

benefit

miesięcznik bezpłatny
02(71)/2018
ISSN 2084-7491

■ NIE MA WARTOŚCI BEZ WARTOŚCI

Obecna sytuacja na rynku pracy charakteryzuje się coraz większymi oczekiwaniami pracowników względem pracodawcy.

■ COACH TO PRZED WSZYSTKIM PARTNER

Znaczenie słowa coach zdewaluowało się dlatego, że pod słowem coaching często kryją się działania, które coachingiem nie są.

■ JAK DBAĆ O DOBROBYT FINANSOWY PRACOWNIKÓW?

Amerykańskie badania pokazują, że problemy finansowe odbijają się na zaangażowaniu w pracę i stanie zdrowia pracowników.

NA STARCIE
ufam
LUDZIOM
Przemysław Gacek



www.miesiecznik-benefit.pl

Program MultiSport

Wytrwaj w noworocznych
postanowieniach!



① **MultiSport**

Z kartą MultiSport skutecznie zrealizujesz
swoje cele. Poznaj zimowe atrakcje
i sprawdź, co jeszcze mamy dla Ciebie na
www.kartamultisport.pl.



Wartości – zaangażowanie – cele

– Dążenie do doskonałości, entuzjazm, szacunek, odpowiedzialność i W@W ze szczytą szaleństwa – wymienia kluczowe wartości w swojej organizacji Przemysław Gacek, prezes Grupy Pracuj, który w wywiadzie okładowym tłumaczy, dlaczego są tak ważne w budowaniu zaangażowania jego zespołu.

Atmosfera w pracy, dobra komunikacja, możliwość rozwoju i WLB, a dopiero później wynagrodzenie – to obecnie główne oczekiwania szukających pracy wobec pracodawców. Nikogo nie trzeba uświadamiać, że employer branding jest niezwykle ważny w pozyskiwaniu pracowników, a jednym z ważniejszych jego elementów są oczywiście wartości organizacji. Przemysław Gacek nazywa je fundamentem firmy i podkreśla, że jego pracownicy muszą się z nimi utożsamiać, dlatego już podczas rekrutacji to, obok kompetencji, jedno z najważniejszych kryteriów wyboru kandydatów. Dlaczego?

– Ludzie, którzy mają podobne wartości, dobrze się czują w swoim towarzystwie i chcą w nim pozostać – tłumaczy prezes Grupy Pracuj. – Jesteśmy już znani na rynku z unikatowej, bardzo dobrej atmosfery pracy i ciekawych projektów. Pieniądze nie są głównym powodem, dla którego kandydaci wysyłają nam swoje CV. Pracownicy mają poczucie, że to jest miejsce, do którego po prostu chcą przychodzić. Oczywiście, że stawiamy przed nimi spore wymagania, ale jesteśmy organizacją, która troszczy się zarówno o wartości, jak i o cele.

O tym, w jaki sposób rozpocząć pracę nad zdefiniowaniem wartości organizacji, piszą we wspólnym artykule Aleksandra Feliksik i Sylwester Pietrzyk. Autorzy zwracają uwagę, że „zdefiniowanie wartości pozwala na skoncentrowanie energii całej załogi na działaniach zgodnych z kulturą organizacji i kierunkiem rozwoju, podporządkowanych jej celom strategicznym. Wartości organizacji są sumą zarówno wartości, którymi kierują się wszyscy pracownicy, jak i wizji oraz misji firmy. Bez nich ludzie w organizacji działają często w sposób punktowy, a nie długofalowy. Przekłada się to także na ich poziom rotacji”.

Zachęcam do lektury wspomnianej publikacji, ponieważ dobrze zdefiniowane wartości, spójne z wizerunkiem organizacji, z pewnością zwiększą szansę na przyciągnięcie kandydatów do pracy, ale też wpłyną na budowanie zaangażowania i zatrzymanie najlepszych talentów w firmie.

KATARZYNA PATALAN

REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

”

Umiejętność tworzenia relacji jest kluczową cechą liderów. Nikt nie osiąga naprawdę znaczących sukcesów sam, a IQ i merytoryczne umiejętności nie wystarczają w świecie zmieniających się warunków, aby być wystarczająco konkurencyjnym.

Anna Piasecka str. 26





Fot. Paweł Suder



Fot. istockphoto

luty 2018

06

WARTO TAM BYĆ

08

WYWIAD

■ Na starcie ufam ludziom

14

PRZYWÓDZTWO

■ O rozsądnym podejściu do inspiracji

16

HOLISTYCZNA AKADEMIA PRACOWNIKA

■ Czy nasze nawyki są naszym przeznaczeniem?

18

ZARZĄDZANIE

- Pięć faktów o obecnym rynku pracy
- Zarządzanie wielokulturowym zespołem
- Pięć nawyków dobrej komunikacji
- Czy przywództwo relacyjne jest nam potrzebne?
- Boski głupi byt
- Nie ma wartości bez wartości

32

MÓZGOBRANIE

■ Jak skutecznie zarządzać zespołem?

34

PRACA

■ Trzy pokolenia pod jednym dachem

36

ROZWÓJ

- W biznesie wartości: docenienie
- Gdy marka przynosi wartość
- Zniekształcenia percepcji
- Trening wdzięczności

44

BENEFITY

■ Jak dbać o dobrobyt finansowy pracowników?

46

WYWIAD

■ Szkolenia to inwestycja w przyszłość

49

STYL ŻYCIA

- Zajadanie emocji
- Zespół deficytu natury

54

WYWIAD

■ Coach to przede wszystkim partner

58

PRAWO

- Bierzesz wizytówkę?
- Świadczenia z ZFŚS – rewolucja w zwolnieniach podatkowych

62

KINO/TEATR/KSIĄŻKA

66

FELIETON

■ Rzymskie wakac... inspiracje! HR-owe!

LUTY 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				

MARZEC 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	

KWIECIEŃ 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						



Quo Vadis Szkolenia

Konferencja jest podsumowaniem VI Edycji Ogólnopolskiego Badania Benchmarków Efektywności i Jakości Polityki Szkoleniowych (Badanie Benchmarków TDI) w polskich organizacjach.

Podczas konferencji będą zaprezentowane m.in.:

- wyniki Badania TDI 2017 oraz trendy obserwowane od 2012 roku;
- studium przypadków dobrych praktyk w zakresie HRD;
- studium przypadków dobrych praktyk w zakresie HR BP – praktycy HR Biznes Partneringu.

Uczestnicy, jak co roku, otrzymają:

- podsumowującego zarówno bieżące wyniki VI edycji Badania Benchmarków Efektywności Polityki Szkoleń (Badanie TDI), jak i porównawczo wyniki z wszystkich pięciu lat;
- bezpłatny egzemplarz Raportu Rynkowego.

14 lutego 2018 – Warszawa

Organizator: Stowarzyszenie PSTD
Informacje: www.quo-vadis-szkolenia.pl



Innowacje w HR Conference & Expo

Dwudniowe spotkanie dla pracowników, menedżerów i zarządzających w działach HR, którzy chcą poprawić jakość pracy w swoich działach w oparciu o nowe technologie i innowacyjne, sprawdzone rozwiązania. Wydarzenie jest idealnym rozwiązaniem dla osób, które chcą otrzymać gotowe rozwiązania – stworzone na przykładzie i doświadczeniach firm, które wprowadziły już różnorakie innowacje w swoich działach HR. Podczas konferencji uczestnicy wezmą udział w inspirowanych prelekcjach i praktycznych warsztatach, poznają nowe technologie w pigułce.

Formuła wydarzenia oparta jest o wiele przykładów z Polski, a także z Europy – gościem z zagranicy będzie Tom Haak, ekspert z Holandii, posiadający ogromne doświadczenie we wprowadzaniu innowacji w działach HR w największych firmach i korporacjach. Każdy uczestnik wydarzenia otrzyma materiały i prezentacje pokonferencyjne oraz certyfikat potwierdzający uczestnictwo. W programie uwzględniony jest również czas na sesje networkingowe, umożliwiające swobodną wymianę doświadczeń pomiędzy uczestnikami i prelegentami, a także zawarcie nowych znajomości.

28 lutego - 1 marca 2018 – Warszawa

Organizator: Skill Group
Informacje: www.innowacjewhr.pl



Kadry i Płace 2018

Konferencja poświęcona będzie przeglądowi aktualnych regulacji oraz planowanych zmian przepisów z zakresu prawa pracy. Udział w wydarzeniu stanowić będzie doskonałą okazję do uzupełnienia wiedzy o aktualny stan prawny, dobre praktyki oraz do poznania uczestników konferencji i wzajemnej wymiany doświadczeń.

Pierwszego dnia konferencji zostaną omówione kwestie związane z reformą RODO w dziale HR, umowami cywilnoprawnymi i nową stawką godzinową w 2018 roku oraz kontrolą ZUS, w tym najczęstszymi błędami zarzucanymi pracodawcom w czasie kontroli czy bezpieczną optymalizacją w zakresie składek ZUS. Drugiego dnia konferencji obejmował będzie takie tematy jak elektroniczne akta osobowe – głównie zasady prowadzenia i problemy interpretacyjne oraz nowe możliwości organizacyjne pracodawców, a także świadectwa pracy oraz emerytury i renty w 2018 roku. Omówione zostaną także zagadnienia związane z rekrutacją, m.in. niestandardowe formy docierania do właściwych kandydatów, komunikację w procesie rekrutacji oraz dozwolony zakres sprawdzania kandydatów.

Prelegentami będą: dr Maciej Chakowski, Anna Kamińska-Pietnoczko, Paweł Ziółkowski, Monika Cieślak, Jolanta Karakow-Jaskiewicz oraz Dorota Strzelec. Przy powołaniu się na miesięcznik „Benefit”, 10 proc. rabatu!

15-16 marca 2018 – Warszawa

Organizator: Russell Bedford Akademia
Informacje: www.konferencjakadry.pl



HR FACTOR XII - #Smart_HR

Konferencja podczas której zostaną udzielone odpowiedzi na najważniejsze pytania dotyczące polskiego rynku pracy. Tym razem nacisk zostanie położony na wyzwania dotyczące takich sektorów jak BPO/SSC. Korzystny klimat inwestycyjny, wysokie kwalifikacje polskich pracowników oraz rozwój nowoczesnych miejsc pracy - to sprzyjające warunki do dynamicznego rozwoju i ewolucji funkcji HR.

Spotkanie będzie podzielone na cztery bloki tematyczne: #SMART RECRUITING, #SMART MANAGEMENT, #SMART WORKPLACE, #SMART INTEGRATION.

Ponadto konferencja to:

- Open Space Technology - formuła, która pozwala współtworzyć konferencję i dzielić się swoją wiedzą, i doświadczeniami z innymi uczestnikami i wypracowywać rozwiązania.
- Innowacyjna przestrzeń - miejsce sprzyjające integracji i wymianie doświadczeń.
- Best Practice Only - dobre praktyki prezentowane przez liderów HR z dużych organizacji, m.in. Oknoplast, Nowy Styl Group, Hitachi.
- After HR - pokonferencyjne spotkanie w mniej formalnej atmosferze. Czas na networking, rozmowy z partnerami konferencji i zwiedzenie przestrzeni Centrum Innowacji.

16 marca 2018 – Kraków
Organizator: Studio Wiedzy
Informacje: www.hrfactor.pl



JIM TAMM

James W. Tamm – były sędzia stanu Kalifornia i ekspert w rozwiązywaniu sporów oraz budowaniu relacji współpracy. Obecnie wykładowca Międzynarodowego Programu Menadżerskiego w Sztokholmskiej Szkole Ekonomii, nadzorca Programu Edukacji Menadżerskiej dla NASA oraz w Instytucie Wallenberga w Szwecji. Współautor książki Radical Collaboration: Pięć Kluczowych Umiejętności niezbędnych do przezwyciężenia defensywności i zbudowania relacji odnoszących sukcesy.

Uczestnictwo w spotkaniu pomoże w:

- budowaniu umiejętności współpracy;
- zrozumieniu czynników wpływających na budowanie i utrzymanie długotrwałych relacji opartych na zaufaniu;
- poznaniu dynamiki relacji interpersonalnych, szczególnie w sytuacjach konfliktowych;
- ćwiczeniu rozwiązywania problemów na przykładzie symulacji i realnych sytuacji;
- zdobyciu wglądu we własne postawy i zachowania w sytuacjach konfliktowych.

Organizacje, które dobrze opanowały sztukę współpracy, nazywane Organizacjami Zielonej Strefy, są bardziej kreatywne, stwarzają lepsze miejsca pracy, a przede wszystkim przynoszą większe zyski. Organizacje, które nie potrafią współpracować, nazywane Organizacjami Czerwonej Strefy, kreują bardziej rywalizujące i mniej efektywne środowisko pracy. Porozmawiamy o tym, jak kreować środowisko współpracy, jak zapobiegać „umysłnej ślepotie” wśród pracowników, dzięki czemu organizacja staje się bardziej konkurencyjna.

21 marca 2018 – Warszawa
Organizator: Talent Exact Sp. z o.o.
Informacje: info@talentexact.pl



Targi CSR „Biznes we współpracy”

Celem wydarzenia jest prezentacja działań i praktyk firm społecznie odpowiedzialnych, a także usług oferowanych w tym zakresie.

„Biznes we współpracy”, jako hasło 7. Targów CSR ma na celu - co wskazują organizatorzy - podkreślenie znaczenia współpracy w biznesie - jej roli w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Odzwierciedla również zapowiedzi o poświęceniu części merytoryczno-konferencyjnej wydarzenia tematowi szeroko pojętej „współpracy”.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu przypomina tym samym, że współpraca w biznesie realizowana może być na wiele sposobów. To koalicje i partnerstwa, ale także poszczególne inicjatywy firm wymagające zaangażowania interesariuszy. To wreszcie nieodłączny element takich działań jak np. wolontariat, kampanie społeczne, akcje prośrodowiskowe czy konsumenckie. Podczas 7. edycji wydarzenia w 2018 roku organizatorzy spodziewają się około 80 wystawców i 2000 zwiedzających.

12 kwietnia 2018 – Warszawa
Organizator: Forum Odpowiedzialnego Biznesu
Informacje: www.odpowiedzialny-biznes.pl/targiCSR





NA STARCIE **ufam** LUDZIOM

Z Przemysławem Gackiem
rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ Jest pan współzałożycielem portalu Pracuj.pl, najpopularniejszego serwisu rekrutacyjnego w kraju. Właśnie od rynku pracy chciałabym zacząć naszą rozmowę. Dziś określanie jest rynkiem pracownika, a jak było, gdy pan zaczynał działać w tej branży?

Zaczynaliśmy w 2000 r., kierując swoją ofertę do studentów i absolwentów. Na początku więc Pracuj.pl nie był serwisem skierowanym do wszystkich. To był rok dość trudny na rynku pracy, także dla absolwentów wyższych uczelni. Dwa lata później weszliśmy w obszar specjalistów i menedżerów, ale do 2003 r. bezrobocie sukcesywnie rosło i to pracodawcy dyktowali warunki na ówczesnym rynku pracy.

Co ciekawe, nasze biuro znajdowało się wówczas przy ulicy Ciołka, przy której mieści się także Urząd Pracy w Warszawie, mieliśmy więc przez okna widok na tę placówkę. Gdy przychodziliśmy rano do firmy, przez szybę widzieliśmy osoby stojące w kolejce po pracę, bo bezrobocie wynosiło wtedy 20 proc. Oczywiście po wejściu do Unii Europejskiej rynek zaczął się zmieniać, i dziś z pewnością możemy mówić o rynku pracownika, ale początki były trudne.

▲ Jak pan myśli, czy ta tendencja się utrzyma?

Myszę, że tak. Obserwując polskie realia, możemy dostrzec pewne długofalowe trendy w różnych dziedzinach, np. długofalowym trendem jest to, że wciąż rodzi się mało dzieci. Z prognoz wynika, że w 2050 r. będzie nas ok. 34 mln, przy czym liczba Polaków w wieku produkcyjnym spadnie z 24 mln w 2015 r. do 17 mln. Po pierwsze będzie nas mniej, a po drugie liczba osób aktywnych zawodowo znacząco spadnie. Patrząc w przyszłość, przy utrzymującym się trendzie możemy założyć, że ludzi do pracy będzie coraz mniej, a co za tym idzie pracodawcy nadal będą mieć trudności ze znalezieniem pracowników. Kolejna nasilająca się tendencja to zapotrzebowanie na pracowni-

ków z zagranicy. Obecnie w Polsce pracuje ponad milion osób z Ukrainy, ale mogą to być również emigranci z Białorusi, z Indii czy Pakistanu. Wydaje mi się, że w pewnym momencie Polska będzie musiała szukać ludzi do pracy, analogicznie do Anglii, która zatrudniała Polaków. Do dziś pamiętam, gdy 10 lat temu, po wejściu Polski do UE, byłem w Irlandii, nocowałem w hotelu i tam prawie cała obsługa mówiła po polsku. To było ciekawe doświadczenie. Większość tych Polaków miała wyższe wykształcenie.

Trzeci z aktualnych trendów dotyczy sztucznej inteligencji i robotyzacji. Pewne zawody będą wypychane z rynku pracy. Już z powodzeniem funkcjonują tak nowoczesne zakłady, jak np. Amazon, gdzie są właściwie same roboty. Coraz więcej procesów jest zautomatyzowanych, a wraz z postępem technologicznym pewne zawody nieodwracalnie znikają z rynku.

Dynamika zmian, o których mówimy, z pewnością będzie zależała od szybkości wzrostu gospodarki, ale też od tego, jak długofalowo będzie ona sobie radziła. Na pewnym etapie przestaniemy dostawać środki europejskie, co spowoduje, że notowany obecnie intensywny wzrost zostanie wyhamowany. Przyszłość polskiego rynku pracy dla pracowników widzę jednak dużo bardziej optymistycznie, niż dla pracodawców.

▲ W sieci funkcjonują różne serwisy rekrutacyjne, ale to pana firma jest najbardziej konkurencyjna. Gdzie tkwi sekret?

Rzeczywiście tak jest. Ludzie korzystają z Pracuj.pl dlatego, że to tutaj mają najwięcej ciekawych ofert pracy od dobrych pracodawców. Duża liczba ofert sprawia, że przez nasz serwis aplikuje wielu kandydatów, a jeśli jest ich tak wielu, pracodawcy chcą u nas zamieszczać oferty pracy, ponieważ wiedzą, że znajdą tutaj pracowników. I tak to koło się zamyka.

Do dziś pamiętam pewną prawidłowość, która towarzyszyła nam na początku funkcjonowania Pracuj.pl. Często zdarzało się, że na spotkaniach w firmach pytano nas: „A ile

tam u was osób pracuje?”. Odpowiadałem, że osiem. Wówczas w odpowiedzi słyszałem: „Ooo, osiem osób, a my myśleliśmy, że jest tam u was co najmniej 50 osób”. Kiedy dziś mówię, że tylko w serwisie Pracuj.pl zatrudniamy pół tysiąca osób, ludzie dziwią się, ponieważ wyobrażają sobie, iż jest nas zaledwie 50. Ludziom wydaje się, że wystarczy założyć stronę internetową i zamieszczać oferty pracy, a ruch na portalu będzie sukcesywnie wzrastał. Nic bardziej mylnego. To dużo bardziej skomplikowany proces.

▲ Na czym budujecie swoją przewagę konkurencyjną?

Wszystko zaczyna się od ludzi. Mamy bardzo zaangażowanych pracowników. Potwierdzają to chociażby wysokie wyniki badania Aon Hewitt, w którym po raz ósmy zostaliśmy uznani za najlepszego pracodawcę. Zaangażowani pracownicy są bardziej kreatywni, bardziej innowacyjni, osiągają swoje cele i nie poddają się. Budowanie zaangażowania jest dla nas kluczowe.

Nie spoczywamy na laurach. Tak wysoką pozycję osiągnęliśmy też dzięki świadomości, że w każdej chwili w naszej branży może pojawić się nowa, konkurencyjna firma. Kulturę naszej organizacji wyróżnia pewien mechanizm, który można by określić jako syndrom ucieczki do przodu. Myszę, że to ważny element działalności Grupy Pracuj, który przekłada się na działania sprzedażowe, pozyskiwanie klientów, kreatywność, na to, jak budujemy nasze produkty. Od dawna już nie jesteśmy serwisem, który oferuje tylko ogłoszenia rekrutacyjne. Udostępniamy naszym klientom bardzo dużo różnych usług wspierających ich w całym procesie pozyskiwania, ale też coraz częściej utrzymania pracowników.

▲ Podkreśla pan, że zaangażowanie pracowników jest kluczowe. Jak je budujecie i – co ważne – jak utrzymujecie?

Jeżeli fundament jest solidny, jesteśmy w stanie budować pierwsze piętro, drugie, trzecie, piąte, dziesiąte, setne, a jeżeli fundament



Przemysław Gacek

Prezes zarządu Grupy Pracuj, jednej z największych firm prywatnych w Polsce. Odpowiedzialny jest za inicjowanie i koordynację strategii rozwoju oraz wybrane, nowe inicjatywy organizacji. Aktywnie wspiera przedsiębiorców i idee przedsiębiorczości. Jest współzałożycielem funduszu Hedgehog Fund, wspierającego projekty na wczesnym etapie rozwoju, a także jednym z twórców funduszu MOC (Market One Capital), inwestującego w start-upy technologiczne, głównie z obszarów marketplace i SaaS. Jest wielkim miłośnikiem Włoch, gdzie spędza (prawie) każdą wolną chwilę.

”

Umiejętność
szybkiego
uczenia się
to jeden
z głównych
czynników,
dzięki któremu
odnieśliśmy
sukces.



Fot. Mat. pracuj.pl

jest słaby, to ktoś może powiedzieć: okay, doszliśmy do piątego i więcej nie możemy nic zrobić, bo budynek się zawali. Dla nas takim fundamentem są wartości firmy. Zdefiniowaliśmy pięć kluczowych wartości: dążenie do doskonałości, entuzjazm, szacunek, odpowiedzialność i W@W ze szczyptą szaleństwa. Na nich się skupiamy i wciąż je wzmacniamy.

Nasi pracownicy muszą utożsamiać się z wartościami firmy, dlatego podczas rekrutacji to, obok kompetencji, jedno z najważniejszych kryteriów ich wyboru.

▲ A jeżeli wysokiej klasy specjalista mimo posiadanych kompetencji „nie czuje” wartości, o których pan mówi, ma szansę na zatrudnienie?

Jeżeli mamy wysokiej klasy specjalistę, a on nie kieruje się lub nie ma potencjału na kierowanie się tymi wartościami, to go po prostu nie zatrudnimy. Ludzie, którzy mają podobne wartości, dobrze się czują w swoim towarzystwie i chcą w nim pozostać. Jesteśmy już znani na

rynku z unikatowej, bardzo dobrej atmosfery pracy i ciekawych projektów. Pieniądze nie są głównym powodem, dla którego kandydaci wysyłają nam swoje CV. Pracownicy mają poczucie, że to jest miejsce, do którego po prostu chcą przychodzić. Oczywiście, że stawiamy przed nimi spore wymagania, ale jesteśmy organizacją, która troszczy się zarówno o wartości, jak i o cele.

▲ W jednym z wywiadów podkreślił pan, że wasza kultura organizacyjna jest nastawiona na uczenie się. Czy pracownicy chcą się rozwijać, chcą się uczyć?

Umiejętność szybkiego uczenia się to jeden z głównych czynników, dzięki któremu odnieśliśmy sukces. Na początku uczyliśmy się technik sprzedaży, budowania zespołu, efektywności osobistej, a po kilku latach zaczęliśmy się uczyć od podobnych do nas serwisów za granicą. Osobiście uważam uczenie się za jeden z najważniejszych biznesowych aspektów. Uważam, że konieczność poszerzania horyzontów, pogłębia-

nia wiedzy musi dotyczyć wszystkich, dlatego jako zarząd Grupy Pracuj zawsze byliśmy otwarci na naukę. Wciąż się kształcimy. W ostatnich latach zaprosiliśmy do współpracy profesorów z Harvardu, z którymi wspólnie zrealizowaliśmy specjalne programy edukacyjne. Oprócz tego doksztalcamy się na różnych uczelniach w Anglii oraz USA.

Takie działania pokazują pracownikom, że chcemy w nich inwestować, że chcemy dzielić się z nimi wiedzą „z najwyższej półki”.

▲ Możliwość rozwoju to jeden z głównych elementów budowania zaangażowania pracowników, ale wyzwaniem jest także umiejętność „zatrzymywania” tych najzdolniejszych? Jak to się robi w Grupie Pracuj?

Jeśli dba się o swoich pracowników, w rezultacie tworzy się zespół ludzi identyfikujących się z firmą. Staramy się słuchać ludzi i nie tworzyć skomplikowanych hierarchii – przede wszystkim dać poczucie, że każdy pomysł jest mile widziany. Mamy też konkursy, w których pracowni-



Nasi pracownicy muszą utożsamiać się z wartościami firmy, dlatego podczas rekrutacji to, obok kompetencji, jedno z najważniejszych kryteriów ich wyboru.

cy mogą dzielić się z nami swoimi pomysłami, a my nagradzamy te najlepsze. I co najważniejsze – wdramy je.

Staramy się też prowadzić otwartą komunikację wewnątrz firmy. Raz na kwartał każdy anonimowo może pisemnie zadać dowolne pytanie do zarządu. Mamy zasadę, że odpowiadamy na wszystkie pytania, które czasami są zadane bardzo wprost. Dodam, że zaczęliśmy to robić kilka lat temu, w czasie kryzysu, i wówczas padały bardzo trudne pytania, np.: Czy zarząd jest na tyle niekompetentny, że firma zbankrutuje? Te pytania są jak barometr, pozwalają wyczuć atmosferę w firmie. Jeśli dzieje się coś niepokojącego, ludzie o to pytają, a jeśli wszystko jest w porządku, pytają np. o to, czy mogą mieć dodatkową mikrofalówkę w kuchni... Korzystamy także z systemu do komunikacji wewnętrznej empla, który jest podstawą wymiany informacji i wiedzy w organizacji. To nam daje możliwość otwartej komunikacji z ludźmi i rzeczywiście my o to dbamy bardzo mocno. Dwa razy w roku organizujemy duże spotkania wyjazdowe, na których kilka godzin przeznaczamy na komunikację strategii. Wspólnie świętujemy

jubileusze, np. pięcio-, dziesięcio-, czy piętnastolecie pracy. Nasi pracownicy doskonale bawią się na wyjazdach, a przy okazji my razem z nimi.

Jako zarząd staramy się być otwarci w komunikacji z całym zespołem. Dwa razy w miesiącu organizujemy śniadania z pracownikami, w których bierze udział ok. 10 osób. Są to pracownicy, którzy wcześniej zgłoszą chęć udziału w spotkaniu. Przez półtorej godziny poznajemy się i rozmawiamy na bardzo różne tematy, chociażby na temat planów firmy na 2018 r., ale też prywatnych zainteresowań.

To niesamowite, jak wiele w ciągu tej półtorej godziny możemy się dowiedzieć na temat innych osób. Myślę, że takie bliskie spotkania z ludźmi bardzo dobrze działają.

▲ Czy z prezesem Grupy Pracuj może zjeść śniadanie każdy pracownik?

Tak. Co więcej, jeśli ktoś chce przyjść do nas, po prostu przychodzi. Nie zaszywamy się gdzieś na osobnym piętrze, nie chowamy się za zamkniętymi drzwiami. Przed przeprowadzką pracowaliśmy w swoich gabinetach, a teraz ja oraz inni członkowie zarządu siedzimy w open space, nie

mamy drzwi i właściwie komunikacja odbywa się w bardziej bezpośredni sposób. Mamy dosyć otwartą kulturę organizacyjną.

▲ Jak pan myśli, co będzie największym wyzwaniem dla działów HR w tym roku?

Z mojej perspektywy największym wyzwaniem pozostanie pozyskanie i utrzymanie talentów. Zakładam, że tendencja ta może się jeszcze nasilić. Już w 2017 roku obserwowaliśmy zdecydowane wzmocnienie komunikacji wizerunku firm jako pracodawców, w tym roku szacuję, że firmy zainwestują jeszcze więcej nie tylko w pozyskiwanie pracowników, lecz także w ich utrzymanie. Z perspektywy osoby obserwującej polski rynek pracy od niemal dwóch dekad z dużą ciekawością i radością przyglądam się temu zjawisku.

▲ Zwykło się mówić, że pracownik przychodzi do firmy, ale odchodzi od szefa. Rola liderów w budowaniu zaangażowania jest zatem nieoceniona. Jaki model przywództwa jest panu najbliższy?

Biblią, jeżeli chodzi o zarządzanie, jest dla mnie książka „Od dobrego do

wielkiego” autorstwa Jima Collinsa. Ta publikacja mocno mnie zainspirowała. Dwie cechy lidera, o których pisze Collins, to profesjonalizm i pokora – te postawy są mi szczególnie bliskie.

Jako organizacja mamy ogromną chęć bycia profesjonalnymi. Na pierwszym miejscu stawiamy dbanie o ludzi, na drugim – rezultaty, a na trzecim – uczenie się. Taki model wciąż jest unikatowy, a my rzeczywiście dbamy o ludzi, ale jednocześnie oczekujemy i wymagamy pewnych rezultatów. Potrafimy zachęcać ludzi do wyrażenia swoich opinii, często na spotkaniach toczone żywiłowe dyskusje, ale szanujemy się nawzajem. Z pokorą patrzymy na to, że zbudowaliśmy bardzo ciekawą organizację.

▲Rzeczywiście firma ma na koncie sporo nagród, więc wasz potencjał zauważają także inni.

