benefit

miesięcznik bezpłatny
09(77)/2018
ISSNN 2084-7491

BENEFITY DLA ODCHODZĄCYCH MENEDŻERÓW
Które z pozapłacowych świadczeń pracodawca może zaoferować menedżerom, kończąc z nimi współpracę, tak aby pomóc im w poradzeniu sobie w nowej sytuacji.

JAK BUDOWAĆ KAPITAŁ ZDROWIA
Dla co piątego pracownika w Polsce zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest jednym z najistotniejszych elementów oferty pracy.

COMP&BEN ZAWÓD Z PRZYSZŁOŚCIĄ
Jakie nowe kompetencje powinny zdobywać osoby zajmujące się polityką wynagrodzeń w organizacjach?

ETYKA A TESTY PSYCHOMETRYCZNE
Wyniki testów psychologicznych i psychometrycznych są coraz częściej jednym z kryteriów branych pod uwagę w procesach rekrutacyjnych.

KULTURA organizacyjna DZIAŁA JAK GRAWITACJA

DR JOANNA HEIDTMAN

Fot. Maciej Zienkiewicz

www.miesiecznik-benefit.pl

MultiSport

Zadbaj o zdrowie całej rodziny!

MultiSport Senior to pierwsza w Polsce karta sportowa skierowana do osób powyżej 60 roku życia.

Użytkownik karty może korzystać z obiektów sportowych w całym kraju, siedem dni w tygodniu do godz. 16:00.

Karty MultiSport Senior mogą zamówić Użytkownicy kart MultiSport i MultiActive. Szczegółowe informacje znajdziesz na **www.kartamultisport.pl/senior** lub u opiekuna Twojej firmy po stronie Benefit Systems.

To nie mogą być puste słowa

– Kultura organizacyjna działa jak grawitacja, wszystko przyciąga do siebie i dlatego jest tak istotna – podkreśla dr Joanna Heidtman w okładkowym wywiadzie, do którego lektury Państwa zachęcam.

Zgadzam się z przytoczonym stwierdzeniem. Kultura organizacyjna nie tylko przyciąga, ale też zatrzymuje na dłużej. To niezwykle ważne, bo dla wielu organizacji wciąż wyzwaniem pozostaje pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Z badań wynika, że millenialsi chcą pracować w innowacyjnych firmach, niezwykle ważne jest dla nich m.in. poczucie sensu czerpane z wykonywanych zadań, ale także szeroko rozumiana atmosfera pracy. Zwraca na to także uwagę dr Joanna Heidtman.

– Uważam, że ludzie, a zwłaszcza młodzi pracownicy, zaczynają szukać firm, w których mogą być sobą – podkreśla. – Kultura organizacyjna jest dla nich istotna. Nie szukają zatrudnienia gdziekolwiek, by potem się zastanawiać, co ze sobą zrobić, czy tam pasują, czy nie. Ludzie chcą być sobą, chcą mieć poczucie, że ich mocne strony, zachowania, myślenie, poglądy, sposoby komunikowania będą się przyczyniały do efektywnej pracy.

Tu niezwykle ważną rolę odgrywają menedżerowie i liderzy, którzy muszą być swego rodzaju przekaźnikami norm i wartości, a przy tym powinni być wiarygodni i spójni. Na potrzebę kształtowania tej kompetencji zwraca uwagę w swoim artykule Magdalena Malicka.

– Szczęśliwe zespoły to takie, którym przewodzi autorytet, swoją postawą zachęcający do związania przyszłości z określoną marką, a więc z konkretną organizacją i systemem wartości, które tworzą jej kulturę organizacyjną – pisze autorka.

Dlaczego? Ponieważ opaczne zrozumienie wartości może nieść ze sobą poważne konsekwencje. Tu chciałabym zwrócić uwagę na artykuł Roberta Jasińskiego. Autor przytacza sytuację, w której przełożona dobrą atmosferę w pracy rozumiała jako brak konfliktów i odmiennych opinii.

– Jej konsekwencja w oczekiwaniach i działaniu doprowadziła do sytuacji, w której od efektywnego działania ważniejsze stały się pozory dobrej atmosfery – pisze Robert Jasiński. – Jeśli w kulturze organizacji nie ma miejsca na konflikt, ludzie w naturalny sposób zaadaptują się do wymogów otoczenia i zamiast wnoszenia unikatowej wartości będą dbać tylko o powierzchowne pozory współpracy.

Niech puentą tych krótkich rozważań będą słowa dr Joanny Heidtman.

– Zespoły budowane na sympatii, lubieniu się – to zespoły oparte na bardzo zmiennych i subiektywnych fundamentach, bo sympatie bardzo szybko mogą się zmienić w antypatie – podkreśla. – Podstawą do tworzenia się relacji wewnątrz organizacji powinien być szacunek, nie sympatia czy lubienie się.

KATARZYNA PATALAN

REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

Redakcja:
Beata Kozidra, Rafał Mikołaj Krasucki, Jolanta Chrostowska-Sufa, redaktor naczelna: Katarzyna Patalan, sekretarz redakcji: Elwira Cimoch, al. Piłsudskiego 58, lok. 201, 18-400 Łomża, tel./faks 86 218 00 74, tel. 508 563 626, e-mail: redakcja@miesiecznik-benefit.pl, www.miesiecznik-benefit.pl, reklama: reklama@miesiecznik-benefit.pl, tel. kom. 508 548 308, ISSN 2084-7491, wydawca: Benefit IP Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa, Plac Europejski 2, 00-844 Warszawa,
Fot. Maciej Zienkiewicz, zdjęcia: z zasobów istockphoto, nakład: 8 000 egz., DTP: Rafał Mikołaj Krasucki, druk: Libra-Print Daniel Puławski

Kreatywność wymaga czasu i nie ma na nią szans, jeśli działamy pod presją i w ramach kultury „niekończących się list zadań”.

Małgorzata Czernecka str. 42

wrzesień 2018

Fot. Maciej Zienkiewicz

06 **WARTO TAM BYĆ**

08 **WYWIAD**
- Kultura organizacyjna działa jak grawitacja

14 **PRZYWÓDZTWO**
- Dobra współpraca i wartościowy konflikt
- Przywódca w świecie VUCA

18 **HOLISTYCZNA AKADEMIA PRACOWNIKA**
- Jak zbudować szczęśliwy i zaangażowany zespół

20 **TAKSONOMIA SZEFA**
- Kontrola najwyższą formą zaufania

22 **ZARZĄDZANIE**
- Kto zabrał mój czas?
- Cel: zatrzymać najlepszych!

26 **PRACA**
- Wizerunek pracownika w sieci
- Konflikty między działami
- Jak budować kapitał zdrowia
- Comp & Ben - zawód z przyszłością

34 **REKRUTACJA**
- Etyka a testy psychometryczne

38 **ROZWÓJ**
- Przekonania wpływają na efektywność
- Sztuka skutecznych negocjacji
- Kulturę innowacyjności można kreować
- Kobiecy głos w biznesie

46 **BENEFITY**
- Wyjazd incentive – nowy benefit
- Benefity dla odchodzących menedżerów

52 **WYNAGRODZENIA**
- Wynagrodzenia w pionie personalnym cz. II

54 **WYWIAD**
- Dobre warunki pracy to konieczność, a nie chwilowa moda

58 **STYL ŻYCIA**
- Dla każdego coś aktywnego

60 **PRAWO**
- Kiedy świadczenia należy ewidencjonować przez kasę fiskalną?

62 **KINO/TEATR/KSIĄŻKA**

66 **FELIETON**
- Czego uczą wakacje?

PAŹDZIERNIK 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				

LISTOPAD 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		

Customer Congres

Konferencja jest miejscem spotkań liderów rynku usług i rozwiązań w obszarze obsługi klienta i osób odpowiedzialnych za budowanie i wdrożenie strategii obsługi klienta w firmach. Tegoroczna edycja odbędzie się pod hasłem „happiness index". W obszarze obsługi klienta wzrastającym trendem są działania, które prowadzą do maksymalizacji jego zadowolenia.
O tym, jak mierzyć zadowolenie klienta, jak sprawić, żeby jego obsługa przebiegała bez komplikacji, i o tym, co robić, żeby klient został z firmą jak najdłużej – to tematy tegorocznej edycji wydarzenia.
Konferencja skierowana jest do wszystkich, którzy w swoich firmach uczestniczą w budowaniu strategii obsługi klienta i w procesie obsługi klienta na każdym jego etapie.
Wśród prelegentów: Maciej Orłoś, Karol Dudij, Dawid Wójcicki, Marcin Grabowski, Małgorzata Kamińska.

15-16 października 2018 – Warszawa
Organizator: Nowoczesna Firma S.A.
Informacje: www.customercongress.pl

VIII Kongres Prawa Pracy i HR

Kongres ma konkretną, sprawdzoną formułę. Wybitni eksperci omówią najnowsze zmiany w przepisach prawa pracy – odwołując się do orzecznictwa i wskazując rozwiązania problemów pracodawców. Rynek pracy stał się bardzo konkurencyjny, nie jest łatwo pozyskać pracowników i zatrzymać ich w firmie. Warto zatem poznać także procedury zatrudniania pracowników oraz przetwarzania danych osobowych w kontekście praw i obowiązków wynikających z RODO. Coraz więcej jest również nowelizacji wielu ustaw, mających wpływ na codzienną pracę działów personalnych.
Tematy tegorocznego kongresu to m.in.:
- Przetwarzanie danych osobowych w kadrach – prawa i obowiązki pracodawcy;
- Najnowsze zmiany w prawie pracy;
- Legalizacja pracy cudzoziemców - wnioski i doświadczenia pokontrolne;
- Rewolucja w zbiorowym prawie pracy;
- Zmiany w dokumentacji pracowniczej w 2019 roku.
Prelegenci:
Adriana Głuchowska, Monika Frączek, Anita Gwarek, Anna Telec, Przemysław Ciszek, Piotr Wojciechowski, Maciej Chakowski, Łukasz Prasołek, Robert Lisicki.

16-17 października 2018 – Warszawa
Organizator: Polexpert, BDO Academy
Informacje: www.kongresprawa-pracy.com

III Międzynarodowy Kongres Diamenty Sprzedaży

Umiejętność sprzedaży jest aktualnie najczęściej poszukiwaną kompetencją wśród pracowników. Przecież sukces każdego biznesu zależy właśnie od wyników sprzedaży! Na konferencji uczestnicy poznają wszelkie wskazówki, techniki i narzędzia do tego, aby przenieść swoje wyniki sprzedażowe na wyższy poziom.
Gościem specjalnym kongresu będzie Kevin Hogan, który zademonstruje na własnym przykładzie, w jaki sposób pozyskać stałych klientów i rozwinąć relacje biznesowe w nowej firmie.
Wśród pozostałych prelegentów:
- Marcin Sebastian Rogowski - W sprzedaży najważniejsze jest zaufanie. Są przynajmniej dwa niezwykle istotne czynniki, które na to zaufanie wpływają. Relacja i realna wartość oferowanego rozwiązania.
- Robert Noworolski - Sprzedaż jest jedynym procesem przynoszącym pieniądze i jednocześnie jest najmniej opisany.
- Bogdan Sosnowski - Rozwój menedżerów poprzez osiąganie rozwoju na wielu płaszczyznach.
- Jacek Bartkowiak - Co różni profesjonalnych sprzedawców od amatorów? Jak skutecznie sprzedawać na dojrzałym rynku? Kluczowe obszary aktywności sprzedawców.
- Prof. Jerzy Bralczyk - Znaczenie właściwego doboru słów w efektywnym procesie komunikacji z klientem i procesie sprzedaży.

17 października 2018 – Warszawa
Organizator: 360 Smart Business Consulting; Brian Tracy International
Informacje: www.360sbc.pl

Tramwaj zwany... HR w Centrach!

Konferencja adresowana do pracowników działów HR w firmach SSC/BPO/ITO – HR w Centrach Usług Biznesowych i IT. Pojawią się na niej specjaliści i menedżerowie, którym organizatorzy konferencji przybliżą różnorodne aspekty związane z tematyką HR.
Uczestnicy tegorocznej edycji powrócą do sprawdzonych, znanych rozwiązań w branży HR, ale w nowej, funkcjonalnej odsłonie. Na każdy z tematów uczestnicy spojrzą z trzech różnych punktów widzenia: praktyki HR, perspektywy biznesowej oraz inspiracji.
Pierwszy dzień poświęcony będzie rekrutacji oraz zagadnieniom wellbeingu. Uczestnicy będą mogli dowiedzieć się, dlaczego tradycyjne metody rekrutacji to już za mało, jak stworzyć efektywne EVP oraz dlaczego wellbeing w pracy jest ważny i jak może wpłynąć na efektywność pracy.
W trakcie drugiego dnia Tramwaj zwany… HR obierze dwa kierunki: rozwój liderów oraz zarządzanie różnorodnością. Przewidywany postój na przystankach dotyczących zatrudniania osób niepełnosprawnych, struktury organizacyjnej firmy, a także tego, jak zadbać o rozwój liderów, tak by oni zadbali o rozwój firmy.
Specjalistyczną wiedzą i zdobytym doświadczeniem podzielą się znakomici eksperci – m.in. Rahim Blak, Sylwia Królikowska, Marcin Urbaś, Marek Grodziński, Piotr Prokopowicz, a także wielu innych doświadczonych mówców.

18-19 października 2018 – Kraków
Organizator: Advisory Group TEST Human Resources
Informacje: www.hrwcentrach.pl

Psychologia w Biznesie i Zarządzaniu Projektami

Celem konferencji jest wypełnienie przestrzeni pomiędzy wymianą wiedzy dotyczącą metodyk zarządzania projektami i rozwiązań biznesowych. Przestrzeni dla zespołów projektowych, kierowników projektów oraz menedżerów wyższego szczebla.
Poruszone zostaną tematy budowania marki osobistej, zatrudnienia i współpracowania ze specjalistami od Agile. Poruszymy też kwestie pieniędzy, a relacji międzyludzkich, psychologii zmiany, a całość zostanie zwieńczona prelekcją na temat technik aktorskich w biznesie.
Prelegentami będą: Joanna Malinowska-Parzydło, Klaudia Pingot (Spec Babka), prof. Agata Gąsiorowska, Kuba Szczepanik i Waldemar Dziwniel.
Konferencja zostanie zakończona panelem dyskusyjnym, który poprowadzi Maciej Orłoś.

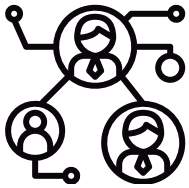
19 października 2018 – Wrocław
Organizator: PMI Poland Chapter Wrocław Branch
Informacje: www.psychologia.pmi.org.pl

XXVIII Kongres Kadry

Przewaga Dzięki Kulturze #wartości #relacje #doświadczenia
Trwała przewaga konkurencyjna coraz mniej wynika z produktu bądź modelu biznesowego, a coraz bardziej z kultury organizacyjnej, która pozwala tworzyć innowacyjne produkty, czy błyskawicznie reagować na zmiany. To właśnie kultura organizacyjna staje się dziś kluczowym czynnikiem przyciągającym do firmy najbardziej pożądanych pracowników i pozwala ich zatrzymać na dłużej.
Wśród prelegentów i tematów znajdą się m.in.:
- Erica Javellana – HR Generalist z firmy Zappos.com – Amerykańskiego giganta e-commerce: kultura firmy, marka firmy - dwie strony jednego medalu. historia sukcesu Zappos.com;
- Jean-François Fallacher - prezes Orange Polska: All you need is ….love and orange;
- Piotr Voelkel - współwłaściciel Grupy Kapitałowej Vox: Lider w kształtowaniu kultury firmy, w której chce się pracować;
- Paweł Potoroczyn - menedżer kultury i szkolnictwa wyższego, dyplomata, pisarz, ekspert filozofii marki, zarządzania wiedzą: Gospodarka jako kultura, firma jako zbiór wartośc;
- Paweł Fortuna - doktor psychologii, autor książek, wykładowca, znakomity mówca: Narcyzm i perfekcjonizm: maski-potrzaski kultury organizacyjnej?
- Rahim Blak - CEO click community, ekspert social employer branding: Social employer branding - czyli kultury firmy nie pokażesz w ogłoszeniu rekrutacyjnym, pokażesz ją w social media;
- Iwona Guzowska - wielokrotna mistrzyni Polski, Europy i świata w kick-boxingu i boksie: Szanuj siebie, swoją duszę, swoje marzenia, człowieku!

