serca; obniża ciśnienie tętnicze krwi, kształtuje sprawność fizyczną; psycho-emocjonalnym – poprzez poprawę pamięci, dobrego samopoczucia; uczy radzenia sobie ze zmęczeniem i stresem, korzystnie wpływa na postępy w nauce (oceny, zachowanie, koncentracja uwagi), zmniejsza poziom lęku, obniża stany depresyjne; społecznym – kształtuje relacje z innymi, sprzyja tworzeniu pozytywnych zachowań w ramach idei „fair play”, może być

dobrym sposobem spędzenia czasu z rówieśnikami”³. Korzyści jest znacznie więcej i warto o nich mówić. Edukacja w tym zakresie, zwłaszcza przez zabawę, jest niezwykle ważna. Przecież nikt nie lubi, niezależnie od wieku, gdy coś się mu narzuca, odbiera możliwość wyboru lub zakazuje. Działania rządu sprzed kilku lat potwierdzają, że nie tędy droga, bo choć wprowadzeniu zakazu sprzedaży niezdrowej żywności w szkolnych sklepikach towarzyszyły dobre intencje, to jego realizacja spotkała się z dużym oporem. Ostatecznie rząd wycofał bardziej restrykcyjne rozporządzenie i złagodził przepisy dotyczące asortymentu dostępnego w szkolnych sklepikach.

WIRTUALNE POTWORY, REALNA AKTYWNOŚĆ

Niewątpliwie ogromnym wyzwaniem jest zmiana mentalności i nawyków. Rodzi się pytanie: co zrobić, by uczeń zamiast przysłowiowej drożdżówki kupił kanapkę z razowym chlebem, a zamiast grać w piłkę online – wyszedł na boisko przed blokiem. I tu bez wątpienia na uwagę zasługuje pilotażowy projekt Aktywne Szkoły MultiSport, który pokazuje uczniom, że aktywność fizyczna wcale nie musi być „przykrym” obowiązkiem, ale doskonałą zabawą.

W programie bierze udział 36 szkół podstawowych z woj. dolnośląskiego. Na etapie „Rozgrzewki” rodzice i nauczy-



ciela wypracowywali plany wspierające aktywność dzieci. Obecnie trwa I runda programu, w ramach której uczniowie uczestniczą w innowacyjnej, interaktywnej formule testów sprawnościowych EuroFit +.

– Nasz program bazuje na Europejskim Teście Sprawności Fizycznej EuroFit, do którego dodaliśmy nowoczesne rozwiązania technologiczne – tłumaczy Adam Radzki, członek Zarządu Benefit Systems, spółki, która jest fundatorem programu Aktywne Szkoły MultiSport. – Wykonując ćwiczenia sprawnościowe, uczniowie przechodzą poszczególne misje, zdobywają punkty i kolejne poziomy w grze. Dotychczas w programie wzięło udział blisko trzy tysiące dzieci, a mamy plan na minimum 10 tysięcy. Dla nas kluczowa w projekcie jest aktywizacja ruchowa dzieci, która pozytywnie wpływa na ich rozwój fizyczny, emocjonalny i intelektualny.

Ćwiczenia uatrakcyjniają urządzenia-potwory zwane Ślamazarami, z którymi mierzą się uczniowie, a w rzeczywistości walczą ze swoimi słabościami. To, co ważne w projekcie to ruch, a rywalizacja odbywa się wyłącznie na poziomie szkół i ogólnej punktacji.

– Na początku zaskoczyło mnie połączenie ćwiczeń fizycznych z opowieścią i urządzeniami multimedialnymi, ale dzieci są tym zachwycone – podkreśla Edyta Krajewska, dyrektor Szkoły Podstawowej nr 32 we Wrocławiu. – Wyjątkowość programu polega na jego interaktywności.

Duży wpływ na pozytywny odbiór przez uczniów mają instruktorzy, którzy współpracują z nauczycielami wychowania fizycznego. Widzę, że dzieci mają z nimi świetny kontakt.

Nieodłącznym elementem zdrowego trybu życia jest też prawidłowe odżywianie, dlatego uczestnicy turnieju, poza testami sprawnościowymi, będą mogli zagrać w żywieniowe bingo, które w ciekawy i przystępny sposób przybliży im podstawy zdrowej diety.

Pilotażowy projekt kończy się w grudniu, wygra szkoła, która w czasie trwania programu zrobi największy postęp w zakresie wyników EuroFit + i zmian wprowadzonych w szkole. Dla tych, którzy wykażą się największym zaangażowaniem i determinacją, przewidziane są nagrody o łącznej wartości 85 tys. złotych. ■

Przypisy:

¹ *Serwis Nauka w Polsce* – www.naukawpolsce.pap.pl

² Liczba polskich dzieci z nadwagą wzrosła prawie dwukrotnie, artykuł opublikowany na www.naukawpolsce.pap.pl

³ Woynarowska B. Aktywność fizyczna [w:] W. Woynarowska (red.), *Profilaktyka w pediatrii*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2008. Cytowane za raportem: Aktywność fizyczna młodzieży szkolnej w wieku 9–17 lat realizowanym na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa 2013.