Czujemy, że zbudowaliśmy niezłą firmę, ale mamy też świadomość kolosalnej różnicy między tym, co było, powiedzmy, 10 lat temu, a tym, co jest teraz. Mocno stąpamy po ziemi, mamy w sobie pokorę i staramy się z nią podchodzić do wielu spraw, bo to pozwala być bardziej otwartym na to, co się dzieje dookoła. Znowu przywołam Jima Collinsa, który pisał, że gdy pojawi się jakiś problem, trzeba popatrzeć w lustro, a nie patrzeć przez okno. Gdy pójdzie nam coś nie tak – popatrzymy na siebie i zastanówmy się, jaka jest przyczyna. Utożsamiam się z takim stylem przywództwa. Jeśli coś nam nie wyjdzie, czuję się odpowiedzialny za wszystkie nasze błędy, nawet jeżeli nie przyczyniłem się do nich bezpośrednio. Czuję się odpowiedzialny za całą organizację. Jeżeli osiągamy jakieś sukcesy, wszyscy je świętujemy, a jeśli ponosimy porażki, to staramy się na nich uczyć.

▲Ważne też, by lider był spójny, bo tylko wtedy może być autentyczny – wiarygodny dla pracowników.

Wydało mi się, że dla organizacji jestem osobą spójną. Nie podejmuję nieprzewidywalnych decyzji. Oczywiście mogę zrobić coś, czego

nikt się nie spodziewał, ale to nie jest działanie pochopne czy rodzaj kaprysu, który byłby zupełnie niewytłumaczalny. Jestem spójny w tym, jak chcemy funkcjonować jako organizacja, a wiadomo: ryba psuje się od głowy. Skoro ja jestem spójny, to jestem dobrym przykładem dla osób, które ze mną pracują w zarządzie, ale też analogicznie na niższych szczeblach. Gdybym był takim „zakręconym” gościem, który nagle wyskakuje z jakimiś dziwnymi pomysłami, myślę, że takie irracjonalne zachowanie przekładałoby się na atmosferę pracy przesiąkniętą niepewnością i nieufnością. A dzięki m.in. spójności firma z powodzeniem działa na rynku już blisko 18 lat. Przeprowadziliśmy ją przez wiele trudnych sytuacji i osiągnęliśmy całkiem niezłe wyniki, a wydaje mi się, że dużo łatwiej jest zaufać ludziom, którzy potrafią przeprowadzić firmę przez takie trudne chwile. Mam przekonanie, że ludzie mi ufają.

▲A pan potrafi zaufać, czy ma pan w sobie potrzebę ciągłego kontrolowania?

Zwłaszcza na początku budowania firmy trzeba być bardzo blisko ludzi i często pokazywać im pewne elementy, ale wraz z rozwojem organizacji staje się to po prostu fizycznie niemożliwe. Wiem, że są osoby, które nigdy nie wyszły poza etap mikromanagementu i według mnie ich organizacje mogą mieć problem z rozwinięciem się. Takie „ręczne sterowanie” zabija kreatywność pracowników. Mam takie podejście, że na starcie ufam ludziom. Jeżeli pracownik popełni jeden błąd, potem drugi, jest okay, byleby ich nie powielał, bo to oznacza, że się nie uczy, nie wyciąga wniosków. Nie jestem mikromenedżerem. Bardzo lubię pracować z ludźmi, którzy cenią przestrzeń do działania i którzy spełniają te kryteria, o których tu mówimy.

▲I nie boją się brać odpowiedzialności za swoje decyzje?

Tak, ponieważ mają swoją przestrzeń. Czują się za nią odpowiedzialni. Każdą z osób, z którą blisko

współpracuję, znam w miarę dobrze, znam jej motywacje osobiste i biznesowe. Moją rolą jest sprawić, by zespół, który tworzymy, z jednej strony funkcjonował razem, z drugiej strony wspieram rozwój każdego z osobna, staram się angażować.

▲Pana plany i wyzwania na rozpoczynający się rok?

Wydało mi się, że dla nas wyzwaniem na 2018 r. jest utrzymanie zaangażowania ludzi w organizacji na tak wysokim poziomie, jak było to do tej pory. Wiemy, gdzie będziemy jako organizacja za trzy, cztery lata dzięki zbudowanej strategii, teraz z kolei zadajemy sobie pytanie, które kompetencje będą nam potrzebne w 2020 r. Patrząc na wszystkie zmiany makroekonomiczne i organizacyjne, możemy powiedzieć, że w najbliższym roku będziemy inwestować w naszych ludzi pod kątem zdefiniowania, jakich kompetencji im ewentualnie brakuje, jakie one powinny być. Czeka nas dużo pracy zarówno nad rozwojem obecnych pracowników, jak i rekrutacją doświadczonych kandydatów z zewnątrz. Mamy też w planie coś, co chcieliśmy już od pewnego czasu robić – akwizycje. Działamy w Polsce i na Ukrainie, i szukamy synergii pomiędzy nowymi projektami a Pracuj.pl. Rok 2018 będzie więc okresem powiększenia portfolio naszych projektów. Prowadzimy cztery główne biznesy: w Polsce Pracuj.pl, na Ukrainie bliźniaczy serwis Rabota.ua, system wspierający rekrutację eRecruiter i nasze najmłodsze dziecko: empo, platformę wspierającą komunikację i rozwój pracowników. W perspektywie 2020 r. chciałbym, żeby było ich osiem, może dziesięć. Myślę, że to dla nas dosyć duże wyzwanie.

▲Ale mówimy o rodzimym rynku?

Nie myślimy o wyjściu poza rodzimy rynek. Serwisy rekrutacyjne od dziesięciu lat sprawnie funkcjonują na wszystkich rynkach na świecie. Nie planujemy ekspansji na rynki zagraniczne, skoncentrujemy się właśnie na Polsce i Ukrainie. ■



Czujemy, że zbudowaliśmy niezłą firmę, ale mamy też świadomość kolosalnej różnicy między tym, co było, powiedzmy, 10 lat temu, a tym, co jest teraz. Mocno stąpamy po ziemi, mamy w sobie pokorę i staramy się z nią podchodzić do wielu spraw, bo to pozwala być bardziej otwartym na to, co się dzieje dookoła.



ROBERT
JASIŃSKI

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

O rozsądnym podejściu do inspiracji

Początek roku to podobno dobry czas na nowe otwarcia i zmiany. Idąc tym tropem, co roku w styczniu cała masa ekspertów i guru rozwoju zasypuje nas niezliczoną ilością porad dotyczących tego, jak być skutecznym oraz co robić, aby osiągnąć sukces. Najlepsze praktyki stosowane przez Jobsa, Buffetta czy Muska mogą wydawać się doskonałym wzorcem do naśladowania, dlatego duża popularność tych treści nasila podaż takiej wiedzy. Czy ma ona jednak jakąś wartość?

Moim zdaniem jej wartość jest znacznie mniejsza, niż zwykliśmy uważać. Specyficzne strategie sukcesu są skuteczne w określonych warunkach – miejsca, czasu i ludzi. Świadomi menedżerowie traktują więc takie treści jako luźną inspirację do osobistych rozważań. Co jakiś czas spotykam jednak osoby próbujące bezrefleksyjnie naśladować praktyki idoli, co zwykle kończy się frustracją lub niepowodzeniami. Tacy eklektyczni menedżerowie zatracają spójność i zdolność rozumienia własnej drogi oraz stawianych sobie celów. Często też gubią się w priorytetach, przez co tracą na efektywności. To samo dotyczy idei – dla przykładu turkus zadziała w określonych okolicznościach i z całą pewnością nie jest do zastosowania wszędzie! Warto więc z rozwagą analizować wzorce i nie ulegać bezmyślnie modom czy autorytetom. Poniżej kilka podpowiedzi, jak zadbać o siebie, aby mądrze podchodzić do zewnętrznych inspiracji.

Osobista krytyczna analiza – pod pojęciem krytycznej analizy mógłby się kryć niezwykle złożony proces badawczy, obejmujący swym zakresem szerokie spektrum zjawisk, obojętny na dzień nie znajdziemy zapewne tyle czasu i determinacji, warto więc stosować jego uproszczoną i osobistą wersję. Tak dogłębne dociekanie prawdy mogłoby też doprowa-

dzić nas do frustracji, ponieważ nagle okazałoby się, że część tego, co uważamy za fakty, jest tylko naszym subiektywnym przekonaniem i wymaga głębokiej weryfikacji. W pułapki tego szaleństwa wpadają często początkujący entuzjaści krytycznego myślenia, podważając wszystko i wszystkich... W ten sposób łatwo dojść do niezdolnego czepialstwa hamującego odważne działanie i eliminującego znaczenie subtelnej zaplecza menedżerskiej intuicji. Wraz z wiekiem i nabieraniem życiowej mądrości coraz częściej zdajemy sobie sprawę z relatywności faktów i łagodniejemy w ferowaniu ostatecznych opinii. Upraszczając ten proces do niezbędnego minimum, przy analizie konkretnego zjawiska warto zadać sobie kilka pytań odnoszących się do spójności tego poglądu, podstawowych założeń i otoczenia, w którym się sprawdziły, oraz możliwych skutków i wpływu na istotne obszary.

Przy jakich założeniach ten pogląd jest prawdziwy?

Przy jakich założeniach ten pogląd nie ma sensu?

W jaki sposób proponowane rozwiązanie może być spójne z tym, kim jestem i jak działam?

Jakie dotychczasowe założenia i sposoby postępowania zostaną zakwestionowane?

Wraz z wiekiem i nabieraniem życiowej mądrości coraz częściej zdajemy sobie sprawę z relatywności faktów i łagodniejemy w ferowaniu ostatecznych opinii.

Czy to wniesie istotną dla mnie wartość?
 Jakie mogą być tego pozytywne/negatywne skutki?
 Co się zmieni, kiedy zacznę postępować w określony sposób?
 Na co i na kogo wpłynie nowy sposób postępowania?
 Jakie mogą być tego dalsze skutki?

Jak wpłynie to na... /tu kolejno wszyscy istotni interesariusze/
 Te i tym podobne pytania powinny pojawiać się w naszych
 głowach automatycznie – być szybkim testem na użytecz-
 ność. Szczególnie dwa pierwsze z nich – założenia, przy któ-
 rych dany pogląd jest prawdziwy lub nie, mogą błyskawicz-
 nie ujawnić potencjalną wartość analizowanej idei.

Głębokie rozumienie poprzez nauczanie – to prak-
 tyczny sposób na przyspieszenie uczenia się
 i pogłębianie rozumienia złożonych kon-
 cepcji. Jeśli analizujemy złożone zjawis-
 ko, warto podjąć się wytłumacze-
 nia go osobie nieposiadającej
 wiedzy na ten temat. Na-
 iwnie pytania laika
 oraz wynikająca

z nich potrzeba nieoczywistego spojrzenia na problem
 ujawniają możliwy brak spójności koncepcji, potencjalne
 błędy w założeniach lub nieprzemyślane wcześniej skut-
 ki. Uczenie innych gruntuje również nasze rozumienie
 i przekonanie do danej idei.

Autorska twórczość – istotna inspiracja zewnętrzna powinna
 prowadzić nas zawsze do głębszego samodzielnego myśle-
 nia. Samo myślenie ma jednak ulotny charakter, ponieważ
 często subtelne przebliski inspiracji, niezanotowane w porę,
 bezpowrotnie umykają. Warto w dowolny sposób notować
 te pomysły (tradycyjny notatnik, zapiski w telefonie, dykta-
 fon, mail do samego siebie) i przekładać je na większe formy.
 W trakcie dalszego wysiłku twórczego, rozwijając subtelną
 myśl np. w jednostronicowy esej bądź artykuł, jesteśmy w sta-
 nie kreować ciekawe i wartościowe pomysły. Im więcej autor-
 skiej pracy, tym lepsza jakość rezultatów. Treści te nie muszą
 być przeznaczone dla innych, celem nie jest bowiem samo
 dzieło, a raczej proces tworzenia, w trakcie którego uaktyw-
 niamy kreatywność i abstrakcyjne myślenie. Inspirujmy się
 innymi, ale głównie co do kierunków poszukiwań i możliwo-
 ści spodziewanych rezultatów.

Opisane tu w skrócie trzy sposoby podejścia do zewnętrz-
 nych inspiracji mogą rozwinąć się do wielu subtelnych i in-
 dywidualnych form budowania mądrości lidera. W obłędzie
 promowania szybkich, jednoznacznych i uniwersalnych
 rozwiązań ta kompetencja będzie odróżniać prawdzi-
 wych liderów od bezrefleksyjnych naśladowców na
 kierowniczych stanowiskach... ■

”
 Treści te nie muszą
 być przeznaczone dla
 innych, celem nie jest
 bowiem samo dzieło,
 a raczej proces two-
 rzenia, w trakcie któ-
 rego uaktywniamy
 kreatywność i abs-
 trakcyjne myślenie.



**MAGDALENA
MALICKA**

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

Czy nasze nawyki są naszym przeznaczeniem?

Niektóre nawyki nas drażnią, podobnie jak irytujący bywa brak innych pożądaných przez nas przyzwyczajęń. Często słyszę radę, żeby ignorować to, na co nie mam wpływu albo czego nie chcę zmienić. Kłopot w tym, że niektóre nawyki bardzo chcemy zmienić, ale często wobec ich mocy tracimy wiarę, że damy radę tego dokonać. Czy nawyki są naszym przeznaczeniem? A jeśli nie są, to jak się ich pozbyć?

Ludzki mózg jest leniwy i cały czas próbuje ograniczać wysiłek. Dlatego szuka sposobów, by każdą powtarzającą się czynność przekształcić w automatyzm, ponieważ nawyki pozwalają naszym zmysłom na urlop.

Zanim popadniemy w rutynę, nasz mózg musi włożyć sporo wysiłku, żeby zidentyfikować wskazówkę, która pozwoli uruchomić mu odpowiednie wzorce zachowań.

Gdy dzięki regularnej powtarzalności zrodzi się automatyczny nawyk, mózg przestaje w pełni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji: może przestać ciężko pracować lub zająć się innym zadaniem.

Można ten proces porównać do budowy autostrady: gdy robimy coś po raz pierwszy, powstaje połączenie neuronalne tak delikatne jak ślad na świeżej trawie na łące, która kładzie się pod ciężarem naszych stóp, ale podnosi się po jakimś czasie, gdy przejdziemy. Żeby utrwalić naszą trasę, trzeba wielokrotnie nią przejść, by pozostał trwały ślad. Po jakimś czasie częstego użytkowania uczęszczana przez nas ścieżka już nie zarasta, a nawet potrafi zamienić się w szutrową drogę. Rutynowe czynności, które powtarzamy przez wiele lat, są jak wielopasmowa autostrada, po której jeździ się szybko i pewnie.

**NAWYKÓW NIE MOŻNA SIĘ POZBYĆ,
ALE MOŻNA JE ZMIEŃIĆ**

Nawyki nigdy nie znikają całkowicie. Złego czy ograniczającego nas nawyku nie można więc całkowicie wyplenić, ale można go zmienić lub zastąpić nowym, lepszym.

Automatyzmy są zakodowane w strukturach mózgu. Nie musimy po miesiącu nieużywania samochodu uczyć się nim jeździć od nowa. Podobnie nie musimy sobie przypominać, co przynosi nam ulgę, gdy jesteśmy zestresowani; w sposób automatyczny sięgamy po czekoladę, papierosa lub kieliszek wina.

Ale nie tylko niektóre zachowania stają się nawykowe. Mamy także nawyki myślowe, to w jaki sposób myślimy o sobie i o świecie np. w sytuacjach, które interpretujemy jako porażkę. Te przekonania w dużej mierze odpowiedzialne są za nasze poczucie własnej wartości lub jego brak. To, jak można odbudować swoją wewnętrzną pewność siebie, będzie tematem kolejnego artykułu z mojego cyklu.

PĘTLA NAWYKU

Mózg nie rozróżnia, które przyzwyczajenia są złe, a które nam służą. Dlatego niekorzystny nawyk czai się zawsze

Najpierw
tworzymy nasze
nawyki, potem
one tworzą nas.
Charles C. Noble

gdzieś i czeka na właściwe wyzwacze i nagrody.

Pętlę nawyku uruchamia tzw. wyzwacz (wskazówka), którym może być jakieś miejsce, pora dnia, inni ludzie, stan emocjonalny, sytuacja, zdarzenie. Pod jego wpływem uruchamia się pragnienie, które z kolei wyzwala zwyczaj, prowadzący do zaspokojenia pragnienia, czyli nagrody. Na przykład stres wyzwala w nas pragnienie ulgi, które niezaspokojone zmienia się w neurologiczną żądzę. Sięgamy więc zwyczajowo po czekoladę, po zjedzeniu której następuje de-stress – rozładowanie, chwila błogości.

Złotą zasadą przy zmianie nawyków jest zastosowanie nowego zwyczaju (np. chwila medytacji zamiast czekolady) pod wpływem starego wyzwacza (stres), który przyniesie starą nagrodę (ulga, rozładowanie).

Dlatego bardzo ważne jest, by rzetelnie zidentyfikować w całym procesie nagrodę emocjonalną i dobrać taki zwyczaj, który nie tylko ją zapewni, lecz także pozwoli ją osiągnąć natychmiast, „tu i teraz”. Odroczone nagroda, np. masaż po pracy, nie przyniesie natychmiastowej ulgi po trudnej rozmowie z szefem, którą daje batonik albo papieros z kolegą. I to jest największe wyzwanie przy pracy z nawykami.

Ten mechanizm wyjaśnia, dlaczego tak trudno wyrobić nawyk regularnego uprawiania sportu lub zmienić die-

tę. Siedzenie na kanapie czy zjedzenie paczki ciastek jest znacznie przyjemniejsze niż godzina wysiłku na siłowni. Do tego dochodzi naturalna tendencja człowieka do unikania cierpienia.

Warunkują to nasze neuroasocjacje – wyuczone skojarzenia systemu nerwowego związane z cierpieniem i przyjemnością. Dlatego chociaż rozum mówi, że jedzenie czekolady jest niezdrowe, sięgamy po nią „wbrew sobie”. Skuteczna zmiana nawyków polega na tym, że musimy przebrnąć przez krótkotrwałe cierpienie dla osiągnięcia długotrwałej przyjemności. Próby pozbycia się długofalowych problemów za pomocą krótkotrwałych rozwiązań zwykle kończą się fiaskiem.

Ile razy trzeba powtórzyć dane zachowanie, by stało się nawykiem? Zdania są bardzo podzielone. Jedni uważają, że 21 razy, inni, że 30–40 lub 66–90 min. Niektóre badania dowodzą, że już po 18 powtórzeniach czynność można zautomatyzować. Rozsądne wydaje się podejście elastyczne, w zależności, z jakim przyzwyczajeniem mamy do czynienia. Niemniej jeśli robisz coś rutynowo od lat i pragniesz zmiany, 18 czy nawet 40 powtórzeń nowych wzorców może okazać się niewystarczające wobec dziesiątek tysięcy powtórzeń starego nawyku odtwarzanego kilka razy dziennie przez wiele miesięcy czy lat. ■

reklama

BO WYNAGRADZANIE TEŻ JEST SZTUKĄ

XIII KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

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

www.kfw.sedlak.pl



Sedlak & Sedlak



**ADAM
DĘBOWSKI**

doradca w zakresie zmian,
psycholog biznesu,
Instytut Liderów Zmian,
info@adamdebowski.pl

Pięć faktów o obecnym rynku pracy

Pracując jako doradca zarówno z małymi firmami, jak i wielkimi organizacjami takimi jak Samsung, Orange czy Śnieżka, z jednej strony podziwiałem to, co mają najlepszego do zaoferowania, z drugiej pomagałem im zmieniać te aspekty, które wymagały usprawnienia. Ponadto miałem możliwość zaobserwować, że niezależnie od wielkości wszystkie te firmy borykały się z rosnącym z roku na rok problemem z zatrudnianiem pracowników.

Często padają pytania: Gdzie są ludzie do pracy? Co stało się z dobrymi pracownikami? Z pewnością nie zapadli się pod ziemię. Z jednej strony odpowiedź jest oczywista i banalna. Wszyscy menedżerowie z małych i dużych firm jednym tchem wymieniają pięć faktów:

FAKT NR 1

Brak specjalistów na rynku pracy. Jednym z powodów braku specjalistów jest odejście od szkolnictwa zawodowego. Wiele osób na początku swojej drogi w dorosłe życie wybiera liceum. Niektórzy rodzice mówią, że to ogólne wykształcenie otwiera więcej dróg. Inni twierdzą, że edukacja w liceum zapewnia prestiż. Coraz częściej słyszy się niepochlebne opinie o zawodówkach.

Zgodnie z raportem MEN za 2016 r. w Polsce było 1663 szkoły zawodowe, w których uczyło się 166 213 uczniów, oraz 3782 licea, w których uczyło się 640 583 uczniów. Liczby mówią same za siebie. Dla porównania, techników było 1905 i uczyło się w nich 505 888 uczniów. Ludzie chętniej zdobywają wykształcenie ogólne lub ogólne w połączeniu z zawodowym (technikum). Prowadzi to do

zdecydowanego braku specjalistów w danych dziedzinach na rynku pracy (dane z CIE, statystyki MEN).

FAKT NR 2

Nasze państwo stało się państwem opiekuńczym. Mam tu na myśli program 500+, zasiłki dla bezrobotnych, pomoc socjalną. Co z tego wynika? Ludzie uznają, że nie opłaca im się iść do pracy, skoro tyle samo, a niejednokrotnie więcej dostaną, siedząc w domu. Aktywizacja zawodowa opiera się na wysłaniu młodych osób do pracy na staż. Niestety ten staż (przede wszystkim w prywatnych przedsiębiorstwach) kończy się wygaśnięciem umowy i pożegnaniem pracownika, gdy trzeba mu zapłacić nieco więcej niż najniższą krajową. Aktywizuje się bezrobotnych także poprzez szkolenia w powiatowych urzędach pracy. Dzięki nim ludzie nabywają praktycznych umiejętności i rzeczywiście szybko znajdują pracę... za granicą.

FAKT NR 3

Otwarte granice i rosnąca świadomość. Przed każdym z nas stoją otwarte szlabany do każdego kraju. Dają one szansę na

Jednym z powodów braku specjalistów jest odejście od szkolnictwa zawodowego. Wiele osób na początku swojej drogi w dorosłe życie wybiera liceum.

A jeśli podczas rozmowy o pracę okazuje się, że mamy do czynienia z idealnym kandydatem, ale ma on zbyt wysokie oczekiwania względem firmy? Wtedy firma musi rozważyć, co jest ważniejsze i istotniejsze.



Fot. istockphoto

zarabianie np. w euro. Nie każdy jest tak wielkim patriotą, by pozostać w kraju mimo wszystko. A rosnąca świadomość? Mamy dostęp do coraz większej liczby artykułów, publikacji, raportów, które uświadamiają pracownikom, w jakim kierunku podąża biznes. Jednocześnie wiele osób wyjechało za granicę. Ci najlepsi są wychwytywani przez profesjonalnie zorganizowane firmy, headhunterów albo ekspertów HR. Rozrasta się też ilość firm i organizacji polskich za granicą i firm zagranicznych, szukających m.in. Polaków.

FAKT NR 4

Otwarte granice mają także nasi sąsiedzi. Nasz rynek zalewają Ukraińcy i Białorusini. Trudno się nie zgodzić, że w większości dużych firm znajdziemy przynajmniej kilku obcokrajowców. Niedawno sam byłem obsługiwany przez obcojęzycznych pracowników w jednym ze sklepów znanej sieci. Pan z obsługi, zapytany o położenie kajmaku, odpowiedział jedynie, że nie rozumie, co mówię. Nie było też łatwo znaleźć kogoś, kto mógłby mi pomóc. Personel na zmianie w większości nie mówił po polsku. Według portalu Money.pl: Do końca roku liczba oświadczeń o pracę dla obcokrajowców może osiągnąć 2 mln. Aż 95 proc. z nich złożonych zostało przez pracowników ze Wschodu. Do tej pory zarejestrowało się 1,45 mln Ukraińców.

FAKT NR 5

Raport NBP z marca 2017 r. mówi: „W horyzoncie projekcji NBP, czyli do końca 2019 r., stopa bezrobocia wciąż ma spadać, co będzie efektem ograniczenia zasobu siły roboczej. A z kolei jest pokłosiem kontynuacji negatywnych tendencji demograficznych obserwowanych w Polsce, tj. zmniejszania się liczebności roczników wchodzących na rynek pracy oraz wzrostu udziału osób w wieku poprodukcyjnym”. Wynika stąd także, że niektórzy, mimo szczerych chęci do pracy, muszą pozostać ze swoimi starszymi, schorowanymi bliskimi. Nasze społeczeństwo się starzeje. Chore osoby niejednokrotnie potrzebują całodobowej opieki, a wynajęcie opiekunki jest kosztowne.

A jeśli podczas rozmowy o pracę okazuje się, że mamy do czynienia z idealnym kandydatem, ale ma on zbyt wysokie oczekiwania względem firmy? Wtedy firma musi rozważyć, co jest ważniejsze i istotniejsze. Czy szybkość, z jaką zrekrutujemy daną osobę? Czy mamy czas szukać kolejnej? Czy mamy w ogóle budżet niezbędny do zatrudnienia tego kandydata? Osoba rekrutująca musi sobie zadać pytanie, na ile warto zawalczyć dla osoby, którą rekrutuje. Na ile ta osoba jest istotna? Te pytania powinny skłonić rekrutera i pracodawcę do zastanowienia się, czy warto zawalczyć o takiego pracownika, czy raczej zmienić podejście. Z drugiej strony, gdy już pojawiają się właściwi kandydaci,



Przed każdym z nas stoją otwarte szlabany do każdego kraju. Dają one szansę na zarabianie np. w euro. Nie każdy jest tak wielkim patriotą, by pozostać w kraju mimo wszystko.

często dochodzi do kłopotliwych sytuacji, takich jak np. wymienione poniżej (przykłady autentyczne):

Kandydat się decyduje, proces rekrutacji jest zakończony i nagle przestaje się odzywać. Jak się później okazuje, wyjechał na urlop.

Kandydat się decyduje, podpisuje umowę i nie przychodzi pierwszego dnia do pracy. Brak jakiegokolwiek odzewu.

Kandydat się decyduje, zaczyna pracować, okazuje się, że: nie potrafi się odnaleźć w firmie, jego kompetencje nie są takie, jak myśleliśmy, posiada pożądane umiejętności i wiedzę, ale osobowościowo nie pasuje do zespołu.

CO MOŻEMY Z TYM ZROBIĆ?

Nie zawsze jest to uświadamiane, ale rekruter musi spełnić oczekiwania i potrzeby menedżera, dla którego rekrutuje. Niewątpliwie jest to jedna z większych trudności i ogromne wyzwanie. Jeśli dział HR rekrutuje dla innego działu,

kluczowym celem procesu rekrutacji jest znalezienie takiej osoby, która spełni wszelkie potrzeby menedżera. Paradoksalnie nie zawsze diagnozuje się to w wystarczający sposób, a tak naprawdę jest to bardzo częste zjawisko. Dział HR narzeka, że nie ma kontaktu z biznesem, a biznes narzeka, że nie dostaje takich ludzi, jakich menedżerowie oczekują. Problem polega na tym, że często menedżer nie wie, czego tak naprawdę oczekuje, i przez to później pojawiają się problemy.

Jeśli zaś rekrutujemy do swojej firmy, popełniamy błąd: rekrutujemy w ostatniej chwili. Brak czasu, by przeprowadzić całkowitą selekcję. Szuka się po znajomych i przegląda ogólnie dostępne oferty, byle jak najszybciej znaleźć kogoś na stanowisko. Proces rekrutacji niezaplanowany z wyprzedzeniem może powodować utrudnienia. Zarówno w dużej organizacji z działem HR, jak i w małej firmie istotne jest szersze spojrzenie, strategiczny wgląd i zaplanowanie całego procesu. Codzienne życie nie ułatwia takich działań, ale jeśli faktycznie chcemy coś zmienić, trzeba zmienić podejście.

Gdy już poświęcimy czas, skąd możemy wiedzieć, że dana osoba nadaje się na proponowane stanowisko? Jak to sprawdzić? Weryfikacja odbywa się na kilku płaszczyznach: na poziomie doświadczenia, kompetencji, osobowości, światopoglądu, wyznawanych wartości. Trzeba konstruować case study, na które potencjalna osoba będzie musiała odpowiedzieć. Warto też zaprosić na spotkanie rekrutacyjne pracowników, z którymi kandydat będzie potencjalnie współpracować, po to, by mogli oni poznać kompetencje kandydata w trakcie swobodnej, merytorycznej rozmowy. Referencje od poprzedniego pracodawcy to proste narzędzie, ale warto skontaktować się z byłym przełożonym i poprosić o bardziej szczegółowe informacje. Można również zatrudnić coacha, psychologa z doświadczeniem biznesowym, który w umiejętny sposób zweryfikuje opisane w aplikacji predyspozycje kandydata. Warto naszkicować sobie problemy, które często pojawiają się w firmie, i poprosić potencjalnego pracownika, aby się do nich ustosunkował. Jak by zareagował w danej sy-

tuationi? Co by zrobił? Pamiętajmy, że rekruter musi nie tylko umieć słuchać, lecz także weryfikować. Dlatego kluczowe jest, aby właściciel firmy, który rekrutuje, oraz dział HR, który odpowiada za ten proces, rozwijali kompetencje potrzebne do analizy osobowości człowieka, jego psychiki, prawdomówności, a także aby umieli weryfikować odpowiedź na pytanie: Jaką realną wartość biznesową ta osoba wniesie do firmy?