12-14 listopada 2018 – Warszawa
Organizator: Nowoczesna Firma
Informacje: www.kongreskadry.pl

Fot. Maciej Zienkiewicz



KULTURA organizacyjna DZIAŁA JAK GRAWITACJA

Z dr Joanną Heidtman
rozmawiał Rafał Mikołaj Krasucki

Lepiej być sobą w środowisku pracy, czy się podporządkować, stać się jednolitym i być tzw. „trybikiem"?

Musimy zacząć od określenia, co to znaczy – być sobą. Świat, z którym wchodzimy w interakcje, stawia nam wymagania. Choć nie zawsze się przyznajemy, staramy się dopasować do niego, by nas nie wykluczono.

Gdy podejmujemy pracę w nowej firmie, spotykamy się z jeszcze innymi oczekiwaniami, które składają się na to, co nazywamy kulturą organizacyjną. To trudne do wyobrażenia, by człowiek, szukając dla siebie miejsca w nowej firmie, która ma wyrazistą kulturę organizacyjną, pozostawał w opozycji do niej. Uważam, że ludzie, a zwłaszcza młodzi pracownicy, zaczynają szukać firm, w których mogą być sobą, to znaczy tam, gdzie ich postawa, styl pracy, styl myślenia będą akceptowane. Kultura organizacyjna jest dla nich istotna. Nie szukają zatrudnienia gdziekolwiek, by potem się zastanawiać, co ze sobą zrobić, czy tam pasują, czy nie. Ludzie chcą mieć poczucie, że ich mocne strony, zachowania, myślenie, poglądy, sposoby komunikowania się będą się przyczyniały do efektywnej pracy w danym miejscu.

Warto pamiętać, że w czasach industrialnych nie miało znaczenia, kto przykręca śruby przy linii produkcyjnej. Henry Ford mówił, że potrzebuje dwóch rąk do pracy, a nie całego człowieka, cała reszta nie miała znaczenia. Obecnie, gdy wszyscy jesteśmy tak zwanymi pracownikami wiedzy, nie możemy odseparować naszej osobowości, stylu bycia, motywacji wewnętrznej, tego, co lubimy, co nas inspiruje, od tego, co robimy. Byłoby nawet niedobrze, gdybyśmy tak uczynili. Jest bardzo wyraźna tendencja ku poszukiwaniu takich firm i takich organizacji, w których możemy być sobą, możemy wykorzystać nasze mocne strony. Proszę mi wierzyć – bywa tak, że ludzie odchodzą z firm, zespołów, organizacji właśnie dlatego, że czują, że tam nie pasują.

Czy budowanie bliskich relacji między pracownikami jest nieprofesjonalne?

To ważne pytanie, które rzadko sobie zadajemy. Dla mnie jest to niezwykle ciekawy temat. W organizacjach, w których sformalizowanie relacji międzyludzkich jest niewielkie, ludzie komunikują się bardziej jako człowiek-człowiek niż jako funkcja-funkcja, pozycja-pozycja, jak dzieje się to w zhierarchizowanej strukturze. W tego typu organizacjach łatwiej i szybciej podejmuje się decyzje, jest miejsce na spontaniczność, elastyczność, zazwyczaj komunikacja jest łatwiejsza. Można się tu doszukać wielu plusów.

Wydaje mi się, że największym wyzwaniem jest, by ten skrócony dystans między ludźmi, odznaczający się swobodą komunikacji, nie przeobraził się w coś, co ja nazywam negatywnym spoufalaniem się. Ludzie, którzy potrzebują ad hoc naradzić się w jakiejś sprawie, w organizacjach, które są mniej sformalizowane, mogą „się skrzyknąć" na jakimś wewnętrznym komunikatorze, że np. spotykają się na piętnaście minut, bo trzeba coś załatwić. Ludzi nie dzielą tu, sformalizowane, sprocedurowane ścieżki. Istnieje jednak ryzyko, że w takich warunkach zbyt otwarta, nieformalna dyskusja może przerodzić się w konflikt, pozbawiony merytorycznej ramy, a spotkanie zostanie sprowadzone do poziomu targowiska, czyli konfliktów interpersonalnych.

Można powiedzieć, że to ma wpływ na zaufanie w zespole?

Ufamy ludziom, a nie pozycjom czy rolom formalnym. Trzeba zobaczyć człowieka, trzeba skrócić dzielący nas dystans, dać się trochę poznać, otworzyć się na innych, żeby zasłużyć sobie na zaufanie. Tylko wtedy ktoś za nami pójdzie naprawdę, gdy będzie nam w dużym stopniu ufał. Z pewnością jest wiele zalet takiego relacyjnego podejścia.

Jest coś takiego jak klasa w zachowaniu – nie umiem tego nazwać inaczej, jak właśnie klasa. Osoby, które tę klasę mają, bez względu na to, jak swobodne są relacje w pracy (np. mówimy sobie na ty, wiemy o pewnych swoich prywatnych sprawach tyle, ile chcemy ujawnić itd.), kiedy dochodzi do trudnych sytuacji w firmie, to konflikt ogranicza się do spraw zawodowych i merytorycznych, bez tzw. „wycieczek personalnych".

Jacek Santorski często mówi o folwarcznym stylu zarządzania, który wciąż ma się dobrze w Polsce. W organizacji zarządzanej w tym stylu nie ma bliskich relacji, obowiązują raczej niezdrowe formy spoufalania. Szef firmy może sobie pozwolić na swobodne okazywanie emocji i niekontrolowanie ich. Jeśli ma ochotę sobie „pohukać", pokrzyczeć na ludzi, pokazać zły humor, robi to, nie licząc się z pracownikami, i uważa, że powinno to być akceptowane. To nie jest kwestia tylko tego, na ile relacje są swobodne, a raczej kwestia wzajemnego szacunku.

Niedawno byłam świadkiem zwołanego na szybko spotkania w firmie, która preferuje relacyjną kulturę organizacyjną, porównywalną z kulturą startupu, mimo że jest częścią korporacji. We wspomnianej organizacji nie obowiązuje dress code, nie ma sformalizowanej hierarchii na tyle, że uczestnicząc w tym spotkaniu, nie wiedziałam, kto jakie zajmuje stanowisko, a brał w nim udział m.in. członek zarządu. Dyskusja była całkowicie merytoryczna, choć towarzyszyły jej żarty i swobodna atmosfera, ale nie było spoufalania się. Natomiast był szacunek. Nie wiem, w jakim stopniu ci ludzie się lubili, ale na pewno bardzo się szanowali. Nie wiem, czy mam rację, czy nie, ale jestem zwolennikiem szacunku, mimo wszystko wydaje mi się, że w sytuacjach zawodowych jest ważniejszy niż tzw. lubienie się. Zespoły budowane na sympatii, lubieniu się – mogą być oparte na bardzo zmiennych i subiektywnych fundamentach, bo sympatie bardzo szybko mogą się zmienić w antypatie. Przyjaźnie w pracy istnieją, bo to przecież tam spędzamy większą część dnia. Niemniej podstawą do tworzenia relacji wewnątrz organizacji powinien być szacunek, nie sympatie i antypatie.

DR JOANNA HEIDTMAN

Psycholog i socjolog, trener biznesu, doradca, coach. Wiedzę i doświadczenie zdobywała m.in. w University of South Carolina i Cornell University w USA. W Pracowni Procesów Grupowych w IS UJ prowadziła przez 10 lat badania dotyczące konfliktów i dynamiki grupowej. Jest współzarządzającym firmy doradczej Heidtman & Piasecki.

Fot. Maciej Zienkiewicz

Od jakiegoś czasu widać, że organizacje coraz chętniej budują wewnętrzne systemy szkoleń, stawiając na dzielenie się wiedzą wewnątrz firmy. Jak pani ocenia ten trend?

Rzeczywiście znaczenie wewnętrznych szkoleń, wspierania rozwoju zawodowego pracowników wewnętrznymi siłami znacznie wzrosło – myślę, że to dobrze. Systemy te są coraz bardziej profesjonalne, a wewnętrzny rozwój jest zarazem nośnikiem wewnętrznego DNA firmy ze wszystkimi jego konsekwencjami. Dobrze jest, jeśli wykorzystuje się obie możliwości – bo zewnętrzne szkolenia, wykłady, warsztaty wnoszą odpowiednią dawkę inspiracji.

Skoro dotknęliśmy zagadnień związanych z rozwojem kompetencji, kogo najtrudniej się szkoli – menedżerów liniowych, szeregowych pracowników, a może tę najwyższą kadrę?

To nie ma najmniejszego znaczenia. Choć przyznam, że najwięcej pracujemy z menedżerami wyższego szczebla. To bardzo ciekawe, że wśród tych, którzy osiągnęli już bardzo wiele, żeby nie powiedzieć wszystko, są ludzie, którzy absolutnie nie spoczywają na laurach, cały czas są świadomi tego, że rozwój jest ważny, że jest konieczny. Mój wspólnik mawia, że przetrwanie nie jest obowiązkowe, więc można się przestać rozwijać, ale jeżeli chce się przetrwać, to rozwój jednak jest obowiązkowy (śmiech). Ludzie, którzy są cały czas ciekawi nowej wiedzy, nowego sposobu działania, chcą eksperymentować na sobie, wierzą, że inne sposoby działania mogą dać nowe efekty, że dzięki temu mogą uzyskać nową jakość.

Czy różnorodność wpływa na kreatywność zespołów?

Parafrazując Petera Druckera, powiem, że jeśli stworzymy różnorodny zespół, na pewno naturalnie zaistnieją trzy zjawiska: spory, chaos i nieefektywność. Natomiast cała reszta wymaga zarządzania tą różnorodnością, dobrego przywództwa, wiedzy i właściwych metod pracy. Tylko wtedy rzeczywiście można to przekuć w synergię, w komplementarność, w taki tygiel kreatywno-inspiracyjny.

Dzisiaj różnorodność jest też pewnym postulatem, czy wymogiem organizacyjnym, żeby nie powiedzieć firmową polityczną poprawnością. Nie oznacza to jednak, że zawsze się to przekłada na postawy i działania w praktyce. To są pewne postulaty dotyczące m.in. płci, różnorodności wiekowej, etnicznej, wyznaniowej itp. Jakiś czas temu miałam okazję czytać preambułę do misji firmy, w której zapisana była deklaracja utrzymania tak pojętej różnorodności. Świetnie! Natomiast realnie różnorodność jest wymagająca, ponieważ jednak

Fot. Maciej Zienkiewicz

łatwiej nam jest w zespołach jednorodnych. Szefowi, firmie i ludziom, bo z gruntu prościej jest nam rozmawiać i współdziałać z takimi, którzy są do nas podobni. Tu oczywiście nie mam na myśli grupy etnicznej czy płci, ale przede wszystkim mam na myśli różnorodność psychologiczną, która najbardziej wpływa na potencjalną kreatywność.

Syndrom myślenia grupowego… Mogłaby pani wytłumaczyć, o co chodzi?

Wokół tego zjawiska prowadzonych jest jeszcze sporo badań, wciąż jest ono weryfikowane na różne sposoby, ale rzecz była określona przez psychologów społecznych już w latach 70. Badaczem kojarzonym z tym zjawiskiem, bo on określił je jako pierwszy, był Irving Janis, który analizował niewielkie zespoły ekspertów – ludzi, którzy posiadali wymaganą wiedzę i umiejętności, ale podejmowali decyzje, które w ostateczności były katastrofalne w skutkach. Jako przykład podaje doradców Kennedy'ego, którzy tak doradzali, że omal nie wywołali trzeciej wojny światowej. Inne przykłady to wystrzelenie Challengera, co się skończyło katastrofą, wypuszczenie na rynek talidomidu, leku, który powodował uszkodzenie płodu. Wiedza była, informacja była, eksperci byli, tylko wprost proporcjonalnie do tego wszystkiego nie było dobrej decyzji.
Irving Janis stwierdził, że syndrom myślenia grupowego jest niezależny od wiedzy członków grupy. Skłania do silnego konformizmu, do unikania informacji, które byłyby sprzeczne z wybraną koncepcją czy z podjętą wstępnie decyzją, zamyka ich do tego stopnia poznawczo, że selekcjonują ją i wręcz odrzucają informacje, które mogłyby się z tym nie zgadzać. Proces podejmowania decyzji jest błędny. Nie ma sprawdzania alternatyw. Nie ma poszukiwania tych alternatyw. Cały proces decyzyjny zostaje zaburzony przez procesy grupowe, bo ludzie szukają w grupie wtedy jednorodności, bezpieczeństwa.

Parafrazując Petera Druckera, powiem, że jeśli stworzymy różnorodny zespół, to na pewno zaistnieją trzy zjawiska: spory, chaos i nieefektywność. Natomiast cała reszta wymaga zarządzania tą różnorodnością, dobrego przywództwa, wiedzy i właściwych metod pracy. Tylko wtedy rzeczywiście można to przekuć w synergię, w komplementarność, w taki tygiel kreatywno-inspiracyjny.

Na czym polega innowacyjność organizacji?

Żeby innowacyjność mogła w pełni zaistnieć, musi funkcjonować na trzech poziomach: procesów, kultury organizacyjnej i ludzi. Procesy dotyczą pozyskiwania i zastosowania wiedzy. Jak dostarczamy sobie wiedzę z zewnątrz? Jak ją wykorzystujemy? Gdzie ona płynie? Jak przebiega proces od zauważenia czegoś, co można zmienić, poprawić, do eksperymentowania z tym zjawiskiem czy do jego wdrożenia? Czy mamy jakieś narzędzia i sposoby, żeby eksperymentować? Możemy mieć bardzo kreatywnych ludzi, którzy będą nastawieni na tworzenie innowacji. Możemy nawet podejmować próby wdrożenia tych procesów, o których mówiłam, ale jeżeli mamy kulturę organizacyjną, która wspiera myślenie i zachowanie typu: dobrze jest, nie trzeba psuć, skoro się nie złamało, to nie poprawiajmy, która będzie taką bardzo formalną, sprocedurowaną kulturą, będzie trudno o jakiekolwiek innowacje.

Ktoś kiedyś powiedział, że w przypadku innowacji nie działa ekonomia skali. Można sobie zatrudnić niemalże dowolną liczbę kreatywnych ludzi, wpuścić ich do kultury organizacyjnej, która jest bardzo proceduralna, hierarchiczna. I co? Ani firma, ani zespół nie staną się ani o jotę bardziej innowacyjne. Kultura organizacyjna działa jak grawitacja, wszystko przyciąga do siebie i dlatego jest tak istotna. Nie jest widoczna, więc często się nią nie zajmujemy i nie wiemy, że to jest główna przeszkoda blokująca innowacyjność. Kultura organizacyjna będzie albo przeszkodą, albo wspaniałym paliwem innowacyjności, gdzie czasem nawet procesy dotyczące zarządzania wiedzą nie są idealne. Trzecim poziomem jest poziom ludzi. Tu oczywiście można by było dużo mówić, bo psychologia pokazuje, jak działa ludzka kreatywność: że nie jest ona jakoś specjalnie elitarna, że może zostać zablokowana, że może być stymulowana, że może zostać odblokowana. Na przykład kiedy działamy w dużym stresie, pod presją, kreatywność zostaje osłabiona, myślimy schematycznie, działamy na „automacie". Muszą zaistnieć odpowiednie warunki, by się pojawiła. Są też różne sposoby kreowania. Są osoby, które gromadzą wiedzę, analizują i coś tworzą raczej w samotności i bez interakcji i dopiero z tym przychodzą do zespołu. Są takie, które wolą działać w interakcji z innymi i są kreatywne w ramach burzy mózgu, czy innych technik grupowego kreatywnego rozwiązywania problemów. Są ludzie, którzy łączą indywidualne wymyślanie z działaniem zbiorowym, tworzą w samotności, ale też doskonale „sprzedają" swoje pomysły, są jak gdyby po stronie introwertycznej i ekstrawertycznej zarazem.