KATARZYNA
MARCZUK

adwokat,
KPRF Law Office

Wizerunek pracownika w marketingu firmy

Polski porządek prawny nie przewiduje jednej, powszechnie używanej definicji pojęcia „wizerunek”. Co więcej, nie zawiera jej żadna ustawa, w związku z czym definicja ta została ukształtowana przez doktrynę na gruncie stosowania przepisów, w których pojawia się to określenie. I tak powszechnie przyjmuje się, że wizerunek oznacza konkretyzację obrazu fizycznego człowieka umożliwiającą jego rozpoznanie, który to obraz zdatny jest do rozpowszechniania.



Jak wcześniej wskazano, co prawda żadna ustawa nie zawiera definicji wizerunku, niemniej jednak jest on szeroko chroniony w polskim prawie na wielu płaszczyznach.

Podstawową regulacją problematyki w zakresie ochrony wizerunku są przepisy zawarte w ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych, która w art. 81 ust. 1 przewiduje obowiązek uzyskania zgody na rozpowszechnianie wizerunku od osoby na nim przedstawionej. Takie oświadczenie woli musi zostać złożone zawsze, gdy w danej sytuacji nie występuje jedna z okoliczności wyłączających obowiązek jego uzyskania, a więc:

- a) gdy osoba ta otrzymała zapłatę za pozowanie,
- b) jest to osoba powszechnie znana i wizerunek utrwalono w związku z wykonywaniem przez nią czynności publicznych,
- c) osoba stanowi jedynie element całości kompozycji.

Kolejnym istotnym z punktu widzenia omawianego zagadnienia poziomem ochrony prawa do wizerunku pracownika jest uregulowanie zawarte w ustawie o ochronie danych osobowych („UODO”), które powinny być interpretowane łącznie z regulacjami przewidzianymi w Kodeksie pracy („KP”). Zgodnie z treścią art. 23 ust. 1 pkt 2 UODO przetwarzanie danych jest dopuszczalne, gdy jest to niezbędne do zrealizowania uprawnienia lub spełnienia obowiązku wynikającego z przepisu prawa. W przypadku relacji między pracodawcą a pracownikiem przepisem uprawniającym do przetwarzania przez pracodawcę danych osobowych pracownika jest art. 221 KP, który określa zakres danych, których udostępnienia pracodawca może żądać od pracownika. Jak wynika z treści przepisu, pracownik zo-



bowiązany jest do przekazania pracodawcy następujących danych: imienia (imion) i nazwiska, imion rodziców, daty urodzenia, miejsca zamieszkania (adresu do korespondencji), wykształcenia, przebiegu dotychczasowego zatrudnienia czy innych danych, jeśli obowiązek ich przekazania wynika z przepisów prawa (art. 221 § 4 KP). Wskazane wyliczenie stanowi katalog zamknięty, co oznacza, że pracodawca nie ma prawa wymagać od pracownika udostępnienia mu innego rodzaju informacji. Mając na uwadze, że w powołanym powyżej przepisie nie ma mowy o możliwości żądania od pracownika udostępnienia jego wizerunku, a tym bardziej zgody na jego rozpowszechnianie, że pracodawca zobowiązany będzie, co do zasady, do uzyskania od pracownika odpowiedniej zgody w powyższym zakresie. Wyrażenie przez pracownika zgody na korzystanie z jego wizerunku przez pracodawcę, w tym do celów marketingowych, stanowi przesłankę legalności jego przetwarzania stosownie do art. 23 ust. 1 pkt 1 UODO.

Nie można również pominąć wizerunku jako dobra prawnego osoby, którą przedstawia, i którego ochrona wynika z treści art. 23 i 24 Kodeksu cywilnego. Wizerunek wymieniany jest w tym przepisie – obok zdrowia, wolności czy czci – jako jedno z dóbr osobistych, a więc korzysta z takiej samej ochrony, tj. osoba, której dobro zostało naruszone lub zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie już dokonanego naruszenia osoba taka może także żądać, ażeby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności ażeby złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w kodeksie może ona również żądać zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny (art. 24 § 1 kc). Osoba, której wizerunek został wykorzystany bezprawnie, a co doprowadziło do wystąpienia szkody majątkowej po jej stronie, uprawniona jest również do żądania odszkodowania na zasadach ogólnych.

JAK SKUTECZNIE UZYSKAĆ ZGODĘ PRACOWNIKA?