Aby sprostać sytuacji rynkowej opisanej na początku, kluczowe jest, aby organizacje:

- Tworzyły jak najlepszy klimat w firmie, tak by wizerunek organizacji przyciągał ludzi z rynku. Jeżeli pracownik ma dużo miejsc pracy do wyboru, podejmie pracę w firmie, w której będzie się czuł dobrze.

- Budowały employer branding - markę, która nie tylko ma na celu lepiej sprzedawać, budować większą wartość rynkową, lecz także przyciągać kandydatów do pracy.

Wiele firm inwestuje w marketing, aby przyciągnąć klientów. Coraz więcej będzie się inwestowało w marketing marki pod kątem HR. Dział HR będzie musiał mieć budżet marketingowy oraz

będzie musiał uczyć się marketingu. Tak jak gwiazdy pokazują elementy swojego życia zawodowego i prywatnego, tak HR będzie musiał na różne sposoby pokazywać, „jak się żyje w firmie”.

- Umiejętnie inwestowały w rozwój ludzi. To jest ważne dla coraz większej liczby pracowników - są w firmie, ponieważ czują, że się rozwijają. Inaczej każdy będzie odchodził. Znam osobę, która obecnie zarabia 10 tys. zł. Dostała kilka propozycji na poziomie 30 tys. Nie zmieniła pracy. Dlaczego? Ponieważ nowa firma nie pokazywała jej możliwości, by mogła się rozwijać, by mogła realizować własne projekty, nie umożliwiała podróżowania po świecie na różne konferencje.

- Inspirowały pracowników, aby pisali w social mediach o tym, jak się pracuje w danej firmie. To nowy trend chwalenia się miejscem, realizowanymi projektami... Jak kiedyś firmy zastrzegały sobie tajność projektów, tak teraz niektóre działania muszą być odtajniane, po to, by ludzie widzieli na Facebooku, gdzie ktoś pracuje.

- Zmieniały podejście do pensji. Chodzi mianowicie o szukanie nowych budżetów, aby ludzie zarabiali więcej. Ostatnio mieliśmy niełatwą rozmowę w jednej z firm, gdzie wywiązała się dyskusja na temat budżetu dla wyższej kadry: miałby być niższy ze względu na potrzeby płacowe niższej kadry. Po co? Po to, żeby ci na niższych stanowiskach mieli pieniądze. Żeby firmę było stać na pracowników, których brakuje.

- Popularyzowały pracę w danej branży. Wielu pracowników nie ma świadomości, że mogliby pracować w innej branży niż do tej pory. Są ukierunkowani na to, co robią znajomi, czym się zajmują rodzice. Dlatego zadaniem firm jest inspirować, pokazywać możliwości swojej branży, aby ludzie mieli świadomość, jak żyje się i pracuje w innych obszarach rynku. ■

Jeśli dział HR rekrutuje dla innego działu, kluczowym celem procesu rekrutacji jest znalezienie takiej osoby, która spełni wszelkie potrzeby menedżera.

POD PATRONATEM

benefit

BIZNES WE WSPÓŁ- PRACY



**TARGI
CSR**

12 kwietnia 2018

PGE Narodowy, Warszawa

#TargiCSR

**Weź
udział!**

Wstęp wolny

Prezentacje firm
Networking
Goście specjali

ORGANIZATOR



**FORUM
ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU**

PARTNER GŁÓWNY

SIEMENS
Ingenuity for life

PARTNER

 **polpharma**

www.odpowiedzialnybiznes.pl/targiCSR



**MARIA
WAWRZYNIAK**

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

Zarządzanie wielokulturowym zespołem

W dobie postępującej globalizacji oraz migracji ludzi z różnych zakątków globu organizacje i zespoły wielokulturowe stają się codziennością, a zarządzanie nimi coraz większym wyzwaniem, gdyż koegzystencja różnych kultur wywiera ogromny wpływ na działanie zespołów, podejmowanie decyzji, współpracę, komunikację czy też rozwiązywanie problemów.

Jak więc zapobiegać pojawiającym się trudnościom, by w pełni wykorzystać potencjał wielokulturowego zespołu i zwiększyć jego efektywność?

RÓŻNICE I SZACUNEK

Podstawą właściwych decyzji zarządczych powinno być dostrzeżenie różnic występujących pomiędzy jego członkami oraz takie sformułowanie misji, wizji, strategii, a także planów działań, by z poszanowaniem wspomnianych różnic i umiejętnym ich wykorzystaniem efektywnie realizować priorytety organizacji.

Nadrzędnym celem zarządczym winno być stwarzanie takich warunków pracy, by każdy członek zespołu bez względu na narodowość czy przynależność kulturową jednakowo przyczyniał się do realizacji jego celów, a przez to był jednakowo szanowany i doceniany. Sprzyja temu równy podział zadań, zgodny z kompetencjami pracowników, który nie powoduje przestojów u jednych, a nadmiernego obciążenia innych. Świadomość równego i partnerskiego traktowania podwładnych w prosty sposób przełoży się na zrozumienie, a także zmniejszy skłonność do powstawania konfliktów w zespole różnych kultur.

WSPÓLNE CELE, ODPOWIEDZIALNOŚCI I UPRAWNIENIA

Pomocne w zarządzaniu zespołem wielokulturowym będzie także określanie wspólnych, długofalowych, ale i precyzyjnych celów, a także ustalanie odpowiedzialności i uprawnień każdego z jego członków, by nie było miejsca na domniemanie i przypuszczenia. Im mniej nieodmówień, tym mniejszy margines na indywidualne interpretacje i tym większa efektywność oraz płynność wykonywanych zadań.

KOMUNIKACJA

W zespołach wielonarodowych często zdarzają się trudności spowodowane niewystarczającymi umiejętnościami językowymi niektórych ich członków czy też zasadami porozumiewania, co sprzyja podziałowi na podgrupy narodowościowe i unikaniu kontaktów. W takim przypadku menedżer powinien szczególnie zwracać uwagę na konieczność współpracy i interakcji w zespole, czemu sprzyjają częste spotkania nieformalne. Takie działania są pomocne w momentach, gdy wymagana jest ścisła kooperacja i wkład pracy wszystkich członków zespołu. A gdy



Świadomość równego i partnerskiego traktowania podwładnych w prosty sposób przełoży się na zrozumienie, a także zmniejszy skłonność do powstawania konfliktów w zespole różnych kultur.

w grę wchodzi niewyrównany poziom znajomości języka używanego w organizacji, wtedy rolą menedżera będzie dbałość o to, by każdy członek zespołu znał stosowane sformułowania specjalistyczne, a rozmowy i dokumentacja nie zawierały zwrotów niestandardowych, potocznych i idiomów. Bardzo ważnym aspektem w komunikacji jest mowa ciała, która znacząco różni się w poszczególnych kulturach. Dlatego też menedżer powinien zadbać o to, by zespół zdobył podstawową wiedzę w zakresie używanych w organizacji gestów, aby uniknąć zbędnych nieporozumień.

Należy pamiętać także, iż komunikacja to także system ocen i regularny feedback, to narzędzia, które pozwalają na szybką i odpowiednio wczesną reakcję w sytuacjach trudnych, a także inicjowanie dyskusji i zachęcanie do niej oraz konstruktywnej krytyki, a także wspólnego celebrowania osiągniętych sukcesów.

ZAUFANIE

W procesie budowania i zarządzania zespołami wielokulturowymi istotne znaczenie ma zaufanie pomiędzy menedżerem i jego członkami, a także między samymi pracownikami. Osiągnąć można to dzięki częstym kontaktom w grupie, a także wspólnym doświadczeniom. Zaufanie pomaga w budowaniu przyjaznej atmosfery pracy, otwartości wewnątrzgrupowej, co przekłada się na prowadzenie swobodnej i konstruktywnej wymiany koncepcji i rozwiązań, bez obawy ich wyśmiania.

ROZWÓJ KOMPETENCJI MIĘDZYKULTUROWYCH

Menedżer, chcąc zwiększyć efektywność swojego zespołu, szczególnie tego wielokulturowego, powinien działać prewencyjnie i dążyć do tego, by jego podwładni, np. poprzez regularne spotkania, poznali i zrozumieli podobieństwa, a także różnice istniejące między nimi. Im większa ich świadomość w tym zakresie, tym w przyszłości wiedza ta przełoży się na większe zrozumienie m.in. odmiennych zachowań, obyczajów, wzorów postępowania, a także wyeliminuje nieporozumienia wynikające z obiegowych opinii i stereotypów dotyczących poszczególnych nacji.

RÓŻNICE MIĘDZYKULTUROWE

Warto zwrócić uwagę na to, co jest ważne w kontaktach i rozmowach dla przedstawicieli poszczególnych krajów będących członkami zespołów wielokulturowych. Osoby zamieszkujące kraje arabskie, afrykańskie, azjatyckie i latynoamerykańskie koncentrują się na ludziach, a swoje relacje z partnerami biznesowymi opierają na zaufaniu. Rozmowy merytoryczne i podjęcie współpracy następują dopiero po stworzeniu dobrych stosunków partnerskich. Styl wypowiedzi tych osób jest kontekstowy i niebezpieczny, często postrzegany jest jako niezdeterminowany i niekomunikatywny.

Przedstawiciele z krajów skandynawskich, germańskich, Ameryki Północnej, Australii i Nowej Zelandii koncentrują się na zadaniu i wyznaczonym celu, a ich styl wypowiedzi jest bezpośredni i mało kontekstowy, natomiast budowane relacje z partnerami biznesowymi ma niewielkie znacze-

nie. Jednak z powodu swojego zachowania mogą być oni postrzegani przez członków innych kultur jako osoby zbyt pewne siebie, niegrzeczne i agresywne.

Podobnie jak zachowanie podczas rozmów i negocjacji, członkowie jednego zespołu mogą mieć odmienne podejście do zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej lub zawodowej. Osoby z krajów, gdzie ceniony jest ceremonial, tj. z krajów europejskich, azjatyckich, a także z krajów basenu Morza Śródziemnego, krajów arabskich i latynoamerykańskich, w dużym stopniu zwracają uwagę na pozycję społeczną oraz zawodową, jest ona dla nich bardzo ważna, podobnie jak protokołów, reguły postępowania i przywiązanie do tradycji. Przeciwnieństwem są kraje skandynawskie, Ameryka Północna, Australia i Nowa Zelandia, gdzie w tym zakresie panuje bardziej egalitarne podejście, a mieszkańcy tych regionów nie widzą potrzeby akcentowania różnic wynikających ze statusu społeczno-zawodowego.

Różne też jest, w zależności od kraju, podejście do kwestii czasu. Dla osób pochodzących z Japonii, Stanów Zjednoczonych, Kanady, krajów germańskich i skandynawskich czas ma ogromne znaczenie. Ważny jest terminarz i ściśle jego stosowanie, punktualność oraz efektywne wykorzystanie czasu, przez co mogą być uważani za wyniosłych i nadmiernie uzależnionych od czasu, a odmienne postępowanie i lekceważenie założonych w czasie celów postrzegają jako lenistwo i brak dyscypliny. Natomiast osoby z krajów arabskich, afrykańskich, latynoamerykańskich, a także Azji Południowej mają swobodniejsze podejście do czasu. Skupiają się bardziej na relacjach międzyludzkich. Za to mieszkańcy Chin, Singapuru, Australii, Nowej Zelandii, krajów Europy Wschodniej mają umiarkowane podejście do zagadnienia, jakim jest czas.

Różnice można też zauważyć w sposobie komunikowania się. Członkowie zespołów wielokulturowych w zależności od kraju, z jakiego pochodzą, komunikują się bardziej lub mniej ekspresywnie. I tak mieszkańcy basenu Morza Śródziemnego oraz krajów romańskich są najbardziej emocjonalnymi i głośnymi adwersarzami, intensywnie gestykulującymi, dla których ważny jest bliski kontakt fizyczny z rozmówcą. Odmienne poglądy w tym zakresie mają Tajlandczycy, mieszkańcy Azji Wschodniej, Skandynawowie i Germanie, gdzie niedopuszczalne są dla nich w trakcie rozmowy: zbyt bliski kontakt fizyczny czy głośna i ekspresyjna mowa.

Wszystkie przedstawione wcześniej aspekty powinny być uwzględnione przez menedżera przy doborze członków zespołu wielokulturowego. Powinien on zwrócić także uwagę na kwestię równomiernego rozłożenia kulturowego osób w swoim teamie, tak by nie dochodziło do dominacji w tym zakresie, gdyż mniejszość kulturowa zwykle nie jest w stanie obronić swoich pomysłów, co może prowadzić do utraty wartościowych projektów i różnorodności perspektyw. W procesie konstrukcji zespołu wielokulturowego warto też kierować się posiadaną przez kandydatów odpowiednią wiedzą z zakresu tradycji i zwyczajów, a także umiejętnościami z zakresu *savoir-vivre'u* oraz gotowością do współpracy z przedstawicielami innych kultur. ■



**KATARZYNA
KŁOBUKOWSKA**

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

Pięć nawyków dobrej komunikacji

Mówi się, że komunikacja w zespole rozproszonym jest jak tlen niezbędny organizmom do życia. Jest to trafne porównanie, ponieważ zespoły rozproszone nie mają tylu okazji do wzajemnych interakcji co zespoły zlokalizowane w jednym miejscu: ich członkowie nie uczestniczą w regularnych spotkaniach, nie spotykają się podczas przerw, nie dyskutują o problemach w porze lunchu.

Wszystko to sprawia, że muszą one wkładać dodatkowy wysiłek w to, by się integrować i wchodzić we wzajemne interakcje, dzięki czemu mogą normalnie funkcjonować i rozwijać się. Trudno docenić wagę takich interakcji dla tworzenia właściwej atmosfery w zespole, spójności oraz poczucia wspólnego celu do czasu, aż nie doświadczy się tego na własnej skórze. Jak więc stworzyć pracownikom przestrzeń do tego, by mogli się swobodnie porozumiewać? Na początek warto przyjrzeć się, jak przebiega komunikacja w zespole rozproszonym. Może odbywać się na trzy różne sposoby:

ASYNCHRONICZNIE

To najczęstszy sposób komunikowania się w zespołach rozproszonych, szczególnie takich, których członkowie zamieszkują odmienne strefy czasowe. Zamiast komunikować się w czasie rzeczywistym, pracownicy wymieniają informacje w momencie, gdy pozwala im na to grafik, i w dodatku głównie pisemnie. A ze względu na to, że większość współpracy odbywa się online, komunikacja sprowadza się do tego, że jedna osoba zostawia wiadomość w programie komunikacyjnym, np. Slack lub Skype, a druga osoba odczytuje ją w dogodnym dla siebie momencie.

SYNCHRONICZNIE

Ten rodzaj komunikacji to nic innego jak umówienie się z kimś na kontakt w określonym czasie, za pomocą na przykład telefonu. Dla wybrednych dostępne są też bardziej nowoczesne rozwiązania, takie jak czat, wideokonferencje czy innego rodzaju połączenia głosowe w sieci.

Komunikacja synchroniczna jest dobrym rozwiązaniem w przypadku, gdy coś wymaga rozwiązania w trybie pilnym, gdy trzeba szybko uzyskać odpowiedź na zadane pytanie lub gdy potrzebna jest szybka i szczegółowa informacja zwrotna podczas wirtualnej burzy mózgów.

TWARZĄ W TWARZ

Wiele firm, których funkcjonowanie polega głównie na pracy zespołów rozproszonych, organizuje coroczne spotkania dla takich zespołów, a nawet, coraz częściej, wszystkich pracowników. Najczęściej przybierają one formę wspólnych wycieczek, wyjść na imprezy teatralne, warsztatów, konferencji, imprez integracyjnych itd., które pozwalają pracownikom pracującym wirtualnie nadrobić to, czego w komunikacji za pomocą urządzeń elektronicznych nadrobić się nie da. Są bowiem rzeczy, których nie da się osiągnąć bez wspólnego przebywania

obok siebie w tym samym pomieszczeniu, takie jak budowanie relacji, budowanie strategii czy wizji, rozwiązywanie złożonych problemów lub konfliktów w zespole. Powodzenie wszystkich wymienionych form komunikacji zależy od tego, na ile skutecznie uda się taką komunikację zaplanować. Dobrze jest przestrzegać kilku podstawowych zasad:

1. ZAREZERWUJ DLA KAŻDEJ FORMY KOMUNIKACJI ODPOWIEDNIE PRZEZNACZENIE

Dostępność wielu narzędzi i programów komunikacyjnych może sprawić, że pracownicy zaczną korzystać z kilku jednocześnie. Nie zawsze jednak więcej znaczy lepiej, a używanie zbyt wielu kanałów komunikacyjnych może wywołać chaos. Kiedy sposób komunikowania się pozbawiony jest strategii, narzędzia, które mają za zadanie zaoszczędzić czas i poprawić wydajność, mogą zamienić każdą minutę w okazję do kontaktów, które niekoniecznie mają związek z pracą.

Takie ciągle rozpraszanie może mieć też poważne konsekwencje dla wyników zespołu, który traci na skupieniu i produktywności. Rozwiązaniem może być nadanie każdemu z narzędzi komunikacyjnych konkretnego celu. Zamiast więc pozostawiać pracownikom wolną rękę w sposobach komunikacji, można ustalić, że poprzez Skype odbywać się będą pilne rozmowy, podczas gdy Slack stanie się platformą do wymiany informacji o bardziej swobodnym czy rozrywkowym charakterze. Znając strategię oraz przeznaczenie poszczególnych komunikatorów, pracownicy zaoszczędzą czas i lepiej zorganizują sobie pracę.

2. STWÓRZ WIRTUALNY AUTOMAT DO KAWY

Osoby, które pracują ze sobą w jednym miejscu, mają naturalnie więcej czasu na to, by się integrować: przebywają obok siebie, spożywają wspólne posiłki, podczas lunchu omawiają trudne projekty czy prowadzą pogawędki przy przysłowiowym dystrybutorze wody, automacie do kawy czy stole do ping-ponga. Wszystko to sprzyja wzajemnemu poznawaniu się także od strony osobistej.

W przypadku rozproszonych zespołów tak się nie dzieje. I trzeba zadać sobie dodatkowy trud, by stworzyć okazję do rozwijania relacji wśród pracowników. Co można zrobić? Można na przykład stworzyć pracownikom przestrzeń wirtualną, w której będą dzielić się informacjami nie zawsze związanymi z pracą, ale także rozmawiać na tematy osobiste czy korzystać z niej w celach rozrywkowych. Temu służą m.in. wszelkie blogi, czatroomy, grupy na Facebooku itd. Oprócz tego, że takie kanały pozwalają uniknąć pojawiania się rozpraszających uwagę GIF-ów czy relacji weekendowych z dala od kanałów używanych do pracy, pomagają również zmniejszyć dystans między członkami zespołu oraz stworzyć poczucie wspólnoty. Niektóre platformy, jak np. Buffer, umożliwiają przesyłanie sobie muzyki czy prowadzenie dyskusji w grupach tematycznych, jak np. HipChat, pozwalają one jednocześnie dostosować

korzystanie z niego do miejsca pracy dzięki odpowiedniemu ustawieniu sposobu powiadomień.

3. KORZYSTAJ Z NOWINEK TECHNOLOGICZNYCH

Menedżerowie często obawiają się, czy ich rozproszeni w różnych miejscach podwładni rzeczywiście w danym momencie pracują. Jest to całkiem zrozumiałe, lecz nie zawsze łatwe. Co można zrobić, by monitorować postępy pracowników w sytuacji, gdy nie można do nich zajrzeć? Pomoc może znaleźć odpowiednie programy umożliwiających monitorowanie pracy, takich jak Trello, Asana czy Todoist. Są to łatwe w obsłudze aplikacje z możliwością synchronizacji zadań do zrobienia z innymi urządzeniami, współdzielenia zadań ze znajomymi i z wyświetlaniem powiadomień. Nadają się zarówno do zapisywania listy zakupów, jak i prowadzenia skomplikowanych projektów.

4. ŚWIĘTUJ SUKCESY

Pracownicy, którzy pracują zdalnie w odosobnieniu, mogą nie mieć świadomości, co słychać u pozostałych członków zespołu. Zdarza się też, że nie czują się odpowiednio docenieni. Możemy temu zapobiec, dbając o utrzymanie wysokiego morale w zespole, nagradzając publicznie za dobrze wykonaną pracę czy okazując pracownikowi uznanie zarówno na poziomie jednostki, jak i całego zespołu. Nic nie jest dla zespołu bardziej motywujące niż poczucie, że wspólna praca pozwoli im coś osiągnąć.

5. DBAJ O TON WYPOWIEDZI

Jednym z największych niebezpieczeństw związanych z komunikacją pisemną jest ryzyko błędnej interpretacji lub niezrozumienia otrzymanych wiadomości. Bez werbalnych lub wizualnych sygnałów, takich jak mowa ciała, mimika, intonacja czy innych sygnałów, które pozwalają podkreślić znaczenie przekazywanych informacji, wiadomości mogą zostać odebrane jako szorstkie, nieuprzejme czy aroganckie, podczas gdy rzeczywistość jest inna.

Dlatego za każdym razem przed wysłaniem wiadomości warto spojrzeć na nią raz jeszcze i sprawdzić ją pod kątem dwuznaczności. Czasem warto napisać więcej niż zwykle i wyjaśnić dokładnie to, co mamy na myśli, zamiast liczyć na to, że ktoś od razu domyśli się, o co chodzi. Wiele osób pomaga sobie nadawać ton wypowiedziom, korzystając z emotikon, jednak zwykle zależy to od wewnętrznych ustaleń w zespole oraz tego, co dana firma postrzega za profesjonalne, a co nie.

Biorąc pod uwagę fakt, że komunikacja w zespole rozproszonym odbywa się kanałami, z których korzystamy na co dzień i do których jesteśmy już przyzwyczajeni, zwykle nie sprawia ona większych problemów od strony technicznej. Wyzwaniem mogą być natomiast pewne nawyki, brak jasno określonych zasad co do korzystania z nich czy brak wyznaczonej przestrzeni do wymiany osobistych informacji. Jak pokazuje sukces zespołów pracujących razem, także pracownikom pracującym wirtualnie warto takie możliwości stwarzać. ■



Zespoły rozproszone muszą wkładać dodatkowy wysiłek w to, by się integrować i wchodzić we wzajemne interakcje.



**ANNA
PIASECKA**

Talent Exact Sp. z o.o.
prezes zarządu,
anna.piasecka@talent-
exact.pl

Czy przywództwo relacyjne jest nam potrzebne?

Zmieniające się otoczenie biznesowe jest zawsze wyzwaniem, w szczególności teraz, kiedy większość pracodawców boryka się z brakiem właściwych pracowników. Coraz rzadziej pracownicy gotowi są pracować wiele lat w jednej firmie, coraz częściej odchodzą nie tylko z powodu atrakcyjnego wynagrodzenia proponowanego przez konkurencję, lecz także by zmienić przełożonego.

Ludzie szukają swoich celów w pasjach poza pracą, niekoniecznie chcąc spędzać czas nawet w najpiękniejszym budynku. Na to wszystko nakłada się kryzys demograficzny oraz możliwość szukania pracy za granicą lub pracy zdalnej. Z punktu widzenia szefa warto budować w zespole atmosferę zaufania i otwartości, zamiast promować tzw. umyślną ślepotę, czyli akceptowanie wszystkich decyzji przełożonego bez dyskusji.

W artykule postaram się odpowiedzieć na pytania:

- Jaką rolę odgrywa dziś i będzie odgrywać w przyszłości przywództwo relacyjne?
- Czy istnieje w zespole tzw. umyślna ślepotą i co to znaczy dla konkurencyjności firmy?
- Jakie kompetencje musi mieć lider, w szczególności młodego pokolenia, aby angażować ludzi?
- W jaki sposób sprawdzić, jakie kompetencje w tym zakresie mają nasi liderzy?

W większości relacje postrzegane są jako coś, co dzieje się poza pracą, w domu, z bliskimi. Biorąc pod uwagę to, jak wiele czasu spędzamy w pracy, oraz to, że nawiązywanie relacji międzyludzkich jest najważniejszą potrzebą naszego życia, warto zwrócić uwagę na relacje w pracy. Kandydaci szukający pracy zwracają uwagę na kulturę firmy tworzoną

przez menedżerów. Nie jest istotne, co napisane jest w misji i wizji, istotne jest to, co dzieje się na co dzień – to są właśnie relacje. Umiejętność tworzenia relacji jest kluczową cechą liderów. Nikt nie osiąga naprawdę znaczących sukcesów sam, a IQ i merytoryczne umiejętności nie wystarczają w świecie zmieniających się warunków, aby być wystarczająco konkurencyjnym. Taka kompetencja odróżnia menedżerów, którzy są naprawdę wyjątkowi, od tych, którzy po prostu dostarczają średnich wyników. Dziś silna firma to ta oparta na więzach społecznych i elastycznej strukturze, która będzie w stanie generować nowe pomysły i szybko reagować na zmieniające się otoczenie. Jednak do tego potrzeba menedżerów z wysokim poziomem przywództwa relacyjnego. Menedżerów, którzy zapewnią poczucie bezpieczeństwa pracownikowi w sytuacjach, kiedy ten widzi, że coś przestaje działać. Pracownik zamiast być „umyślnie ślepy”, czyli udawać, że wszystko jest w porządku, bez obaw przyjdzie do menedżera porozmawiać o problemie. Jest to niezwykle cenne, ponieważ liczy się szybkość reakcji, podejmowanie działań, zanim będzie za późno, a także zanim podejmie je konkurencja. Zapewne o zjawisku „umyślniej ślepoty” każdy z nas mógłby długo opowiadać na przykładzie własnej organizacji.

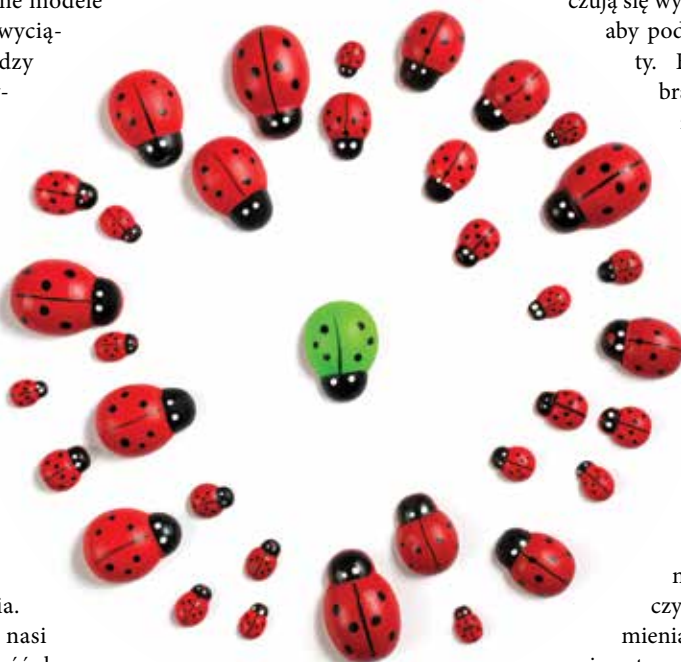
Bardzo ciekawie pisze o tym Margaret Heffernan w publikacji „Willful Blindness: Why we ignore the Obvious at Our Peril” (Heffernan, 2011). Autorka powołuje się w tekście na badania norweskiego biologa Schjelderup-Ebbego, który chciał stworzyć superstado złożone z najbardziej wydajnych kur. Po sześciu pokoleniach okazało się, że stado marnieje w oczach, ponieważ superkury zadziobały się nawzajem, bo każda chciała być na topie. Heffernan odwiedziła setki firm na świecie, doradzając prezesom i liderom, ale też badając różne modele przywództwa. Warto wyciągnąć wnioski z jej wiedzy i zbadać poziom przywództwa relacyjnego. Jest on równie ważny, jeśli nawet nie ważniejszy, niż IQ. Wbrew pozorom dotyczy to firm, które odnoszą sukces i tym sukcesem potrafią się zachłysnąć, przestając zwracać uwagę na relacje, w związku z czym mają ograniczone możliwości szybkiej reakcji, jeśli otoczenie się zmienia. Warto zbadać, na ile nasi liderzy mają umiejętność budowania relacji, na ile potrafią zbudować środowisko zaufania, na ile wysoka jest ich samoświadomość oraz świadomość potrzeb swoich pracowników. Być może warto również zbadać, na jakim poziomie mają tę umiejętność nowo rekrutowani menedżerowie, którzy oprócz wiedzy wnoszą do firmy kulturę organizacji, z której przyszli. Biorąc pod uwagę oczekiwania i potrzeby młodego pokolenia, które chce być partnerem dla kadry menedżerskiej, budowanie i zarządzanie relacjami jest kluczowym elementem angażowania pracowników z tego pokolenia.