> *Odkrywam, że tajemnicą szczęścia, albo jedną z głównych tajemnic szczęścia, jest wdzięczność.*

Mogę powiedzieć, że pani praca jest pani pasją?

Tak. Zdecydowanie tak.

Jakub B. Bączek w wywiadzie ze mną stwierdził: „Jeżeli chcesz być szczęśliwy, to bądź". Jaka jest pani recepta na bycie szczęśliwym?

Psychologia mówi o tzw. korelatach szczęścia, czyli tym, co wiąże się z trwałym poczuciem szczęścia: to m.in. optymizm, bliscy przyjaciele, praca i zainteresowania zgodne z uzdolnieniami, duchowość, sen, ruch, fizyczna aktywność. Pewnie są też inne czynniki, ale o te staram się dbać. Stwierdzenie: „chcesz, bądź" może mieć motywacyjny wpływ, ale jeśli ktoś wytworzył sobie z różnych powodów negatywne wzorce myślenia lub działania, to powiedzenie sobie „chcę" nie będzie wystarczające. Pracuję jako coach, konsultant, ale jestem przede wszystkim psychologiem i to właśnie psychologia nie pozwala mi zupełnie się odrealnić. „Możesz wszystko, zawsze" nierzadko okazuje się zaklinaniem rzeczywistości. Niektórzy psychologowie mówią nawet o niebezpiecznej „inflacji ego" – kiedy najpierw rozdymamy to nasze „mogę i potrafię wszystko", a potem może być różnie. Warto patrzeć na ludzi, którzy naprawdę coś osiągnęli, coś, co ma swoje fundamenty w biznesie czy w nauce, czy w innowacyjności itd. To się stało nie tylko dlatego, że tego chcieli, zapominamy, że tam jest dużo pracy, myślenia, planowania, dyscypliny, ogromna wytrwałość. Idolem mojego dzieciństwa był Ludwik Pasteur. Natknęłam się na jego biografię, opowieść o jego pracy, odkryciu bakterii i prątków wścieklizny. Jego droga była drogą przez ogromną ilość wyzwań i trudności, które pokonywał, ale od początku towarzyszyła temu pasja, od początku była wizja. Prawdą jest, że właściwie wszyscy, którzy mają ponadprzeciętne osiągnięcia, łączą emocjonalne podejście, czyli wiarę i wizję, z bardzo pragmatycznym i realnym spojrzeniem – co mają robić, i robią to codziennie. To jest łączenie wody z ogniem – głowa w chmurach, nogi na ziemi. Czasem zapominamy o tym w naszej kulturze sukcesu. Dodatkowo, to kultura silnego indywidualizmu, co jest też pozbawione realizmu. Żeby osiągnąć sukces, potrzebujemy współpracy, potrzebujemy innych ludzi. Ludzie często zapominają, ile osób pracowało na ich sukces, ile dostali od innych – wiedzy, możliwości, wsparcia.

Wracając do poczucia szczęścia – to wygląda bardzo różnie. Udowodniono, że człowiek ma pewne genetyczne skłonności do tego, żeby czuć się bardziej szczęśliwym w tych samych okolicznościach, w których inni czują się nieszczęśliwi. Można więc mieć wiele i być nieszczęśliwym, można mieć mało i być szczęśliwym. Ja odkrywam, że tajemnicą szczęścia, albo jedną z głównych tajemnic szczęścia, jest wdzięczność. Cały czas pozostajemy w dążeniu do czegoś, a zapominamy o tym, co mamy, o wdzięczności w ogóle i o innych ludziach, którzy nam w tym pomogli.

I to jest doskonała puenta naszej rozmowy.

ROBERT JASIŃSKI

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

Dobra współpraca **i wartościowy konflikt**

Jak radzić sobie ze złymi emocjami? – to pierwsze zdanie, jakie usłyszałem od Grzegorza, młodego menedżera z dużej firmy z branży usług dla biznesu, podczas indywidualnej sesji doradczo-szkoleniowej. To szef kilkuosobowego zespołu, który trafił do mnie z deklarowaną potrzebą rozwinięcia postawy i umiejętności przywódczych.

W trakcie wprowadzającej rozmowy szybko przekonałem się, że mam do czynienia z mocno świadomym człowiekiem, który doskonale zna korporacyjne realia i nie wymaga tłumaczenia podstaw. Tym bardziej zdziwiło mnie jego pytanie, bo doświadczanie trudnych emocji to codzienność w tego typu organizacjach. Już w trakcie pierwszego roboczego spotkania odkryliśmy prawdziwy powód problemów Grzegorza. W zasadzie to on sam bardzo szybko je nazwał, a ode mnie oczekiwał tylko zrozumienia i utwierdzenia w swoich spostrzeżeniach. Źródłem jego frustracji była przyjazna atmosfera pracy…

Jego bezpośrednia przełożona bardzo dużą wagę przykładała do jakości współpracy w zespole, którą rozumiała jako brak konfliktów i różnic zdań. Według jej rozumienia, dobrze działający zespół to taki, w którym wszyscy są dla siebie mili i odnoszą się do siebie w przyjazny sposób. Pracując w open space, cały czas monitorowała atmosferę, więc nawet krzywe spojrzenie lub podniesiony ton głosu były pretekstem do późniejszej reprymendy. Jej konsekwencja w oczekiwaniach i działaniu doprowadziła do sytuacji, w której od efektywnego działania ważniejsze stały się pozory dobrej atmosfery. Grzegorz nie mógł dłużej tego znosić. Pierwsze szlify menedżerskie zdobywał w innej firmie, o dość surowej kulturze współpracy, i dziś trudno było mu zmieniać wyuczone wcześniej dobre praktyki na tanie sztuczki gładkiej komunikacji. W efekcie czasem zdarzało mu się stanowczo zabierać głos lub konfrontować stanowiska, a to nie podobało się jego szefowej. W ten sposób trafił do mnie…

Na potrzeby artykułu zmieniłem kilka istotnych informacji, zachowując jednak oryginalny sens zdarzenia. Pierwszy raz spotkałem się z tak wykrzywionym rozumieniem dobrej współpracy. Sprowokowało mnie to do przepytania kilku zaprzyjaźnionych menedżerów o ich doświadczenia i wskazówki dotyczące tego typu sytuacji. Okazało się, że również im dość łatwo zdarza się gubić we właściwym rozumieniu wspólnoty celów, empatii, konfliktu, dobrej lub złej komunikacji czy przeróżnie rozumianej tożsamości zespołowej/organizacyjnej. Poniżej cztery refleksje, które mogą sprowokować do weryfikacji osobistych poglądów na powyższe tematy.

Konflikty i konfrontacje są potrzebne. To zupełnie naturalne, że między ludźmi dochodzi do tarć i konfliktów. Jesteśmy różni, mamy różne potrzeby i oczekiwania. Dając przestrzeń do ich otwartego ujawniania mamy szansę na wzajemne poznanie i szukanie szans w odmiennych perspektywach. Warto przy tym pamiętać, że sztuka prowadzenia sporów to umiejętność, której można i trzeba się uczyć. Konstruktywna i nawet czasem gwałtowna, merytoryczna dyskusja wyraźnie różni się od prostackiej pyskówki lub ataków personalnych…

Stygmatyzowanie konfrontacji i konfliktów prowadzi do

konformizmu i otępienia. Jeśli w kulturze organizacji nie ma miejsca na konflikt, ludzie w naturalny sposób zaadaptują się do wymogów otoczenia i zamiast wnoszenia unikatowej wartości będą dbać tylko o powierzchowne pozory współpracy. Bardziej ambitni zmienią pracę, reszta przejdzie w tryb bierny i „tumiwisizm". Kreatywność i innowacyjne myślenie napędzane są konfrontacją – to z paradoksów i różnic rodzą się przełomowe rozwiązania. Jeśli zarządzasz zespołem, zastanów się, jak swoimi decyzjami i podejściem kształtujesz postawy współpracowników? Preferujesz wiernych potakiwaczy czy niepokornych wolnomyślicieli?

Spory i konflikty ujawniają ukryte motywacje i źródła oporu. Za każdym zdaniem i stanowiskiem kryją się istotne motywacje i opory. W trakcie merytorycznych dyskusji i walki na argumenty uważny obserwator ma szansę dostrzec głębsze motywy działania i nieujawniane preferencje dyskutujących. Tego typu sytuacje dają często szansę na dostrzeżenie większych strukturalnych błędów lub sprzecznych interesów wśród współpracujących zespołów. To często jedyny sposób na weryfikację i korektę błędnych założeń.

Celowe konfrontowanie pracowników to szansa na szybkie i krótkotrwałe zwycięstwa, jednak długofalowo jest mocno szkodliwe. Kilku z moich rozmówców wskazało na możliwość celowego wykorzystywania konfliktu jako metody zarządzania zespołem. Biorąc pod uwagę trzy powyższe korzyści płynące z konfrontacji, można pokusić się o prowokowanie tego typu sytuacji jako jednej z metod zarządzania. To wypaczone rozumienie zarządzania przez konflikt zakłada silne stymulowanie poczucia zagrożenia i determinacji w rywalizacji. W praktyce działa to jednak na krótką metę, bo pracownicy dość szybko odkrywają, że są sztucznie rozgrywani, a koszty emocjonalne tego typu wyzwań przewyższają spodziewane merytoryczne korzyści. Dawanie przestrzeni do konstruktywnych sporów pozwala na swobodę działania i możliwość wartościowego czerpania z różnorodności. Celowe konfliktowanie pracowników to prosta droga do frustracji, nieufności i agresji w kontaktach.

W mojej ugodowej i dość wrażliwej naturze konflikt jawi się jako coś niepożądanego i nieprzyjemnego. Zdecydowanie preferuję przyjemną rozmowę oraz zgodność w oczekiwaniach i poglądach z moimi rozmówcami. Dziś wiem jednak, że naprawdę wartościowa współpraca musi zawierać jakiś element konfrontacji i sporu. Jeśli go brak, to albo nie wykorzystujemy pełni naszego potencjału, albo jesteśmy ze sobą nie do końca szczerzy… ■

W trakcie merytorycznych dyskusji i walki na argumenty uważny obserwator ma szansę dostrzec głębsze motywy działania i nieujawniane preferencje dyskutujących.

reklama

DR TATIANA KRAWCZYŃSKA-ZAUCHA

global executive coach
PCC ICF, trener biznesu,
biuro@sedmo.pl

Przywódca w świecie VUCA

Dzisiejszy świat VUCA (j. ang.: Volitality, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zdaje się wymykać spod kontroli tak organizacjom, jak i ich liderom. Jego niestabilność, niepewność, złożoność i nieoznaczoność nie stanowią łatwych predykatów rozwoju firmy w przyszłości, wyznaczania celów, kreowania strategii czy zarządzania. Jakich zatem liderów potrzebują firmy w świecie VUCA? Co może być wyznacznikiem przywództwa na miarę chaotycznego i nieoznaczonego świata VUCA?

Warto podejść do zadania znalezienia rozwiązań w świecie VUCA, stosując narzędzia, które on sam nam podsuwa. Zazwyczaj podstawowym ograniczeniem innowacyjności jest przywiązanie do jednej perspektywy, co wyklucza znajdowanie możliwości i potencjału w innych perspektywach. W niepewnych sytuacjach świata VUCA warto więc zmieniać punkty widzenia i perspektywy, by odpowiedzieć na jego kluczowe wyzwania. Spójrzmy więc na cechy przywódcy XXI w. przez pryzmat wyzwań, jakie stawia przed nim świat VUCA.

AUTENTYCZNOŚĆ

Wyzwaniem w niestabilności świata jest umiejętność szerokiego spojrzenia, szybkość podjęcia akcji, zwinność podejmowania decyzji dotyczących dostosowania wszelkich zasobów swoich i organizacji, a nawet zgoda na ewolucję celu. Przywódca nie może zagubić się w morzu zmian, zatracić własnego „kręgosłupa moralnego" – skąd zatem ma wiedzieć, czy ilość i jakość zmian nie zmienia jego samego? W niestabilności świata VUCA kluczową cechą lidera jest jego autentyczność, czyli efekt poczucia własnej wartości, sprawczości oraz świadomości, kim jestem jako człowiek, jakie są moje wartości i jak mogę je realizować w zgodzie ze sobą w tej organizacji. Autentyczność jest najsilniejszą odpowiedzią na niestabilność świata VUCA. Przywódca, wyuczony, w jaki sposób podejmować decyzje, wytrenowany w sposobie zachowania czy „wytresowany" w zachowaniu „kultury" organizacji, nie będzie w stanie poradzić sobie z niestabilnością. Stabilność sankcjonuje rutynę, rutyna obniża czujność i zaprzecza elastyczności oraz proaktywności. Brak dwóch ostatnich umiejętności prowadzi do porażki w niestabilnym środowisku biznesowym. Autentyczność jest zatem świadomym wypełnianiem swojego prawdziwego tu i teraz, rozszerzaniem granic swoich mocnych stron, nie udawaniem kogoś innego, lecz czerpaniem z tego, kim się jest i co się potrafi. Jest dogłębną wiedzą o sobie i spokojną akceptacją siebie. Pewność siebie, pewność organizacji, pewność podjętych działań jest niewyczerpalnym kapitałem w niestabilnych czasach.

OTWARTOŚĆ

Wyzwaniem niepewnej rzeczywistości jest szybka, kreatywna i niestandardowa interpretacja danych, wydobycie kluczowych informacji w morzu czasem pozornie sprzecznych faktów. Już sam opis wyzwania podsuwa nam oczywiste stwierdzenie, że znane algorytmy i dotychczasowe liniowe interpretacje będą nieprzydatne. Przywódca niepewnej rzeczywistości potrzebuje autentycznej otwartości, która zaczyna się już w przyjętym przez niego obrazie świata. Jeśli widzi on świat jako pozytywne, przyjazne miejsce, pełne wyzwań, które umożliwiają rozwój i wzrost, wówczas jest otwarty na różne interpretacje, nowości, przekraczanie konwencjonalnych granic, przyjmowanie nieznanych perspektyw i wreszcie podejmowanie świeżych, trafnych decyzji.

Wyzwaniem w niestabilności świata jest umiejętność szerokiego spojrzenia, szybkość podjęcia akcji, zwinność podejmowania decyzji dotyczących dostosowania wszelkich zasobów swoich i organizacji, a nawet zgoda na ewolucję celu.

Widząc świat i ludzi wokół jako zagrożenie dla swojej pozycji, dla swoich dogmatycznych poglądów, dla jedynie słusznych, podjętych z trudem działań, menedżer sam skazuje siebie i organizację na utknięcie w rozwoju i bezradne spojrzenie w przyszłość będącą według niego źródłem lęku przed niepewną przyszłością. Otwartość jest następstwem autentyczności przywódcy. Gdy lider wie, kim naprawdę jest, gdy zna i nieustannie poznaje siebie, staje się świadomy niewyczerpanych zasobów otaczającego go świata i ludzi, a także swoich własnych. Otwartość na taką rzeczywistość nie jest łatwa, ale wszystko zmienia. Co jeszcze ważniejsze, staje się ona źródłem wewnętrznej motywacji przywódcy, a przez niego – motywacji zespołu, dla którego jest liderem.

ELASTYCZNOŚĆ

Wyzwaniem dla lidera doświadczającego świata jako złożonego, a nie skomplikowanego (co zostało opisane w poprzedniej części), jest umiejętność ogarnięcia w tym samym czasie zarówno całości sytuacji (synteza), jak i interpretacji osobnych części, z których owa całość się składa (analiza) i wyciągnięcie spójnych wniosków. Stosując tylko analizę, łatwo zgubić wizję całości, stosując samą syntezę, nie bierze się pod uwagę partykularnych potrzeb poszczególnych jednostek. Liderowi potrzebna jest więc elastyczność, zarówno myślenia, jak i działania. Ta cecha wzbogaca autentyczność i otwartość przywódcy w świecie VUCA. Elastyczność umożliwia szybkie rozpoznanie kluczowych wyzwań danej sytuacji wpływających zarówno na poszczególne jej części, jak i na całość. Efektem elastyczności jest kompleksowe i syntetyczne uchwycenie kierunku i szybkie podjęcie decyzji dotyczących delegowania aktywów czy inwestycji w zasoby ludzkie. Napływ informacji z rynku lokalnego, międzynarodowego o preferencjach klientów i rozwoju branży może wymuszać zmianę procesów w firmie, elastyczność jej liderów w takich sytuacjach będzie fundamentem trwałości firmy w przyszłości – nie ze względu na sztywność tych fundamentów, lecz właśnie ze względu na ich elastyczność i giętkość.