W pierwszej kolejności należy wskazać, że pracownik winien udzielić dwóch oddzielnych zgód: na utrwalenie wizerunku oraz na jego rozpowszechnianie. Zgoda pracownika na przetwarzanie przez pracodawcę jego wizerunku musi zostać udzielona dobrowolnie. Pracownik nie może obawiać się wyciągnięcia względem niego przez pracodawcę negatywnych konsekwencji w przypadku odmowy udzielenia takiej zgody. W żadnym razie zezwolenie na przetwarzanie danych osobowych nie może być domniemane lub dorozumiane z oświadczenia woli innej treści (art. 7 pkt 5 UODO). W związku z tym, że omawiane oświadczenie woli dotyczy danych osobowych, możliwe jest również jego wycofanie. Moment skuteczności takiego działania jest z kolei różny w zależności od zakresu, którego oświadczenie dotyczy. W przypadku zgody na utrwalenie wizerunku może ona zostać odwołana do momentu podjęcia działania, na dokonanie którego została udzielona. Zgody tej nie można więc cofnąć po ustaleniu wizerunku, gdyż zgoda ta zosta-

Zgoda pracownika na przetwarzanie przez pracodawcę jego wizerunku musi zostać udzielona dobrowolnie. Pracownik nie może obawiać się wyciągnięcia względem niego przez pracodawcę negatywnych konsekwencji w przypadku odmowy udzielenia takiej zgody.

ła niejako już skonsumowana i wykorzystana. Odmienne kształtuje się skuteczność odwołania zgody na rozpowszechnianie wizerunku. W tym przypadku cofnięcie zgody dopuszczalne jest do czasu, gdy wizerunek zostanie upubliczniony w umówiony przez strony sposób.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, warto również zwrócić uwagę na to, że zakres zgody na przetwarzanie wizerunku nie może być nieograniczony, blankietowy. Zarówno w interesie pracownika, jak i pracodawcy jest, aby określić w możliwie konkretny sposób zakres czynności i okoliczności, w których pracodawca uprawniony jest do wykorzystania wizerunku pracownika. W oświadczeniu o wyrażeniu zgody na utrwalenie i rozpowszechnianie wizerunku winno się zawrzeć informacje w zakresie m.in. celu rozpowszechnienia (np. cele marketingowe, reklamowe itp.), miejsca rozpowszechnienia (np. publikacje, identyfikatory itp.), czasu rozpowszechnienia (ograniczony bądź nieograniczony), możliwości zestawiania z wizerunkami innych osób lub określonej treści tekstami. Powyższe doprecyzowanie jest istotne z punktu widzenia pracownika, ponieważ zachowuje on kontrolę nad sposobem wykorzystania jego wizerunku, natomiast pracodawca może uchronić się od ewentualnych zarzutów co do wykorzystania wizerunku pracownika niezgodnie z udzieloną zgodą, bowiem to na pracodawcy, jako podmiocie rozpowszechniającym, spoczywa ciężar dowodu, że wykorzystanie wizerunku nie wykroczyło poza zakres uzyskanej zgody (tak argumentuje SN w wyroku z dnia 20.05.2004, II CK 330/03). Jeśli chodzi o formę zgody, to co prawda żadna regulacja prawna nie precyzuje określonej formy dla jej ważności, jednakże ze względów dowodowych najlepiej, aby była ona udzielona w formie pisemnej, tym bardziej że – jak zostało wspomniane powyżej – na pracodawcy spoczywa ciężar dowodu co do zgodności przetwarzania wizerunku z udzielonym mu zezwoleniem.

Reasumując, pracodawca, który pragnie wykorzystać wizerunek pracownika do celów zewnętrznych, w tym m.in. do zamieszczenia go na materiałach marketingowych, obowiązany jest do uzyskania odpowiedniej zgody, na której podstawie przetwarzanie danych będzie spełniało wszelkie wymogi prawne i nie będzie narażało pracodawcy na ryzyko odpowiedzialności za bezprawne wykorzystanie wizerunku pracownika. ■

Ubezpieczenia społeczne członków zarządu

Stosunek prawny między spółką a członkiem zarządu może zostać uregulowany w drodze różnych aktów prawnych. Szczegółowe obowiązki reprezentanta spółki mogą zostać wskazane w samej uchwale o powołaniu do pełnienia tej funkcji, w umowie o pracę czy też w umowie cywilnoprawnej. Wybór danego rozwiązania będzie mieć natomiast określone konsekwencje w zakresie podlegania ubezpieczeniom społecznym, a w konsekwencji w wymiarze obciążeń publicznoprawnych z tym związanych.



(Prawie) nic nie stoi na przeszkodzie zatrudnieniu członka zarządu na podstawie umowy o pracę. Kodeks pracy w niektórych przepisach reguluje sytuację osób zarządzających zakładem pracy (choćby w zakresie wymiaru czasu pracy), a zatem wprost dopuszcza taką możliwość. Wątpliwości może budzić element istotny stosunku pracy, tj. konieczność podporządkowania się poleceniom pracodawcy. W przypadku członków zarządu, którzy są reprezentantami spółki, a zatem samodzielnie podejmują decyzje w jej imieniu, wymóg ten nie jest zachowany, jednak zarówno w doktrynie, jak i orzecznictwie mówi się w takim przypadku o tzw. podporządkowaniu autonomicznym. Oznacza to, że możliwe jest zawarcie prawnie skutecznej umowy o pracę z członkiem zarządu i objęcie go z tego tytułu ubezpieczeniem społecznym.