W Harrison Assessment w kontekście przywództwa relacyjnego bada się, czy dana osoba wykazuje intencję współpracy, czy dąży do ustanowienia wzajemnych korzyści i długoterminowych relacji poprzez bycie zainteresowanym poglądami innych osób, czy przyjmuje informację zwrotną i reaguje w pozytywny sposób, bez zawstydzania i obwiniania innych. Na ile inicjuje otwartą komunikację, mówiąc w sposób świadomy i uczciwy, a także zachęca do tego innych, czy jest dobrym słuchaczem i dąży do

stworzenia warunków, w których ludzie czują się wystarczająco bezpiecznie, aby podejmować trudne tematy. Badamy tendencję do

brania odpowiedzialności za rozumienie własnych wyborów, aby następnie dokonywać wyborów świadomych. Obejmuje to odpowiedzialność za skutki własnych działań lub zaniechań, zamiast obwiniania innych. Warto również zobaczyć, na ile ma zdolność do samorefleksji, dogłębnego poznania samego siebie oraz czy wykazuje chęć zrozumienia problemów, intencji i motywacji innych ludzi łącznie ze zrozumieniem sytuacji, w jakiej się znajdują. To unikatowe połączenie pokazuje

twarde dane zmierzone na skali 0–10, dzięki czemu możemy zamienić tzw. miękki HR w konkretne wskaźniki, na podstawie których możemy zbudować cały plan szkoleń lub indywidualny plan rozwoju, zgodnie z zasadą „jeśli czegoś nie mierzysz, nie możesz rozwijać”. Menedżerowie zawsze chcą zobaczyć wskaźniki, zanim wprowadzą jakieś zmiany. Pozwoli to zaobserwować, na jakim etapie znajduje się organizacja, a także skutecznie wyznaczyć kierunek, do którego chce dążyć. ■



Fot. istockphoto

reklama

tel: (22) 276 61 84 • www.konferencjakadry.pl • www.russellbedford.pl

Konferencja

KADRY PŁACE 2018

Warszawa, 15-16 marca 2018, Hotel Golden Tulip

**Powołaj się
na Magazyn Benefit
i skorzystaj z 10% rabatu**

Boski głupi byt

Idealny dzień czasami różni się od nudnej egzystencji wyłącznie tym, co w danym momencie dzieje się w naszym umyśle. W ten sposób głupi byt przeobrażamy w boską egzystencję i odwrotnie. Jak więc zamienić dzień, w którym robimy coś tylko po to, by móc nie robić nic, w dzień, w którym robimy coś, by zmienić swoje życie?

Jeżeli przyjrzymy się z bliska podejściu nas samych do swojej pracy i wykonywanego zawodu, zauważymy, że istnieje mnóstwo zmiennych, które sprawiają, że jednego dnia wykonywana praca jest tą wymarzoną, by drugiego stać się nie lubianą. Wystarczy, by od rana towarzyszył nam w drodze do pracy deszcz, zaskoczył nas korek, zirytowała przebita opona czy niesmaczna kawa, by natychmiast zmienić zdanie. Zmiana zdania to naturalne ludzkie zachowanie, tym bardziej pod wpływem emocji. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy pozwolić na to, by porwał nas wartki nurt trendów rynkowych w zatrudnieniu i byśmy poddali się mu bez walki, gdy niesie nas w przeciwnym kierunku niż w ten, w którym znajduje się obrany cel. Łatwo zaobserwować pewne tendencje oraz zachowanie osób wpasowujących się w daną sytuację, dzięki czemu możemy podzielić społeczeństwo na dwie kategorie. Pierwszą z nich reprezentują osoby, które po prostu chodzą do pracy, natomiast druga, bardziej wyrafinowana kategoria to osoby, które rozwijają swoją karierę zawodową. Teoretycznie obie grupy robią dokładnie to samo, bo zarówno pierwsza, jak i druga grupa musi chodzić do pracy, aby móc rozwijać karierę zawodową oraz rozwijając karierę zawodową, musi chodzić do pracy. Obie grupy różnią się jednak czymś bardzo ważnym, co nie jest zauważalne natychmiast, a mianowicie podejściem.

BOSKI BYT

Aby łatwiej było oddzielić podejście obu grup od siebie i klarownie przedstawić detale mające decydujący wpływ

na ludzką postawę, skorzystamy z pomocy naukowych w postaci dwojga przypadkowych i wymyślonych specjalnie na potrzeby tego opisu osób. Dzisiejszymi bohaterami zostali Adam i Ewa, jednak ich imiona są przypadkowe i nie mają związku z pierwszymi ludźmi na ziemi. Czytając dalszą część artykułu, nie bądźcie źli na Ewę, że zerwała jabłko, a tym bardziej na Adama, który dał się skusić większej od niego korporacji i poddał się jej, zapominając o swoim rozumie.

ADAM

Adam to postawny, dobrze zbudowany mężczyzna. Jest typem człowieka, który byłby w stanie poświęcić własne żebro dla swojej pracy. Adam pracuje przez osiem godzin dziennie jak większość pracowników biurowych. Bywa jednak, że zostaje długo po godzinach, gdy wymagają tego obowiązki. Nie jest pewien, czy to, co robi, ma głębszy sens, skoro większość dnia wypełnia mu wstawianie ulotnych zdjęć na Instagramie dla agencji marketingowej, które jeszcze dziś generują cyfry na koncie, by jutro zostały zapomniane. Po opublikowaniu tysięcy zdjęć reklamujących produkt podstawowej potrzeby robi w swojej pracy coś, by wieczorem po powrocie do domu móc nie robić już nic. Adam w wolnych chwilach oddaje się pełnemu relaksowi, zapominając o ilości kliknięć w pad na swoim firmowym jabłku, który już jakiś czas temu zaczął zostawiać na biurku w pracy. Jeszcze niedawno przywoził komputer do domu, by gasić ewentualne wirtualne pożary w social mediach. Na wiadomości od wielbicieli marki po godzinach pracy



**MICHAŁ
RUSEK**

ekspert ds. marketingu
i reklamy, publicysta,
copywriter i szkoleniowiec,
właściciel agencji Marke-
ting Fanpage,
biuro@twojeksperciomarketingu.pl

odpowiada już nie on, a wirtualny bot, więc tym bardziej czuje się usprawiedliwiony. Ten czas jest dla niego i nikt nie będzie kazał mu robić niczego więcej.

EWA

Ewa to długonoga blondynka o błękitnych oczach, która ma kuszący sposób bycia. Zwykle przychodzi do pracy punktualnie i ma wszystko poukładane, a na drugie śniadanie przynosi popularny owoc z polskich sadów. Jabłko świeci się na jej laptopie równie długo jak jabłko Adama, jednak Ewa stara się wypełniać swoje obowiązki w ramach standardowych godzin pracy. Jak większość kobiet jest bardziej zorganizowana w pracy niż większość mężczyzn, mimo że w jej torebce znajdują się chaos i piekło. Ewa inaczej podchodzi do swojej pracy niż Adam. Przede wszystkim jest nastawiona na zadaniowość oraz cel, a więc wdraża przemyślane koncepcje, które pomagają jej rozwiązać dany problem. Wie też, co sprawia jej przyjemność i satysfakcję, nawet jeżeli nagina lub nawet łamie ustalone ogólnie zasady. Jest świadoma, że jeśli spędza osiem lub więcej godzin w pracy, powinna być ona częścią życia, który realizuje wewnętrzny potencjał i zainteresowania. Wczoraj, gdy Ewa wraca do domu i głaszcze czarnego kota na aksamitnej kanapie, czuje satysfakcję z minionego dnia, gdyż zrobiła coś, co nadal sprawia jej przyjemność i ma dla niej znaczenie. Obok kota leży jej słynne jabłko, z którym nigdy się nie rozstaje, ponieważ zawsze przed snem szuka inspiracji, by jej kolejny dzień okazał się jeszcze bardziej owocny. Laptop nazywany jest słynnym jabłkiem nie przez nią, lecz przez opisanego wcześniej Adama, z którym pracują w jednym biurze przy sąsiadujących biurkach. W ten sposób po prostu się z nią drażni od momentu, gdy sam zaczął zostawiać swojego laptopa w biurze, wracając do domu bez niego.

JABŁKO

Zanim poczujesz głód rozwoju osobistego i planowania własnej kariery zawodowej, upewnij się, że jabłko jest wystarczająco kuszące i nie powstało na bazie nawozów sztucznych, zanim zdecydujesz się je ugryźć i mu poświęcić. Spraw, by owoc pracy stał się wyjątkowy i doceniony przez tych, których opinia jest dla ciebie ważna. Pamiętaj, że nigdy nie jest za późno, by sięgnąć po nowe, jeżeli obecne jest nadgryzione zbyt dużym stresem i monotonią w obecnej pracy. ■



Nie ma wartości bez wartości

Obecna sytuacja na rynku pracy charakteryzuje się coraz większymi oczekiwaniami pracowników względem pracodawcy. Spowodowane jest to m.in. swoistą licytacją oferowanych benefitów pomiędzy potencjalnymi pracodawcami, świadomymi, że pula pracowników, szczególnie tych o wysokich kompetencjach, jest ograniczona. Długofalowo okazuje się jednak, że jest to droga donikąd, ponieważ wszystkie proste bodźce działają jedynie w krótkotrwałej perspektywie, a ludzie i tak odchodzą do nowych pracodawców.

Powstaje zatem pytanie: jak trwale zaangażować pracowników w działania w ramach organizacji? Zagadnienie nie jest nowe. Zostało opisane w latach 70. przez amerykańskiego profesora Fredericka Herzberga. Zwrócił on uwagę, że motywatory możemy podzielić na zewnętrzne, takie jak różnego rodzaju elementy pakietu socjalnego, np. karty do klubu fitness czy prywatne ubezpieczenie medyczne, oraz wewnętrzne, czyli takie, które mają źródło w naszych wartościach i przekonaniach.

Żyjemy w czasach, gdy samo zarabianie pieniędzy czy gromadzenie dóbr przestaje wystarczać jako motywator. Pracownicy szukają czegoś, co mogłoby nadać sens ich pracy. I tu dochodzimy do zarządzania poprzez wartości. Profesor Herzberg zadawał sobie pytanie, dlaczego część pracowników nie podejmuje zatrudnienia w pewnych branżach, podczas gdy w innych są w stanie pracować nawet za mniejsze pieniądze. Odpowiedzią są wartości i normy, które są składową kultury każdej organizacji. Według Furnhama (1993) kultura organizacji tworzy poczucie wspólnoty pozwalającej na skuteczną komunikację i zrozumienie, co przekłada się na efektywność biznesową całej organizacji. Według Armstronga definiowanie wartości w organizacji ma sens tylko wtedy, gdy można je przełożyć na rzeczywistość dzięki normom czy artefaktom lub wyrazić je poprzez środki językowe lub rytuały.

Za najsilniejsze źródło norm uważa się styl kierowania, a dokładniej sposób, w jaki kierownicy traktują swoich

podwładnych. Kluczowa jest tu też etyka zawodowa, materializująca się poprzez przekazywane sobie hasła, takie jak: jeśli zostajesz po godzinach w pracy, to prawdopodobnie źle organizujesz swoją pracę. Normy mogą też definiować przystępność kierownictwa, od zasady otwartych drzwi i zwracania się do siebie po imieniu, po nieodpowiadanie na powitania niższego personelu.

Takie działania funkcjonują w każdej organizacji i często mogą ewoluować w sposób nieprzewidywany i nie zawsze zgodny z oczekiwaniami kadry zarządzającej. Dlatego zdefiniowanie wartości pozwala na skoncentrowanie energii całej załogi na działaniach zgodnych z kulturą organizacji i kierunkiem rozwoju, podporządkowanych jej celom strategicznym. Wartości organizacji są sumą zarówno wartości, którymi kierują się wszyscy pracownicy, jak i wizji oraz misji firmy. Bez nich ludzie w organizacji działają często w sposób punktowy, a nie długofalowy. Przekłada się to także na ich poziom rotacji. Skoro wartości są tak ważne, przyjrzyjmy się zatem na konkretnym przykładzie, w jaki sposób można je zdefiniować.

Taki proces identyfikowania wartości w organizacji jest wymagający. Dobrze zaplanowanie pozwala na skuteczne wdrożenie procesu. Jak on przebiega, opisuje Aleksandra Feliksiak, specjalista ds. rozwoju pracowników i szkoleń w BMZ Poland Sp. z o.o. w Gliwicach, z którą miałem okazję współpracować w ramach tego unikatowego projektu. Naszą odpowiedzią na potrzeby dynamicznie rozwijają-



ALEKSANDRA FELIKSIK

specjalista ds. rozwoju pracowników i szkoleń
BMZ Poland Sp. z o.o.
w Gliwicach



SYLWESTER PIETRZYK

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

cej się organizacji było otwarcie projektu People Power – Akademia Rozwoju, w ramach którego podjęliśmy się działań zmierzających do wyłonienia i określenia najważniejszych wartości, które będą stanowiły fundament naszego dalszego rozwoju i będą zgodne z charakterem i specyfiką firmy. Naszą mocną stroną i zarazem szansą była możliwość ich kreowania, a nie obowiązek dopasowania się do narzuconych przez centralę wzorców, które niekoniecznie sprawdzą się w naszej gliwickiej rzeczywistości. Chcąc zyskać jak największe zaangażowanie dla projektu, już na etapie doboru grupy zdecydowaliśmy się zaprosić do współpracy około 40 pracowników. Za taką decyzją przemawiało wiele, choć z drugiej strony pojawiły się wątpliwości, czy jednak nie powinniśmy się ograniczyć do najwyższej kadry zarządzającej. Postanowiliśmy jednak zaprosić do udziału w projekcie pracowników z różnych szczebli organizacji.

W warsztatach prowadzonych metodami facylitacyjnymi wzięli udział reprezentanci obszaru produkcji oraz biur, w tym również dyrektorzy, kierownicy i specjaliści. Byli to pracownicy zarówno z długim, jak i krótkim stażem, którzy mogli podzielić się z nami swoim doświadczeniem, spostrzeżeniami oraz praktyką zdobytą w innych firmach. W trakcie trzydniowych warsztatów facylitacyjnych, które przeprowadziliśmy przy wsparciu firmy zewnętrznej, udało się nam wyłonić pięć wartości oraz zdefiniować dla każdej pożądane i niepożądane zachowania.

Po uzyskaniu przychylności zarządu co do wybranych wartości rozpoczęliśmy pracę nad formą graficzną wartości oraz poświęciliśmy dużo uwagi dalszym działaniom związanym z ich wdrażaniem w życie firmy. Zdajemy sobie sprawę, że nie jest to projekt na trzy dni, dlatego naszym kolejnym krokiem jest powołanie zespołu ds. wartości, który ostatecznie zweryfikuje i ustandaryzuje wartości i zachowania, stworzy system zrozumiałych pojęć, które będą używane przez wszystkich w organizacji. Zespół wraz z działem marketingu podejmie dalsze prace nad wizualizacją wartości.

Naszą największą siłą jest uzyskanie przychylności zarządu i całej grupy projektowej, której członkowie stają się równocześnie ambasadorami naszego projektu, a to z kolei stanowi duży krok w kierunku stworzenia jeszcze bardziej przyjaznego i opartego na relacjach miejsca pracy.

”

Zdefiniowanie wartości pozwala na skoncentrowanie energii całej załogi na działaniach zgodnych z kulturą organizacji i kierunkiem rozwoju, podporządkowanych jej celom strategicznym.

Przeprowadzone warsztaty nie tylko pozwoliły na zdefiniowanie wartości wraz z ich zachowaniami (normami), lecz także uruchomiły silny dialog pomiędzy pracownikami z różnych, na co dzień rzadko komunikujących się ze sobą, działów.

Będą one stanowiły solidny fundament dalszego modelowania pożądanych zachowań pracowników, podnosząc efektywność oraz budując silną tożsamość załogi. I jakkolwiek zabrzmi to górnolotnie, takie działania o silnym charakterze partycypacyjnym uruchamiają jeden z najsilniejszych ludzkich motywatorów, jakim jest nadanie sensu pracy, którą wykonujemy. ■

Bibliografia:

– M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Wolters Kluwer 2016.

– M. Juchnowicz, „Zaangażowanie pracowników – sposoby oceny i motywowania”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2012.

reklama

SAVE THE DATE

MAKE A BETTER HR
#SMART HR

XII EDYCJA
HR FACTOR
Make a better HR

Przygotowaliśmy dla Was:

- Open Space Technology ◀
- Innowacyjną przestrzeń ◀
- Best Practice Only ◀
- After HR ◀



16 Marca 2018



Office Inspiration Centre
Radzikowskiego 182, Kraków

CHCĘ TAM BYĆ!



**ANNA
URBAŃSKA**

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

Jak skutecznie zarządzać zespołem?

Większość rozwijających się przedsiębiorców wcześniej czy później musi podjąć decyzję o zatrudnieniu pierwszego i kolejnego pracownika, których praca sprawi, że firma będzie bardziej dochodowa i wydajna. Dotychczas szef firmy był w 100 proc. odpowiedzialny za rezultaty. Rzeczywistość biznesowa i odpowiedzialność zmieniają się, gdy zaczyna tworzyć zespół.

Gdy człowiek wchodzi w rolę przywódcy, jego mózg zaczyna pracować na wyższych obrotach. Mózg lidera pracuje różnie. Czasem lubi władzę. Czasem lubi mieć rację. Lubi wzorować się na stylu zarządzania, który uznał za dobry i ludzki. Lubi też czasem patrzeć w przyszłość i roztaczać ogromne wizje. W zależności od tego, która część mózgu lidera wykazuje większą aktywność – taki styl zarządzania będzie dla niego naturalny. Znajomość swoich mocnych stron oraz mocnych stron pracowników, uwarunkowanych indywidualną dla każdego strukturą mózgu, to pierwszy, miły krok do skutecznego przywództwa. Jeżeli menedżer dołączy do tego

poniższe kompetencje, jego firma ma szansę być liderem. Z punktu widzenia biznesu istnieje kilka kluczowych kwestii w materii przywództwa.

ZARZĄDZANIE SAMYM SOBĄ

Dobrze zorganizowany przedsiębiorca będzie dobrze zorganizowanym szefem. Z tą umiejętnością o wiele łatwiej jest skupiać się na wyzwaniach, z jakimi borykają się członkowie zespołu, ponieważ można im szybciej pomóc. Gdy tworzy się zespół, przybývają kolejne sprawy do posegregowania. Dobra organizacja pracy pozwoli wła-



ścielowi firmy skupić się na najważniejszych rzeczach, a pozostałe skutecznie delegować pracownikom, nie zaś pracować po godzinach, robiąc wszystko samemu.

WYTYCZANIE CELÓW

Skuteczny menedżer wie, dokąd idzie. Wie, gdzie zmierza jego zespół. Ma świadomość, że jeśli biznes nie realizuje celów, to prowadzenie go nie ma sensu. Przywódca biznesowy wie, że „żadna droga nie jest dobra, jeśli nie znasz celu”. Wizja końca jest dla niego przejrzysta, nawet wtedy, gdy zarzucony jest kolejnymi pożarami do ugaszenia.

MOTYWACJA

To jeden z najtrudniejszych obszarów menadżerskich. Pracownicy motywują się w różny sposób i potrzebują innych bodźców. Zależy to w dużej mierze od struktury ich mózgu. Niektórym potrzebne jest spokojne, przyjazne nastawienie, inni uwielbiają rywalizować, jeszcze innym do efektywnej pracy wystarczy ciche i spokojne środowisko. Sztuką jest wiedzieć, co motywuje poszczególnych pracowników, aby móc skutecznie pomagać im we wzroście i osiąganiu celów, nie tylko biznesowych. I jeszcze jedno, warto wiedzieć, co ich nie demotywuje.

ROZWIJANIE LUDZI

To obszar dla niektórych „menedżerów” nie do przejścia. Strach przed tym, że nasz podwładny może rozwijać się szybciej, jest dla niektórych osób paraliżujący. Zdrowy, na poziomie poczucia własnej wartości, przywódca wie, że jeżeli jego zespół będzie się szybciej rozwijał, to jego cele zostaną szybciej osiągnięte. Ma świadomość, że można ufać bardziej tym, którzy widzą sens w rozwoju. A co za tym idzie, sam lider jest na niego otwarty. Dopuszcza, że jeszcze wiele się może nauczyć.

KOMUNIKACJA

Komunikacja i jej skuteczność mają elementarny wpływ na to, jak rozwija się firma. Czy jej siła rośnie, czy może pracownicy patrzą na siebie „bykiem”? To lider odpowiada za to, jaka atmosfera panuje w firmie. To jego rolą jest rozbrajanie konfliktów czy mobilizowanie zespołu do otwartej komunikacji. To jeden z najważniejszych aspektów istnienia silnych marek.

OCENA I ANALIZA

Prawdopodobnie najmniej lubiana rola menedżerska. To właśnie lider jest odpowiedzialny za to, jakie rezultaty ma jego zespół i każda jednostka z osobna. To właśnie lider analizuje i wyciąga konsekwencje, jeżeli trzeba to zrobić. To lider zatrudnia i zwalnia. To jego ocena ma wpływ na życie zawodowe pracowników. Warto mieć tego świadomość.

KARAĆ CZY NAGRADZĄC?

Jest to szczególnie wrażliwy temat i sposób motywowania zespołu. Podejście do tej kwestii buduje też pozycję lidera. Menedżer cieszy się autorytetem, jeśli może nagradzać i karać. Kij i marchewka to jego atrybuty i narzędzia motywowania. Zarówno nagroda, jak i kara mogą być motywujące. W firmach często jednak występuje deficyt pochwał i kult kar. Szefowie nie chwalą, ponieważ boją się „wody sodowej” uderzającej do głów ich pracowników. Tymczasem pochwała jest wspaniałym narzędziem motywacyjnym, komunikatem: rób tak dalej! Czy lider to osoba, która otrzymuje stanowisko dyrektora, kierownika, prezesa? Czy może ktoś, za kim po prostu idą ludzie? Dzisiaj wielu zarządzających nie jest liderami, jedynie piastuje taką funkcję. Tracą oni w ten sposób pracowników, którzy coraz częściej przyznają się do tego, że nie odchodzą od firmy, tylko od szefów. ■





**MONIKA
ŻOCHOWSKA**

doradca edukacyjny,
Akademia Leona
Kozłowski, Kozłowski
Executive Business School,
mzochowska@kozłowski.
edu.pl

Trzy pokolenia pod jednym dachem

Pokolenia X, Y i Z mają odmienne podejście do życia, przede wszystkim jednak – do pracy. Wydaje się, że nie potrafią się one ze sobą porozumieć zarówno w kwestiach organizacyjnych, jak i tych dotyczących wykorzystania narzędzi. Czy można stworzyć firmę, w której niesnaski odejdą na bok?

Różnice w organizacji i podejściu do pracy pomiędzy pokoleniami X, Y i Z są znaczące. Te starsze, wychowane w czasach PRL-u, podchodzą do swoich obowiązków sumiennie, chętnie zostają w pracy dłużej, by dokończyć rozpoczęte wcześniej zadania. Ich reorezentanci wdzięczni za możliwość rozwoju. Na przeciwległym biegunie stoi pokolenie Z, które właśnie wkracza na zawodowe ścieżki. Dla nich praca to jedynie dodatek do życia. Umiejętność poruszania się po współczesnych narzędziach daje im jednak przewagę w zrozumieniu współczesnego konsumenta.

WIELOKULTUROWOŚĆ W JEDNEJ KULTURZE

Pokolenia, które obecnie wspólnie znajdują się na rynku pracy, dzieli przede wszystkim znajomość technologii. Urodzeni tuż po wojnie często znają jedynie podstawową obsługę komputera, a przyswojenie bardziej zaawansowanych technologii przychodzi im znacznie trudniej niż pokoleniu Y. I choć igrekci śmiało wykorzystują smartfony oraz internet w codziennej pracy, nie mogą równać się z najmłodszymi, którzy wychowali się już całkowicie w wirtualnym świecie.

Wydaje się, że właśnie przez to, że pokolenie Z nie zna świata bez telefonów i komputerów, trudniej odnajduje się w realnym życiu. Wiedza jest dla niego dostępna na wyciągnięcie ręki, komunikuje się poprzez media społecznościowe i takie zachowania przenosi także do pracy – stąd jego żądania, takie jak choćby możliwość pracy zdalnej.

Kolejną, nie mniej znaczącą, różnicą są czasy, w jakich te pokolenia się wychowały. X i Y to kapitalizm, dziki dorebek, który definiował być albo nie być, zaś Z to roczniki względnego spokoju i dobrobytu, dlatego w ich mniemaniu świat się nie zawali, jeśli coś nie zostanie zrobione.

O ile pokolenia X oraz Y potrafią ze sobą współdziałać, uczą się współpracy, o tyle obecność w tym samym miejscu pracy pokolenia Z bywa dla nich uciążliwa. Znaczenie ma tu kultura organizacyjna, ponieważ młodzież pojawiająca się właśnie na rynku pracy nie widzi potrzeby siedzenia w biurze po osiem godzin, nie obchodzi ich kapitalizm, a jedynie własne „ja” i komfort.

POGODZIĆ NIEMOŻLIWE

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że pogodzenie ze sobą tych dwóch odmiennych stylów pracy jest niemożliwe. Jednak z obu podejść można stworzyć ciekawą i prężnie rozwijającą się firmę. Wszystkie trzy pokolenia mogą się od siebie uczyć – potrzebny jest tylko dobry menedżer, który sprawi, że żadna ze stron nie poczuje się poszkodowana.

– Jak powiedział Daniel H. Pink – „zarządzanie to nie drzewo, nie zostało nam dane przez naturę, to raczej telewizor”, a ten, jak wszyscy widzimy, z dużej kineskopowej szafy zamienił się w właściwie płaski obraz na ścianie lub obraz wyświetlany z rzutnika. Zmiana lub, jak kto woli, dostosowanie stylu zarządzania jest niezbędne i już się dzieje na naszych oczach. To jest proces – w jednych firmach postę-

puje szybciej, w innych dopiero nastąpi. Dlatego nazywamy menedżera XXI w. „specjalistą od ludzi” – takim, który rozwija w sobie empatię poznawczą, potrafi słuchać i udzielać regularnej informacji zwrotnej oraz odkrywać i rozwijać naturalne predyspozycje swoich pracowników i zespołów. W tak szybkim i zmiennym świecie tylko organizacje dające przestrzeń pracownikom do pracy w swoich naturalnych strategiach, uczące ich wzajemnej synergii i akceptacji uzyskają przewagę rynkową – mówi Iwona Bobrowska-Budny, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego.

Nie pozostaje więc nic innego, jak wcielić się w rolę nauczyciela, który dokładnie bada predyspozycje swoich pracowników i potrafi ich odpowiednio wychować – dając więcej swobody tam, gdzie może, oraz ramy tam, gdzie są niezbędne. Jak dodaje ekspert, połączenie wszystkich trzech pokoleń to również ogromna szansa dla firmy – świat oparty na kapitale pracownika wiedzy jest rzeczywistością, i tylko połączenie naszych predyspozycji oraz kompetencji pozwoli nam osiągnąć sukces.

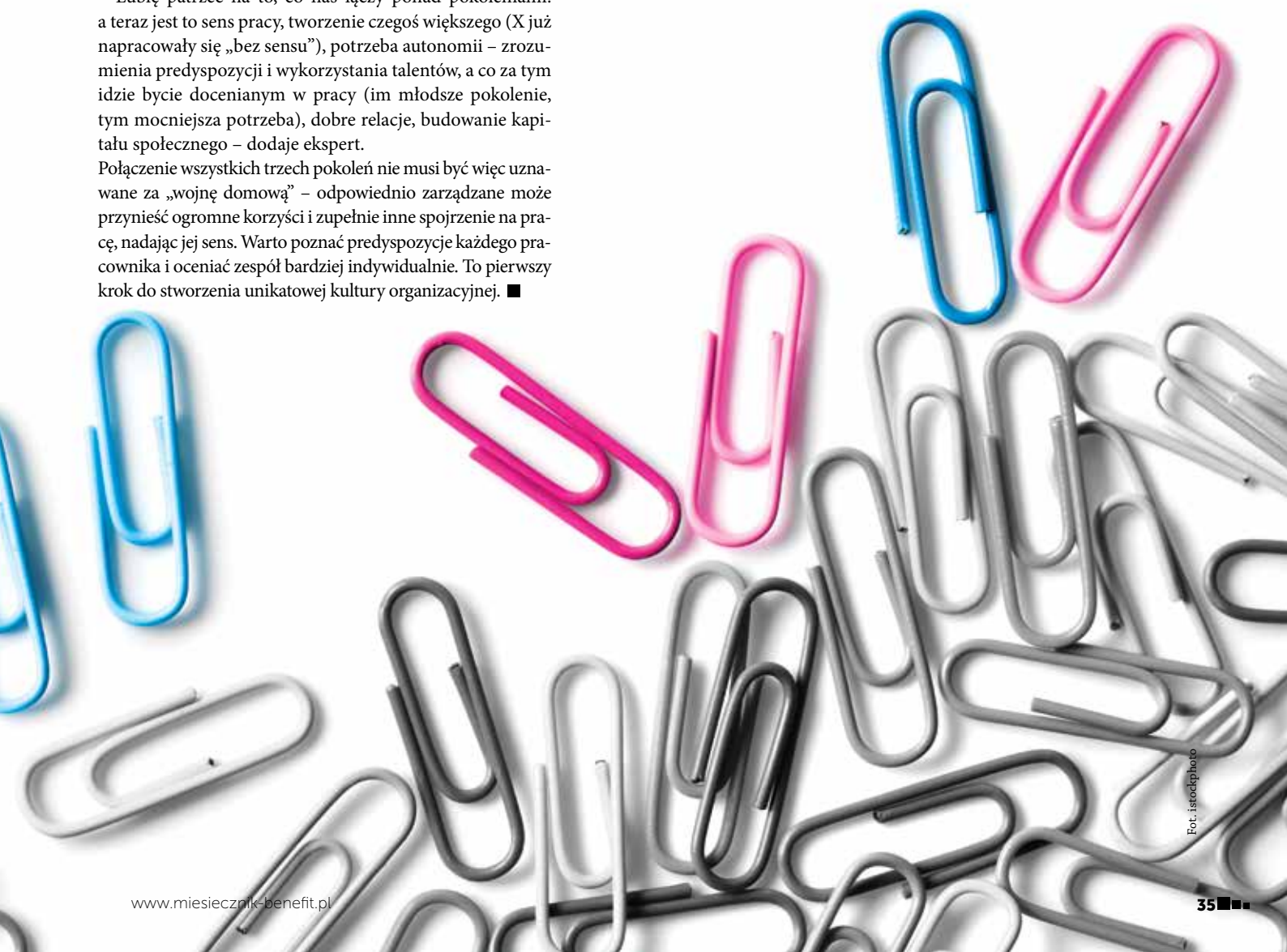
Oceniając pokolenia, nie możemy każdego pracownika traktować z góry. Statystyki mają swoje realne uzasadnienie, ale w każdym pokoleniu, podobnie jak w grupie, są różnorodności.