SPÓJNOŚĆ

Rezultatem autentyczności i poszerzania własnej świadomości lidera jest jego spójność, cecha wyróżniająca przywódcę w świecie VUCA. Spójność jest źródłem poczucia własnej wartości oraz sprawczości, czyli poczucia wpływu na siebie, swoje działania, swoje życie. Daje spokojną siłę przebicia, perswazji oraz moc współdziałania z innymi. Wynikają one z głębokiego poczucia sensu mającego swoje źródło w spójności. Spójność jest odpowiedzią na wyzwania, jakie stawia nieoznaczoność rzeczywistości dzisiejszego świata. Nieoznaczoność wymyka się badaniu, kontroli, przewidywaniom. Gdy organizacja uchwyci jedną część sytuacji, inna natychmiast się rozmywa. Spójność oznacza najwyższą zgodność tożsamości lidera z jego przekonaniami i wartościami, a przejawia się w jego myśleniu, mówieniu i działaniu. Rozmyte wydarzenia i nieoznaczone sytuacje nie wpływają na spójnego lidera. Wręcz przeciwnie, jego spójne postępowanie jest znaczącym filarem, jak latarnia morska w rozmytej rzeczywistości. W sytuacjach świata VUCA nieprawdopodobne wczoraj odpowiedzi dziś mogą mieć najgłębszy sens. Spójność jest najbardziej adekwatną odpowiedzią na rozmycie dzisiejszego świata.

SYNTEZA CECH LIDERA

Jesteśmy uczeni, że bezpieczeństwo jest konieczne do rozwoju i wzrostu każdego człowieka; że firmom i ich pracownikom, aby mogły dążyć do prosperity, potrzebna jest stabilizacja; że przewidywalność pozwala planować przyszłość. To tylko niektóre z przekonań, na jakich wyrośliśmy i którym – świadomie lub nie – hołdujemy nadal. Otaczający nas świat VUCA, którego jesteśmy częścią, tworzy jednak niestabilną, niepewną, złożoną i nieoznaczoną rzeczywistość. Kluczowe cechy liderów organizacji XXI w. odpowiadają na wyzwania przez niego stawiane. Poznanie siebie oraz zaufanie swoim mocnym stronom pozwala liderowi na autentyczność. Wyzwala go jednocześnie z okowów oczekiwań i lęków z nimi związanych oraz otwiera na niewyczerpane możliwości i wyzwolenie potencjału, jaki niosą ze sobą zmiany. Otwartość i elastyczność dają przywódcy poczucie ogarniania złożonej rzeczywistości z każdej możliwej perspektywy i giętkiego na nią reagowania. Ze spójności lidera wynika jego poczucie własnej wartości oraz sprawczości. Choć te cechy omawiane są osobno, należy je traktować jako składowe jednej, spójnej całości – autentycznego, otwartego, elastycznego lidera. Połączenie tych cech jest czymś więcej niż tylko ich sumą. Tworzy nową jakość przywódcy. Przywódcy gotowego sprostać wyzwaniom świata VUCA. ■

Bibliografia:

– J.A. Allison, *The Leadership Crisis and the Free Market Cure*, McGraw-Hill Education 2014.
– J. Gleick, *Chaos: Making a New Science,* Penguin Books 2008.
– N. Bennett, G.J. Lemoine, What VUCA Really Means for You, HBR 2014 (1/2).

MAGDALENA MALICKA

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

Jak zbudować **szczęśliwy i zaangażowany zespół**

O poczuciu szczęśliwości pisałam już w poprzednich artykułach w kontekście wartości ważnych dla pokoleń Y i Z, zwłaszcza atmosfery w miejscu pracy, która przestaje być traktowana jak fanaberia rozkapryszonej młodzieży i zaczyna być w końcu postrzegana jako warunek ich lojalności, czy w kontekście wellbeingu, tj. dobrostanu organizacji i jego wpływu na wyniki finansowe firmy.

Żeby uskrzydlić pracowników i sprawić, by byli zadowoleni z pracy, produktywni, efektywni i zaangażowani w budowanie przyszłości firmy, potrzeba nie dodatkowych nakładów finansowych, ale odpowiednich liderów, którzy mają odwagę i przede wszystkim kompetencje, dzięki którym będą w stanie tego dokonać.

Sukces odniosą te firmy, w których tzw. first menedżerowie wiedzą, jak zmotywować ludzi do pracy na wysokich obrotach i jednocześnie jak uniknąć wypalenia spowodowanego stresem i tempem współczesnego życia. Szczęśliwe zespoły to takie, którym przewodzi autorytet, swoją postawą zachęcający do związania przyszłości z określoną marką, a więc z konkretną organizacją i systemem wartości, które tworzą jej kulturę organizacyjną.

I tu rodzi się pytanie, jaki procent menedżerów wyższego i średniego szczebla, nie mówiąc o tych najmłodszych, posiada umiejętność zaktywizowania podwładnych, tj. zapalenia w nich energii i entuzjazmu, zmotywowania do samodzielnych decyzji, ilu ma świadomość, jak ważna jest dobrze przekazana informacja zwrotna tu i teraz, a nie za pół roku na rozmowie oceniającej? Ilu chce i potrafi dzielić się wiedzą specjalistyczną i uczy swoje zespoły kompetencji miękkich? Najnowsze badania potwierdzają, że ponad 70 proc. ankietowanych wskazuje szefa jako główną przyczynę budującą atmosferę w miejscu zatrudnienia[1].

„CZEGO JAŚ SIĘ NIE NAUCZY, TEGO JAN NIE BĘDZIE UMIAŁ", czyli HOLISTYCZNA AKADEMIA MENEDŻERA

Wiadomo, że szczęśliwi ludzie są bardziej efektywni, zorientowani na wyniki firmy, rzadziej chorują i rzadko biorą zwolnienia lekarskie. Wiele firm bada regularnie wyniki zaangażowania, zbiera feedback od zespołu, wkłada wiele wysiłku w rozwój komunikacji wewnętrznej. Większość firm oferuje różne benefity, które mają sprawić, że pracownicy będą bardziej zadowoleni.

Pytanie tylko, co tak naprawdę sprawia, że ludzie są szczę-

Organizacje powinny systemowo zadbać o holistyczny rozwój menedżerów i wyposażyć ich w kompetencje i umiejętności, które uczynią z nich nie tylko specjalistów, lecz także liderów.

śliwi, otwarci na innych, skłonni do tego, by „dać z siebie coś więcej". Odpowiedź jest w sumie zaskakująco prosta – wystarczy zauważyć człowieka, uwierzyć w jego potencjał, doceniać jego wysiłek, dać przestrzeń do rozwoju, zaufać – i jednocześnie bardzo trudna do wcielenia w życie. Powód? Brak kompetencji.

System edukacyjny nie wyposaża nas w kompetencje miękkie, które ja wolę nazywać społecznymi. Jeśli młody człowiek na swojej drodze spotka starszego kolegę, przełożonego, który stanie się jego mentorem i przekaże mu swoją wiedzę, ma dużo szczęścia.

Organizacje powinny systemowo zadbać o holistyczny rozwój menedżerów i wyposażyć ich w kompetencje i umiejętności, które uczynią z nich nie tylko specjalistów, lecz także liderów. Mam tu na myśli umiejętność komunikacji interpersonalnej rozumianej jako sztuka budowania relacji i wpływu poprzez umiejętne poszerzanie własnych i cudzych map percepcyjnych, zmianę perspektywy, pacing i leading, wywoływanie pożądanych reakcji emocjonalnych i zachowań u siebie (m.in. zarządzanie stresem) i swoich rozmówców, zrozumienie emocjonalnego cyklu zmiany planowanej i niechcianej, sztukę delegowania i egzekwowania opartą na odpowiednim wyznaczaniu celów i mierzeniu efektów, wiedzę dotyczącą tego, jak zbudować silną markę osobistą opartą na zdrowym poczuciu własnej wartości, a nie na funkcji widniejącej na wizytówce i wynikającej z niej władzy maskującej kompleksy i niską samoświadomość.

Niestety bardzo często słyszę, że środki na rozwój przeznaczone są dla kadry seniorskiej. No a „czym skorupka za młodu…"

NATURALNE STYLE MYŚLENIA FRIS

Spełniony zespół to taki, który osiąga wyniki, realizuje wspólne cele, współpracuje i wzajemnie się uzupełnia.

Pracowałam raz z zespołem sprzedażowym nad poprawą ich wewnętrznej komunikacji. Między członkami zespołu często wybuchały konflikty wynikające z różnicy zdań i małej elastyczności pracowników. Był to zespół młodych ludzi o dość wysokim współczynniku rotacji. Gdy wymieniła się jedna trzecia zespołu i sytuacja wydawała się ustabilizowana, zespół przestał realizować targety. Menedżer zespołu nie potrafił odpowiedzieć na pytanie, gdzie tkwi problem. Gdy spytałam handlowców, „czego im brakuje", odpowiedzieli, że mają świetne pomysły, jak można lepiej i więcej sprzedawać, tylko mają problem z ich wdrożeniem. Gdy zrobiliśmy test zespołowy FRIS, okazało się, że znakomitą większość zespołu stanowią wizjonerzy, zapewniający na etapie inicjowania projektu wizję i pomysły na strategię, oraz badacze, którzy analizują ich pomysły i plany, a tylko jedna osoba okazała się zawodnikiem nastawionym na realizację celu…

Ponieważ firma jest dynamiczna i zespół sprzedażowy się rozrasta, obecnie poszukiwani są do działu zawodnicy i partnerzy, którzy zapewnią koncentrację na zadaniach, priorytetach i zaangażowaniu w działanie.

Znajomość naturalnych stylów myślenia FRIS (wizjoner, badacz, zawodnik, partner) pozwala na taki dobór członków zespołów, by ich naturalne predyspozycje zapewniły sukces na każdym etapie realizacji projektu: inicjowanie (koncepcja, wizja, strategia), przygotowanie (analiza, plan, projekt), działanie (zadania, priorytety, cele oraz ludzie, współpraca, zaangażowanie).

Style myślenia FRIS ujawniają się automatycznie w sytuacjach nowych, stresowych czy trudnych, poprzez np. różne podejście do problemu, strategii czy zadania. Przedstawiciele czterech stylów FRIS inaczej przetwarzają tę samą informację. FRIS pokazuje, w jakich warunkach konkretny człowiek jest najbardziej efektywny, identyfikując jego naturalne predyspozycje.

FRIS pozwala zyskać wgląd w dynamikę relacji, tj. zrozumieć, jakie mogą być przyczyny tego, że jedni się lubią i znajdują wspólny język, a inni wyprowadzają nawzajem z równowagi. Pozwala zatem lepiej zarządzać komunikacją, nie mówiąc o konfliktach czy różnicach zdań.

Wiedza o preferencjach poznawczych daje menedżerowi świadomość potencjału i mocnych stron indywidualnych członków oraz całego zespołu. Łatwiej jest przewidzieć, kto sprawdzi się najlepiej w jakich obszarach i w jakich konfiguracjach dobierać ludzi do poszczególnych projektów czy nawet do poszczególnych klientów.

FRIS jest praktycznym narzędziem pozwalającym nauczyć ludzi, jak bardziej się nawzajem doceniać, zamiast oceniać. Dzięki niemu możemy docenić znaczenie wzajemnego szacunku oraz zaufania do różnorodności. ■

Przypisy:

[1] Źródło: serwis szybkopraca.pl – badanie ankietowe.

TAMARA BIEŃKOWSKA

trener, coach, specjalizuje się w sztuce prowadzenia sporów, hello@tamarabienkowska.pl

Kontrola **najwyższą formą zaufania**

Nie jest łatwo zaufać pracownikom. Na zaufanie, a tym bardziej zaufanie szefa, trzeba sobie w końcu zasłużyć, prawda? Jeżeli lider w organizacji za bardzo zaufa swoim ludziom, może łatwo zostać oszukany, czyż nie? Może niektórzy tak myślą, jednak ja tak nie uważam. Zbyt często ludzie starają się kontrolować rzeczy, których nie mogą zmienić. Za bardzo zajmują się innymi, za mało uwagi poświęcają sobie.

Wprowadzenie: Agata odłożyła telefon. Przebieg rozmowy z szefem w ogóle jej nie zaskoczył. Tak jak zawsze, i tym razem szef prosił ją o przygotowanie dokumentacji niezbędnej do zmierzenia postępów prac nad zadaniem. Od momentu, kiedy zwierzchnik zlecił jej wykonanie pracy, szef dzwonił często do Agaty i precyzyjnie omawiał z nią status robót. Zdążyła się przyzwyczaić do tego, że przełożony ją kontroluje, starannie i często sprawdza jej pracę. Nigdy co prawda nie przyłapał jej na zaniedbaniu, zaniechaniu czy błędzie. A mimo to nie mógł sobie odmówić przyjemności, by zasygnalizować Agacie, co sam myśli o tym, jak wykonać projekt. Potrzebował być poinformowany, mieć w swoim zasięgu potrzebne mu dane. W jego świecie wiedzieć oznaczało tyle, co mieć władzę.

JUBILER CZY MENEDŻER?

Przy okazji moich licznych podróży nieustannie spotykam się z trudnościami związanymi z przesadną kontrolą liderów w organizacjach. Moi klienci często skarżą się na szefów oraz na to, że zachowują się oni wobec nich podejrzliwie. Próbują wszystkich sprawdzać i potwierdzać wszystko, co mówią ich pracownicy.

Zakładam, że ci sami liderzy gdzieś na głębokim psychologicznym poziomie wiedzą, że ich życie byłoby lepsze, praca bardziej zadowalająca, a relacje ze współpracownikami bardziej zaawansowane, gdyby tylko udało im się zaufać innym ludziom. Nie oceniam – próbuję zrozumieć. Ale czasami pojąć nie mogę.

Często od moich rozmówców przy okazji spotkań indywidualnych słyszę: „Jak mogę ufać moim pracownikom, skoro sam podlegam presji wyników i wciąż na nowo muszę się wykazać, bo mi też nikt nie ufa?". Albo: „Może i mógłbym zaufać innym ludziom, ale oni wciąż dostarczają mi dowodów na to, że nie powinienem tego robić, nie pozostawiają więc wyboru". Czy w końcu: „Jak mam współpracować z ludźmi, którym nie ufam?".

Nieufność i podejrzliwość są dość powszechną, acz bolesną reakcją, nie tylko w biznesie. Nikt nie lubi podejrzliwości, przysłowiowego „gorącego oddechu na plecach". W końcu jednym z najbardziej ubogacających ludzkich doświadczeń jest radość z otwartej, pełnej wzajemnej troski relacji z drugim człowiekiem. Jeśli przesadnie kontrolujemy sytuację, izolujemy się od innych, zapominając również o relacji, jaką moglibyśmy zbudować przy takiej okazji również sami ze sobą.

PUŁAPKA PRZESADNEJ KONTROLI

Kontrolować można nie tylko tempo prac nad zadaniem, lecz także jakość jego wykonania. To stwarza wygodną dla menedżerów dodatkową okazję do ingerowania w proces, jest pretekstem, by zabrać głos i przekazać coś od siebie. Liderzy

Kontrolowanie innych w biznesie często kojarzone bywa z poczuciem dyscypliny i odpowiedzialności. Jeśli twój szef zawsze i wszędzie uznaje, że wie, co jest właściwe, a do oceny zadania potrzebuje więcej i więcej szczegółów, unika okazji do zbędnego, jego zdaniem, ryzyka, możesz spokojnie uznać, że ma on skłonności do przesadnej kontroli.

łudzą się przy tym, że stawiając pracownikom poprzeczkę oczekiwań bezgranicznie wysoko, zdołają wykrzesać z nich więcej, niż to możliwe. Monitorują ich działania, schodzą na poziom najdrobniejszego szczegółu w rozmowie.