Powyższa zasada nie znajduje zastosowania w przypadku członków zarządu będących jednocześnie jedynymi wspólnikami jednoosobowych spółek kapitałowych lub takich, w których co prawda występuje dwóch wspólników, jednak udział jednego jest marginalny. W takiej sytuacji umowy o pracę są kwestionowane, a ZUS odmawia objęcia ubezpieczeniem społecznym, wskazując na brak relacji pracowniczej. Jeżeli bowiem dana osoba sprawuje jednocześnie funkcję członka zarządu oraz jest decydującym udziałowcem w spółce, trudno mówić, aby mogła wydawać wiążące polecenia samej sobie w ramach podporządkowania pracowniczego.



KATARZYNA
KAMIŃSKA

starszy prawnik
kancelarii Galt

”

Zastosowanie omawianej konstrukcji jest możliwe w przypadku zawarcia umowy, której przedmiotem będą czynności objęte działalnością gospodarczą reprezentanta, ale rodzajowo inne niż te wynikające z kodeksowych obowiązków członka zarządu.



UMOWA CYWILNOPRAWNA

W praktyce popularne jest zatrudnianie członków zarządu na podstawie umów cywilnoprawnych, zwanych kontraktami menedżerskimi. W ich przypadku strony mają większą swobodę co do uregulowania wzajemnych zobowiązań, odchodząc od wymogów stawianych umowom o pracę. Jeżeli umowa-zlecenia stanowi jedyny tytuł do ubezpieczenia społecznego, spółka powinna odprowadzić od niej składki ZUS na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe (składka chorobowa jest dobrowolna).

W przypadku umów zlecenia z członkami zarządu często stosowaną konstrukcją było zawieranie ich w ramach prowadzonej przez reprezentanta spółki działalności gospodarczej. Pozwalało to na zmniejszenie obciążeń publicznoprawnych, ponieważ to członek zarządu samodzielnie odprowadzał składki od zadeklarowanej przez siebie kwoty, która najczęściej znacząco odbiegała od wynagrodzenia otrzymywanego w ramach kontraktu. Uchwała składu siedmiu sędziów SN z 17 czerwca 2015 r. (sygn. akt III UZP 2/15) przesądziła, że w przypadku zawarcia kontraktu menedżerskiego (umowy-zlecenia) z członkiem zarządu spółki, prowadzącym działalność gospodarczą, tytułem do objęcia ubezpieczeniem społecznym jest umowa cywilnoprawna.

Argumentacja SN opiera się na tym, że prawa i obowiązki członka zarządu spółki wynikają w głównej mierze z samego faktu powołania go na to stanowisko, wobec czego wykonywanie czynności polegających na zarządzaniu spółką nie może być traktowane jako podejmowane w ramach

działalności gospodarczej. W takim przypadku bowiem członek zarządu nigdy nie występuje we własnym imieniu i nie podejmuje czynności na własne ryzyko, ale jest zawsze reprezentantem spółki. Zastosowanie omawianej konstrukcji jest zatem możliwe w przypadku zawarcia umowy, której przedmiotem będą czynności objęte działalnością gospodarczą reprezentanta, ale rodzajowo inne niż te wynikające z kodeksowych obowiązków członka zarządu.

BEZ DODATKOWEJ UMOWY

Jak wspomniano, w orzecznictwie słusznie wskazuje się na umocowanie członków zarządu do sprawowania swojej funkcji już w samym akcie powołania. Dodatkowa umowa o pracę lub cywilnoprawna nie stanowi upoważnienia do reprezentowania spółki, a jedynie doprecyzowuje wzajemne relacje stron. Jej zawarcie nie jest zatem konieczne.

Art. 6 ust. 1 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznym zawiera zamknięty katalog tytułów do objęcia ubezpieczeniem społecznym – zakwalifikowanie danego stosunku prawnego do jednego z nich stanowi podstawę do pobrania składki. Wśród osób wymienionych w tym przepisie brakuje jednak członków zarządu wynagradzanych z tytułu pełnionej funkcji. Oznacza to, że w przypadku określenia wynagrodzenia reprezentanta spółki w uchwale o powołaniu go na piastowane stanowisko wynagrodzenie to nie będzie podlegało oskładkowaniu, bowiem nie występują tu wskazania do objęcia zatrudnionej osoby ubezpieczeniem społecznym. ■

SOBIBÓR



14 października 1943 r. wybuchł bunt w obozie zagłady w Sobiborze na Lubelszczyźnie. 600 wycieńczonych więźniów podjęło próbę ucieczki, występując przeciw uzbrojonym strażnikom. Po krwawej walce z obozu uciekło blisko 200 osób. 42 z nich doczekały końca wojny.