– Lubię patrzeć na to, co nas łączy ponad pokoleniami: a teraz jest to sens pracy, tworzenie czegoś większego (X już napracowały się „bez sensu”), potrzeba autonomii – rozumienia predyspozycji i wykorzystania talentów, a co za tym idzie bycie docenianym w pracy (im młodsze pokolenie, tym mocniejsza potrzeba), dobre relacje, budowanie kapitału społecznego – dodaje ekspert.

Połączenie wszystkich trzech pokoleń nie musi być więc uznawane za „wojnę domową” – odpowiednio zarządzane może przynieść ogromne korzyści i zupełnie inne spojrzenie na pracę, nadając jej sens. Warto poznać predyspozycje każdego pracownika i oceniać zespół bardziej indywidualnie. To pierwszy krok do stworzenia unikatowej kultury organizacyjnej. ■

”

Różnice w organizacji i podejściu do pracy pomiędzy pokoleniami X, Y i Z są znaczące. Te starsze, wychowane w czasach PRL-u, podchodzą do swoich obowiązków sumiennie, chętnie zostają w pracy dłużej, by dokończyć rozpoczęte wcześniej zadania.



W biznesie wartości: docenienie

Kiedy przychodzi etap poszukiwania nowej pracy, w większości ogłoszeń rekrutacyjnych można znaleźć zapewnienia o atrakcyjnym systemie motywacyjnym, a jednak brak motywacji do pracy wśród pracowników to jedna z kluczowych bolączek współczesnych pracodawców. Jedni mówią, że firma odnosi sukcesy dzięki zaangażowaniu wspaniałego zespołu, inni narzekają na brak ludzi do pracy, problemy ze znalezieniem osób chętnych i kompetentnych.

Skoro na polskim rynku możemy znaleźć zarówno świetne zespoły, jak i firmy, w których panuje deficyt zatrudnienia, czy zatem rzeczywiście wina leży jedynie po stronie pracownika? Od najmłodszych lat, dorastając w określonym otoczeniu, potrzebujemy uznania ze strony rodziców, nauczycieli, kolegów i koleżanek, potrzebujemy także docenienia naszej pracy. W szkole nie zawsze musiała to być ocena, wystarczyło, że nauczyciel pochwalił pracę, zaprezentował w klasie jako przykład do naśladowania albo wyeksponował w gazecie szkolnej. Każda forma zaangażowania wzbudza w nas potrzebę bycia docenionym. To sygnał, który pozwala zapamiętać działania pożądane i w ten sposób powtarzać je częściej. Tylko osoby o silnej motywacji wewnętrznej potrafią czerpać satysfakcję i docenić same siebie. Niestety takich osób nie ma wiele wśród pracowników, mają bowiem one predyspozycje do prowadzenia własnej działalności i przewodzenia innym. Właśnie dlatego w każdej organizacji istotne jest docenianie pracy, w przeciwnym razie pracownik niedoceniany przestaje się starać, traci na efektywności, a kiedy grozi mu się zwolnieniem, traci grunt pod nogami i często sam odchodzi. Na jego miejsce przychodzi kolejny i sytuacja się powtarza.



**EWA
WILMANOWICZ**

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



Fot. istockphoto



Każda forma zaangażowania wzbudza w nas potrzebę bycia docenionym.

Problem w tym, że wielu pracodawców uważa, iż regularne wypłacanie pensji jest już wystarczającą formą docenienia pracy pracowników i że mają ważniejsze sprawy niż dbanie o dobre samopoczucie podwładnych. A przecież nie bez powodu coraz większe uznanie zyskują organizacje turkusowe, w których każdy pracownik może odnaleźć sens życia, przestrzeń do rozwoju i poczucie, że robi coś ważnego. Inny problem z wdrożeniem wartości docenienia w firmach to ciągle koncentrowanie się na wynikach i presja czasowa, przez którą można zapomnieć, że w biurach open space pracują ludzie z krwi i kości, którzy mają swoje marzenia, obawy i potrzeby. Z docenieniem pracownika jest trochę tak jak z uzupełnieniem oleju w samochodzie, bo jeśli pracodawca czy przełożony nie znajdzie choćby pięciu minut na rozmowę i docenienie wkładu pracy podwładnego, z czasem będzie musiał poświęcić przynajmniej kilka dni na znalezienie nowego pracownika.

Choć jasna i klarowna ścieżka awansu oraz system motywacyjny wydają się być oczywistością, wciąż w wielu firmach brakuje reguł, według których pracownicy są nagradzani za swoją pracę czy awansowani. Jeśli pracownik nie zna jasnych wytycznych lub nie są one dla niego zrozumiałe, bardzo trudno będzie wzmocnić jego motywację do pracy, bo ten zwyczajnie nie będzie wiedział, czego się od niego oczekuje, a czasem to niuanse decydują o jakości pracy.

Regularne wskazywanie pracownikom ich pozytywnych zachowań i słowne docenianie zaangażowania przekłada się na większe poczucie satysfakcji z pracy oraz poczucie bycia ważnym. Oczywiście popularnym i skutecznym motywatorem pozostają dodatkowe gratyfikacje finansowe i niefinansowe. Często jednak to nie kwota, lecz adekwatność przesądza o ich skuteczności w motywowaniu pracowników. Jeśli pracownicy nie potrafią skutecznie zarządzać pieniędzmi, nie oszczędzają i szybko wydają wszystko, co zarobią, dodatkowe kilkaset złotych na konto szybko „rozejdzie się” na bieżące wydatki, i choć zostanie dostrzeżone jako cyfra, pracownik realnie nie zauważy dodatkowej gotówki. Czasami dlatego lepszym rozwiązaniem są vouchery, nagrody rzeczowe, które sprawiają radość pracownikowi, a na które on sam nigdy nie wydałby pieniędzy. Trzeba jednak pamiętać, że gratyfikacje powinny być adekwatne do zasług, ale i potrzeb pracowników. Pracownicy niższego szczebla nie mają silnej potrzeby rozwoju osobistego, ufundowanie im zatem kursu językowego albo

”

Jeśli pracownik nie zna jasnych wytycznych lub nie są one dla niego zrozumiałe, bardzo trudno będzie wzmocnić jego motywację do pracy, bo ten zwyczajnie nie będzie wiedział, czego się od niego oczekuje, a czasem to niuanse decydują o jakości pracy.

warsztatów z kompetencji miękkich nie będzie dla nich nagrodą, lecz dodatkowym obowiązkiem, zwłaszcza jeśli otrzymuje to samotna matka, która nie ma z kim zostawić dzieci. Voucher na formy rozrywki będzie lepszym rozwiązaniem, jednak i tu sprawa nie jest oczywista, bo jeśli owa samotna matka jest bardzo związana z dziećmi, wyjście do SPA wywoła w niej poczucie winy, że zostawiła dzieci i zajęła się sobą, ale już bilety do kina, które uszczęśliwią całą rodzinę, pozwolą jej doświadczyć pozytywnych emocji i zmotywuje do jeszcze lepszej pracy.

Wartość doceniania pracy innych jest ogromna, ponieważ pomaga budować poczucie sensu podejmowania obowiązków zawodowych, a dzięki temu satysfakcję z pracy. Zarówno ta słowna, jak i materialna powinna być jednak przemyślana, by odpowiednio zmotywować pracownika do pracy, a w konsekwencji osiągnąć zysk. ■

reklama



VI EDYCJA KONFERENCJI QUO VADIS SZKOLENIA

- benchmarki efektywności szkoleń
- studia przypadków HR BP
- narzędzia efektywności biznesowej szkoleń

www.quo-vadis-szkolenia.pl



**MIROSŁAW
KŁOCZKO**

trener relacji, konsultant
wartości, profesjonalny
mówca,
mkloczko@mirosław-
kloczko.pl

Gdy marka przynosi wartość

Produkty dostępne na rynku coraz częściej stają się do siebie podobne. Unifikacja obejmuje rodzaj przydatności, funkcjonalności oraz grupy zakupowe (docelowe). Jak znaleźć wyróżnik marki spośród produktów, które nie różnią się od siebie? Jaki produkt wybrać? Jaką więź stanowią z marką?

Wyróżnikiem danej marki jest koncentracja na marce i budowanie wartości dla klienta. Pojęcie „wartości dla klienta” (ang. *value to customer*) jest kluczowe w zrozumieniu potrzeb konsumenta. Prawdopodobnie po raz pierwszy zostało wprowadzone przez znanego teoretyka zarządzania P. Drucknera w publikacji „The practice of Management” w 1954 r. Niewątpliwie obecnie nabiera jeszcze większego znaczenia, chociażby ze względu na dużo większą konkurencję niż w latach 50.

CO MOŻE STANOWIĆ O PRZEWADZE KONKURENCYJNEJ PRODUKTU?

Duch marki, czyli wyrazistość produktów, usług i umiejętność podejmowania dialogu z klientami w sieci.

Wyrazista marka, czyli taka, która spełnia obietnicę pokładanej w niej wartości, ma szansę konkurować w coraz bardziej wymagającym otoczeniu nowych technologii. Dzisiaj marketing wartości tworzą liderzy opinii. Są to zarówno tacy konsumenci, którzy mają silny wpływ na opinie, preferencje zakupowe, jak i osoby zawodowo związane z daną kategorią, np. architekci czy lekarze. W sieci pomiędzy odbiorcami, którzy nie znają się osobiście, tworzą się relacje wirtualne będące marketingiem opartym na więzi.

CZYM JEST MARKETING WIĘZI NA PRZYKŁADZIE FIRMY NIKE

I ty, i ja przynależymy do plemienia: ty może do plemienia użytkowników firmy Apple’a lub plemienia zbieraczy Świążaków. Ja z kolei do plemienia użytkowników marki Volvo. Co to oznacza? Przynależność do grupy i przywiązanie stanowią pożądany element w budowaniu strategii wize-

runku marki. Trudno tu oczywiście mówić o prawdziwej przynależności do jednego plemienia, odpowiedzialności za słowa, podporządkowaniu tradycji czy konsekwencjach przynależności do plemienia (zawsze szybko możesz opuścić swoje plemię bez żadnych konsekwencji), dlatego odpowiednim sformułowaniem określającym to zjawisko będzie marketing więzi w relacji wirtualnej. Dobrym przykładem stosowania marketingu relacji wirtualnej w działaniach strategicznych jest firma Nike. Skąd wziął się ich sukces? Dlaczego nadal sięgamy po ich produkty? Kiedy latem ubiegłego roku odwiedziłem moją mamę w jednej z miejscowości w województwie zachodniopomorskim, zauważyłem, że wszystkie osoby poniżej 25. roku życia noszą buty firmy Nike! Wniosek jest tylko jeden: silna marka jest w stanie zdominować populację niejednej społeczności. Przesłanie firmy Nike to: „zainspirować i dać innowacyjny produkt każdemu sportowcowi na świecie” oraz: „każdy jest sportowcem, jeśli ma ciało i może się poruszać”. Firma Nike w inteligentny sposób wpłynęła na odbiorcę i z marki niszowej, głównie przeznaczonej dla biegaczy, stworzyła markę na skalę światową, zmieniając swoją strategię. Efektywność i sukces strategii w budowaniu marki Nike to procesy złożone, o czym powiedział mi po konferencji w Warszawie w 2011 r. Scott Bedbury, były dyrektor marketingu firmy Nike. Najważniejsze czynniki, dzięki którym firma stała się rozpoznawalną marką na całym świecie:

- Pozycjonowanie marki na różnych rynkach (różnorodna segmentacja) w aktywności zawodowej: bieganie, koszykówka, piłka nożna, tenis, odzież sportowa dla każdego i dla zawodowców.
- Psychologiczna potrzeba włączenia lub przynależności do



Dzisiaj marketing wartości tworzą liderzy opinii. Są to zarówno tacy konsumenci, którzy mają silny wpływ na opinie, preferencje zakupowe, jak i osoby zawodowo związane z daną kategorią, np. architekci czy lekarze.

99

*Marka to coś,
co ma jasną
tożsamość
wśród
konsumentów,
którą tworzy
firma,
wysyłając
jasną, spójną
wiadomość
przez wiele lat.*



Fot. iastockphoto

plemienia. Silna potrzeba bycia częścią „grupy” (bez względu na obszar geograficzny).

– Just do it! – chwytliwy, wpadający w ucho marketingowy slogan, który dobrze brzmi od lat 80. – rozpoznawalne, charakterystyczne logo Nike od 1972 r. (Nike przywołuje mitologiczną postać bogini zwycięstwa).

– Udział znanych osób z dziedziny sportu, które osiągnęły sukces, np. Michael Jordan, Tiger Woods, Roger Federer – spójna komunikacja z klientem. Wynikiem tej komunikacji jest odpowiedź pokazująca, jak klienci postrzegają twoją markę?

Następnie: znalezienie preferencji w wyborach przez klientów odpowiednich kanałów komunikacji: Facebook, YouTube, LinkedIn, Snapchat, Instagram i media tradycyjne. Sprawdź, kim są twoi konkurenci, analizuj ich słabe strony i zaproponuj inne, odmienne wartości.

Te elementy podniosły wartość firmy Nike i skalę ich oddziaływania, co przyniosło lojalność klientów, ochronę przed konkurencją (również cenową), jak też zmniejszenie kosztów marketingu. Bez wątpienia długoterminowe relacje od zawsze tworzyły wartość i stanowiły ważny element w koncepcji marketingu wartości. Jednak te relacje muszą być oparte i sprawdzone w długim czasie nie tylko na tych samych wartościach, lecz także

na wartościach, w które się wierzy i daje się temu autentyczne osobiste świadectwo, tak aby inni mogli je poprzeć. Wracając do firmy Nike... Nastąpił taki moment, kiedy wzrost marki się zatrzymał. W jednym z wywiadów Phil Knight, prezes firmy Nike, wyjaśnił, dlaczego tak się stało:

„Nie wiedzieliśmy dlaczego, była dobra strategia, były znane nazwiska ze świata sportu i dobra komunikacja z klientem. Zrozumieliśmy, że niezależnie od tego, czy mówisz o głównym odbiorcy, czy o osobie z ulicy, zasada jest taka sama: musisz wymyślić to, czego chce konsument”.

CZEGO CHCE KLIENT?

Musisz znaleźć metodę, aby to zrozumieć. Metoda okazała się prosta. Trzeba iść do ludzi i rozmawiać na poziomie lokalnym, w siłowniach, na korcie, bieżni, boisku, leśnej drodze. Zrozumienie konsumentów jest tylko częścią dobrego marketingu. Musisz także zrozumieć markę, czym naprawdę jest marka Nike. Marka to coś, co ma jasną tożsamość wśród konsumentów, którą tworzy firma, wysyłając jasną, spójną wiadomość przez wiele lat.

Warto też wziąć pod uwagę to, że preferencje klienta zmieniają się w czasie i liczą się tylko te wartości, które dostrzegł, a nie te, które faktycznie uzyskał. ■

Zniekształcenia percepcji

Każda osoba posiada własne wartości i przekonania. Zdobyte w życiu doświadczenia kreują określone postawy w różnych sytuacjach. Role, które odgrywa się w życiu (np. partnera, rodzica lub pracownika), sprawiają, że nieustannie konfrontujemy się z różnymi światopoglądami, ideami, elementami wiedzy, opiniami oraz uczuciami.

W momencie pojawienia się większej liczby stanowisk w danej sprawie zaczynamy sprawdzać, czy są one zgodne z naszym systemem wartości. Jeśli pojawia się w tej kwestii rozbieżność, mamy do czynienia z dysonansem. Koncepcja dysonansu poznawczego sugeruje zniekształcanie przez ludzi obrazu rzeczywistości, aby zachować poczucie wewnętrznej spójności. Leon Festinger określił dysonans jako stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego pojawiającego się zazwyczaj w momencie, gdy występują jednocześnie dwa niezgodne ze sobą elementy. Jest to rozbieżność między przekonaniem akceptowanym przez daną osobę a jakimś innym, które jest w pewien sposób odmienne, sprzeczne. Im ważniejszy jest element poznawczy wywołujący dysonans, tym jest on większy.

REDUKOWANIE DYSONANSU POZNAWCZEGO

Gdy pojawi się napięcie psychiczne, u każdej osoby uruchamia się pewien mechanizm działania prowadzący do złagodzenia i zredukowania niepokoju. Składają się nań różne zabiegi, jak np. próby zdyskredytowania informacji, zaprzeczenia, ignorowania lub usprawiedliwiania swoich przekonań.

Pierwszym sposobem zredukowania dysonansu jest zmiana jednego z elementów, który jest sprzeczny. Na przykład osoba, która dotknięta jest różnymi nałogami (np. palenie papierosów, picie nadmiernej ilości alkoholu) i dowiaduje się z badań, że są one szkodliwe dla zdrowia, może albo z nich zrezygnować, albo odrzucić informację o ich rzekomej szkodliwości.

Kolejnym sposobem pozbycia się dysonansu poznawczego jest przeformułowanie znaczenia niewygodnego elementu

powodującego napięcie. To w praktyce oznacza, że informacja o szkodliwości danego czynnika zostanie usprawiedliwiona poprzez wytłumaczenie, że tak naprawdę jest to swoistego rodzaju kompromis, ponieważ w życiu jest dużo więcej innych czynników szkodliwych. Taki zabieg zmienia znaczenie słowa „szkodliwe” na „mniejsze zło”, co zdecydowanie pozwala na przywrócenie spójności i lepszego samopoczucia.

Innym zabiegiem, który pozwala na zredukowanie niespójności i stresu, jest dodanie nowego elementu do dysonansu, który ma za zadanie zredukować rozbieżność między czynnikami go wywołującymi. Przykładem w tym miejscu może być element rozluźnienia i uspokojenia, który pojawia się w chwili zażywania środków uzależniających lub zdrowe odżywianie, które niweluje niekorzystny nałóg. Zabiegi wywołujące u odbiorcy dysonans poznawczy bardzo często są stosowane w kampaniach reklamowych, by dzięki temu ukształtować odpowiednio postawy konsumenckie. Przykładem takich kampanii są np. te, które promują zdrowy tryb życia, ochronę środowiska lub inne zachowania prospołeczne.

BŁĘDY DECYZYJNE W PRZETWARZANIU INFORMACJI

W toku przetwarzania informacji u ich odbiorcy mogą się pojawić pewne błędy. Zaliczają się do nich efekt pierwszeństwa i świeżości, efekt aureoli, zjawisko kwaśnych winogron, konserwizm poznawczy, poszukiwanie potwierdzenia własnej tezy oraz selektywna percepcja.

Efekt pierwszeństwa zakłada, że informacje przekazane jako



MARCIN
KOJRO

prezes
Support Solutions, sp. z o.o.,
marcin.kojro@reinforce.pl

Zjawisko kwaśnych winogron polega na umniejszaniu atrakcyjności określonego celu tylko dlatego, że nie udało się go osiągnąć, by tym samym usprawiedliwić sobie wybór mniej korzystnego rozwiązania.

pierwsze zostaną z pewnością lepiej zapamiętane, gdyż są najważniejsze. W tym miejscu warto wspomnieć o pierwszym wrażeniu, które często odgrywa decydującą rolę w relacji z daną osobą czy ocenie zaistniałej sytuacji. Efekt świeżości oznacza odwrotną sytuację. W tym przypadku informacje przekazane na końcu są uważane za ważniejsze. Efekt aureoli to zniekształcenie w myśleniu polegające na automatycznym przypisywaniu innych pozytywnych cech osobom, które w oczach odbiorcy zostały ocenione jako te, które posiadają jedną pozytywną cechę (np. są świetnie ubrane lub po prostu atrakcyjne fizycznie). Zjawisko kwaśnych winogron polega na umniejszaniu atrakcyjności określonego celu tylko dlatego, że nie udało się go osiągnąć, by tym samym usprawiedliwić sobie wybór mniej korzystnego rozwiązania. Konserwatyzm poznawczy oznacza odrzucanie wszystkich bodźców posiadających wieloznaczność, by tym samym utrzymać przekonanie o tym, że świat jest czarno-biały.

Poszukiwanie potwierdzenia przyjętej tezy to przyjmowanie tylko tych informacji, które utwierdzają nas w naszym stanowisku oraz przekonują o słuszności decyzji. Selektywna percepcja oznacza postrzeganie i wyciąganie z otoczenia wyłącznie tych bodźców, które pasują do wartości, postaw i przekonań, oraz odrzucanie przy tym informacji, które nie pasują do ideału. ■

Bibliografia:

- Festinger Leon, „Teoria dysonansu poznawczego”, tłum. Julitta Rydlewska PWN 2007.
- D.G. Meyers, „Psychologia społeczna”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- <https://www.odkrywamyzakryte.com/dysonans-poznawczy/>
- Cialdini R., „Wywieranie wpływu na ludzi”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Wojciszke B., „Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.





**TOMASZ
MAZUR**

filozof, praktykujący stoik,
trener,
info@tomaszmazur.edu.pl

Trening wdzięczności

W szczególności Polacy są narodem lubującym się w narzekaniu, w rozpamiętywaniu i w goryczy. Marek Aureliusz proponuje radykalną terapię: postaraj się być osobą wdzięczną za wszystko. Każdego dnia systematycznie praktykuj podziękowania. Sprawdź, kim się dzięki temu staniesz. Jak nastrajać się do codziennych wyzwań?

1. Pierwsza księga słynnego dzieła Marka Aureliusza „Rozmyślania” ma niecodzienny charakter. Na przestrzeni około dziesięciu stron autor wyraża kolejno podziękowania wszystkim osobom ze swojego życia, którym zawdzięcza coś ważnego. Lista dobroczyńców jest długa, zaczyna się od dziadka, o którym czytamy:

„Dziadkowi Werusowi zawdzięczam łagodność i równe usposobienie”¹.

Jednemu ze swoich stoickich nauczycieli Marek Aureliusz dziękuje słowami (podaję tylko fragment tych podziękowań): „Apoloniuszowi zawdzięczam niezależność sądów i poważną pewność w postępowaniu. I niezważanie na nic innego w ogóle, jak tylko na rozsądek”².

W ten sposób postępuje wyliczanie dobrodziejstw, jakie autor zawdzięcza swojemu bezpośredniemu otoczeniu, tak że ostatecznie ma się wrażenie, iż sobie samemu nic już nie zawdzięcza, bo wszystko, co sobą reprezentuje, zostało ukształtowane i rozwinięte w nim przez innych ludzi. Jednocześnie relacja ta, ani tu, ani w następnych księgach, nie zawiera nawet cienia żalu bądź pretensji. Wobec tego, co nas spotkało, co nas spotyka, Marek Aureliusz proponuje przyjąć postawę konsekwentnej wdzięczności i zobowiązań. Ukazuje on człowieka, któremu powierzono określone dary, a on czuje się zobowiązany, by je przechować, udoskonalić i przekazać dalej.

2. Ale przecież jest niemożliwe, żeby w dzieciństwie i później nie zaznał Marek Aureliusz niczego złego. Z opracowań historycznych dowiadujemy się o licznych przykrościach,

a nawet tragediach. Żadnej z nich wprost w „Rozmyślaniach” nie wspomina. Dlaczego? Dlaczego w pierwszej księdze przywołuje autor z wdzięcznością także te osoby, ze strony których zaznał różnych przykrości? Czy to nie jest już samooszukiwanie się? Można to uzasadniać co najmniej na trzy sposoby.

Po pierwsze – świadoma autokreacja. Antyczni stoicy odkryli, że nasze samopoczucie, wewnętrzna równowaga, sprawność w borykaniu się z codziennymi problemami zależą nie od tego, co nam się przydarzy, lecz od tego, jak o tym myślimy, jak oceniamy, jak przetwarzamy informacje i doświadczenia. Nasza percepcja zawsze jest selektywna, musi taka być. Doświadczamy zbyt wiele rzeczy naraz, żeby na wszystko reagować. Możemy tak zmienić naszą percepcję, by koncentrować się tylko na pewnym jego spektrum, jeśli uznamy, że to jest dla nas optymalne. Wybierając to, na co w naszym doświadczeniu reagujemy, kształtujemy to, jakimi się stajemy ludźmi.

Po drugie – problem tak zwanych negatywnych emocji. Epikur, założyciel szkoły filozoficznej nazywanej od jego imienia epikurejską, powiedział kiedyś:

„Wszyscy ludzie roznoszą między siebie trwogę jak epidemię”³.

Podobnie jest z wszystkimi negatywnymi emocjami. Ludzie przekazują je sobie. Jeden drugiemu, niczym chorobę zakaźną, aż znajdzie się ktoś, kto wypracuje sobie na to odporność. Stoik jest osobą, która nie chce rozprzestrzeniać negatywnych emocji, żalu, lęku, frustracji, wściekłości, rozczarowania, trwogi. Taktyka zastosowana przez Marka



Fot. istockphoto

Aureliusza może być rozumiana jako rodzaj terapii negatywnych emocji: nie reaguję na negatywne doświadczenia, nie żywię urazy, nie noszę w sobie żalu, nie rozpamiętuję. Koncentruję się na tym, co pozytywne, i ruszam dalej!

Wreszcie po trzecie, strategia przyjęta przez cesarza w pierwszej księdze „Rozmyślań” stanowi formę konsekwentnej realizacji stoickiej doktryny amor fati. Stoicyzm zasadza się na dogmacie akceptacji przeznaczenia. Tylko w ten sposób człowiek naprawdę może się poczuć nieodłączną częścią świata, rozumianego jako harmonijna całość, jako przenikający wszystko odwieczny ład, tylko w ten sposób możemy uczestniczyć w tym spokoju. Stoik bowiem nie tyle wypracowuje sobie spokój, nie tyle uzyskuje go na drodze żmudnej praktyki, ile raczej ten spokój już jest, jest obecny w świecie, a my jedynie doń dołączamy niejako swoją egzystencją. Ale właśnie, jak czytamy w księdze piątej:

„Kaleczy się bowiem całość, gdybyś nawet w drobnostce przerwał związek i spójnię tak części fizycznych, jak i przyczyn. Przerywasz zaś – o ile to w twej mocy – jeżeli się czujesz z czegoś niezadowolony, i jakoby niweczysz”⁴.

3.To, co proponuje Marek Aureliusz w pierwszej księdze, nie jest zatem zabiegiem kurtuazyjnym, nadmiernie rozciągniętym wyrazem wdzięczności ani formą spłacenia długu, ani tym bardziej próbą zafałszowania obrazu rzeczywistości. Jest to przede wszystkim coś w rodzaju treningu wdzięczności.

Na każde doświadczenie i na każdą relację próbuje Marek Aureliusz patrzeć przez pryzmat zysku, jak na doświadczenie kształtujące. W jaki sposób uformowało mnie dane doświadczenie? W jaki sposób mnie wzmocniło? Co zyskałem? Każdy człowiek jest sumą własnych doświadczeń. Przyjąć postawę afirmującą (i wyzwalającą) wobec świata – to zaakceptować wszystkie doświadczenia, które mnie uformowały. Skrajną postać tego podejścia oferuje Friedrich Nietzsche w „Ecce homo”, gdzie porównuje patrzenie w swoją przeszłość do spoglądania w lustro. Trzeba przejrzeć wszystkie swoje doświadczenia, nawet te najgorsze, i każde po kolei zaakceptować, powiadając sobie: „tak, tego właśnie chciałem” oraz: „to było konieczne”.

Żyć tak, jakby wszystko, co nam się przydarzyło, miało się przydarzyć, niczym nauka czy rodzaj zagadkowego daru, a następnie cieszyć się każdą chwilą, każdą możliwością wzrostu, dojrzewania, przekraczania samego i samej siebie.

Przypisy:

¹ Marek Aureliusz, „Rozmyślania”, przeł. M. Reiter, Warszawa 1958, s. 3 (I, 1).

² Tamże, s. 4 (I, 8).

³ Cyt. za: Pascal Quignard. *Seks i trwoga*. Przeł. K. Rutkowski. Warszawa: 2002. S. 86.

⁴ Marek Aureliusz, „Rozmyślania”, przeł. M. Reiter, Warszawa 1958, s. 48 (V, 8).

Jak dbać o dobrobyt finansowy pracowników?

W programach łącznych korzyści z pracy coraz większy nacisk kładzie się na dostosowanie świadczeń do indywidualnych oczekiwań pracownika, a jedną z ważniejszych potrzeb jest bezpieczeństwo finansowe. Duża część pracowników nie posiada oszczędności, dlatego na myśl o nagłych wypadkach, takich jak choroba czy utrata pracy przez współmałżonka, mogą odczuwać wiele negatywnych emocji. Warto też podkreślić, że podwyżka wynagrodzenia wcale nie rozwiązuje tych problemów.

Amerykańskie badania pokazują, że problemy finansowe odbijają się na zaangażowaniu w pracę i zdrowiu pracowników. Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki, takie jak absencja czy przychodzenie do pracy pomimo choroby, pracownicy, którzy czują się bezpieczni finansowo, są średnio o 70 proc. bardziej wydajni od tych, którzy mają tego typu trudności. Projektując pakiet korzyści, warto więc pomyśleć o potrzebie bezpieczeństwa finansowego pracowników.