Tymczasem żądając perfekcji od swoich ludzi, liderzy sami sobie wyrządzają największą szkodę. Niektórzy kontrolowani przez nich pracownicy tak bardzo będą się przejmować wytykanymi im błędami, że w końcu zaczną pracować w żółwim tempie, żeby mieć pewność, że niczego nie zepsują. W rezultacie ich efektywność może spaść na łeb na szyję, a pracownicy mogą stracić wiarę w siebie. Realizacja zadań dla wszystkich członków zespołu stanie się torturą, a współpraca zespołowa nie będzie dostarczać nikomu powodów do radości.

Podobno żonaci są szczęśliwsi od nieżonatych. Nie sposób jednak tego udowodnić. Można za to dowieść, że istnieje ścisła współzależność między przesadną kontrolą a długowiecznością. A bardziej wprost: nieufni umierają szybciej (sic!). Z badań przeprowadzonych wśród menedżerów wynika, że ryzyko śmierci wśród tych, którzy byli bardziej cyniczni i nieufni wobec innych ludzi, jest o 16 proc. wyższe niż u pozostałych badanych[1]. Dobry wieczór Państwu!

Ufni ludzie nie tylko żyją dłużej, lecz także zdrowiej. Mam okazję często rozmawiać z ludźmi. Na tym polega moja praca, za to mi płacą. Kiedy moi klienci opowiadają o relacji opartej na zaufaniu, na ich twarzach pojawia się uśmiech, ich oczy płoną, rozmowa koncentruje się na pozytywnych aspektach życia i rezultatach przynoszących poczucie szczęścia.

Inaczej dzieje się, kiedy do rozmowy zapraszam osobę z nadmierną kontrolą. Mogę wówczas mieć pewność, że albo nie powie nic, albo na jej twarzy zagości dąs, który łatwo skojarzyć z egzystencjalnym bólem.

MIEĆ KONTROLĘ POD KONTROLĄ

Kontrolowanie innych w biznesie często kojarzone bywa z poczuciem dyscypliny i odpowiedzialności. Jeśli twój szef zawsze i wszędzie uznaje, że wie, co jest właściwe, a do oceny zadania potrzebuje więcej i więcej szczegółów, unika okazji do zbędnego, jego zdaniem, ryzyka, możesz spokojnie uznać, że ma on skłonności do przesadnej kontroli.

Kiedy liderzy nie rozszerzają swojego zaufania, ludzie, którzy do nich raportują, mają skłonność do powtarzania tego cyklu nieufności i podejrzliwości. W rezultacie grzęzną w środowisku, gdzie nikt nikomu nie ufa. Liderzy pracownikom, a pracownicy liderom.

Kontrolowanie innych w zarządzaniu utożsamiane bywa często z sumiennością albo skrupulatnością. Moim zdaniem to niedokładnie to samo. Skrupulatność jest ważnym i potrzebnym wskaźnikiem sukcesu w biznesie. Oznacza tyle samo co odpowiedzialność, dopilnowywanie spraw, dobrą organizację i przy okazji ciężką pracę. Skrupulatni ludzie mają silne poczucie obowiązku i odpowiedzialności, dlatego zazwyczaj osiągają lepsze wyniki w pracy. Skrupulatność nie łamie charakteru, wzmaga zaangażowanie i ułatwia podejmowanie decyzji.

Tymczasem kontrolowanie – zwłaszcza przesadne – powoduje, że pracownik przestaje być samodzielny. Spada jego poczucie wartości i kompetencji, a rośnie obawa przed popełnieniem błędu. W konsekwencji pracownik zasypuje menedżera szczegółowymi pytaniami dotyczącymi każdej drobnej sprawy. Przestaje wykazywać własną inicjatywę, nie szuka samodzielnie rozwiązania problemu, lecz biernie czeka na instrukcje. Przesadna kontrola, prowadzona w formie podejrzeń i nastawiona na poszukiwanie błędów, zaczyna mieć znamiona inspekcji. A jeśli dodatkowo menedżer wykorzystuje takie narzędzia, jak podsłuchy czy nagrania, koncentruje się na przyłapywaniu na błędach, a nie na sukcesach, to możemy mówić już nie o kontroli, a raczej o inwigilacji.

ALBO KONTROLA, ALBO ROZWÓJ

Ludzie, którzy więcej uwagi poświęcają kontroli, nie mogą czerpać przyjemności z życia. Całą swoją energię poświęcają na ochronę istniejącego statusu. Kontrolują swoje zachowanie, zachowanie innych, bo chcą być akceptowani i dobrze oceniani. To hamuje ich naturalną ekspresję, choć zwiększa poczucie wpływu. A może chęć wpływu na życie innych wynika z własnych nierozpoznanych uczuć i źle nazwanych potrzeb? W końcu łatwiej zająć się życiem innych, niż podjąć trud zmiany własnego życia.

Kontrola daje kontrolującym poczucie bezpieczeństwa, zmniejsza lęk przed nieznanym. Im bardziej świat wydaje się nam pełen zagrożeń, a jednocześnie boimy się w sobie różnych emocji i nie dopuszczamy do ich odczuwania, tym bardziej staramy się trzymać kontrolę, nad czym tylko się da. Lęk ma bardzo różne przyczyny. Mogą go wywoływać traumatyczne doświadczenia, ale również wyniesione z domu komunikaty i ostrzeżenia rodziców typu: Uważaj, bo sobie zrobisz krzywdę! Nie dasz rady! Nie uda ci się! Bądź ostrożny i nie ufaj nikomu! Wszyscy tylko czyhają, żeby cię wykorzystać!

W książce *Mądre zaufanie*[2] autorzy dowodzą, nie bez słuszności, że nadmierna kontrola to nie tylko brak zaufania do świata, lecz także dowód braku wiary we własne siły, mądrość, możliwości i intuicję. Pesymiści, nie wierząc w sprzyjający los i swoje siły, starają się wszystko kontrolować.

Jeśli więc mamy tendencję do nadmiernego kontrolowania własnego zachowania czy też naszych współpracowników, pierwszym krokiem do zmiany jest uświadomienie sobie tego, co tak naprawdę kontrolujemy. Na to pytanie otrzymamy odpowiedź dopiero wtedy, gdy skomunikujemy się ze swoimi uczuciami i nauczymy się je rozpoznawać. Wówczas mamy szansę na wyrażanie ich w bezpiecznej dla innych osób formie.

Nie odbierajmy sobie prawa do złości, lęku, obaw, niechęci czy smutku. Pozwólmy sobie na wyrażenie tych uczuć, ale tak, aby nikogo nie ranić. W sprzyjających warunkach choć trochę poluzujmy kontrolę. Pozwólmy decydować innym choć w niewielkim stopniu za nas. ■

Przypisy:

[1] www.webmd.com/heart-disease/news/20090810/pesymism-cynicism-can-hurt-your-heart

[2] Stephen M. R. Covey, Greg Link, Rebecca R. Merrill, *Mądre zaufanie – jak w czasach kryzysu zaufania budować dobrobyt oraz wyzwalać energię i radość*, Wyd. Rebis, 2013.

EWA STĘPIEŃ

trener umiejętności miękkich,
eves@autograf.pl

Kto zabrał **mój czas?**

Nie mam czasu – jak mantrę powtarza wiele osób. Tak naprawę mamy czas na to, na co chcemy mieć. Oto kilka ćwiczeń i technik, które pomogą każdemu przyjrzeć się jego codziennym zajęciom, poprawić wydajność, uporządkować zadania, terminowo zrealizować cele.

Pierwszym krokiem jest zrozumienie, na czym upływa nam czas. Spróbujmy dokonać jego rejestracji i wypełnić dzienny rejestr czasu. Pierwszą kolumnę należy podzielić na odcinki, np. w odstępie co 20 minut (tak jak poniżej). Rozpisujemy tak cały dzień, np. od siódmej rano do pójścia spać. To, jak długo będziemy musieli prowadzić rejestr (dwa, pięć, dziesięć dni), zależy od tego, ile czasu zajmie nam zauważenie schematów zachowań i zrozumienie, na co pożytkujemy czas. Średnio są to trzy cykle. Można zestawić informacje w arkuszu kalkulacyjnym, żeby wiedzieć, ile czasu poświęcamy na poszczególne sprawy.

CO JEST WAŻNE, A CO MNIEJ WAŻNE

Jeśli mamy problemy z oddzieleniem ziarna od plew i trudno nam określić, co jest ważne, i nie wiemy, od czego zacząć, warto wypełnić matrycę Eisenhowera. Twórcą tego narzędzia jest były prezydent USA, amerykański dowódca wojskowy i strateg, mistrz w zarządzaniu czasem (na zdjęciu obok).

Ważne, pilne – powinieneś zrealizować sam lub zlecić komuś do wykonania. Czynności te musisz wykonać jak najszybciej, ponieważ ich niewykonanie może spowodować daleko idące konsekwencje.

Ważne, niepilne – włóż do terminarza lub oddeleguj; możesz je rozłożyć w czasie i wykonywać regularnie.

Pilne, nieważne – powinieneś wykonać lub zlecić w drugiej kolejności, zaraz po zadaniach z części „ważne, pilne".

Nieważne, niepilne – najlepiej wyrzuć, zignoruj.

KONKRETNIE I TERMINOWO

Bez nakreślania celów twoje zarządzanie czasem może być wyłącznie reakcją na wydarzenia i prośby innych. Do ustalania celów służy metoda SMART, według której cel powinien być specific – konkretny, measurable – mierzalny, achievable – osiagalny, relevant – istotny, timed – określony w czasie. Pamiętajmy też o maksymie: „Słonia można zjeść tylko po kawałku". Dlatego warto większe cele rozbić na mniejsze etapy. Ta zasada działa niezależnie od tego, czy jest to nauka języka, przedsięwzięcie zmierzające do pozyskania strategicznego klienta, czy remont domu.

Dokonujmy wyborów. To zwiększy efektywność i zaoszczędzi czas. Mamy do wyboru jedną z pięciu możliwości.

1. Możemy to zrobić – robimy.
2. Możemy dać do zrobienia komuś innemu – delegujemy.
3. Możemy zrobić to później – przekładamy na później.
4. Możemy zrobić część tego zadania – pomniejszamy.
5. Możemy to pominąć – pomijamy.

Pomiń/odmów – Zadajmy sobie pytanie: co się stanie, jeśli tego nie zrobię? Przemyślmy ewentualne negatywne konsekwencje i jeśli ich nie ma lub możemy je zaakceptować, pomińmy zadanie. Zastanówmy się też, gdzie ta czynność leży na matrycy Eisenhowera.

Pomniejsz – Zadajmy sobie pytanie: co się stanie, jeśli wykonam tylko część tego zadania? Nawet w świecie rozliczeń podatkowych istnieją uproszczone formy i procedury.

Przełóż na później – Zadajmy sobie pytanie: co się stanie, jeśli zrobię to później? Gdzie ono leży na matrycy?

Oddeleguj – Zadajmy sobie pytanie: co się stanie, jeśli zrobi to ktoś inny? Jeśli mamy unikać wielozadaniowości celem najefektywniejszego wykorzystania czasu, musimy zdecydować, co możemy zrobić sami, a co bezpiecznie przekazać komuś innemu.

Zrób – Gdy żadna z opisanych możliwości nie wchodzi w grę, pozostaje nam jedyna opcja: zrobić to samemu. ■

REJESTR CZASU

DATA: .....

CZAS	CZYNNOŚĆ OPIS	PLANOWANA/ NIEPLANOWANA/ PRZERWANA	POZIOM ENERGII NISKI/ŚREDNI/ WYSOKI	RODZAJ CZYNNOŚCI
7.00				
7.20				

RODZAJ CZYNNOŚCI:

A – GŁÓWNE OBOWIĄZKI,
B – PROJEKTY,
C – PLANOWANIE I MYŚLENIE,
D – ZAJĘCIA TOWARZYSKIE I PRZYJEMNOŚCI,
E – REAKCJA NA COŚ (E-MAIL, TELEFON, POLECENIE)
F – MARNOWANIE CZASU

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	KONIECZNOŚĆ, SPRAWY KRYZYSOWE, NAGLĄCE, ZADANIA Z DATĄ REALIZACJI	PRACA NAD ROZWOJEM, PLANOWANIE, ODLEGŁY DEADLINE BUDOWANIE RELACJI Z LUDŹMI, REKREACJA
NIEWAŻNE	ZARZĄDZANIE CUDZYMI PRIORYTETAMI, POLECENIA, NIEKTÓRE TELEFONY, RAPORTY, SPOTKANIA	ZŁODZIEJE CZASU, NIEZOBOWIĄZUJĄCA KORESPONDENCJA, PUSTE PRZYJEMNOŚCI, GRY KOMPUTEROWE, PLOTKOWANIE

PAWEŁ MUZYCZYSZYN

trener w firmie GROW SZKOLENIA COACHING DORADZTWO HR, pawel@grow.edu.pl

Cel: zatrzymać **najlepszych!**

Za sukcesem każdej firmy, oprócz właściciela, stoją zawsze pracownicy. Bez nich sam szef nie jest w stanie budować regularnie wzrastającej organizacji. A z jej wzrostem powinien następować równoczesny rozwój pracowników. Jeśli tego zabraknie, firma może stracić nie tylko tzw. pracowników „skoczków", ale przede wszystkim prawdziwą wartość – najlepszych i najbardziej zaangażowanych pracowników.

Warunek 1. – Zapłać pracownikowi zgodnie z jego kompetencjami. To warunek podstawowy i konieczny. Jednak nie jedyny. Pracownikom, którzy mają wiedzę, umiejętności i doświadczenie, zależy na wielu innych aspektach. Badanie „Barometr rynku pracy" (realizowane na zlecenie firmy Work Service) pokazało, że około 77 proc. pracodawców uważa, że najlepsi pracownicy zostaną, jeśli podniesie się im wynagrodzenie. Stąd warto przyjrzeć się innym możliwościom zadbania o pozostanie pracowników w firmie.

Warunek 2. – Zainwestuj w profesjonalną rekrutację. To już na tym etapie pojawiają się pierwsze błędy związane z budowaniem wizerunku firmy jako solidnego pracodawcy. Kandydat o pracę, szczególnie gdy zna swoją wartość, poszukuje firmy, która da mu to, czego oczekuje. To jest zawsze transakcja wiązana – zyskać mają obie strony. To, jak będzie przebiegał cały proces rekrutacji, rzutuje na wyrobienie sobie zdania przez pracownika na temat pracodawcy. Dlatego też kandydatów należy traktować z szacunkiem, kulturą osobistą, a przede wszystkim nie należy ich okłamywać w zakresie proponowanych mu warunków pracy. Bycie mało precyzyjnym po okresie zatrudnienia może nas kosztować utratę pracownika, który poczuje się oszukany. Dla nas to nie tylko strata wizerunkowa, lecz także finansowa, ponieważ wdrożenie pracownika jest znacznie droższe od jego utrzymania.

Warunek 3. – Dbaj o relacje zespołowe, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i na linii pracownik – przełożony. Czasy przełożonych „tyranów" zastraszających i obrażających podwładnych powoli mijają. Pracownik, który działa w takich warunkach, czuje się zastraszony i jest znacznie mniej efektywny. Relacja zawodowa oparta na strachu demotywuje i prowadzi do rozstania stron. Aby dbać o relacje scalające zespół, warto szukać partnerskiej współpracy i odpowiedniego podziału zadań.

Warunek 4. – Dbaj o rozwój pracowników. Pracownik, który jest dla nas wartościowy, będzie również dbał o własny rozwój. Naszą rolą jest go odpowiednio stymulować do ciągłego rozwoju. Tu można zastosować najróżniejsze formy rozwoju – szkolenia, coaching, szkolenia outdoor, studia podyplomowe etc. Istotną sprawą jest dobranie ścieżki rozwoju do faktycznych oczekiwań pracownika. Do tego służy nam badanie jego potrzeb pod kątem rozwoju kompetencji potrzebnych do działań zawodowych.