Sobibór opowiada historię ostatnich tygodni przed powstaniem oraz samego buntu. Gdy do obozu trafia Aleksander Peczerski (Konstantin Khabenskiy), pułkownik Armii Radzieckiej schwytyany na froncie wschodnim, staje się dla niego jasne, że jedynym sposobem na uniknięcie pewnej śmierci jest ucieczka z obozu. Peczerski staje na czele konspiracji, której celem jest ucieczka wszystkich osadzonych. Utrzymanie planu w tajemnicy okazuje się trudniejsze, niż się wydawało, a postawa Peczerskiego przyciąga coraz większą uwagę.

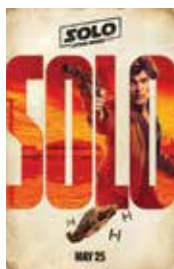
Info

Reżyseria:
Konstantin Khabenskiy
Obsada:
Konstantin Khabenskiy,
Christopher Lambert,
Mariya Kozhevnikova,
Felice Jankell
Premiera:
11 maja 2018
Gatunek: dramat,
wojenny



Han Solo: Gwiezdne wojny – historie

Młody Han Solo, przemierzając galaktykę, staje się przemytnikiem.



Reżyseria: Ron Howard
Obsada: Alden Ehrenreich, Donald Glover, Emilia Clarke, Woody Harrelson, Paul Bettany
Premiera: 25 maja 2018
Gatunek: przygodowy, SF

Deadpool 2

Po przeżyciu wypadku oszpecony superbohater stara się odzyskać utraconą pasję życia, podróżując po świecie i walcząc z przestępcami.



Reżyseria: David Leitch
Obsada: Ryan Reynolds, Josh Brolin, Morena Baccarin, Julian Dennison
Premiera: 18 maja 2018
Gatunek: komedia, akcja, SF

FILM



Kaczki z gęskiej paczki

Benek jest dumną gęsią, beztrojskim kawalerem i pozwalającym sobie na wszystko lekkoduchem. Zdecydowanie woli podniebne akrobacje i kaskaderskie popisy od ćwiczeń przed czekającą go migracją do ciepłych krajów. Podczas jednego z popisowych przelotów Benka coś idzie nie tak i gąsior wpada prosto w stado kaczątek. W wyniku wypadku dwa pisklaki zostają oddzielone od reszty swoich braci i siostr, a główny bohater ulega kontuzji, która nie pozwala mu na wzbicie się w powietrze. Zamiast dalej latać – zmuszeni będą człapać. Benek musi teraz zadbać o maluchy i wspólnie z nimi wyrusza w podróż życia – przez malownicze góry, wspaniałe jeziora, bambusowe lasy i jaskinie pełne tajemnic. Dzięki tej przygodzie Benek przekona się o sile bezwarunkowej miłości i stanie się dla kaczątek najlepszym ojcem na całym ptasim świecie.

TEATR



Mayday 2

Bigamia? Owsem! Kazirodztwo? Fe! Skuszony powodzeniem swojej farsy *Mayday* na wszelkich możliwych scenach świata, Ray Cooney po ponad dwudziestu latach, w 2001 roku, dopisał dalszą część losów rodziny Smithów (bigamista i jego dwie żony), poszerzając szacowne grono o dwójkę nastoletnich dzieci. Cały ambaras w tym, że osiemnastoletni Vicky i Gavin umawiają się na spotkanie przez internet, nie wiedząc, że ich pokrewierstwo jest wyjątkowo bliskie. Ich pierwsza randka to dla głównego bohatera Johna prawdziwa katastrofa.

Info

Reżyseria:
Christopher Jenkins
Obsada:
Maciej Stuhr,
Julia Kamińska
Premiera:
11 maja 2018
Gatunek: animacja,
familijny, komedia

TEATR



Info

Reżyseria i opracowanie
muzyczne: Marcin
Sławiński
Obsada: Grzegorz
Przybył (John Smith),
Andrzej Warcaba
(Stanley Gardner), Anna
Kadulska (Mary),
Violetta Smolińska
(Barbara), Katarzyna
Błaszczyńska/Dorota
Chaniecka (Vicky),
Marek Rachoń (Gavin),
Jerzy Głybin (Tata/Pan
Gardner)
Teatr Śląski im.
St. Wyspiańskiego
w Katowicach
www.teatrlaski.art.pl

Dzieci z dworca Zoo

Przejmujące losy nastoletniej narkomanki Christiane F. i jej rówieśników, z których wielu, nie mogąc zerwać z nałogiem, kończy swe życie tragicznie, od lat wywierają niezwykle mocne wrażenie na wielu pokoleniach. *My, dzieci z dworca ZOO* to światowy bestseller, który w formie książki i filmowej adaptacji niezmiennie porusza, a historia opowiadana przez główną bohaterkę nie traci na aktualności.