Programy financial wellness sprzyjają lepszemu samopoczuciu pracowników, co prowadzi do zwiększenia zaangażowania i zmniejszenia absencji chorobowej, ale również zwiększa retencję poprzez budowanie więzi z firmą. Przed wprowadzeniem takich programów warto zrobić rozeznanie, żeby wiedzieć, jakie pracownicy mają potrzeby i problemy finansowe. Kluczem jest zrozumienie, że ludzie na różnych etapach życia mają nieco odmienne

priorytety. Każdy wiek ma swoje wyzwania i finansowe bolączki. Dla młodych pracowników najatrakcyjniejsze będzie wsparcie w spłacie kredytu studenckiego. Trochę starszych będą interesowały niskooprocentowane pożyczki, spłata kredytu hipotecznego, edukacja dzieci czy wsparcie w opiece nad starzejącymi się rodzicami. Natomiast dla najstarszych najbardziej atrakcyjne będą programy emerytalne i pomoc w nagłych wypadkach losowych.

SZKOLENIA Z FINANSÓW

W pierwszej kolejności warto pomyśleć o odpowiedniej edukacji pracowników. Bardzo ważne jest tu bycie o krok naprzód, tak aby pracownicy mieli możliwość edukacji, zanim staną przed koniecznością podjęcia decyzji finansowej. Szkolenie w zakresie kredytów hipotecznych będzie bardzo przydatne dla osoby, która

dopiero planuje zakup mieszkania, ale dla kogoś, kto właśnie zaciągnął kredyt, już niekoniecznie. Tematyka szkoleń może być na tyle różnorodna, aby pracownicy w każdym momencie kariery mogli znaleźć coś interesującego. Mogą na przykład obejmować: zarządzanie wydatkami, oszczędzanie na bieżące potrzeby, redukcję zadłużenia, zaciąganie kredytów hipotecznych, oszczędzanie na emeryturę, finansowanie edukacji dzieci, pomoc starzejącym się rodzicom czy radzenie sobie z nieplanowanymi wydatkami. Tego typu szkolenia mogą być poszerzone o dostęp do aplikacji umożliwiających zarządzanie budżetem i kontrolę wydatków czy aplikacji służących do nauki inwestowania pieniędzy.

DORADZTWO FINANSOWE

Szkolenia można dostosować do potrzeb grup pracowników, jednak aby wsparcie było bardziej zindywidualizowane, warto skorzystać z pomocy osobistego doradcy. Może ona obejmować zarówno porady związane z inwestowaniem oszczędności, jak i zaciąganiem kredytów hipotecznych. Ostatnio cieszy się również dużym powodzeniem doradztwo emerytalne. Ważne, aby pracownicy wiedzieli, od czego zależy ich emerytura, kiedy najbardziej będzie im się opłacało na nią przejść i jak mogą się do niej przygotować.

PROGRAMY OSZCZĘDZANIA

Dla pracowników chcących zabezpieczyć przyszłość swoją i swojej rodziny możliwość gromadzenia oszczędności w ramach pracowniczych programów oszczędzania jest bardzo atrakcyjna. Składki mogą być odprowadzane wyłącznie przez pracodawcę lub przy udziale pracowników. Dzięki grupowej formie można korzystać z programu na lepszych warunkach, niż gdyby pracownicy oszczędzali indywidualnie. Zasady działania programu można dostosować do potrzeb i możliwości danego pracodawcy. Warto podkreślić, że tego typu świadczenia przyciągają wykwalifikowanych pracowników, którzy świadomie patrzą w przyszłość – to jeden z benefitów, który pomaga zatrzymać ich na dłużej.

POŻYCZKI NA PREFERENCYJNYCH WARUNKACH

Często najpilniejszą potrzebą w zakresie finansów jest pomoc w spłacie bieżących zobowiązań. Dzięki niskooprocentowanym pożyczkom pracownicy mogą spłacić inne pożyczki lub zaoszczędzić czas i pieniądze, pożyczając taniej pieniądze od pracodawcy. Dla młodych pracowników atrakcyjnym świadczeniem będzie wsparcie w spłacie kredytu studenckiego. Benefity te są z punktu widzenia pracowników bardzo korzystne, ale również pomagają budować więź z firmą.

ZAPOMOGI W TRUDNYCH SYTUACJACH ŻYCIOWYCH

Jedną z większych obaw pracowników według raportu PwC jest brak zabezpieczenia finansowego w nagłych wypadkach, takich jak choroba, wypadek czy klęska żywiołowa. Zazwyczaj zapomogi są wypłacane z zakładowego funduszu socjalnego, który jasno określa sytu-

acje, kiedy można z nich skorzystać. Pieniądze mogą być również dobrowolnie wypłacane przez pracodawcę. Najważniejsze, aby pracownik wiedział, że w trudnej sytuacji nie zostanie pozostawiony sam sobie, co pozwoli zmniejszyć stres związany z finansami.

MOŻLIWOŚĆ WYPŁACENIA ZALICZKI WYNAGRODZENIA

Mając nóż na gardle, pracownicy poszukują różnych możliwości zdobycia gotówki. Dobrym rozwiązaniem może być wypłata zaliczki wynagrodzenia, jednak dla większości pracowników taka sytuacja jest niekomfortowa, a proces czasochłonny, ponieważ należy złożyć wniosek i czekać na jego rozpatrzenie. Ciekawe i wygodne rozwiązanie w tym zakresie zaproponowała firma Blue Media. Dzięki mobilnej aplikacji pracodawca określa maksymalną wysokość zaliczki i limit środków. Pracownicy samodzielnie decydują o wypłacie zaliczki, ale mogą również natychmiast wypłacić wypracowaną premię, wynagrodzenie za nadgodziny czy ustalić, w jakich cyklach chcą otrzymywać wypłatę. Rozwiązanie to jest korzystne również dla pracodawcy, ponieważ dział kadr i płac nie musi ani rozpatrywać wniosków, ani robić dodatkowych przelewów.

Pakiet świadczeń nie musi być bardzo szeroki, ale ważne jednak, by był dopasowany do potrzeb pracowników. Na początek warto dokładnie zbadać zapotrzebowanie. Jednak nawet najlepiej dopasowane benefity nie będą przynosiły odpowiednich rezultatów bez poinformowania pracowników o ich działaniu. ■

Bibliografia:

- Aon Hewitt (2017), 2017 Hot Topics in Retirement and Financial Wellbeing, dostępny w Internecie: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2017-hot-topics-financialwellbeing-report-final-january.pdf?elqTrackId=284B8F7AF66B224DAF7C6CA203C-2907B&elq=513883ed34ea4b718024d1f1648855f7&elqat=25542&elqat=1&elqCampaignId=> (27.07.2017).
- Bienstock L., Bremen J. (2017), 10 Practices to Overcome Outdated TR Programs, dostępny w internecie <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=81461> (27.07.2017).
- Hannon K. (2017), Why Workplace Financial Wellness Programs Are Hot, dostępny w internecie: <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2017/05/18/why-workplace-financial-wellness-programs-are-hot/#1a1a515f13f8> (27.07.2017).
- Miller S. (2017), Is 2017 the Year of Employee Financial Wellness Programs?, dostępny w internecie: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/financial-wellness-trend.aspx> (27.07.2017).
- PwC (2017), Employee Financial Wellness Survey 2017, dostępny w internecie: <https://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/assets/pwc-2017-employee-wellness-survey.pdf> (27.07.2017).
- Zaliczkomat.pl dla pracowników, dostępny w internecie: <https://bluemedia.pl/pressroom/informacje-prasowe/zaliczkomat-pl-dla-pracownikow> (27.07.2017).

Szkolenia można dostosować do potrzeb grup pracowników, jednak aby wsparcie było bardziej zindywidualizowane, warto skorzystać z pomocy osobistego doradcy.

**MAŁGORZATA
MRUG**

trener biznesu, coach,
konsultant, asesor,
facylitator



SZKOLENIA to inwestycja W PRZYSZŁOŚĆ

Z Małgorzatą Mrug rozmawiała Joanna Rubin



JOANNA
RUBIN

autorka bloga
www.nakawie.pl
oraz książki „Twarze pol-
skiego biznesu. Rozmowy
Na Kawie”

▲ Czego nauczyła się pani o ludziach podczas 20-letniej pracy w biznesie?

Zauważyłam, że bardzo potrzebujemy rozkwiatać w sobie. Jest coraz większa grupa, która chce coś robić dla siebie. W dobie łatwego dostępu do narzędzi ułatwiających samorealizację, tzn. książek, warsztatów, szkoleń, tego typu potrzeba wydaje się czymś naturalnym. To przekonanie płynie z moich zawodowych doświadczeń. Zaczynałam od branży spożywczej, wiele lat byłam też związana z branżą telekomunikacyjną. Przez 13 lat pracowałam na stanowiskach menedżerskich, a dzisiaj spełniam się zawodowo w branży edukacyjnej.

▲ Czego ludzie uczą się od pani?

Szerokiej perspektywy, z której można właściwie spojrzeć na własny rozwój. Wierzę, że najlepsze efekty osiągamy, łącząc różne treści i metody, bo można np. znać techniki negocjacji i przegrać ważny kontrakt.

▲ Naprawdę?

Tak, można być mistrzem negocjacji, ale ich wynik zależy m.in. od drugiej strony. Mogę spotkać kogoś, kto świetnie negocjuje, i wygramy obydwój. Ale może być przeciwnie, spotkam kogoś, kto nie umie lub nie chce tego robić i rozłoży negocjacje.

▲ Jakiś przykład?

Na szkoleniach mam taką grę: dostępny jest jeden scenariusz negocjacji, który równolegle realizuje 5–10 zespołów. Mimo tych samych początkowych założeń wyniki są zupełnie inne w każdej grupie. Jedyną zmienną jest człowiek, nie ma więc przesądzonych wyników. Nie ma czegoś takiego jak to, że z góry jestem przegrana lub

z góry jestem wygrana. To są odkrycia dużo głębsze niż tylko na poziomie kompetencji, wiedzy, umiejętności. I to łączy się z przekonaniem, że mamy duży wpływ na wiele obszarów.

▲ Gdzie według pani jest ten najważniejszy faktor X w biznesie?

Myślę, że bardzo ważne jest pamiętanie o tym, że siła płynie z zespołu, i to takiego, gdzie wszyscy pracują. Zawsze byłam menedżerem, który lubi pracować, angażować się, a nie wydawać polecenia. I teraz jako trener bardzo często słyszę, że pracownicy narzekają na swoich szefów. Ale z kolei i ci szefowie narzekają na pracowników. 99 proc. uczestników na moich szkoleniach z kompetencji menedżerskich pyta mnie, czy ich szefowie też mają takie spotkania. Czyli chcą wiedzieć, czy ich menedżerowie mają szansę nauczyć się czegoś dobrego i nowego. Mają takie poczucie, że sami uczą się profesjonalnego zarządzania, ale nie są profesjonalnie zarządzani.

▲ I jak wtedy mają zarządzać swoimi zespołami?

To bardzo trudne, brakuje im energii, siły. Uczenie się kompetencji motywowania może być nieskuteczne, jeśli sama nie czuję się motywowana albo nie mam źródła wartości, na którym opieram swoje zarządzanie. Chodzi o oddzielenie się trochę od tego, co robi nasz szef. Działanie, pomimo że on nie daje nam wsparcia. Dlaczego? Bo lubimy naszą pracę, spełniamy się w niej, realizujemy, daje ona nam poczucie radości. Jeśli nie ma takich fundamentów, to czy jakakolwiek technika zwiększania efektywności ma sens?

▲ Co będzie jeszcze wpływać na zawodową efektywność?

Bez kompetencji społecznych każda inna kompetencja jest mało skuteczna albo wręcz nieskuteczna. Kompetencje społeczne są potrzebne każdemu, bez względu na stanowisko i miejsce w strukturze, które zajmuje. Wszyscy posługujemy się kompletem kompetencji, które pomagają nam realizować swoją pracę. Począwszy od komunikacji, po dbanie o efektywność osobistą, czyli zarządzanie sobą w czasie, budowanie relacji. Coraz częściej w kompetencje społeczne wpisują się negocjacje. Widzę, że takie treningi zamawiane są przez centra IT, aby np. programiści, prowadząc wewnętrzne projekty, skuteczniej się komunikowali. Ale żeby tak było, musi być świadomy szef.

▲ Świadomy, czyli jaki?

Według mnie jest taka osoba, która ma umiejętność rozpoznania potrzeb swoich ludzi. Zazwyczaj jest tak, że ta umiejętność nie bierze się znikąd. Świadomy szef przeszedł wcześniej swoją ścieżkę rozwoju.

▲ Jak działa świadomy szef?

Nie boi się rozwijać swoich pracowników, nie ma w sobie lęku, że któryś z nich może go zastąpić. Ten, kto potrafi szkolić, wdrażać, edukować pracowników, jest na wagę złota. Takiego się nie wypuszcza. To jest talent.

▲ Pamiętam takie stwierdzenia niektórych szefów: „Na twoje miejsce jest przynajmniej 10 osób, nie musimy w ciebie inwestować”.

Teraz już nie ma miejsca na szefów, którzy mówią takie rzeczy. Firmy

borykają się z dużymi trudnościami w pozyskaniu dobrych pracowników. Dzisiaj menedżerowie stoją przed nowym wyzwaniem, które jest nie do końca uświadomione w większości firm. Kiedyś kompetencje menedżerskie skupiały na: więcej, lepiej, szybciej, efektywniej. To nie jest tak, że mamy trudny rynek pracownika i on się za chwilę zmieni, wróci do tzw. normy. To jest stan obecny, oczywisty i trzeba go dobrze poznać, przystosować się.

▲ Jak?

Sztuka polega na tym, żeby ludzi szybko wdrażać do pracy. Skupić się na tej części „menedżerki”, bo rynek pracy jest bardzo dynamiczny i musimy „uczyć się uczenia”. Mieć swój menedżerski sposób sprawnego adaptowania nowych pracowników, sposób dostosowany do kultury organizacyjnej. Co więcej, potrzebujemy zmienić przekonania, że coś z tymi współczesnymi pracownikami jest „nie tak”, szczególnie z młodego pokolenia. Znam firmę, dla której właściciela naturalne jest, że ludzie przychodzą i odchodzą, dzięki temu on nie traci energii na walkę z taką rzeczywistością, ale idzie z nią ramię w ramię – korzysta z potencjału tych pracowników, których ma, uczy tych, którzy przychodzą. Oni rozwijają mu biznes, a kiedy odchodzą, dba o to, aby to, co wypracowali, zostało w firmie, więc zarządza wiedzą w organizacji.

▲ Kiedy menedżer może nie poradzić sobie z tym wyzwaniem?

To kwestia systemowa. Może sobie nie poradzić wtedy, gdy nie ma wsparcia w innych działach w organizacji, np. w HR.

▲ Co może poprawić tę „kwestię systemową”?

Szkolenie jest prostą metodą i kojarzy się trochę z czarodziejską różdżką. Widać to w rozmowach nt. komunikacji, która jest bardzo złożona, wpływa na nią wiele elementów. Firmy wykupują szkolenia z zadawania pytań i myślą, że to usprawni tę komunikację. A usprawni umiejętność zadawania pytań, ale nie zmieni oblicza tej firmy w kilka godzin.

▲ Skąd takie oczekiwanie u ludzi, że zmiana przyjdzie szybko?

Z niewiedzy. Ludzie długo dochodzą do zmiany w procesach rozwojowych. Trzeba dać sobie czas, aby poczuć wiele aspektów, żeby dokopać się do ważnych dla siebie informacji o sobie samym. To nie jest tylko edukacja, nabycie wiedzy, umiejętności. W procesach rozwojowych mówimy o samoświadomości. Przekłada się to na reorientację myślenia, bo ktoś może zauważyć sens w korzystaniu z jakiejś kompetencji. Czyli nie tylko wie, jak z czegoś korzystać, ale i po co to robi. Jeśli nie ma tego „dlaczego?”, to bywa, że szkolenie się kończy i rozwój się kończy.

▲ Gdzie jeszcze jest problem?

W podejściu do efektywności procesów rozwojowych. Dla mnie efektywność jest wtedy, gdy jest trwała i widoczna zmiana. Pracuję i zachęcam klientów do działania w myśl zasady 40–20–40. Oznacza ona dla mnie zaangażowanie wszystkich stron przed, w trakcie i po szkoleniu, wtedy zaczyna się myślenie o procesie rozwojowym. Dbamy o to, aby poznać rzeczywiste potrzeby i oczekiwania, zanim cokolwiek rozpoczniemy. Coraz częściej firmy inwestują np. w badanie development center, aby dokładnie określić, które kompetencje należy rozwijać. To zdecydowanie minimalizuje ryzyko, że rozminiemy się z tym, co potrzebne. Na etapie realizacji warsztatów uczestnicy mają warunki dogodne do pełnego zaangażowania się w szkolenie, co jest zasługą ich szefów, czyli np. nie muszą co chwilę czytać maili na telefonie lub wychodzić w trakcie, bo jest „coś ważnego”. Szefowie rozumieją, że w tym momencie to szkolenie jest ważne, że to inwestycja w przyszłość, również ich – menedżerską, bo przecież rozwijamy kompetencje ich pracowników. Ważna jest również oczywiście cała praca związana z wdrożeniem po szkoleniach.

▲ Co jest jeszcze sekretem?

Kolejnym kluczem do sukcesu w procesach rozwojowych jest zaangażowa-

nie przełożonych. Dzięki temu mamy nieporównywalnie większą efektywność. Chodzi nie tylko o ich akceptację, że dane warsztaty się odbywają, lecz także o szczere i autentyczne rozmowy z pracownikami na temat tego, co dzieje się na szkoleniu. Często zaznaczam szefom, jak ważna jest ich rola, żeby zaangażowali się w to, co dzieje się z ich zespołami. Mówimy o prostych rzeczach, ale bardzo potrzebnych, jak np. zadanie dwóch pytań: co było na szkoleniu i co zamierzasz z tym zrobić. Mój wpływ na ich pracowników jest ograniczony do spotkań warsztatowych, konsultacji, do korespondencji mailowej. A chodzi o to, aby pokazać, że to, co pracownicy robią jako uczestnicy szkoleń, jest ważne dla firmy, istotne dla szefa, powoduje, że się rozwijamy. Firma oczekuje zmiany, czeka na nią. To budzi zaangażowanie. Mam wrażenie, że to dzięki temu proces idzie dalej.

▲ Dlaczego szefowie tego nie robią?

Bywają tacy, którzy są nieświadomi, a wtedy nie wspierają. Jedynie kontrolują. Myślą, że zmiana przyjdzie w ciągu 8 godzin, czyli jednego dnia szkoleniowego. A przecież wyrobienie nowego nawyku zajmuje średnio 66 dni.

▲ Jak pani aplikacja „Mój Trener” pomaga w tym procesie?

Aplikacja mobilna „Mój Trener” ma pomóc jej użytkownikom utrzymać motywację do wdrożeń nowych kompetencji. Jest takim organizmem, który z jednej strony pomaga archiwizować materiały edukacyjny, a z drugiej strony daje do nich szybki dostęp. Będzie zasilana w materiały szkoleniowe, cele wdrożeniowe, cytaty, literaturę rekomendowaną przez trenerów i coachów lub samodzielnie przez uczestników. Projektowaliśmy ją z koleżanką, myśląc o tych uczestnikach, którzy często biorą udział w różnych wydarzeniach edukacyjnych – szkoleniach, coachingach, podejmując studia podyplomowe i z racji intensywności tych procesów potrzebują sposobu na systematyzowanie i monitorowanie swojego rozwoju. Aplikacja jest bezpłatna i już dostępna w sklepie Google Play. ■


**KATARZYNA
WOJTKOWSKA**

coach IC, trener PTP,
doktorantka Uniwersytetu
Warszawskiego, koordy-
nator programów wellbe-
ingowych dla organizacji
Edukacja Żywnościowa.PL

Zajadanie emocji

Emocje są nieodłącznym elementem doświadczeń pracownika i funkcjonowania organizacji (Fisher i Ashkanasy, 2000). Pozwalają one interpretować rzeczywistość, działania i interakcje z ludźmi (Frijda, 1986). Emocjonalny aspekt pracy jest coraz bardziej widoczny ze względu na specyfikę współczesnej gospodarki, w której nastąpiło przesunięcie akcentu z przemysłu i rolnictwa na sektor usług (Rogowski, 2003; Zajdel, 2004).

W środowisku pracy usługowej oprócz powszechnie występujących stresorów dodatkowo pracownicy zarządzają emocjami klienta oraz własnymi, często w odpowiedzi na reakcje emocjonalną klienta (Hochschild, 2009). Ekspresja emocjonalna pracownika staje się produktem organizacji (Gradney, Fisk, Mattila, Jansen i Sideman, 2005), dlatego organizacja, stawiając wymagania, skomercjalizowała emocje swoich pracowników (Hochschild, 2009). Pracownicy radzą sobie z wymaganiami pracodawcy i warunkami pracy w znany dla siebie sposób, jednak może on być na dłuższą metę zawodny. Stąd pojawiają się nowe strategie regulacji emocji, jak *comfort food* po pracy. Czy na pewno jest to użyteczna strategia?

CZYNNIKI STRESOWE W PRACY

Stresory występujące w pracy można podzielić na kilka kategorii (Semmer, Zapf, Dunckel, 1995; Sonnentag i Frese, 2013):

- Wewnętrzna jakość zadania: złożoność, różnorodność, kontrola, wymagania dotyczące regulacji emocji.
- Bariery w realizacji zadania: przeciążenie i niedociągnięcie pracą, konflikt lub ambiwalencja roli, niepewność stanowiska pracy, wydajność organizacji pracy, przerywanie pracy.
- Fizyczne warunki pracy: środowisko (hałas, niedoświecenie), obciążenie kręgosłupa (stałe siedzenie lub stanie).
- Harmonogram pracy: praca zmianowa (w szczególności nocna zmiana), długie godziny pracy, przerwy, stała dostępność

– Warunki społeczne – relacje: konflikty, napięcia między pracownikami, znęcanie się (niepokojenie), społeczne wsparcie, jakość superwizji (kontroli), uczciwość.

– Warunki organizacyjne: kontrola i wpływ, perspektywy na przyszłość, bezpieczeństwo w pracy, polityka firmy, status, uznanie, uczciwość i ciągła zmiana.

SKUTKI STRESU

W każdej z kategorii stresorów uwidaczniają się skutki, które mogą być niekorzystne dla pracownika, ale przede wszystkim dla organizacji:

1. Aspekty zadania:

- Wewnętrzna jakość pracy: wypalenie zawodowe, dys-satisfakcja z pracy, błędy w pracy (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, Silber, 2002).
- Bariery w realizacji zadania: przeciążenie pracą powoduje wzrost skarg na dolegliwości somatyczne proporcjonalnie do długości tygodnia pracy (Raediker, Janßen, Schomann i Nachreiner, 2006), przerywanie pracy powoduje zapominanie zaplanowanych czynności, zmniejszenie satysfakcji z własnej wydajności oraz wzrost irytacji w miejscu pracy, a w dłuższej perspektywie dyssatisfakcję z pracy oraz więcej skarg na dolegliwości somatyczne (Baethge i Rigotti, 2013; Keller, Meier, Semmer, Kälin, Tschann i Elfering, 2015).
- Harmonogram pracy: zmęczenie rośnie nieproporcjonalnie do godzin pracy – po 4 godzinach jest ponad dwu-

krotnie większe niż po 2 godzinach (Raediker, Janßen, Schomann, Nachreiner, 2006), wzrost błędów i wypadków w pracy przy długich godzinach pracy i braku przerw (Folkard, Lombardi, 2006), stała czujność i dostępność pracownika powoduje wyższe ryzyko chorób układu krążenia (Nedic i Belkic, 2010).

2. Społeczne aspekty pracy:

– Warunki społeczne: konflikty i napięcia wpływają na wyższy indeks BMI (Berset, Semmer, Elfering Jacobshagen i Meier, 2011), społeczne wykluczenie w pracy wiąże się z gorszą jakością snu, brakiem regeneracji (Pereira, Meier i Elfering, 2013).

– Warunki organizacyjne: wykonywanie zadań nienależących do obowiązków pracownika wiąże się z wypaleniem zawodowym, gorszą jakością snu i podniesieniem poziomu kortyzolu, spadkiem samooceny (Kottwitz, Meier, Jacobshagen, Kälin, Elfering, Hennig i Semmer, 2013; Semmer, Jacobshagen, Meier, Elfering, Beehr, Kaelin i Tschan, 2015; Eatough, Meier, Igic, Elfering, Spector i Semmer, 2016).

ZAJADANIE EMOCJI JAKO RADZENIE SOBIE ZE STRESEM W PRACY

Badania naukowe potwierdzają, że stres w pracy może być związany z przybieraniem na wadze (Berset, Semmer, Elfering Jacobshagen i Meier, 2011), zjawisko to nazywa się emocjonalnym jedzeniem (Bruch, 1973). Jednym z powodów zajadania emocji jest fakt, że negatywne emocje wpływają na organizm podobnie do odczucia głodu na poziomie biologicznym, np.: produkcja hormonu głodu (Evers, Marijn Stok i de Ridder, 2010). Naukowcy zauważają również, że emocjonalne jedzenie może nie być spowodowane bezpośrednio przez odczuwane emocje, ale jest sposobem radzenia sobie z nimi (Wiser i Telch, 1999). W ten sposób ludzie odreagowują stres, zajadając smutki, troski, nudę i inne trudne emocje. Badania pokazują, że ludzie w różnych emocjach spożywają konkretne produkty (Babicz-Zielińska, Rybowska i Zabrocki, 2006):

- złość -> słodycze i alkohol;
- smutek -> słodycze i chipsy;
- zmęczenie -> owoce i jogurty;
- stres -> słodycze i alkohol;
- radość -> owoce i lody.

Okazuje się, że pozytywne emocje wiążą się ze spożywaniem zdrowej żywności, a negatywne stany z niezdrowymi produktami (Babicz-Zielińska, 2006). W związku z tym im więcej stresu w pracy, tym dieta pogarsza się. Dieta wpływa na funkcjonowanie człowieka, a poszczególne produkty oddziałują na samopoczucie. Mechanizm łączenia jedzenia z nastrojem (*food-mood connection*) związany jest z działaniem neuroprzekaźników – serotoniny (przyjemność), kwasu GABA (relaks) oraz dopaminy (pobudzenie):

- jaja, ryby, kurczak -> produkcja serotoniny wpływająca na pozytywny nastrój;
- rośliny strączkowe, ryż czy szpinak -> sprzyjają oddziaływaniu kwasu GABA, co rozluźnia i relaksuje;
- sezam, awokado, produkty mleczne -> wyrzut dopaminy, która pobudza i aktywizuje do działania;

– tłuszcze omega-3 sprzyjają regulacji nastroju (Challem, 2007).

Jedząc, ludzie wybierają różnego rodzaju produkty, które mogą rzeczywiście poprawić humor lub go pogorszyć... Typowe *comfort food* w rzeczywistości oddziałuje w sposób niekorzystny na ludzi ze względu na aspekty neuropsychologiczne – nastrój – oraz biologiczne – zwiększona waga ciała. Jedzenie emocjonalne jako strategia regulacji emocji to doraźne poprawianie samopoczucia. Zawsze wiąże się ze spożywaniem nadmiernych kalorii i zwiększaniem BMI, nie rozwiązuje problemów – nie usuwa źródła stresu i nie zmienia trwale stanu emocjonalnego.

Pracodawca może kształtować nastrój pracowników poprzez dostępną żywność w miejscu pracy: jaja, chude mięso, węglowodany złożone, orzechy, nasiona, gorzka czekolada itp. Dodatkowym wsparciem mogą być programy rozwojowe nastawione na kształtowanie nawyków żywieniowych oraz wyposażają w wiedzę o wpływie jedzenia na organizm.

W JAKI SPOSÓB OGRANICZAĆ STRESORY I EMOCJONALNE JEDZENIE?

Emocje są nieodłącznym elementem życia człowieka, również w pracy. W związku z tym rozbudowywanie zdolności do zarządzania nimi powinno być priorytetem dla organizacji.

Rozwój inteligencji emocjonalnej oraz korzystnych strategii zarządzania emocjami może niwelować stresory społeczne i ich konsekwencje, wpływ emocji negatywnych na pracownika, jak również korzystanie z nieadaptacyjnych strategii radzenia sobie z emocjami – emocjonalne jedzenie.

Osoby, które posiadają wiedzę emocjonalną i regulują skutecznie swoje doznania emocjonalne, lepiej radzą sobie z negatywnymi wydarzeniami niż osoby z niskim poziomem IE (Salovey i in., 2005). Jednym z powodów występowania tego związku jest traktowanie zagrożenia jako wyzwania przez osoby o wysokim poziomie IE (Mikolajczak, Menil i Lumient, 2007). Być może z tego powodu mają one mniejszą podatność na stresujące sytuacje, która objawia się zarówno na poziomie psychologicznym – mniejsze obniżenie nastroju, jak i biologicznym – mniejsze wydzielanie kortyzolu (Mikolajczak, Roy, Luminet, Fillée i de Timary, 2007). Ogólnie wysoki poziom inteligencji emocjonalnej powoduje rzadsze doświadczanie stresu (Extremera, Duran i Rey, 2007). W trudnym czasie ważne jest również posiadanie wsparcia społecznego, które lepiej potrafią sobie zapewnić osoby wysoko inteligentne emocjonalnie (Lopes, Salovey i Straus, 2003). Samo przeżywanie emocji ma kluczowe znaczenia dla samopoczucia. Badania potwierdzają związek zdolności do rozumienia i różnicowania emocji oraz nastrojów z ogólnym poczuciem satysfakcji z życia (Palmer, Donaldson i Stough, 2008) oraz IE z emocjami pozytywnymi (Lopes, Grawel, Kadis, Gall i Salovey, 2006). IE wiąże się również z poczuciem satysfakcji z pracy (Sy, Tram i O'Hara, 2006). Badania pokazują, że zdolności zarządzania emocjami wywierają wpływ także na obszar moralności (Mesmer-Magnus, Viswesvaran, Deshpande i Joseph, 2010), która jest ważnym czynnikiem w powstawaniu niekorzystnych

dla organizacji zachowań (Verona, Reed i Aquino, 2003 za: Bennett, Aquino, Reed i Thau, 2005).