Warunek 5. – Uwzględnij dodatki socjalne w postaci finansowej (premie) i pozafinansowej (pakiety ubezpieczeń, dofinansowanie urlopów, bilety do teatru i kina oraz ośrodków sportowych etc). Premia może być przyznana każdemu, ale to, w jaki sposób to zrobimy, spowoduje, że pracownik będzie odpowiednio zmotywowany. Na polskim rynku coraz częstszą formą walki o pracownika jest wdrażanie tzw. programów retencji. To nic innego jak rozbudowany program finansowo-socjalny gwarantujący pracownikowi korzyści w zamian za zostanie długoterminowo w firmie. Dobrze skonstruowany program retencji ma spowodować sytuację, w której pracownikowi nie opłaca się opuścić szeregów organizacji. U podstaw takiego programu znajduje się atrakcyjna ścieżka kariery, gdzie pracownik może rozwijać się według swojej koncepcji. Jest to odpowiedź na zapotrzebowanie zgłaszane przez kandydatów już na rekrutacji – „chcę mieć możliwość rozwoju". Co-

raz częściej stosuje się również tzw. bank premii, czyli ekstra wynagrodzenie po realizacji celów długoterminowych. Polega to na kontraktowaniu z pracownikiem celów do osiągnięcia w długim okresie czasowym (np. pięć lat). Pracownik może pokazać, że efekty jego pracy to nie wypadkowa koniunktury rynkowej, tylko jego zaangażowania. W zamian za to otrzymuje po tym okresie bardzo wysoką premię. Firma dzięki takiemu zabiegowi zwiększa szanse na utrzymanie pracownika w długiej perspektywie czasu.

Dodatkowo dobrze skonstruowany program retencji powinien odnosić się nie tylko do aspektów finansowych, lecz także do tych okołopracowniczych, czyli np. do sytuacji rodzinnej pracownika. Stąd w ramach polityki socjalnej coraz częściej pojawiają się finansowane przedszkola, wczasy, multipakiety medyczne. Skonstruowany w ten sposób pakiet korzyści musi być jednak tak zdefiniowany, aby był wobec konkurencji wyróżnikiem, a nie kopią. Musi motywować pracownika do zaangażowania w wykonywaną pracę.

Warunek 6. – Zadbaj o warunki pracy swojego zespołu. To jeden ze strategicznych aspektów. Badania CBRE realizowane w 2015 r. (Raport „Jak chcemy pracować?") wykazały, że pracownik, który decyduje o kształcie swojego codziennego miejsca pracy, bardziej z nim się utożsamia. Stąd firmy inwestują w biura w modelu smart. Zespół, który w nim pracuje, decyduje o swoim miejscu i formie pracy. To pracownik wybiera, czy potrzebuje w danym dniu pracować w otwartej przestrzeni, czy może w izolacji, przy biurku, a może bez przyjeżdżania do firmy, tylko w warunkach domowych.

Warunek 7. – Realizuj regularną politykę HR-ową polegającą na analizowaniu danych dostarczanych z badania poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy. Pracownicy, na których szczególnie nam zależy, powinni być objęci tego rodzaju badaniami obowiązkowo i regularnie. Jeśli zaobserwujemy spadający poziom zaangażowania i wzrastający poziom niezadowolenia z pracy, szanse na „opuszczenie pokładu" przez pracownika znacząco wzrastają. Sama ocena sytuacji to jednak nie wszystko. Mając tego rodzaju dane, możemy w organizacji wdrożyć rozwiązania prewencyjne, wyjść z nową inicjatywą. Na tym etapie warto również uwzględnić predyspozycje osobowościowe pracowników. Nawet ten najbardziej zmotywowany pracownik może utracić zaangażowanie, jeśli część z powyżej opisanych warunków nie zostanie spełniona. Dlatego też tak duży nacisk kładzie się obecnie również na świadome rozwijanie menedżerów pod kątem umiejętności indywidualnej pracy z podwładnymi: kompetencje komunikacyjne, odpowiednie angażowanie pracownika w sytuację firmy, zdobywanie jego opinii na temat wdrażanych rozwiązań etc.

Proces utrzymania pracowników w organizacji nie należy do najprostszych. Istotne jest jednak, aby oprócz wdrażania bieżących rozwiązań bardzo duży nacisk położyć na etap otwierający tę współpracę (rekrutacja) oraz etap ciągłej prewencji polegający na regularnym badaniu poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Odpowiednie podejście i współpraca na zasadach fair play przyniesie z czasem długofalowe pozytywne skutki. Dla bardzo dużej części pracowników to, czy ich pracodawca wizerunkowo jest odbierany pozytywnie, ma olbrzymie znaczenie. ■

> *Dla bardzo dużej części pracowników to, czy ich pracodawca wizerunkowo jest odbierany pozytywnie, ma olbrzymie znaczenie.*

EWA WILMANOWICZ

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

Wizerunek **pracownika w sieci**

Nowe przepisy dotyczące ochrony danych osobowych wywołały wiele dyskusji na temat możliwości wykorzystania wizerunku pracownika do celów marketingowych. Nie ulega wątpliwości, że kiedy czyjś wizerunek ma się pojawić na stronie internetowej, okładce folderu albo ulotce, specjaliści z działu marketingu lub agencja reklamowa nie tylko zadbają o wszystkie konieczne zgody, lecz także nienaganną prezencję i wygląd pasujący do wizerunku firmy.

Na publiczny odbiór organizacji oddziałuje nie tylko zawodowy wizerunek osób, które są zatrudniane w organizacji. Ich osobowe, na pozór prywatne profile na portalach społecznościowych także mogą wpływać na postrzeganie i reputację firmy, a zakres powiązań między wizerunkiem poszczególnych pracowników a firmą staje się coraz większy. Tutaj rodzi się dylemat, czy profil pracownika to jego prywatna sprawa i może tam zamieszczać, co tylko mu się podoba. Jeśli pracownik w przestrzeni internetowej jest utożsamiany z organizacją, to firma i przełożeni mają prawo wpływać na wizerunek pracownika w sieci. Od osoby noszącej widoczne tatuaże, elementy metalowe w ciele albo dredy firma ma prawo oczekiwać określonego wyglądu, z kolei inni uznają wszelkie tego typu zastrzeżenia za dyskryminację i ingerowanie w sferę prywatną.

To oczywiste, że istnieje przestrzeń prywatna, którą każdy wykorzystuje wedle własnego uznania. Pracownik w weekend może ubierać się, jak mu się podoba, spędzać wolny czas wedle własnych preferencji i przejawiać dowolne zainteresowania. Jeśli profil na Facebooku czy Instagramie uznać za prywatny, można powiedzieć, że pracodawca nie ma w tej sprawie nic do powiedzenia i nawet nie powinien interesować się prywatnymi publikacjami podwładnych. Istnieje jednak wiele sytuacji, w których ten z pozoru prywatny wizerunek w znacznym stopniu łączy się z organizacją.

ŻYCIE ZAWODOWE I PRYWATNE PRZENIKAJĄ SIĘ

W dzisiejszych czasach niezwykle trudno jest jednoznacznie oddzielić życie służbowe od prywatnego. Nawet jeżeli pracujemy wyłącznie w biurze, często po pracy spędzamy czas ze współpracownikami, wyjeżdżamy na wspólne wyjazdy, razem świętujemy urodziny czy imieniny i mamy siebie wśród znajomych na Facebooku. Oznacza to, że wewnątrz organizacji bardzo szybko rozprzestrzeniają się posty opublikowane w sieci, a jedno niefortunne zdjęcie może być wielokrotnie udostępniane i przesyłane dalej. Zatem już na tym etapie widać, że wizerunek pracownika w internecie może wpływać na relacje wewnątrz organizacji. Udostępnianie treści niezgodnych z uczuciami i wartościami współpracowników może wpływać na jakość pracy w grupie, relacje przełożony – pracownik, a nawet doprowadzić do zbyt dużego spoufalania, ponieważ podwładny jest w pełni zorientowany w życiu prywatnym szefa i zaczyna czuć się jego kolegą.

Nawet jeżeli pracujemy wyłącznie w biurze, często po pracy spędzamy czas ze współpracownikami, wyjeżdżamy na wspólne wyjazdy, razem świętujemy urodziny czy imieniny i mamy siebie wśród znajomych na Facebooku.

Warto mieć na uwadze, że przeglądanie profili społecznościowych nowo poznanych osób staje się nawykiem. Nie ma znaczenia, w jakich okolicznościach je poznajemy – czy jest to spotkanie towarzyskie, urodziny koleżanki czy konferencja biznesowa, na portalach społecznościowych zawsze pojawia się przynajmniej kilka zaproszeń do grona znajomych. Przed spotkaniem handlowym czy negocjacjami klienci lub kontrahenci również mogą przeglądać profile osób, z którymi mają zasiąść do rozmów, wpisując dane z korespondencji mailowej. Jeśli na profilu znajdą się informacje dotyczące ciekawych zainteresowań czy ostatnich podróży, mogą one zainspirować do niebanalnej rozmowy i zbudowania głębszej relacji, jeśli jednak tablica nowo poznanej osoby pełna jest udostępnień z gier i aplikacji, memów i fotorelacji z imprez, postrzeganie reprezentanta firmy może być już zupełnie inne.

JAK CIĘ WIDZĄ, TAK CIĘ PISZĄ

Wspomniane już wcześniej rozporządzenie o ochronie danych osobowych sprawiło, że firmy, którym nie wolno ot tak wysłać wiadomości z ofertą do obcej osoby, poszukują nowych form kontaktu z potencjalnymi klientami. Właśnie dzięki temu coraz większą popularność zyskuje LinkedIn, gdzie użytkowników można wyszukać po nazwie firmy i stanowisku. W przypadku tego portalu nadal możemy mówić o prywatnym profilu zawodowym pracownika, jednak jeśli jest on wykorzystywany do celów zawodowych, łączy się wizerunkowo z reputacją firmy. Zdjęcie profilowe, opis stanowisk i udostępnienia budują wizerunek i w pierwszym kontakcie nakreślają obraz firmy. Podobnie jeśli na Facebooku do udostępnień firmowych postów w grupach pracownik wykorzystuje prywatny profil – to, co dzieje się na jego prywatnej tablicy, może mieć wpływ na postrzeganie firmy.

Uwzględniając powyższe powiązania prywatnego wizerunku w sieci z wizerunkiem firmy, pracodawca powinien móc decydować o tym, co pojawia się w publicznej wersji profilu pracownika, tak samo jak firma może decydować o wizerunku pracownika w sferze zawodowej. Aby zachować dbałość o prywatność członków organizacji, treści zamieszczane na profilu „dla znajomych" można pozostawić poza kręgiem zainteresowań pracodawcy. Warto jednak zadbać o regularne szkolenia i uświadamianie pracownikom, jakie mogą być konsekwencje działalności w sieci. ■

reklama

MARCIN KOJRO

prezes
Support Solution Sp. z o.o,
marcin.kojro@reinforce.pl

Konflikty **między działami**

Dobra współpraca między poszczególnymi działami w firmie to podstawa jej prawidłowego funkcjonowania. Jest to o tyle ważne, że jeśli na którymś etapie współpracy coś pójdzie nie tak, może nie dojść do zakończenia określonego działania z sukcesem.

Ogromną rolę odgrywa tu komunikacja i wzajemna pomoc w przypadku wystąpienia przeszkód. Niejednokrotnie przy takiej współpracy można spotkać się jednak z konfliktem poszczególnych komórek w firmie, co będzie miało fatalne skutki rzutujące na wydajność, a w rezultacie – na zyski firmy.

KONFLIKTY MIĘDZY DZIAŁAMI A RELACJE PRACOWNIKÓW

Jednym z wielu czynników wpływających na pogorszenie współpracy między działami w firmie może być fakt, że osoby ściśle ze sobą współpracujące zwyczajnie się nie lubią. Niechęć do siebie często powoduje kłótnie lub brak dialogu, co nie prowadzi do efektywnej współpracy. Fakt, że konkretna osoba jest nielubiana, może prowadzić do nieprzyjemnych zdarzeń. Na przykład w sytuacji, gdy zostanie zauważony popełniony przez nią błąd, nie otrzyma ona o tym informacji. Jest to działanie celowe ukierunkowane na to, by taka osoba trafiła „na dywanik" i została ukarana przez szefostwo. Niestety wpływa to na poziom i efektywność pracy, która często jest w ten sposób spowalniana.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA POWIERZONE ZADANIA

Kolejnym powodem konfliktów między działami jest brak poczucia odpowiedzialności za wykonywane przez siebie obowiązki. Choć każdy dział powinien znać swoje zadania, czasami bywa tak, że bazuje on na opiece ze strony innych, oczekując instruowania oraz pomocy przy poszczególnych procesach, a w sytuacji gdy pracownicy czegoś nie zrobią, liczą, że zadania wykona za nich inna komórka. Brak odpowiedzialności może objawiać się również zabezpieczaniem się na wypadek, gdyby pojawił się błąd czy pomyłka, by zawsze zepchnąć winę na kogoś innego. Tu wchodzą w grę np. zabezpieczenia w formie mailowej, gdzie wykorzystuje się uprzejmość innych i absorbuje swoimi zadaniami, by w razie pomyłki móc przedłożyć maila do przełożonego i udowodnić, że to wina innego pracownika. Ryzyko tego typu zachowań jest bardzo wysokie, gdyż zajmując swoimi zadaniami pracowników spoza działu, którzy na co dzień mają inne obowiązki, można wywołać intuicyjną podpowiedź z ich strony, przez co łatwiej o niedopatrzenie i błąd.

LEKCEWAŻENIE POTRZEB INNYCH KOMÓREK

Niejednokrotnie można zaobserwować w firmach tendencję do dbania przez poszczególne działy wyłącznie o przysłowiowy „własny ogródek". To również przynosi negatywne skutki oraz stratę czasu. Mowa tu o sytuacji, kiedy proces zatrzymał się na jednym etapie i kolejne komórki również są zablokowane, bo są uzależnione od poprzedniego działu. W wielu przypadkach bywa tak, że każda komórka jest wykwalifikowana wyłącznie w zakresie swoich zadań i wtedy trudno o pomoc, jeśli jej pracownicy nie posiadają odpowiedniego przygotowania. Problem pojawia się też w sytuacji, kiedy w zasadzie każdy mógłby pomóc, ale nie chce, a żeby brzmiało to wiarygodnie, zasłania się innymi zadaniami, które musi wykonać.

KONFLIKTY NA TLE NIESPRAWIEDLIWEGO PREMIOWANIA

Bardzo istotną kwestią, którą warto poruszyć w kontekście konfliktów, jest również wysokość premii w poszczególnych działach. Często bowiem na końcowy sukces pracuje wiele działów, a tylko część z kilkudziesięciu znajdujących się w nich pracowników otrzymuje z tego tytułu nagrody. Choć wysokość wynagrodzeń jest utajniona, takie sytuacje negatywnie wpływają na motywację. W większości firm funkcjonuje bowiem system premiowy, który ma określo-

Jednym z wielu czynników wpływających na pogorszenie współpracy między działami w firmie może być fakt, że osoby ściśle ze sobą współpracujące zwyczajnie się nie lubią.

ne zasady i brak przyznania premii lub też przyznanie jej w nieadekwatnej do wysiłku wysokości wywołuje konflikty. Największy ból pracownikowi sprawiają sytuację, w których nie dostaje on premii pomimo pozostawania w pracy po godzinach, a zamiast niego otrzymuje je osoba, która wychodzi punktualnie i zajmuje się tylko fragmentem danego procesu. Złość i frustracja wynikające z zaistniałej sytuacji wzniecają kolejne konflikty i potęgują poczucie niesprawiedliwości.

KONFLIKTY W PRACY A ŻYCIE PRYWATNE

Chociaż każdy pracodawca marzy o tym, aby problemy osobiste były zostawiane za drzwiami firmy i nie wpływały na zaangażowanie w wykonywaną pracę, w pewnych sytuacjach nie jest możliwe wyłączenie emocji i oderwanie się od życia prywatnego. Demotywacja, złe samopoczucie czy chociażby przepracowanie wpływają również w znaczny sposób na funkcjonowanie zarówno jednostki, jak i grupy, a nawet działających ze sobą w symbiozie komórek, wywołując konflikty.

JAK ŁAGODZIĆ KONFLIKTY MIĘDZY DZIAŁAMI?