Taniec współczesny jako środek wyrazu jest w stanie ukazać tę opowieść z innej strony i zaakcentować to, co do tej pory być może umknęło uwadze odbiorców. Dramaturgię spektaklu dopełnia niezapomniana muzyka Davida Bowie, a także alternatywne kompozycje islandzkiego twórcy Valgeira Sigurðsóna i eksperymentalne kompozycje z *The Chopin Project* Ólafura Arnaldsa i Alice Sary Ott. Autorem scenariusza, choreografii i inscenizacji jest wybitny choreograf Robert Glumbek, który za swoją poprzednią realizację w Operze na Zamku (wieczór nowych choreografii *Ogniw*) otrzymał tytuł Najlepszego Choreografa w Polsce 2014 oraz Bursztynowy Pierścień 2014 w kategorii najlepszy spektakl sezonu.

Info

Balet współczesny
Choreografia i inscenizacja:
Robert Glumbek
Opera na Zamku
w Szczecinie
www.opera.szczecin.pl

„Książka, nierozdzielny towarzysz, przyjaciel bez interesu, domownik bez naprzykrzenia.”
Ignacy Krasicki

matematyka ZAUFANIA

Jak dzięki zaufaniu budować przewagę konkurencyjną i odnosić sukcesy w biznesie

SEBASTIAN KOTOW

MATEMATYKA ZAUFANIA

Książka *Matematyka zaufania* to szereg odpowiedzi na najważniejsze pytania z zakresu zaufania – kiedy ufać, jak budować osobistą wiarygodność i zaufanie w relacjach, jak rozwijać zespoły i zaufanie w organizacji oraz jak odbudowywać utracone zaufanie? Autor przedstawia w niej praktyczne wskazówki, które mogą być z powodzeniem wykorzystane przez liderów w codziennej menedżerskiej pracy oraz jako inspiracja do krzewienia kultury wysokiego zaufania w biznesie.

Sebastian Kotow

Wydawnictwo: Institute of Behavioral Design

49,90 zł



Praktyczny poradnik networkingu. Zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych

Zainteresowanie networkingiem rośnie. Autorzy piszą jak umiejętność utrzymywania ożywionych i autentycznych międzyludzkich kontaktów staje się w przestrzeni zawodowej wartością dodaną.

Grzegorz Turniak, Witold Antosiewicz
Wydawnictwo Onepress
37,00 zł



Praca rządzi! Metody Google'a, które odmienią twoją pracę i życie

Metody pracy się zmieniają. A Ty? „Obecnie większość swojego czasu spędzamy, pracując. To złe, jeśli praca nas demotywuje” – tak twierdzi Laszlo Bock, wizjoner kienujący przez wiele lat działem rekrutacji w Google'u.

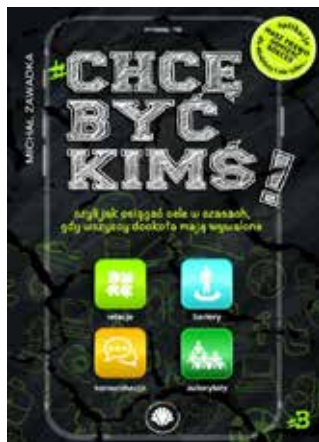
Laszlo Bock
Wydawnictwo Insignis Media
39,99 zł



Teraz autentyczność. O wolności w biznesie i nie tylko...

Książka ta jest odbiciem tego, co czuję od lat. Tego, jak uwiera mnie wyidealizowana rzeczywistość. Ta, która jest dookoła. W gazetach, telewizji i internecie. Czy tam jest autentycznie?

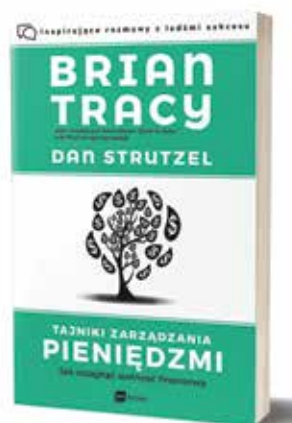
Anna Urbańska
Wydawnictwo Concret
39,00 zł



Chcę być kimś 3

Chcę być kimś jedyna seria polskich książek dla młodzieży z zakresu rozwoju osobistego. Część trzecia to: relacje, bariery, komunikacja, autorytety. Seria swoją treścią pyta, odpowiada, prowokuje do myślenia i działania. Rozwiązuje problemy, kiedy trzeba daje przysłowiowego „kopa” i zmienia sposób podejścia do życia, by po przeczytaniu młody człowiek zrozumiał siebie i raz na zawsze zapamiętał, że JEST WYJĄTKOWY i ma prawo odnieść sukces! Oczywiście przy swoim zaangażowaniu. Każda z części zawiera cztery z szesnastu obszarów budowania osobowości młodego człowieka, które autor – Michał Zawadka wyodrębnił na podstawie warsztatów z ponad dwudziestoma tysiącami młodych ludzi całej Polski.