Wprowadzając programy rozwojowe dla pracowników, warto się zastanowić, które z nich przyniosą pracownikom i organizacji najwięcej korzyści. Czasem bardziej ogólne, ale również bardziej uniwersalne mogą przyczynić się do wzrostu efektywności pracownika i firmy. ■

Przypisy:

– Aiken L. H., Clarke S. P., Sloane D. M., Sochalski J., Silber J. H. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288, 1987–1993.

– Babicz-Zielińska E., Rybowska A., Zabrocki R. (2006). Relations between emotions and food preferences. *Stress*, 30(48), 22.

– Baethge A., Rigotti T. (2013). Interruptions to workflow: Their relationship with irritation and satisfaction with performance, and the mediating role of time pressure and mental demands. *Work & Stress*, 27, 43–63.

– Bennett R.J., Aquino K., Reed II A., Thau S. (2005). The normative nature of employee deviance and the impact of moral identity [w:] S. Fox, P. E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior. Investigation of actors and targets*, 107–126, Washington: American Psychological Association.

– Berset M., Semmer N. K., Elfering A., Jacobshagen N., Meier L.L. (2011). Does stress at work make you gain weight? A two-year longitudinal study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 37, 45–53.

– Bruch H. (1973). *Eating disorders: Obesity, anorexia nervosa, and the person within*. New York, NY: Basic Books.

– Challem J. (2007). *The Food-mood Solution: All-natural Ways to Banish Anxiety, Depression, Anger, Stress, Overeating, and Alcohol and Drug Problems and Feel Good Again*. LibreDigital.

– Czarnocińska J., Wsdołowska L., Przysławski J., Schlegel-Zawadzka M., Babicz-Zielińska E. (2006). Analysis of factors influencing the choice of dairy products by Poles. *Pofpres study. Polish journal of food and nutrition sciences*, 15(Suppl. 1), 57–60.

– Eatough E.M., Meier L.L., Igc I., Elfering A., Spector P.E., Semmer N.K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 108–127.

– Evers C., Marijn Stok F., de Ridder D. T. (2010). Feeding your feelings: Emotion regulation strategies and emotional eating. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(6), 792–804.

– Extremera N., Durán A., Rey L. (2007). Perceived emotional intelligence and dispositional optimism–pessimism: Analyzing their role in predicting psychological adjustment among adolescents. *Personality and Individual Differences*, 42, 1069–1079.

– Folkard S., Lombardi D. A. (2006). Modeling the impact of the components of long work hours on injuries and ‘accidents’. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 953–963.

– Keller A.C., Meier L.L., Semmer N.K., Kälin W., Tschan –

F., Elfering A. (2015, May). Work interruptions: Their longitudinal relationship with job satisfaction and psychosomatic complaints. Paper given at the 17th European Congress of Work and Organizational Psychology, Oslo.

– Kottwitz M.U., Meier L.L., Jacobshagen N., Kälin W., Elfering A., Hennig J., Semmer N.K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39, 310–318.

– Lopes P.N., Grewal D., Kadis J., Gall M., Salovey P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138.

– Mesmer-Magnus J., Viswesvaran C., Deshpande S., Joseph J. (2010). Emotional Intelligence, Individual Ethicality, and Perceptions that Unethical Behavior Facilitates Success. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 26, 1, 35–45.

– Mikolajczak M., Menil C., Lumient O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of research in Personality*, 41, 1107–1117.

– Mikolajczak M., Roy E., Luminet O., Fillée C., de Timary P. (2007). The moderating impact of emotional intelligence on the free cortisol responses to stress. *Psychoneuroendocrinology*, 32, 1000–1012.

– Nedic O., Belkic K., Filipovic D., Jovic N. (2010). Job Stressors among female physicians: Relation to having a clinical diagnosis of hypertension. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 16, 330–340.

– Pereira D., Meier L.L., Elfering A. (2013). Short-term effects of social exclusion at work and worries on sleep. *Stress & Health*, 29, 240–252.

– Raediker B., Janßen D., Schomann C., Nachreiner F. (2006). Extended working hours and health. *Chronobiology International*, 23(6), 1305–1316.

– Salovey P., Bedell B. T., Detweiler J. B., Mayer J. D. (2005). Aktualne kierunki w badaniach nad inteligencją emocjonalną [w:] M. Lewis, J. M., Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, 634–651, Gdańsk: GWP.

– Semmer N.K., Jacobshagen N., Meier L.L., Elfering A., Beehr T.A., Kaelin W., Tschan F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29, 32–56.

– Semmer N., Zapf D., Dunckel H. (1995). Assessing stress at work: A framework and an instrument [w:] O. Svane & C. Johansen (Red.) *Work & Health – Scientific basis of progress in the working environment* (s. 105–113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

– Sonnentag S., Frese M. (2013). Stress in organizations [w:] N. W. Schmitt i S. Highhouse (Red.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational psychology (s. 560–592). Hoboken, NJ: Wiley.

– Wiser S., Telch C.F. (1999). Dialectical behavior therapy for binge eating disorder. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 755–768.

Zespół deficytu natury

Współczesna kultura to kultura ludzi podłączonych do sieci i jednocześnie osób, które w zastraszającym tempie tracą – naturalny, towarzyszący ludzkości od jej zarania – kontakt z przyrodą. Tak zwany zespół deficytu natury oraz jego długofalowe skutki dla naszej psychiki i zdrowia somatycznego bada Richard Louv, a efekty swoich rozważań publikuje w książkach „Ostatnie dziecko lasu” i „Witamina N. Odkryj przyrodę na nowo”.



MARTA
NOWAKOWSKA

psycholog i trener umiejętności interpersonalnych,
Pracownia Psychologii
i Rozwoju,
marta.nowakowska@cdv.pl

Szczególnie pracownicy umysłowi, mający ograniczone możliwości korzystania z zalet, jakie niesie kontakt z naturą, powinni przyrzeć się swojej codziennej rutynie i wprowadzić do niej obcowanie z przyrodą. To rytuał, wydawać by się mogło, banalny, ale bardzo niedoceniany w dzisiejszych czasach.

Jakie są konsekwencje zespołu deficytu natury? Richard Louv wymienia ich cały szereg:

- choroby cywilizacyjne wynikające z braku ruchu, nieodpowiedniej diety pojawiające się na coraz wcześniejszych etapach życia,
- trudności w koncentracji uwagi,
- utrata umiejętności radzenia sobie w warunkach odbiegających od tych sztucznie wykreowanych przez cywilizację,
- przewlekły stres, którego nie potrafimy w zdrowy sposób odreagować, popadając w pracoholizm, nałogi i zaburzenia psychiczne,
- zmniejszenie kreatywności i produktywności.

WITAMINA „N” I JEJ ZBAWIENNE SKUTKI

Autor upatruje nadziei w powrocie człowieka do natury. Wymienia w swoich książkach wiele korzyści, jakie niesie kontakt z przyrodą, w tym m.in. redukcję napięcia emocjonalnego i obniżenie poziomu kortyzolu – hormonu stresu. Relaksujące działanie przyrody może chronić przed takimi długofalowymi skutkami stresu, jak depresja oraz zaburzenia lękowe. Osoby mieszkające w pobliżu terenów zielonych rzadziej niż mieszkańcy zaludnionych miast borykają się z tymi dolegliwościami psychicznymi.

Szeroko zakrojone badania nad „regenerującymi właściwościami środowiska naturalnego” prowadzili Stephen i Rachel Kaplanowie – małżeństwo psychologów pracujących na uniwersytecie w Michigan, którzy twierdzą, że: „czynnik fascynacji wiązany ze środowiskiem naturalnym ma działanie regenerujące, wyzwalać ludzi od uczucia zmęczenia wywołanego nadmiarem uwagi ukierunkowanej¹”. Potwierdzają to wyniki obserwacji badających wpływ zieleni na populację dzieci i młodzieży, pacjentów medycznych, uczniów i mieszkańców miast. Wynika z nich, że „duże okna w klasach poprawiają wyniki standardowych testów u uczniów i zwiększają szanse na dostanie się na studia (...). Pacjenci na oddziale chirurgii w salach z oknami, za którymi są drzewa,

zdrowieją szybciej niż ci, którzy za szybą widzą ścianę z cegieł. (...) Wiemy też, że w zielonych dzielnicach miast mieszka mniej osób otyłych niż w zabetonowanych²”.

ODBUDOWAĆ UTRACONĄ WIĘŻ

Odtworzenie naturalnej dla człowieka łączności z przyrodą jest koniecznością – zdrowotną i psychologiczną. Powrót do natury dzieje się na naszych oczach – potrzebę tę coraz silniej dostrzegają pedagodzy. Idea leśnych szkół i przedszkoli opartych na nauce w środowisku naturalnym: na polu, łące, w lesie znajduje coraz więcej zwolenników nie tylko w Skandynawii – miejscu narodzin idei – lecz także w Polsce. Autorką pomysłu w latach 50. była Dunka Ella Flatau, która zaobserwowała, że dzieci uczą się najbardziej efektywnie w kontakcie z przyrodą. Utworzyła więc grupę edukacyjną, która zapoczątkowała inicjatywę leśnych szkół, rozprzestrzeniającą się coraz szerzej na całym świecie.

Trwają też eksperymenty w środowiskach korporacyjnych. Badania ankietowe przeprowadzone na próbie 1200 pracowników biurowych dowiodły, że osoby, których stanowiska pracy były usadowione blisko okna z widokiem na tereny zielone, znacznie rzadziej odczuwały frustrację i były bardziej zadowolone ze swojego miejsca pracy w porównaniu z osobami niemającymi takich widoków. Być może nurt powrotu do natury ma szansę stać się potężnym orężem w walce ze stresem pracowniczym czy niską wydajnością pracowników korporacji.

Jednak poza działaniami instytucjonalnymi ważne jest także wypracowanie w każdym z nas nawyku kontaktu z przyrodą. Louv uważa, że powinniśmy jako priorytet potraktować spędzanie czasu na świeżym powietrzu i każe nam włączyć do dziennika swojej aktywności tzw. rytuał „zielonej godziny” – umownych sześćdziesięciu minut dziennie spędzanych z dala od betonu i blokowisk. ■

Przypisy:

¹ R. Louv, „Ostatnie dziecko lasu”, Warszawa 2014, s. 131.

² M. Fabjański, „Witamina N, czyli co zrobić z deficytem natury?”, <http://www.focus.pl/artykul/witamina-n-czyli-co-zrobic-z-deficytem-natury>.

**MIROSŁAWA
HUFLEJT-ŁUKASIK**

Doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Twórczyni metody Multi-Level Concept. Coach, trener i konsultant CC Innovation. Twórcza i kierowniczka Studium Coachingu MLC (Multi-Level Coaching), a także studiów podyplomowych Wydziału Psychologii UW „Coaching w organizacji”.



COACH to przede wszystkim PARTNER

Z dr hab. Mirosławą Huflejt-Łukasik, pionierką coachingu w Polsce,
rozmawiała Katarzyna Patalan

▲Czy zgodzi się pani z twierdzeniem, że znaczenie słowa coaching się zdewaluowało?

Znaczenie tego słowa zdewaluowało się także dlatego, że pod słowem coaching często kryją się działania, które coachingiem nie są. Świadomie, albo nawet nieświadomie, jest ono używane w niewłaściwy sposób. Może też mieć faktycznie inne znaczenia, np. ostatnio w Izbie Coachingu odkryliśmy, że słowa coach od dawna używali muzycy na określenie pianisty, który akompaniował, a jednocześnie też udzielał innym wskazówek. To wszystko sprawia, że powstało spore zamieszanie wokół tego słowa i jego znaczenia. Myślę jednak, że dewaluację powoduje nie tylko złe używanie terminologia, znacznie ważniejsza jest jakość usług, które dostarczane są pod słowem coaching. Wydaje mi się, że chyba to jest ważniejsze. Ponadto wielu ludzi określa swoją aktywność w kategoriach coachingu i każdy chce się odnaleźć na rynku coachingowym. Istnieje zatem rodzaj marketingu, który może się ludziom bardzo źle kojarzyć, zapewne dlatego, że przybiera on charakter marketingu celebryckiego, a taki styl autokreacji stoi w opozycji z rolą, którą powinien odgrywać coach. Coach nie może być w swojej zawodowej roli celebrytą, a w związku z takim marketingiem do ludzi dociera kiczowaty, tandetny i nieprofesjonalny przekaz. To są najważniejsze aspekty, które przyczyniają się do nieporozumień związanych z definicją coachingu: jakości tego, co jest oferowane pod słowem coaching, oraz marketing

realizowany pod hasłem coachingu, który pojawia się chociażby w mediach społecznościowych.

▲Czym ten coaching w istocie jest?

Warto zaznaczyć, że coaching, jako metoda rozwojowa, zmienia się. Należy pamiętać o okolicznościach, w których się rozwijał. Coaching powstawał jako wsparcie ludzi w organizacjach z trzech powodów. Po pierwsze wtedy, kiedy korzystano z pomocy psychologa w organizacji, ponieważ bardziej opłacało się wesprzeć danego menedżera, kiedy był wypalony, albo rozwijać go w zakresie umiejętności miękkich, niż rekrutować kolejną osobę. Po drugie, bardziej doświadczeni pracownicy, ale też liderzy, chcieli wspierać pracę swoich współpracowników, podwładnych. I po trzecie, konsultanci odkryli, że czasami klienci proponują lepsze rozwiązania niż oni sami. To znaczy, że zamiast dawać im pewien gotowy produkt, tak jak jest to zazwyczaj w dużych firmach doradczych, warto z klientem wypracować rozwiązanie. Zmieniła się zatem pozycja konsultantów w biznesie, a coaching powstał jako dodatkowa, inna oferta konsultantów. Należy pamiętać, że tak naprawdę korzenie coachingu tkwią w rozwoju szeroko rozumianych umiejętności miękkich, poza tym w efektywności ludzi, głównie w zakresie celów zawodowych. Okazało się też, że coaching ewoluował w kierunku coachingu osobistego. Definityjne cechy coachingu jako metody

rozwojowej to po pierwsze, klient musi mieć cele, które chce osiągnąć, bądź cele, które chce doprecyzować, żeby móc je osiągnąć. Cel jest elementem, który pojawia się w pracy coacha. Po drugie, coach to partner. Menedżer nie jest coachem dla swoich pracowników, ponieważ jest w innej roli i ta relacja nie jest partnerska, ale może używać narzędzi coachingowych w procesie zarządzania. Bardzo ważną cechą jest relacja partnerska, tym bardziej bezcenną, że główną siłą nośną w pracy coacha jest uruchamianie kreatywności i mocnych stron klienta. Jeśli mówimy: cele, relacja partnerska, nie można pominąć tego, że – po trzecie – to klient generuje rozwiązania. Jeżeli coach jest specjalistą w danym obszarze, można powiedzieć, że ze swojej wiedzy eksperta korzysta tylko jako narzędzia edukacyjnego, natomiast to klient decyduje o rozwiązaniu. Coaching powstał zatem dlatego, że to klienci znają najlepiej swoje oczekiwania i to oni są w stanie wypracować najlepsze rozwiązania.

▲Rozumiem, że fundamentem coachingu jest relacja partnerska, ale często ludzie myślą coaching z mentoringiem...

Myślę, ale to nie jest najgorsze, ponieważ mentor nie ma innych narzędzi psychologicznego oddziaływania niż coach. Z mojej perspektywy na rynku dość długo nie było coachów menedżerów, natomiast gdy menedżerowie zaczęli uczyć się coachingu, wykonywali zawód coacha lub po-



Coach to partner. Menedżer nie jest coachem dla swoich pracowników, ponieważ jest w innej roli i ta relacja nie jest partnerska, ale może używać narzędzi coachingowych w procesie zarządzania.

zostawali świetnymi menedżerami, którzy potrafili inaczej zarządzać, czyli właśnie poprzez coachingowy styl zarządzania, albo stawali się mentorami, którzy korzystają z narzędzi coachingowych. Można być mentorem, nie znając narzędzi coachingowych, ale można być mentorem, który użyje narzędzi coachingowych i wtedy powiększa się obszar działań w mentoringu (określa się też czasem mentor-coachingiem).

▲ Jakie narzędzia rozwojowe wykorzystuje coaching?

Z punktu widzenia definicji coachingu narzędzia nie mają znaczenia. Jeżeli jesteś w stanie wygenerować dowolny sposób, w jaki osiągniesz cel, czyli pomożesz klientowi w osiągnięciu celu, to jako coach możesz użyć dowolnych narzędzi. Nie istnieje coś takiego jak jeden narzędziownik, dlatego mamy różne spojrzenia na coaching. W zależności od tego, jakie było źródło danego podejścia coachingowego, ludzie na jego podstawie tworzyli pewne reguły. Na przykład bardzo dużo narzędzi, których używają coachowie, stosują też psychoterapeuci. Dlatego wiele podejść w coachingu wywodzi się z krótkoterminowych nurtów terapii, które pozwalały pracować z klientem dyrektywnie i w krótkim czasie. Na początku coaching to były głównie pytania na poziomie treści, które bardziej służyły analizie sytuacji w biznesie, i te modele nadal są, ale pojawiło się też mnóstwo innych strategii. Z czasem coaching stał się bardziej psychologiczny. Wzbogacił się o narzędzia interwencji i zmiany, używane w psychoterapii. Coaching to bardzo kreatywna metoda i to jest jego mocna strona. Bardzo sobie cenię tę jego cechę. Od wielu lat pracuję w organizacjach i wiem, że zawsze znajdzie się unikatowy pomysł na przeprowadzenie coachingu w konkretnej firmie. Oczywiście inaczej będzie się pracowało z właścicielem firmy, z osobą z zarządu, a inaczej z menedżerem średniego szczebla, inaczej, jeśli to będzie coaching zespołu, jeszcze inaczej, jeśli w firmie trwa konflikt, inaczej, jeśli w organizacji wdrażana jest zmiana

”

Coach uświadamia, dlaczego ludzie czegoś nie robią, gdzie są bariery psychologiczne i jak można na nie oddziaływać. To jest wiedza, która pozwala zrozumieć, co się dzieje, jak oddziaływać na systemy.

lub jeśli to będzie coaching na stanowisku pracy. Każda z tych metod jest coachingiem, ale każda przebiega trochę inaczej. Dlatego tak trudno zdefiniować, czym ten coaching jest. W 2012 r. w Polsce powstawał pierwszy standard coachingu jako metody, zaproponowany przez Izbę Coachingu, jednak coaching ewoluuje i obecnie wymagane są kolejne zmiany.

▲ Do kogo najczęściej coaching jest kierowany? Kto sięga po tę metodę?

Ostatnio odbyła się gala z okazji 15-lecia coachingu w Polsce. Coaching w Polsce jest obecny chyba ze 25 lat, ale umownie przyjęto, że jest to 15 lat. Przy tej okazji zostały zaprezentowane badania dotyczące tego, jak wygląda coaching w Polsce, a jak w innych krajach. Okazało się m.in., że w Polsce większość coachów oferuje coaching prywatnemu klientowi, nie organizacjom, gdy tymczasem w innych krajach coachowie

pracują na rzecz organizacji. I tak powinno być! Można się zastanowić, co wpłynęło na taki charakter coachingu w Polsce.

Klientami coachów często są osoby z wyższych szczebli zarządczych, które podlegają dużej presji i samodzielnie podejmują decyzje, bo nie zawsze mogą je z kimś skonsultować, nie mają takiej okazji. W takiej sytuacji coach, czy też coach konsultant, odgrywa rzeczywiście ważną rolę: inspiruje do przemyśleń, pozwala osobom zarządzającym zaplanować swoją przyszłość pod kątem biznesowym, zadbać o swoje emocje. Według mnie w Polsce organizacje ciągle nie wiedzą za bardzo, jak korzystać z coachingu. Sięgają po narzędzia coachingowe głównie wtedy, kiedy już jest kryzys, podczas gdy mogłyby zrobić to wcześniej, żeby np. zapobiec kryzysom. Na szczęście część z nich już inwestuje w rozwój menedżerów. I to jest duża, ważna grupa. Niewielu coachów potrafi pracować z zespołami w organizacjach. Oprócz tego, że jest to narzędzie rozwiązywania konfliktów, pozwala ono również na budowanie zespołów (np. łączenie działów), co odbywa się poprzez coaching zespołu. Jest to też po prostu narzędzie, które sprawdza się przy trudnych projektach, także wprowadzaniu zmian w organizacjach. Duża grupa klientów w Polsce to ci, którzy trafiają do coachów indywidualnie, poza swoimi organizacjami. To np. menedżerowie, którzy nie poproszą o coaching u siebie w firmie, a chcą się rozwijać, ale pragną, by odbywało się to bardziej dyskretnie i bez udziału organizacji. Trafiają się też osoby, które już słyszały o coachingu, a nie chcą iść na psychoterapię, bo np. te problemy, z którymi przychodzą, są problemami na coaching. Bywa jednak i tak, że klient trafia na niedouczzonego coacha, i wtedy mamy kłopot. Klienci najczęściej zwracają się do coacha, gdy chcą znaleźć lepszą pracę, gdy borykają się z jakimś problemem w relacji z partnerem, mają za sobą trudne życiowe sytuacje, np. wypadek samochodowy, stratę, poronienie, które pozostawiły negatywne emocje.

▲ Czy coaching jest przydatny pracownikom działów HR?

Bardzo. Ci pracownicy to osoby, których zadaniem jest rozwijanie zasobów ludzkich w organizacjach. Mamy twardy HR, ale mamy też ten miękki HR, i tutaj coaching jest idealnie dopasowanym narzędziem do pracy dla osób z działów HR, dlatego że im jest najłatwiej włączyć to, co może robić coach, w zadania. Pamiętam, jak ileś lat wstecz uruchamiałam na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego studia podyplomowe „Coaching w organizacji”, myśląc właśnie o osobach z HR-u. Wówczas zaczynały się duże projekty związane z ideą coachingu i te osoby uczyły się tych projektów, dowiadywały się, jak udostępniać coaching menedżerom. Zorganizowałam te studia w nadziei, że zamiast samej uczyć coachingu w danej organizacji, ludzie będą po prostu przychodzić się uczyć tego

w ramach studiów. Co się okazało? Że HR-owcy zgłaszają się na te studia rzadko. Głównie są to menedżerowie. To też dobrze, bo oni dzięki temu są lepszymi liderami, ale im jest trudniej używać kompetencji coachingowych w pracy. Oni raczej zyskują pewien sposób myślenia, wybrane narzędzia i zdolność do korzystania z umiejętności miękkich. HR-owcy z kolei mają znacznie większe możliwości, by móc wykorzystywać w pracy te strategie, które składają się na narzędziownik coacha. Coach uświadamia, dlaczego ludzie czegoś nie robią, gdzie są bariery psychologiczne i jak można na nie oddziaływać. To jest wiedza, która pozwala zrozumieć, co się dzieje, jak oddziaływać na systemy, dlaczego np. jakaś grupa menedżerów dostaje zadania, ale ich nie realizuje? Co się dzieje, jeżeli pewna struktura wymusza na ludziach zachowania, których organizacja nie

chce, ale uruchomiła je niechęć, wprowadzając pewne rozwiązania organizacyjne? Więc to jest coś, co poszerza wiedzę liderów w organizacjach. Pracownicy działów HR są takimi liderami. Powiedziałabym wręcz, że ich zadaniem jest widzieć, rozumieć, umieć dopasować rozwiązania niezależnie od tego, czy to oni będą je wdrażać, czy kogoś do tego włączą.

▲ Może trzeba powtarzać, że warto pokazywać obszary, w których rzeczywiście te metody coachingowe są po prostu przydatne w codziennej pracy HR-owca.

Bardzo! Osoba, która na starcie ma takie kompetencje i pracuje w dziale HR, jest pracownikiem z innym potencjałem, z innymi możliwościami. To jest człowiek, który może dużo więcej zrobić dla swojej organizacji. ■

reklama

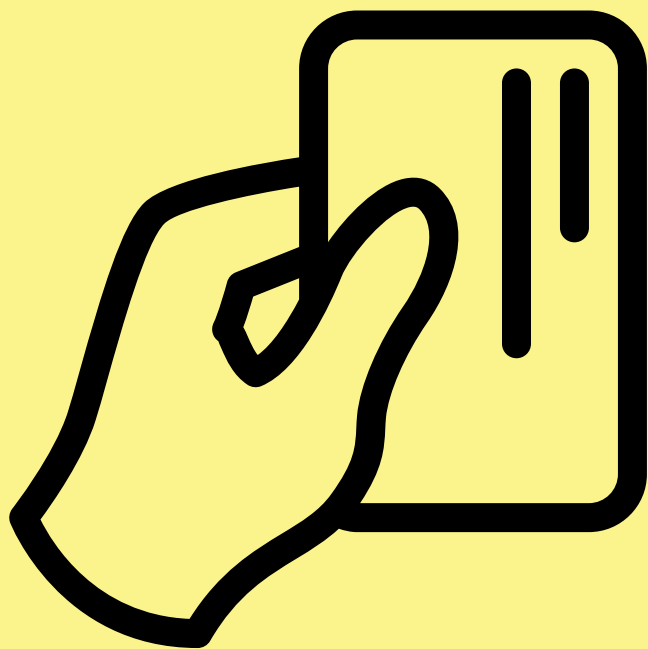


ZAMÓW BEZPŁATNĄ PRENUMERATĘ

WWW.MIESIECZNIK-BENEFIT.PL

Bierzesz wizytówkę?

Zgodnie z RODO zostajesz administratorem danych osobowych. Od 25 maja 2018 r. do ochrony danych osobowych osób fizycznych zastosowanie znajdzie Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (zwanej dalej „Rozporządzeniem RODO”).



Ze względu na przewidziane przez Rozporządzenie RODO obowiązki i sankcje każdy podmiot, który przetwarza dane osobowe, powinien zweryfikować stosowane przez siebie procedury w tym zakresie. Jednym z obszarów, który należy poddać analizie, powinien być sposób pozyskiwania danych osobowych.

Uczestnicy obrotu gospodarczego często uczestniczą w spotkaniach biznesowych i networkingowych, biznes mixerach i innych eventach, na których wymieniają się wizytówkami. Niekiedy uczestnicy szkoleń czy konferencji w celu np. wzięcia udziału w losowaniu nagród czy otrzymania rabatów wrzucają swoje wizytówki do specjalnie do tego celu przygotowanych pojemników.

Pojawia się zatem pytanie, czy osoba, która pozyskała wizytówkę innej osoby, może, bez ograniczeń, dysponować danymi ujawnionymi na wizytówce, czy też podlega obowiązkowi wynikającemu z przepisów Rozporządzenia RODO.

Dane podawane na wizytówkach z reguły zawierają imię, nazwisko, numer telefonu, miejsce pracy i/lub stanowisko służbowe. Dane te stanowią zatem dane osobowe w rozumieniu art. 4 pkt¹⁾ Rozporządzenia RODO, tj. stanowią informację o zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania, przy użyciu tych informacji, osobie fizycznej.

Rozporządzenie RODO wprost stanowi, że jego przepisy nie odnoszą się m.in. do przetwarzania danych osobowych osób prawnych, a w szczególności przedsiębiorstw będących osobami prawnymi, w tym danych o firmie i formie prawnej oraz danych kontaktowych osoby prawnej¹, ani też do przetwarzania



KATARZYNA
CZECUŁA

radca prawny,
KPRF Law Office

nia danych osobowych przez osobę fizyczną w ramach czynności o czysto osobistym lub domowym charakterze².

W konsekwencji należy uznać, że przetwarzanie danych osobowych osób fizycznych, w jakimkolwiek innym zakresie, przez inne osoby (fizyczne lub prawne) w ramach prowadzonej przez nie działalności zawodowej podlega przepisom Rozporządzenia RODO. Zatem również przetwarzanie, czyli w szczególności zbieranie, utrwalanie, przechowywanie, przeglądanie lub niszczenie danych znajdujących się na wizytówkach, będzie podlegać procedurom przewidzianym w przepisach Rozporządzenia RODO.

Powyższe oznacza, że osoba, która zebrała wizytówki z danymi osobowymi osób fizycznych, musi zapewnić, by przetwarzanie odbywało się m.in. zgodnie z prawem, tj. na podstawie zgody osoby, której dane dotyczą, lub na innej uzasadnionej podstawie prawnej³. Sama zaś zgoda powinna być wyrażona w drodze jednoznacznej, potwierdzającej czynności. Wyraża ona dobrowolne, świadome przyzwolenie osoby, której dane dotyczą, na przetwarzanie jej danych. Wyrażenie zgody może polegać również na takim zachowaniu, które w danym kontekście jasno wskazuje, że osoba, której dane dotyczą, zaakceptowała proponowane jej przetwarzanie jej danych osobowych⁴.

Można uznać, że w ramach formalnych lub nieformalnych spotkań biznesowych kontekst udostępniania danych osobowych jest dla stron jednoznaczny: wizytówki wręcza się, by przedstawić się innym osobom, wrzuca się je do urny, by wziąć udział w losowaniu (przy czym zasady losowania określa organizator i informuje o tym osoby chcące wziąć w nim udział), podczas rozmowy przekazuje się wizytówkę z prośbą o kontakt (przy czym z rozmowy zazwyczaj wynika temat takiego późniejszego kontaktu).