Zarządzanie poszczególnymi komórkami organizacyjnymi firmy jest niezwykle wymagające, ponieważ trzeba zwracać uwagę na pracujące w nich osoby. W związku z tym warto poznać pracowników, obserwując ich pracę oraz panujące między nimi relacje. W ten sposób zlokalizuje się problemy, które dotykają dane komórki. Brak reakcji na nie powoduje nawarstwianie się konfliktu, który odbija się w coraz większym stopniu na jakości pracy. Spadek zaangażowania i efektywności może doprowadzić do rozbicia zespołu i odejścia wielu kluczowych pracowników w związku z długotrwałym stresem i brakiem pomocy w zakończeniu konfliktu. Ostateczną konsekwencją tego jest zwykle spadek zysków firmy, dlatego tak niezwykle istotne jest zaangażowanie szefostwa, które powinno zwrócić się w kierunku poszczególnych pracowników i ich problemów. ■

> *Zarządzanie poszczególnymi komórkami organizacyjnymi firmy jest niezwykle wymagające, ponieważ trzeba zwracać uwagę na pracujące w nich osoby.*

reklama

KONKURS

HR INNOVATOR 2018

V edycja konkursu

Podczas XXVIII edycji Kongresu Kadry odbędzie się konkurs dla firm, które realizują innowacyjne projekty w zakresie zarządzania ludźmi. W ramach konkursu poszukujemy:

- odważnych firm, które wdrażają nowoczesne rozwiązania z obszaru HR.
- innowacyjnych działów personalnych, które w zarządzaniu ludźmi stosują niestandardowe narzędzia
- kreatywnych menedżerów i specjalistów personalnych, którzy przekonują członków zarządu i szeregowych pracowników do projektów wykraczających poza obowiązujące standardy.

Zapraszamy do udziału w konkursie dla firm, które realizują innowacyjne projekty w zakresie zarządzania ludźmi. Wygraj prestiżową statuetkę HR INNOVATORA dla swojej firmy.

Finał konkursu odbędzie się podczas XXVIII Kongresu Kadry - 12 listopada 2018 r.
Jury konkursu przyzna prestiżową statuetkę HR INNOVATORA 2018 podczas Gali Konkursu – 13 listopada 2018 r.

ZGŁOŚ PROJEKT SWOJEJ FIRMY DO KONKURSU NA STRONIE:

hrinnovator.pl

ZGŁOSZENIA PRZYJMUJEMY DO 25 WRZEŚNIA 2018 R.

Menedżer projektu: anna.wludarczyk@nf.pl tel. +48 22 314 14 63

PARTNER KONKURSU:

HOTEL SZCZAWNICA PARK ****

XXVIII EDYCJA kongreskadry

JOANNA LIKSZA

lider klubu i kierownik Studiów Podyplomowych Compensation and Benefits na Uczelni Łazarskiego, joanna.liksza@lazarski.pl

Jak budować **kapitał zdrowia**

Jak wynika z badań Hays Poland, dla co piątego pracownika w Polsce zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym jest jednym z najistotniejszych elementów oferty pracy. W przypadku badań dotyczących millenialsów wskaźnik ten jest jeszcze wyższy. Warto więc zainwestować w program wellbeing i już dziś zacząć wdrażać strategię budowy kapitału zdrowia w organizacji.

Dobrym przykładem jest tu ABC Data, wiodący dostawca sprzętu IT i elektroniki użytkowej w Europie Środkowo-Wschodniej. Jak pokazują doświadczenia tego dystrybutora, proces budowy kapitału zdrowia zwraca się z nawiązką. Korzyści z jego wprowadzenia to m.in. wzrost zaangażowania pracowników, ich zadowolenia i dobrego samopoczucia czy niższe koszty absencji.

Krok 1. Zaangażuj pracowników

Wdrożenie programu wellbeing warto zacząć od budowy świadomości pracowników. Jak wynika z badań prowadzonych przez prof. Janusza Czapińskiego – „Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków" – najwyżej cenioną wartością przez naszych rodaków jest zdrowie. Jego stan jednak z roku na rok pogarsza się. Wśród dolegliwości nękających Polaków najpowszechniejsze są nadwaga i otyłość. Blisko połowa społeczeństwa ma nieprawidłowy wskaźnik BMI (Body Mass Index – stosunek wagi ciała do wzrostu). Wielu Polaków cierpi też na nadciśnienie, problemem są bóle pleców, stawów, stres i bezsenność. Coraz więcej osób dotyka depresja. Warto więc zacząć od zachęcania pracowników do przeprowadzania corocznych przeglądów stanu zdrowia, zapewnić pakiety medyczne gwarantujące ich bezpłatną realizację i rozpocząć współpracę z dostawcą usług w zakresie promocji działań profilaktycznych.

Centra usług medycznych organizują szereg akcji budujących kapitał zdrowia. Wiele z nich nie wiąże się z dodatkowymi kosztami, a jedynie z drobnym nakładem pracy ze strony działów HR, które przekazują do pracowników informacje i zaproszenia do udziału w organizowanych programach. Można w ramach tych działań przeprowadzić w organizacji warsztaty „Jak zacząć biegać?", „Jak dbać o oczy?" czy „Jak zdrowo się odżywiać?". Zapraszając dodatkowo masażystę i dietetyka, możemy zorganizować w firmie Dzień Zdrowia.

Chętnie w takie akcje angażuje się firma Benefit Systems. Lider rynku kart sportowych wspiera swoich klientów w propagowaniu aktywności fizycznej wśród pracowników i organizuje liczne akcje marketingowe, promocje oraz warsztaty wewnątrzfirmowe połączone z grami, loteriami i zabawami, tak aby zachęcić jak największą liczbę pracowników do uprawiania sportu. Przy konstruowaniu programu wellbeing warto o tym pamiętać i zaprosić partnerów do wspólnych działań marketingowo-promocyjnych.

– W ABC Data dział HR zainicjował budowę kapitału zdrowia w organizacji wiosną 2016 r. Rozpoczęto od zaproszenia pracowników do udziału w akcji „Zdrowi na wiosnę". W jej ramach pracownicy mogli skorzystać z warsztatów organizowanych przez Centrum Medyczne Enel-Med, masaży biurowych, porad lekarzy specjalistów i dietetyków, a także spróbować szczęścia w zorganizowanym przez firmę Benefit Systems kole fortuny – wyjaśnia Rafał Tyburcy, dyrektor ds. zarządzania personelem w ABC Data. – Przez całą wiosnę zachęcano pracowników do aktywności fizycznej, promując w intranecie lokalne wydarzenia sportowe. W efekcie podejmowanych działań informacyjnych i promocyjnych członkowie zespołu ABC Data rozpoczęli starty w biegach, wyścigach rowerowych czy zawodach nordic walking. Wzrosło też zainteresowanie zajęciami fitness, tańcem i pływaniem – dodaje.

Pracownicy dzielili się wrażeniami i wspólnie cieszyli ze

CASE STUDY

swoich sukcesów. Pokonywali kolejne wyzwania i czuli się coraz lepiej i pewniej. Spotykali się popołudniami i w weekendy, często z rodzinami i przyjaciółmi, aktywnie spędzając czas głównie na świeżym powietrzu. Zarząd spółki wspierał program. W firmie zorganizowano m.in. rodzinny piknik rowerowy czy aktywny dzień dziecka. Atmosfera w organizacji zdecydowanie się ożywiła. Energia, uśmiech, sukces towarzyszyły pracownikom na co dzień. Z takim zespołem można było spokojnie patrzeć w przyszłość i zrobić następny krok.

Krok 2. Zapewnij elastyczność

Zdrowa rywalizacja i sukcesy sportowe wprowadziły do ABC Data dynamikę. Zburzyły silosy i zintegrowały pracowników. Wyłoniły liderów, którzy stanęli na czele drużyn i swoją pasją zarażali kolejnych uczestników programu. Wspólnym treningom sprzyjał elastyczny czas pracy.

Dzięki temu rozwiązaniu pracownicy spółki mieli więcej czasu na aktywność fizyczną i rozwój swoich pasji. Wielu z nich zdecydowało się dołączyć do programu „Zdrowi na wiosnę" i jego jesiennej kontynuacji – „Oby do wiosny". Charakterystyczna dla ostatniego kwartału roku pogoda sprzyjała też wzrostowi zaangażowania pracowników w zajęcia sportowe oferowane przez Benefit Systems. Szlifowali formę, korzystając z pakietów sportowych MultiSport. Wyraźnie wzrosła liczebność użytkowników kart, ale też ich efektywne wykorzystanie. Bliskość obiektów sportowych i elastyczność czasu pracy sprzyjały dalszej integracji pracowników i formowaniu sekcji sportowych. Dział HR zaprosił ich liderów do przygotowania planu startów wiosennych oraz złożenia wniosków o dofinansowanie działań w ramach ZFŚS. Dzięki temu w kolejnym roku akcja „Zdrowi na wiosnę" nabrała tempa i drużyny ABC Data pojawiły się na wielu ogólnopolskich imprezach sportowych.

Akcja wyzwoliła energię, inicjatywę i współpracę zespołową w całej firmie. A pracodawca zyskał zaangażowanych, zadowolonych i nastawionych na wyniki pracowników. Przed zespołem HR stanęło więc kolejne wyzwanie – jak w program włączyć wszystkie spółki Grupy ABC Data? Jak zaangażować pracowników z Czech, Słowacji, Węgier, Rumunii i Litwy? Jak pokonać odległość i bariery językowe?

Krok 3. Włącz do gry technologię!

W firmach międzynarodowych, wielooddziałowych i rozproszonych warto wykorzystać do budowy programu wellbeing technologię. Nowoczesne platformy informatyczne umożliwiają bieżące śledzenie wyników i postępów w programie, tak indywidualnych, jak i zespołowych, służą też motywacji, wymianie doświadczeń i ciągłemu doskonaleniu. Liderzy zespołów mają okazję sprawdzić się w zarządzaniu ludźmi, nauczyć się technik motywacji i wsparcia członków zespołu. Cała firma ma też szansę na budowę marki dzięki dostępowi na platformie do mediów społecznościowych, działających analogicznie jak Facebook.

W ABC Data na partnera programu wybrano Virgin Pulse. Spółka wystartowała w programie Global Challenge. Przez 100 dni blisko 100 pracowników ABC Data, reprezentantów poszczególnych spółek z Grupy Kapitałowej, uczestniczyło w zmaganiach sportowych, konkursach oraz innych działaniach prozdrowotnych, budując swój kapitał zdrowia. – Pozostała część organizacji kibicowała śmiałkom i dopingowała swoich faworytów. Jesień w ABC Data zamieniła się w barwny i pełen wigoru festiwal sportu. Padały kolejne rekordy, pokonywano wyzwania, wzajemnie się wspierano i motywowano. Zaangażowanie w program sprawiło, że cała organizacja stopniowo stawała się silniejsza, prężniejsza, zwinniejsza i zdrowsza – wspomina Rafał Tyburcy.

Dzięki podejmowanym działaniom w ABC Data udało się zbudować kapitał zdrowia i nauczyć pracowników dbać o niego i doskonalić go. W mojej ocenie warto poznać doświadczenia ABC Data oraz przenieść je na grunt własnej organizacji. Warto propagować ideę firmowego programu wellbeing , dzielić się nią, zachęcać innych do dołączenia do ekskluzywnego klubu firm dbających o zdrowie pracowników. Z pewnością inwestycja w kapitał zdrowia zwraca się najszybciej i najefektywniej. Pokazuje, że firma dba o pracownika i wraz z nim buduje jego najcenniejsze dobro – zdrowie. ■

PAWEŁ BAKA

Head of Rewards Central & Eastern Europe, Philips, Pawel.Baka@Philips.com

Comp & Ben – zawód z przyszłością

W dobie kolejnej rewolucji technologicznej głównymi trendami kształtującymi środowiska pracy są sztuczna inteligencja, robotyka, digitalizacja i automatyzacja procesów. Pojawiają się zatem liczne pytania, jak te megatrendy wpływają na obecne stanowiska pracy i o przyszłość rynku pracy, również w obszarze HR.

W 2017 r. na bloomberg.com pojawiło się opracowanie „Find out if your job will be automated" („Sprawdź, czy Twój zawód zostanie zautomatyzowany"), w którym wykorzystano badania naukowców Uniwersytetu Oxfordzkiego, Carla Freya i Michaela Osborne'a, wdrażających metodologię szacowania prawdopodobieństwa komputeryzacji dla 702 szczegółowych zawodów. Badacze szacują, że w najbliższej dekadzie blisko połowa ze wszystkich miejsc pracy w USA jest zagrożona likwidacją, najbardziej te nisko opłacane.

CIĄGŁY ROZWÓJ JEST KONIECZNY

Raport „The Future of Jobs" („Przyszłość zawodów") Światowego Forum Ekonomicznego podaje, że do 2020 r. roboty i sztuczna inteligencja zabiorą ponad 5 mln miejsc pracy. Według Randstad, 30 proc. Polaków uważa, że praca obecnie przez nich wykonywana zostanie zautomatyzowana w ciągu najbliższej dekady. Przejmowanie przez roboty zadań, które do tej pory wykonywane były przez ludzi, jest już faktem i będzie postępować w sposób konsekwentny. Maszyny są tańsze, wydają się bardziej wydajne, potrzebują mniej odpoczynku i popełniają mniej błędów niż ludzie. Do niedawna wytwory rozwoju technologicznego nie zastępowały osób na stanowiskach, które wykonywały pracę umysłową, ale sytuacja ta uległa zmianie. Przykłady podaje raport EY „Pozytywna strona przełomowych innowacji.

Przyszłość należy do tych profesjonalistów, którzy potrafią połączyć umiejętności analityczne i te związane z wykorzystaniem i obsługą technologii oraz skutecznie rozwijać swoje umiejętności miękkie.

Megatrendy, które kształtują 2016 r. i kolejne lata".
Wśród zawodów zagrożonych likwidacją, według wspomnianych wyżej brytyjskich badaczy, istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że z organizacji znikną również role odpowiadające za realizację polityki wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych (profesjonaliści i menedżerowie Compensation & Benefits). Nie sposób nie zgodzić się z tą tezą, jeśli przyjmiemy, że zawód ten miałby być dalej wykonywany według tradycyjnego zakresu obowiązków. Większość bowiem czynności, do których m.in. należą: administrowanie benefitami i zarządzanie ich dostawcami, kalkulowanie budżetu wynagrodzeń, przygotowanie kwestionariuszy do badań i analiza statystyczna badań płacowych, liczenie bonusów i premii sprzedażowych, obsługa systemów IT odpowiadających za przebieg procesów zarządzania wynikami pracy i przeglądu wynagrodzeń i tym podobne można poddać automatyzacji czy przekazać te obowiązki do wykonywania przez sztuczną inteligencję.
W jakim zatem kierunku powinna ewaluować rola Comp & Ben i przede wszystkim jakie kompetencje (z ang. *up-skilling*) powinny zdobywać osoby zajmujące się polityką wynagradzania w organizacjach?
Eksperci badający trendy na rynku pracy są zgodni, że przyszłość należy do tych profesjonalistów, którzy potrafią połączyć umiejętności analityczne i te związane z wykorzystaniem i obsługą technologii oraz skutecznie rozwijać swoje umiejętności miękkie, których nie da się nauczyć robotów, takie jak: inteligencja emocjonalna, kreatywność, elastyczność poznawcza czy też zdolność do efektywnego komunikowania się i tworzenia relacji międzyludzkich, a także zdolność wywierania wpływu. Potencjał ten można wypracować poprzez przyjęcie postawy ciągłego uczenia się, a także dzielenia się doświadczeniami i wiedzą z innymi. Przykładem może być aktywny udział w seminariach, konferencjach, klubach płacowych organizowanych przez konsultantów zajmujących się badaniami rynku pracy i wynagrodzeń. Szansą do integrowania i budowania potencjału Comp & Ben są też inicjatywy klubów C&B, gdzie uczestnicy, osoby zajmujące się lub interesujące się tematyką wynagradzania, spotykają się cyklicznie. Mogą tam zaprezentować wdrożone przez siebie projekty i stosowane praktyki oraz wymienić wiedzę o rynkowych megatrendach.