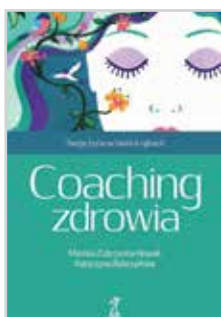
Michał Zawadka
Wydawnictwo Mind & Dream
34,90 zł



Tajniki zarządzania pieniędzmi. Jak osiągnąć wolność finansową

Znany na całym świecie autor bestsellerów i konsultant biznesowy Brian Tracy wprowadzi Cię w tajniki postępowania z pieniędzmi – sprawdzone w praktyce i testowane nie od lat, lecz od tysiącleci. Wystarczy, że po prostu przestudujesz idee opisane w tej książce i zastosujesz je we własnym życiu i działalności biznesowej, a także odniesiesz sukces finansowy.

Brian Tracy, Dan Strutzel
Wydawnictwo MT Biznes
46,90 zł



Coaching Zdrowia Twoje życie w Twoich rękach

Coaching zdrowia to znakomity materiał do pracy nad samorozwojem i nad aspektami psychiki powodującymi różnego rodzaju dolegliwości fizyczne. To inspiracja do podjęcia działań, na które do tej pory brakowało Ci sił, czasu czy motywacji.

Monika Zubrzycka-Nowak,
Katarzyna Rybczyńska
Wydawnictwo GWP
24,90 zł



Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał

W dzisiejszym, postnowoczesnym świecie, w którym coraz trudniej znaleźć skutecznego i lojalnego pracownika, zdolność do motywowania oraz rozwijania potencjału zespołu staje się podstawową kompetencją.

Maciej Sasin
Wydawnictwo Onepress
59,00 zł



Po pierwsze: ZYSK. Zmień swoją organizację w efektywną maszynę do zarabiania pieniędzy

Mike Michalowicz opracował nieszablony system zarządzania przepływem środków pieniężnych, dzięki któremu dziesiątki małych firm wyrwały się ze spirali śmierci i momentalnie osiągnęły rentowność.

Mike Michalowicz
Wydawnictwo MT Biznes
54,90 zł



MAREK
SKAŁA

MEGALIT
Instytut Szkoleń
właściciel/trener,
marek.skala@megalit.pl

Dyrektor nowoczesny! Szkoły!

Kiedy mówimy dyrektor szkoły, często pojawia się obraz kogoś niedostępnego, wręcz mitycznego. Taki obraz z „Siłaczki”, z „Syzyfowych prac”, a może nawet ze „Wspomnień niebieskiego munda”. Błąd! Duży błąd! Ale po kolei . . .

Pytanie ważne – po co nam, szefom HR dużych firm, myślenie kategorią „dyrektor szkoły”? Poza tym, że sami mamy dzieci, wielu z nas dość intensywnie szuka pracowników. Często do pracy liniowej, chętniej prosto po szkole właśnie niż po studiach. A wtedy warto mieć dobry kontakt z dyrektorem szkoły. Pytanie kolejne – kim on/ona jest? Jakim managerem (Tak! Managerem!) jest dziś dyrektor szkoły? Często zarządza grupą ok. 150–200 pracowników. Oraz zespołem 800–1200 uczniów. A także społecznością 1600–2400 rodziców. I, aby było jeszcze ciekawiej, bez pionu HR. By zrozumieć, jakie to trudne, rozważ, drogi czytelniku, dylemat zarządcy: co zrobić, gdy ośmioletnia uczennica przynosi do szkoły kosmetyczkę większą niż tornister? Podkłady, puder, szminki, lakiery etc. Ojciec ma syndrom gimnazjalny (wywalone na wszystko), a matka jest z córki dumna. I nie możesz ich odesłać do HR-u, bo tego pionu w szkole nie ma. :-)

Ostatnio spędziłem dwa dni z dyrektorami szkół w czasie VI Konferencji Nowoczesny Dyrektor. Skąd nazwa? „Od początku chcieliśmy stworzyć konferencję dla tych, którzy się chce, którzy chcą coś zmienić w edukacji, którzy chcą wdrażać nowe technologie” – mówi Marcin Kempka, prezes LIBRUSA. I rzeczywiście – ponad 500 uczestników to wyłącznie dyrektorzy, którzy w swoich szkołach wdrożyli minimum nowoczesności, czyli elektroniczny dziennik. Miejsca na tegoroczną edycję sprzedały się jeszcze w tamtym roku. Drugi dzień Konferencji to seria kilkudziesięciu specjalistycznych warsztatów, których części nawet nie byłem w stanie zrozumieć. Dzień pierwszy to wykłady.