W konsekwencji osoba otrzymująca wizytówkę może przetwarzać znajdujące się na niej dane tylko w celu oznaczonym/uzgodnionym w sposób wskazany powyżej. W przypadku zamiaru wykorzystania pozyskanych danych w szerszym/inym zakresie konieczne będzie uprzednie uzyskanie zgody osoby, której dane dotyczą (chyba że z analizy przeprowadzonej przez administratora zgodnie z art. 6 ust. 4 Rozporządzenia RODO wynikać będzie możliwość przetwarzania w innym celu niż ten, w którym dane zostały zebrane⁵). Należy przy tym wskazać, że przepisy Rozporządzenia RODO nakładają na osoby przetwarzające dane osobowe obowiązek poinformowania osoby, której dane przetwarzają w momencie zbierania danych m.in. o swojej tożsamości, celach przetwarzania danych osobowych, podstawie prawnej przetwarzania, okresie, przez który dane osobowe będą przetwarzane lub też kryteriach ustalenia tego okresu, informację o odbiorcach danych osobowych – jeżeli istnieją – czy też o prawie do cofnięcia zgody w dowolnym momencie⁶. Rozporządzenie RODO stanowi, że udzielenie informacji nie jest konieczne, jeżeli m.in. osoba, której dane dotyczą, dysponuje już tymi informacjami⁷.

O ile można uznać, że w zakresie informacji o tożsamości obowiązek zostanie spełniony poprzez przekazanie wizytówki z danymi, to w odniesieniu do pozostałej części obowiązku informacyjnego wydaje się, że można będzie próbować posilkować się np. kontekstem spotkania, podczas którego dochodzi do wymiany wizytówek – np. jeżeli wymiana wizytówek następu-

je w celu umówienia późniejszego spotkania, wówczas można uznać, że strony, w dorozumiany sposób, uzgodniły kryterium czasu przetwarzania. Powyższa interpretacja wynika z potrzeby praktycznego podejścia do spotkań biznesowych, jednak należy pamiętać, że zgodnie z przepisami Rozporządzenia RODO to administrator (czyli osoba, która ustala cele i sposoby przetwarzania danych osobowych⁸) jest odpowiedzialny za przestrzeganie określonych zasad przetwarzania danych osobowych i musi być w stanie wykazać ich przestrzeganie⁹.

Analogiczne zasady dotyczyć będą danych pozyskiwanych z rejestrów publicznych lub portali społecznościowych. To, jakie dane i w jakim celu są ujawniane w tych zbiorach, określają bądź przepisy prawa (np. ustawa o swobodzie działalności gospodarczej¹⁰ w odniesieniu do danych ujawnionych w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej), bądź regulaminy korzystania z portali społecznościowych, które wskazują zasady ujawniania danych i zasady korzystania z informacji (danych) ujawnionych przez użytkowników. Każda osoba korzystająca z portalu akceptuje regulamin i, w konsekwencji, wyraża zgodę na przestrzeganie opisanych regulaminem zasad. Zatem wykorzystywanie danych osobowych pozyskiwanych ze wskazanych wyżej źródeł do innych celów, niż określony w przepisach prawa lub regulaminach, wymaga wdrożenia zasad i procedur przewidzianych przepisami Rozporządzenia RODO, a w szczególności wypełnienia obowiązków informacyjnych wobec osoby, której dane są przetwarzane. ■

Bibliografia:

¹ Motyw (14) Rozporządzenia RODO.

² Art. 2 ust. 2 Rozporządzenia RODO.

³ Art. 5 oraz art. 6 Rozporządzenia RODO.

⁴ Motyw (31) Rozporządzenia RODO.

⁵ Art. 6 ust. 4 Rozporządzenia RODO:

Jeżeli przetwarzanie w innym celu niż cel, w którym dane zostały zebrane, nie odbywa się na podstawie zgody osoby, której dane dotyczą, ani prawa Unii lub prawa państwa członkowskiego stanowiących w demokratycznym społeczeństwie, niezbędny jest proporcjonalny środek służący zagwarantowaniu celów, o których mowa w art. 23 ust. 1. Administrator – aby ustalić, czy przetwarzanie w innym celu jest zgodne z celem, w którym dane zostały zebrane – bierze pod uwagę m.in.: (a) wszelkie związki między celami, w których zebrano dane osobowe, a celami zamierzonego dalszego przetwarzania, (b) kontekst, w którym zebrano dane osobowe, a w szczególności relacje między osobami, których dane dotyczą, a administratorem, (c) charakter danych osobowych, w szczególności czy przetwarzane są szczególnie kategorie danych osobowych zgodnie z art. 9 lub art. 10, (d) ewentualne konsekwencje zamierzonego dalszego przetwarzania dla osób, których dane dotyczą, (e) istnienie odpowiednich zabezpieczeń, w tym ewentualnie szyfrowanie lub pseudonimizacja.

⁶ Art. 13 i art. 14 Motyw (61) Rozporządzenia RODO.

⁷ Motyw (62) Rozporządzenia RODO.

⁸ Art., 4 pkt 7) Rozporządzenia RODO.

⁹ Art. 5 ust. 2 Rozporządzenia RODO.

¹⁰ Ustawa z 7.07.2004 r. (tj. Dz.U 2017, poz. 2168).

czy zapomoga była wypłacona z ZFŚS, czy ze środków obrotowych, obejmował ją jeden roczny limit kwotowy zwolnienia podatkowego do 2280 zł.

Od 1 stycznia 2018 r. zapomogi losowe zostały podzielone na dwie grupy w zależności od źródła finansowania. Pierwsza grupa to zapomogi zwolnione z podatku w całości. Druga grupa to zapomogi losowe zwolnione z podatku do 6000 zł w roku podatkowym.

Jeśli zapomoga jest wypłacona ze środków funduszu socjalnego, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, z funduszy związków zawodowych lub zgodnie z odrębnymi przepisami wydanymi przez właściwego ministra, jest ona wolna od podatku w całości. Od 1 stycznia 2018 r. zapomogi losowe wypłacane z tych trzech źródeł są wolne od podatku w całości, niezależnie od wysokości wypłaconej zapomogi i ilości otrzymanych zapomóg.

Limit zwolnienia podatkowego 2280 zł, po którego przekroczeniu pracodawca ma obowiązek pobrać zaliczkę na podatek dochodowy od zapomogi losowej z ZFŚS, został zniesiony. Zmiana weszła w życie 1 stycznia 2018 r. Zniesienie limitu kwotowego oznacza, że należy skrupulatnie udokumentować to, że zapomoga jest zapomogą losową. O zastosowaniu zwolnienia podatkowego decyduje moment wypłaty zapomogi.

NOWE ZWOLNIENIE PODATKOWE ZAPOMÓG LOSOWYCH FINANSOWANYCH Z INNYCH ŹRÓDEŁ NIŻ ZFŚS

Zapomogi otrzymane w przypadku indywidualnych zdarzeń losowych, klęsk żywiołowych, długotrwałej choroby lub śmierci sfinansowane z innych źródeł niż ZFŚS, związki zawodowe lub wypłaconych zgodnie z odrębnymi przepisami wydanymi przez właściwego ministra są wolne od podatku – do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 6000 zł. O zastosowaniu nowego limitu zwolnienia podatkowego decyduje moment otrzymania zapomogi.

Do 31 grudnia 2017 r. wszystkie zapomogi losowe były zwolnione z podatku do kwoty rocznego limitu zwolnienia podatkowego 2280 zł, bez względu na źródło finansowania.

NOWY LIMIT ZWOLNIENIA ŚWIADCZEŃ DLA EMERYTÓW I RENCISTÓW

Źródłem świadczeń dla emerytów i rencistów od byłego pracodawcy jest najczęściej ZFŚS. Emeryci i renciści są grupą objętą „obowiązkową” opieką socjalną z ZFŚS, jeśli pracodawca tworzy ZFŚS. Świadczenia otrzymywane przez emerytów lub rencistów w związku z łączącym ich uprzednio z zakładem pracy stosunkiem służbowym, stosunkiem pracy lub spółdzielczym stosunkiem pracy, w tym od związków zawodowych, są wolne od podatku dochodowego do wysokości nieprzekraczającej kwoty 3000 zł w 2018 r. Limit zwolnienia podatkowego wzrósł o 720 zł z kwoty 2280 zł w 2017 r. do kwoty 3000 zł w 2018 r.

Limit zwolnienia podatkowego dla emerytów wynosi 3000 zł i obejmuje wszelkie świadczenia (karta MultiSport, bony papierowe, paczki, dopłaty do wypoczynku). Po przekroczeniu limitu 3000 zł byłoby pracodawca ma obowiązek pobrać podatek zryczałtowany – 10 proc. wartości świadczenia otrzymanego przez byłego pracownika – emeryta, rencistę.



Źródłem świadczeń dla emerytów i rencistów od byłego pracodawcy jest najczęściej ZFŚS. Emeryci i renciści są grupą objętą „obowiązkową” opieką socjalną z ZFŚS, jeśli pracodawca tworzy ZFŚS.

NOWY LIMIT ZWOLNIENIA ŚWIADCZEŃ DLA PRACOWNIKÓW FINANSOWANYCH Z ZFŚS

Od 1 stycznia 2018 r. wolna od podatku jest wartość otrzymanych przez pracownika w związku z finansowaniem działalności socjalnej, o której mowa w przepisach o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, rzeczowych świadczeń oraz otrzymanych przez niego w tym zakresie świadczeń pieniężnych, sfinansowanych w całości ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych lub funduszy związków zawodowych, łącznie do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 1000 zł.

Limit zwolnienia podatkowego do 380 zł w roku, po którego przekroczeniu pracodawca ma obowiązek pobrać zaliczkę na podatek dochodowy od świadczeń rzeczowych i świadczeń pieniężnych sfinansowanych z ZFŚS, został podwyższony o 620 zł do kwoty 1000 zł w roku podatkowym. Zmiana weszła w życie 1 stycznia 2018 r.

Nadal rzeczowymi świadczeniami nie są bony, talony i inne znaki, uprawniające do ich wymiany na towary lub usługi. Tak więc np.: papierowe bony towarowe czy karty podarunkowe są nadal opodatkowane od całej wartości świadczenia i nie korzystają ze zwolnienia podatkowego.

NOWY WYŻSZY LIMIT ZWOLNIENIA PODATKOWEGO ŚWIADCZEŃ DLA CZŁONKÓW RODZIN ZMARŁYCH PRACOWNIKÓW

Wolne od podatku są świadczenia otrzymane na podstawie odrębnych przepisów przez członków rodzin zmarłych pracowników oraz zmarłych emerytów lub rencistów, do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 3000 zł. Od 1 stycznia 2018 r. limit zwolnienia wzrósł o 720 zł w roku podatkowym w stosunku do stanu prawnego obowiązującego do końca 2017 r.

Analiza zwolnień podatkowych obowiązujących od 1 stycznia 2018 r. skłoni pracodawców do zakładania Funduszy Socjalnych i zwiększenia świadczeń dla pracowników i byłych pracowników oraz ich rodzin. Niestety odpis podstawowy pozostał niezmienny w roku 2018 i wynosi 1185,66 zł za pracownika zatrudnionego w normalnych warunkach, w pełnym wymiarze czasu pracy. ■

TRZY BILLBOARDY ZA EBBING, MISSOURI



Zdeterminowana kobieta decyduje się na śmiałe posunięcie: wynajmuje trzy tablice reklamowe na drodze wiodącej do miasteczka i maluje na nich prowokacyjny przekaz, skierowany do szanowanego przez lokalną społeczność szefa policji, szeryfa Williama Willoughby'ego (nominowany do Oscara Woody Harrelson). Gdy do akcji wkracza zastępca szeryfa, posterunkowy Dixon (Sam Rockwell) – nieźrównoważony, porywczy maminsynek, któremu zarzuca się zamykanie do przemocy – starcie między Mildred Hayes a lokalnymi siłami porządkowymi przeradza się w otwartą wojnę. W pozostałych rolach: Abbie Cornish, Peter Dinklage, nominowany do Oscara John Hawkes i nominowany do Oscara Lucas Hedges.

Info

Reżyseria:
Martin McDonagh
Obsada:
Frances McDormand,
Woody Harrelson, Sam
Rockwell, John Hawkes,
Peter Dinklage, Lucas
Hedges,
Premiera:
2 lutego 2018
Gatunek: dramat,
komedia, kryminał



The Disaster Artist

Film opowiada prawdziwą, tragicomiczną historię początkującego twórcy filmowego i niesławnego wyrzutka Hollywoodu, Tommy'ego Wiseau — artysty, który realizował swoją pasję w co najmniej dyskusyjny sposób.

Reżyseria: James Franco
Obsada: Dave Franco, James Franco, Seth Rogen, Ari Graynor
Premiera: 9 lutego 2018
Gatunek: biograficzny, dramat, komedia



Kobiety mafii

Twórca superhitów „Pitbull” i „Botoks”, Patryk Vega, uderza ponownie! „Kobiety mafii” – nowe dzieło jednego z najpopularniejszych współczesnych polskich reżyserów, to wnikliwe spojrzenie w głąb Grupy Mokotowskiej, która była jedną z największych organizacji przestępczych w Polsce. Tym razem jednak ukazane z perspektywy kobiet – żon, córek, partnerek i kochanek najgroźniejszych ludzi stolicy.

Reżyseria: Patryk Vega
Obsada: Olga Bołądź, Agnieszka Dygant, Katarzyna Warneke, Aleksandra Popławska, Julia Wieniawa-Narkiewicz, Bogusław Linda, Piotr Stramowski, Tomasz Oświeciński
Premiera: 23 lutego 2018
Gatunek: sensacyjny



FILM

*Jaskiniowiec*

W zamierzonych czasach, gdy nie było Facebooka, prądu i ciepłej wody, a w zagrodzie za jaskinią pasły się dinozaury, rozgrywa się pełna szalonych przygód historia dzielnego Duga, który musi zjednoczyć swą jaskiniową ferajnę przeciw nadchodzącemu zagrożeniu. W świecie, w którym zamiast psa każdy mógł mieć mamuta, a zastrzony kamień był gadżetem na miarę dzisiejszego smartfona, nadejście pulsującej hałaśliwą nowoczesnością Epoki Brązu zwiastuje nieuniknione kłopoty.

TEATR

*Matka Courage i jej dzieci*

Warszawa płonie.

We wrześniu 1939 roku Bertolt Brecht pisze sztukę o wojnie trzydziestoletniej w XVII wieku. W roku 2016 Michał Zadara wystawia tę sztukę, myśląc o wojnie w roku 2025. W roli tytułowej Danuta Stenka.

Info

Reżyseria:
Nick Park
Obsada:
Eddie Redmayne,
Maisie Williams, Tom
Hiddleston, Timothy
Spall, Mark Williams,
Richard Ayoade
Premiera:
23 lutego 2018
Gatunek: animacja,
komedia, familijny,
przygodowy

TEATR

*Latający Cyrk Monty Pythona*

Latający Cyrk Monty Pythona to oryginalny spektakl kabaretowy nawiązujący do słynnego brytyjskiego programu kabaretowego w inteligentnym i dowcipnym tłumaczeniu Filipa Łobodzińskiego. Doboru tekstu i piosenek dokonał reżyser Adam Opatowicz - twórca kabaretu Czarny Kot Rudy.

Angielscy dżentelmeni, kpiąc ze wszystkiego co ludzkie, wywołują szereg groteskowych sytuacji, przeplatanych zabawnymi piosenkami i skeczami. Piosenki wybrane z różnych programów telewizyjnych i filmów grupy Monty Pythona z niewątpliwym męskim wdziękiem wykonują aktorzy Teatru Rampa. Towarzyszy im Gabriel Menet, który całość opracował muzycznie i co wieczór zasiada przy fortepianie.

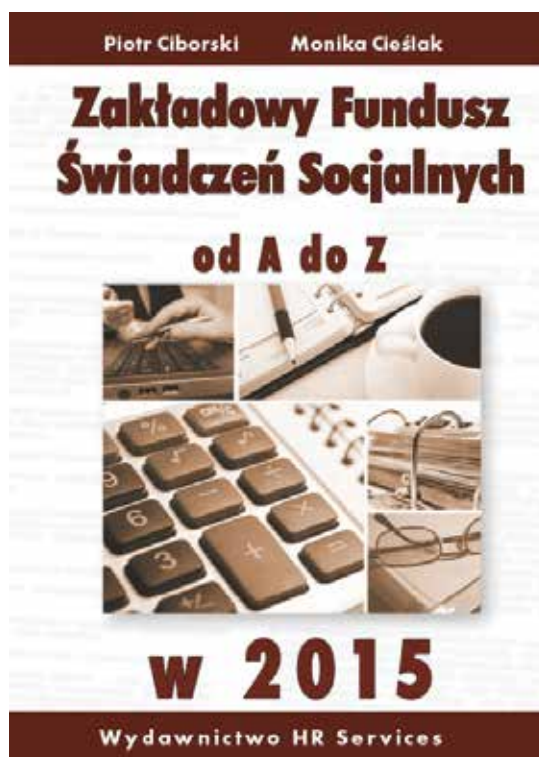
Info

Reżyseria: Robert Rumas
Scenografia: Robert Rumas
Kostiumy: Julia Kornacka
Aranżacja muzyczna:
Jacek „Budyń”
Szymkiewicz
Reżyseria światła, wideo:
Artur Sienicki
Przygotowanie wokalne:
Andrzej Perkman
Współpraca reżyserska:
Marta Streker
Teatr Narodowy w
Warszawie
www.narodowy.pl

Info

Reżyseria:
Adam Opatowicz
Obsada:
Leszek Abrahamowicz,
Maciej Gąsiorek, Andrzej
Niemirski, Robert
Tondera, Tadeusz
Woszczyński, Daniel
Zawadzki
Teatr Rampa w
Warszawie
www.teatr-rampa.pl

„Sztuka czytania jest niby nowym zmysłem, nieskończenie głębszym i różlejszym od wzroku.”
Bolesław Prus



ZAKŁADOWY FUNDUSZ ŚWIADCZEŃ SOCJALNYCH OD A DO Z - KOMPLEKSOWY PODRĘCZNIK DLA PRACODAWCY

Pozycja zawiera omówienie zagadnień związanych z tworzeniem, działaniem i likwidacją Funduszu Socjalnego. Uwzględnia najnowsze zmiany przepisów i aktualne stanowiska organów skarbowych, ZUS oraz PIP. Publikacja omawia szerokie spektrum zagadnień związanych z ZFŚS, zawiera najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi, wzbogacone o przykładowe wyliczenia, przepisy prawne regulujące omawiane kwestie i wykaz najczęściej popełnianych błędów. Zawiera wzory regulaminu ZFŚS oraz innych dokumentów użytecznych dla pracodawców, którzy tworzą Fundusz oraz płytę CD z tymi wzorami.

Monika Cieślak, Piotr Ciborski
Wydawnictwo HR Services
147,00 zł



Techniki skutecznej sprzedaży przez telefon i internet

Jesteś telesprzedawcą: działasz na pierwszej linii frontu, w boju o dominację twojej firmy, walcząc o uwagę dzisiejszych zapracowanych i wycofanych klientów. Treściwy i wszechstronny program inteligentnej i skutecznej telesprzedaży pomoże ci osiągnąć to wszystko, a nawet więcej.

Josiane Chriqui Feigon
Wydawnictwo MT Biznes
39,90 zł



Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru

Opracowanie to w ujęciu poznawczym dostarcza badaczom nowych koncepcji dotyczących istoty jakości kapitału ludzkiego organizacji oraz sposobów jej pomiaru, które mogą stać się inspiracją do dalszych badań.

Marta Juchnowicz,
Beata Mazurek-Kucharska, Dariusz Turek
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
64,90 zł



Kierunek: freelance. Sukces na własnych zasadach

Jak budować własną markę, przygotować atrakcyjną ofertę i poszukiwać zleceń, wyceniać swoją pracę oraz efektywnie współpracować z klientami. W książce znajdziesz również sprawdzone sposoby na promocję biznesu w internecie oraz opanujesz kwestie formalne związane z pracą na własny rachunek.

Ewa Brzozowska
Wydawnictwo Samo Sedno
36,90 zł



Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski

To nie jest kolejna teoretyczna książka o sprzedaży, chociaż jest skierowana właśnie do ludzi związanych z sprzedażą. Ta publikacja dotyka kluczowych obszarów i kompetencji stojących za technikami i strategiami od wieków stosowanymi w sprzedaży. Jej autor – socjolog, trener, konsultant, ale także aktywny sprzedawca – zawarł je w modelu kryjącym się pod angielskim akronimem: Pro Sell Tools.

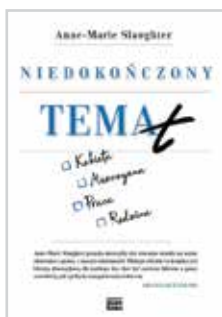
Maciej Sasin
Wydawnictwo OnePress
49,00 zł



Zarządzanie w Polsce. Dydaktyczne studia przypadków

Publikacja stanowi unikalny zbiór dydaktycznych studiów przypadków polskich organizacji: małych, średnich i dużych polskich firm oraz podmiotów sektora publicznego i pozarządowego. Studia przypadków to jedna z najskuteczniejszych technik uczenia się zarządzania – pozwala wcielić się w rolę faktycznych decydentów, w rzeczywistych sytuacjach, w konkretnym, znanym nam kontekście.

Anna Goryńska
Wydawnictwo Poltext
59,90 zł



Niedokończony temat

Wyrazista, sugestywna i skłaniająca do zastanowienia wizja, w jaki sposób doprowadzić do końca podejmowane od wielu lat wysiłki, zmierzające do jednakowego traktowania kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym i rodzinnym.

Anne-Marie Slaughter
Wydawnictwo Studio Emka
49,90 zł



Strategia błękitnego oceanu. Początek

Artykuły zawarte w książce pozwalają krok po kroku przesłedzić proces tworzenia „błękitnych oceanów”, czyli przestrzeni rynkowych umożliwiających swobodne działanie w warunkach braku konkurencji.

W. Chan Kim i Renée Mauborgne
Wydawnictwo MT Biznes
54,90 zł



Mistrzowskie prezentacje. Slajdowy poradnik mówcy doskonałego.

Slajdy wypełnione tekstem w punktach. Nieczytelne wykresy. „Śmieszne” obrazki ukradzione z Google. Na końcu slajd „Dziękuję za uwagę”. Br... Czy z tym kojarzy Ci się słowo „prezentacja”? Może być inaczej!

Agata i Jerzy Rzędowscy
Wydawnictwo OnePress
39,90 zł



**MAREK
SKAŁA**

MEGALIT

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

Rzymskie wakac... inspiracje! HR-owe!

Kiedy ciągle szukamy kreatywnych nowości, warto czasem zajrzeć w minione wieki.

Na przykład taki Rzym. Kilka tysięcy lat ciągłości i moje lutowe inspiracje HR-owe.

Jak zwykle nieoczywiste. Żadne tam Koloseum czy Watykan.

HR-inspiracja 1. Budowanie marki osobistej to od kilku lat jeden z kluczowych tematów HR. Tym razem z Giuseppe Arcimboldo pod rękę. Ten XVI-wieczny mediolański malarz nie był może wielkim mistrzem pędzla, ale znalazł swoją drogę i podążał nią niezwykle wytrwale. Wymyślił portrety skomponowane z owoców, zwierząt, elementów natury. Znane cykle („Cztery żywioły”, „Cztery pory roku”) służyły mu jako znakomita reklama. Można tamtego świata zapraszali go na swoje dwory, by również mieć taki portret. Swoją unikatową pomysł Arcimboldo poparł ogromną wiedzą. Na jego rzymskiej wystawie w pałacu Berniniego znajdują się dzieła zawierające studia z natury, albumy liczące ponad 1000 stron. Można powiedzieć, że był presurrealistą, a z jego dzieł czerpał m.in. współczesny nam Salvador Dalí. Arcimboldo to znakomita inspiracja do budowania marki osobistej – unikatowy pomysł plus wielka wiedza. I ogromna konsekwencja.

HR-inspiracja 2. Wizja i konsekwencja oraz odpowiedź na częste dziś w biznesie pytanie „po co?” – w katakumbie św. Kaliksta. Tak, miejscowi używają formy pojedynczej. Katakumb w samym Rzymie jest 64; katakumba św. Kaliksta, pod opieką salezjanów, jest największa. Do dziś na czterech podziemnych poziomach skatalogowano ponad pół miliona grobów. Zaskakuje fakt, że blisko połowa to groby dzieci. Częściowo wynika to z ich dużej śmiertelności. Ale... Wiara pierwszych chrześcijan była tak wielka, że każdemu dziecku zapewniano chrześcijański pogrzeb w osobnym grobie. Także pogańskiemu, którego zwłoki znaleziono na ulicy, by choćby w ten sposób zbliżyć go do zbawienia. Robili to mimo prześladowań. Z kolei przejawem rozsądku i pokojowych metod pierwszych chrześcijan jest... brak krzyży na cmentarzu. Krzyż jako symbol najstraszniejszej kary drażnił władzę szczególnie. Używano więc symboli. Chrystus z barankiem (dobrą, zbawioną duszą) był dla Rzymian zwyczajnym Hermesem, bogiem pasterzy. Czasem na grobie wystarczył rysunek ryby. Po grecku *ichtus*, czyli „Jezus Chrystus Boży Syn Zbawiciel”. Dwa fakty są dla mnie bardzo mocne – (1) pełne rozważgi spełnianie posłannictwa; (2) służenie własnej wizji świata pomimo zagrożenia. Oba ważne szczególnie teraz, gdy wiele firm ponownie szuka wizji i misji.

HR-inspiracja 3. Twój styl pracy w Złotym Domu Neron. Kiedy jesteś prezesem albo dyrektorem HR, możesz prawie wszystko. Jak Neron, który w roku 64 zaczął bu-

dować swój Domus Aurea. Gigant. Gości skrapiano przez otwory w suficie wonnymi olejkami i posypywano płatkami kwiatów. O orgiach nie wspomnę. Cztery lata później, po śmierci Nerona, obiekt zaczęto przerabiać. Na świętynie, na termy. Sztuczne jezioro osuszono i zbudowano tam Koloseum. Kiedy jesteś szefem i masz pełnię władzy – zastanów się, co robisz, jak rozmawiasz z ludźmi. Co po tobie zostanie? Realnie i w pamięci twoich ludzi.

HR-inspiracja 4. Nigdy nie odpuszczaj, stale dbaj o tzw. pijar, czyli wizerunek – Fontanna Czterech Rzek Gianlorenzo Berniniego na Piazza Navona. Bernini był wściekły, że budowę pobliskiego kościoła św. Agnieszki powierzono rywalowi, Francesco Borrominiemu. I zemścił się na wieki. Trzy rzeki fontanny (Nil, Ganges i Dunaj) Bernini wyrzeźbił tak, że omijają wzrokiem kościół Borrominiego, nie dostrzegając go zupełnie. Czwarła, La Plata, z przerażeniem „broni się” przed fasadą, jakby bała się, że kościół zaraz się na nią zawali. Jeden przegrany przetarg, a zemsta trwa do dziś. Ale przekaz – nigdy nie odpuszczaj, broń swojego – pozostaje aktualny.

BTW – dla tych, których irytują samplinki szkoleń. W Villa Borghese można zobaczyć trzy makiety fontanny Berniniego. A skoro nawet on musiał...

Na zakończenie – **garść HR-inspiracji drobnych.** Na pytanie najczęściej pojawiające się na szkoleniach: *Co dziś motywuje ludzi?* zawsze odpowiadam – *A konkretnie kogo?* Podobnie brzmi odpowiedź na pytanie: *jacy dziś są rzymianie?* A konkretnie którzy? Bywają tępawi – potrafią całą rodziną wjechać schodami ruchomymi i zablokować je. Bo nie wiedzą, czy w prawo, czy w lewo. Całkiem jak u nas. Bywają też bezczelni. Potrafią wciskać się do metra (w autobusach są osobne wejścia i wyjścia), zanim ktokolwiek zdąży wysiąść. Potrafią doliczyć (przez pomyłkę ;-) datę do rachunku. Kiedy zapytałem, dlaczego koszułka kosztuje 15, a nie 9, jak na wystawie, pani z oburzeniem stwierdziła, że jeśli chce chiński badziew, to proszę!!! Bo ona mnie oceniła na dobrą, włoską jakość! Maestro (krawiec) z szerokim uśmiechem zauważył, że (1) marynarek się nie zapina! (2) A jeśli nawet, to wcale nie potrzebuję rozmiaru 54, potrzebuję po prostu diety. Kelner w czasie śniadania dwa razy (!) ukradł mi telefon. Ścisłej – raz ukradł, raz zamienił. A potem uczulił – tu sobie żartujemy, poza hotelem będziesz to ćwiczył w realu. Więc uważaj! Ogólnie mówiąc – rzymianie są mili, kontaktowi, przebojowi i odważni. Czgo sobie i Wam życzę. ■

Kiedy choroba dziecka jest nieuleczana, pada pytanie: **co teraz?**

To zależy od Ciebie. Przekaż  Fundacji Gajusz

KRS 0000 109 866





..... **Pasuje do Ciebie**

NIEOGRANICZONY DOSTĘP DO TYSIĘCY MOŻLIWOŚCI



Kafeteria MyBenefit to nowoczesne narzędzie do zarządzania benefitami pozapłacowymi.

Pracownik sam wybiera spośród kilku tysięcy ofert (kultura, turystyka, rekreacja, sklepy).
Pracodawca finansuje zakupy z ZFŚS lub środków obrotowych i upraszcza obsługę benefitów.