By zrozumieć, kto, z jaką wiedzą, dostarcza nam, HR-owcom, nowych pracowników, opiszę krótko cztery wystąpienia pierwszego dnia Nowoczesnego Dyrektora.

Profesor Zbigniew Nęcki (UJ) w niezwykle serdeczny sposób pokazał, co dziś dzieje się w procesach komunikacji managerskiej. To co najistotniejsze w coraz szybszym świecie pokolenia C (stałe podłączonych), to unikanie błędów, bo ich skutki są natychmiastowe. Kilkadziesiąt procent ludzi doświadczyło kiedyś w sieci obrażenia, hejtu czy choćby naśmiewania się. Wśród uczniów to groźniejsze niż w życiu dorosłym, znacznie częściej prowadzi do załamań, a nawet prób samobójczych. Co stosować? Zaskakujące, ale znane od tysięcy lat zasady – rozważnej oceny, uważnego słuchania, szacunku dla poglądów innych, zrozumienia zanim, zaczniemy działać.

Profesor Łukasz Sułkowski (także UJ) pokazał wielką róż-

norodność modeli organizacyjnych i kulturowych, z jakimi możemy się spotkać w szkole (ale i w każdej z naszych firm). Zazwyczaj dopasowujemy się do struktury i kultury, do której wchodzimy. Warto jednak mieć świadomość, jaka ona jest, z czego wynika to, że jest właśnie taka, jak sobie w niej radzić. Oraz jak ją skutecznie zmieniać, jeśli jest to potrzebne. Ciekawe, kto z nas wie, jak działać w kulturach klanowych, ad-hockracyjnych (od ad hoc), hierarchicznych czy rynkowych? Albo jak zmieniać kulturę ceremonialno-carską na indywidualistyczno-improwizacyjną? Warto też uświadomić sobie fakt, że szkoła jest miejscem ogromnej liczby codziennych projektów, każdy dzień jest inny, a turbulencje i zmiany są stale. W naszych firmach jest znacznie stabilniej i spokojniej.

Byłem trzecim prelegentem i po ustaleniach z szefem LIBRUSA Marcinem Kempką postanowiłem pokazać typowy wykład interaktywny o nowych technikach zarządczych. Taki sam jak dla topowych managerów w branży bankowej, ubezpieczeń, AGD czy motoryzacji. Zaczęliśmy od dylematu, który towarzyszy wszystkim młodym managerom. Syndrom 1410, czyli w jakich proporcjach nadal uczyć ulubionego przedmiotu (Witold), a ile czasu poświęcać na motywację, delegowanie, zarządzanie (Jagiełło). Mówiliśmy też o efekcie AHA! – czyli udzielaniu natychmiastowej pochwały. Oraz o technice Matta Sakaguchiego, polegającej na większej empatii w zespole i równym czasie (2–3 minuty) dla każdego na początku pracy zespołu.

Tomasz Kammel, znany z ekranu, jest także znakomitym trenerem wystąpień publicznych. Rozmawiał z dyrektorami szkół o tym, jak mówi lider. Nie mogą zdradzać zbyt wiele, ale przytoczę jedno z zaleceń. Generalnie Tomek mówił o tym, tak zupełnie szczerze, jak przejąć taką jakby kontrolę nad publicznością, by ją zasadniczo zachęcić do działania. Jeśli przeczytamy poprzednie zdanie bez słów pochylonym drukiem, otrzymamy to, o czym mówił Tomasz. O precyzji w komunikacji lidera. O używaniu słów właściwych liderem. I o nieużywaniu językowych koszmarków. Między innymi oczywiście.

Kiedy więc zostaniesz wezwany do szkoły w sprawie własnego dziecka przez jej dyrektora, możesz oczywiście trafić na kogoś podobnego do pryncypała, jakiego pamiętasz z własnych szkolnych wspomnień. Najczęściej jednak spotkasz managera, który sprawnie, w ramach posiadanych środków i możliwości, zarządza skomplikowaną społecznością kilku tysięcy ludzi. O różnorodnych, często sprzecznych oczekiwaniach. I to bez pionu HR. ■

 **116 111**
telefon zaufania
dla dzieci i młodzieży

- Co 2 min odbieramy telefon od dziecka
- W tym roku już 105 razy interweniowaliśmy, bo życie lub zdrowie dziecka było zagrożone



© m.lesacha - Fotolia.com

WSPIERAJ TELEFON ZAUFANIA DLA DZIECI I MŁODZIEŻY.
Dzieci potrzebują Twojej pomocy.

Numer konta: 26 1240 6960 7190 0000 7500 0000
telefon.fdds.pl





Bądź aktywny

..... WYPOCZYWAJ

W Kafeterii MyBenefit Pracodawca finansuje zakupy z ZFŚS lub środków obrotowych,
a pracownicy sami wybierają najlepsze dla siebie benefity.

Trenuj, wypoczywaj, baw się i przeżywaj korzystając z tysięcy benefitów dostępnych online, 24/7!