ŁĄCZENIE WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI

Zdobywanie i kreatywne łączenie wiedzy i umiejętności z kilku dziedzin pozwoli menedżerom Comp & Ben na kreowanie nowoczesnych rozwiązań – szytych na miarę potrzeb swoich organizacji. Zdolność wdrażania tych rozwiązań za poparciem zarządów jest kluczowa, aby role Comp & Ben mogły rosnąć i były postrzegane jako strategiczne w firmach. Menedżer Comp & Ben może zwiększyć zakres wpływu, zmieniając model swojego wsparcia poprzez odchodzenie od bycia głównie usługodawcą dla HR i Kontrolingu Finansowego do partnerstwa z liderami biznesu wspólnie z HR managerami (z ang. *one HR team*). Zasiadanie przy jednym stole z liderami i zarządem wymaga oczywiście odpowiedniego poziomu inteligencji emocjonalnej, dojrzałości, wypracowania umiejętności konsultacyjnych i coachingowych oraz myślenia strategicznego, których nie są w stanie wyuczyć się roboty. Comp & Ben, łącząc właściwe rozumienie funkcjonowania firmy oraz swojej wiedzy ugruntowanej na twardych wskaźnikach z rynku, może współtworzyć z HR managerami i wdrażać innowacyjną strategię personalną w organizacji.
Przed tym duetem stoi już dzisiaj wiele wyzwań, których w przyszłości będzie jeszcze więcej. Wyzwania te związane są z budowaniem nowoczesnego miejsca pracy, które przeżywa rewolucję talentu i które buduje przewagę, tworząc i wdrażając nowe technologie i rozwiązania ze sztuczną inteligencją, buduje pozytywne doświadczenia pracowników (z ang. *employee experience*), również w obszarze HR. Strategicznym wyzwaniem jest z pewnością wyprzedzanie przyszłości i budowanie takiego miejsca pracy, do którego chętnie będą aplikować millenialsi i generacja postmillenialsów. Przed funkcją Comp & Ben stoi nie lada wyzwanie, jak tworzyć elastyczne (z ang. *agile*) i atrakcyjne rozwiązania, które angażują pokolenia będące dłużej w organizacji, oraz zadbać o nową grupę pracowników, która ma wysokie poczucie własnej wartości i jeszcze wyższe oczekiwania wobec świata i organizacji. Wyzwania te dla funkcji Comp & Ben dotyczą np. oczekiwanych zmian w obszarze zarządzania wynikami pracy i kariery (z ang. *performance* & *talent management*), które zostały już wprowadzone przez niektóre organizacje, np. Microsoft, Adobe, GE, Accenture. Wykorzystać można również doświadczenie firmy IBM, która powołała specjalny zespół składający się z czterech tysięcy osób: IBM Millenial Corps. Prace tego zespołu prowadzą do wniosku, że oczekiwania młodych osób wobec swoich menedżerów i pracodawców dotyczą: częstego i stałego otrzymywania informacji zwrotnych, pomocy w rozwoju kariery i stwarzania takich warunków, w których pracownicy chętnie dzielą się swoimi pomysłami z całym zespołem.
Kreowanie przez Comp & Ben całościowej strategii wynagradzania dla organizacji wymaga odniesienia się do jej kultury organizacyjnej, wizji, misji i do jej celów strategicznych. Nie chodzi też o ograniczanie roli Comp & Ben tylko do zarządzania „polityką wynagradzania" firmy. Kluczowa jest umiejętność szerokiego i holistycznego spojrzenia, tzw. Total Rewards, a więc nie tylko na wynagrodzenia i benefity, do których można przypisać wartość pieniężną, lecz także na elementy wpływające na styl i jakość pracy, rozwój kariery, zdrowie oraz życie osobiste pracowników, na co szczególną uwagę zwraca np. firma Philips.
Raport „Towards a Reskilling Evolution: A Future of Jobs for All" Światowego Forum Ekonomicznego 2018 w obliczu wyzwań przyszłego rynku pracy zachęca do tworzenia „umiejętności hybrydowych" (z ang. *hybrid skills*), a więc podnoszenia kwalifikacji uniwersalnych, takich jak współpraca czy krytyczne myślenie, oraz pogłębienia wiedzy eksperckiej w specyficznym obszarze. Ciekawą ofertą i poniekąd odpowiedzią na powyższą zachętę dla profesjonalistów Comp & Ben i osób zajmujących się czy zainteresowanych tą tematyką są również studia podyplomowe „Compensation & Benefits" – Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy na Uczelni Łazarskiego, gdzie oprócz zdobywania wiedzy słuchacze będą przygotowywani do ewolucji roli Comp & Ben. ■

ANNA PIASECKA

prezes zarządu,
Talent Exact Sp. z o.o.,
anna.piasecka@talentexact.pl

Etyka a testy **psychometryczne**

Wyniki testów psychologicznych i psychometrycznych są coraz częściej jednym z kryteriów branych pod uwagę w procesach rekrutacyjnych, a firmy stawiające na precyzyjne, sprawdzone narzędzia zarządzania ludźmi coraz częściej posiłkują się nimi przy budowaniu programów rozwojowych.

W latach 60. XX w. w środowisku badaczy psychologicznych rozpętała się prawdziwa burza dotycząca granic przeprowadzanych eksperymentów, konieczności przestrzegania etycznych norm podczas ich projektowania i przeprowadzania oraz moralnych granic realizowania tego typu badań oraz wykorzystywania dla tych celów pewnych określonych grup społecznych (chorzy, więźniowie, dzieci). Jej źródłem był zły stan emocjonalny i psychiczny uczestników niedawno przeprowadzonych psychologicznych eksperymentów. Był to eksperyment Stanleya Milgrama, w którym badano wpływ autorytetu na zachowanie jednostki, oraz eksperyment Philipa Zimbardo. Pierwszy z nich polegał na tym, iż grupa studentów myślała, że razi kolegów prądem za złe odpowiedzi, drugi zaś bazował na obserwacji zachowań studentów, którzy wcielili się w rolę więźniów i strażników. Z uwagi na jego zaskakujący przebieg został on przerwany po 6 dniach jego trwania, a nie 14, jak początkowo planowano.

Stanley Milgram próbował rzucić inne światło na przedmiot dyskusji, publikując wypowiedzi uczestników eksperymentu. Twierdzili oni, iż mimo ciężkich przeżyć, jakich dostarczyli im badacze, ogólnie są zadowoleni z udziału w doświadczeniu. Dzięki niemu dowiedzieli się o sobie prawdy. Mimo to nie uciszyły się głosy środowiska psychologicznego co do konieczności przyjęcia określonych norm etycznych i stosowania się do nich podczas prowadzonych w przyszłości eksperymentów.

PSYCHOLOGIA MA WPŁYW NA BIZNES

Od tamtego czasu minęło ponad 55 lat. Psychologia, będąc w głównej mierze nauką stosowaną, zaczęła mieć coraz większy wpływ na biznes, kierunki i modele zarządzania, a w końcu też na życie codzienne. Towarzyszy temu rosnąca popularność badań psychometrycznych, zwłaszcza że stosowanie ich stało się zarówno dostępne (np. poprzez internet), jak i wygodne w zastosowaniu. Bo oto okazało się, że badania takie mogą być prowadzone bez konieczności wychodzenia badanego z domu, bez barier czasowych, a nawet językowych. Dlatego nie dziwi fakt, że wyniki testów psychologicznych i psychometrycznych są coraz częściej jednym z kryteriów branych pod uwagę w procesach rekrutacyjnych, a firmy stawiające na precyzyjne, sprawdzone narzędzia zarządzania ludźmi coraz częściej posiłkują się nimi przy budowaniu programów rozwojowych. Jednakże biorąc pod uwagę fakt, iż owe badania są często nadzorowane lub prowadzone przez osoby o niewielkim przygotowaniu psychologicznym, ponownie stajemy w obliczu potrzeby przypomnienia zasad etyki prowadzenia badań psychologicznych, w tym przede wszystkim badań psychometrycznych.

Definicja etyki podana w encyklopedii PWN mówi nam, że „w sensie potocznym — etyka to ogół norm moralnych uznawanych w pewnym czasie przez jakąś zbiorowość społeczną za punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości". Można przez to rozumieć, iż etyka badań psychometrycznych to tyle co zbiór wytycznych postępowania dla osób, które zlecają wykonanie badania psychometrycznego, dla osób, które je przeprowadzają, oraz osób, które projektują procesy i procedury, według których następnie są przeprowadzane. Z uwagi na to, iż testy psychometryczne są po prostu szczególną kategorią badań psychologicznych, opisując zasady etyki badań psychometrycznych, należy przywołać przede wszystkim opracowane zasady i kodeksy stosowane przez różne środowiska psychologiczne.

> *Prawo do poufności odnosi się do zachowania wyników badań w tajemnicy przed osobami niepowołanymi.*

PODSTAWOWE ZASADY W BADANIACH PSYCHOMETRYCZNYCH

Pierwsza zasada etyki badawczej brzmi „Nie krzywdzić badanych". Można ją odnaleźć m.in. w kodeksie takich organizacji, jak PTP, OFBOR (Polskie Towarzystwo Psychologiczne [PTP], 1992; Kultura i Społeczeństwo, 38/3, s. 193–202). Odpowiada ona bezpośrednio wymogowi, aby stan badanego po eksperymencie był co najmniej na takim samym poziomie, co przed jego rozpoczęciem.

W przypadku badań psychometrycznych zasada ta dotyczy nie tyle procesu przeprowadzenia samego testu, ile raczej całego etapu wygenerowania raportów oraz przekazania informacji zwrotnej na temat wyników, a także następujących ewentualnych konsekwencji. Badacz oraz firma zlecająca badanie powinni uświadamiać sobie wagę odpowiedzialności za jakość i całokształt procesu badań psychometrycznych, jaka na nich spoczywa. Bowiem za etycznie przeprowadzone badanie psychometryczne można uznać wyłącznie takie badanie, które poza spełnieniem wszelkich kryteriów rzetelnego, dobrze przygotowanego badania naukowego zapewnieni także właściwą relację z osobą badaną i respektowanie jej praw. Do jednego z najważniejszych praw badanego należy prawo do wyrażenia zgody na udział w badaniu. Wyobraźmy sobie dwie sytuacje biznesowe: kandydat do pracy bierze udział w procesie rekrutacji, jednym z etapów jest wypełnienie testów psychometrycznych, pracownik firmy bierze udział w programie rozwojowym, który może zaważyć na jego awansie, bierze udział w badaniach psychometrycznych.

Czy w tak przedstawionych okolicznościach możemy mówić o spełnieniu zasady zachowaniu prawa do wyrażenia zgody? Zdecydowanie tak, o ile osoby, które mają wziąć udział w badaniu psychometrycznym (zarówno w procesie rekrutacji, jak i w programie rozwojowym) zostaną rzetelnie poinformowane o przebiegu całego procesu, jego oczekiwanych rezultatach i możliwych konsekwencjach. Ma on prawo do podjęcia świadomej decyzji i wyrażenia zgody na udział w badaniu, nawet jeżeli konsekwencją będzie wykluczenie z procesu rekrutacji lub rozwoju, jednak ostateczna decyzja na udział w badaniach leży po stronie badanego.

Kolejnym prawem badanego jest prawo do prywatności. Odnosi się ono do zakresu i wymiaru ujawnianych przez badaną osobę informacji. W praktyce oznacza to, iż w badaniu możemy pytać jedynie o te informacje, które z punktu widzenia np. rekrutacji czy rozwoju są faktycznie istotne. Niektóre informacje, jak np. wiek, wyznanie czy preferencje seksualne, należą do bardzo osobistych, dlatego bez ściśle uzasadnionej przyczyny, związanej z tematyką badania,

nie powinno się zbierać takich informacji. Obecnie prawo bardzo mocno chroni zbieranie i ujawnianie danych wrażliwych, podkreślając, że zbieranie określonych danych musi być podyktowane obiektywną, zmotywowaną potrzebą.
Powyższe prawa to obecnie nie tylko zasady etyki, lecz przede wszystkim wymogi prawne (obowiązujące od 25 maja 2018 roku przepisy RODO). W pierwszym okresie jego wdrażania firmy w pierwszej kolejności skupiły się na spełnianiu nałożonych na nie formalnych powinności. Zostały opracowane adekwatne formułki, na które kandydat lub pracownik może, lub nie, udzielić pozwolenia. Pokazuje to zatem, jak bardzo te tematy są istotne. Ważne pozostaje jednocześnie, na ile dostosowanie działania firm w zakresie badań psychometrycznych będzie zgodne z przepisami zarówno od strony formalnej, jak i etycznej, czyli stosowanej praktyki.

PRAWO DO POUFNOŚCI

Prawo do poufności odnosi się do zachowania wyników badań w tajemnicy przed osobami niepowołanymi. W praktyce biznesowej oznacza to, iż do wyników testów i badań psychometrycznych mogą mieć dostęp tylko te osoby, które zostały ujęte w zaprojektowanym uprzednio procesie badawczym, a który został przedstawiony badanemu w momencie zaproszenia do udziału w badaniu. Ostatecznie jest to najczęściej: sam zainteresowany (oczywiście) i badacz, a w dalszej kolejności: bezpośredni i pośredni przełożony badanego, służby HR firmy zlecającej badanie (o ile zostanie wskazane stanowisko osób, które będą miały wgląd w wyniki). Prawo do poufności jest dodatkowo rozszerzone o prawo do wglądu w wyniki. Wydaje się, iż stosowanie tego prawa, z uwagi na czasochłonność, powoduje niejednokrotnie wiele trudności, lub wręcz nie jest ono przestrzegane, a przecież należy pamiętać, iż nawet w eksperymentach psychologicznych uczestnicy mają prawo do wglądu w wyniki zbiorowe, a co dopiero w przypadku zindywidualizowanych testów psychometrycznych, skoro na ich podstawie zostanie podjęta taka lub inna decyzja (na przykład dotycząca ścieżki awansu). Badany kandydat lub pracownik podczas testów psychometrycznych udzielił szeregu odpowiedzi na stawiane pytania, ujawnił informacje na temat swojej osoby, poświęcił na ten proces swój czas. Firma zlecająca badania otrzymała dokładne dane, na których podstawie może planować dalsze działania w odniesieniu do danej osoby, można powiedzieć, iż uzyskała konkretne biznesowe korzyści. Czyż nie powinna odwzajemnić się, dopilnowując, aby badany uzyskał adekwatną informację zwrotną dotyczącą jego wyników? Wszak uczestnicy w przytoczonym wcześniej eksperymencie Stanleya Milgrama, mimo jego przebiegu, byli zadowoleni z badania, ponieważ dowiedzieli się czegoś o sobie. Skoro kandydat czy pracownik poświęcił swój czas na wypełnienie testów, niech korzyścią wyniesioną z eksperymentu będzie zwiększenie samoświadomości uczestnika.
Wymienione powyżej zasady etyki badań psychometrycznych: prawo do wyrażenia zgody, prawo do prywatności, prawo do poufności i – na koniec – prawo do wglądu w wyniki to nie tylko normy postępowania, które można odnaleźć w kodeksach dobrych praktyk środowisk badawczych, to przede wszystkim standardy, które powinny być stosowane przez firmy, zarówno po stronie zlecających, jak i wykonujących. Stosowanie się do tych zasad wskazuje, iż dana firma może być postrzegana jako przedstawiciel świadomego, etycznego biznesu.

JAK SIĘ USTRZEC PRZED UDZIAŁEM W BADANIU, KTÓRE NIE PRZESTRZEGA ZASAD ETYCZNYCH?

Dostępność i różnorodność badań i testów psychometrycznych sprawiły, iż coraz więcej osób prywatnych chętnie wypełnia darmowe testy dostępne w internecie. Rzadko jednak osoby te wiedzą, gdzie i jak ich dane będą przechowywane i wykorzystywane. Jeżeli mimo to, z jakiegoś powodu, zdecydują się na udział w tym badaniu, powinny zainteresować się, na ile test spełnia chociaż podstawowe zasady etyki badań psychometrycznych:
Czy został dookreślony cel badania, czy nie stoi w sprzeczności z etyką?
Czy została dołączona instrukcja z dokładnie opisaną procedurą udziału w badaniu, z uwzględnieniem informacji o dobrowolności, czasie jego wypełnienia, a nade wszystko ze wskazaniem sposobu i czasu uzyskania informacji zwrotnej, w tym z przekazaniem kontaktu do osoby odpowiedzialnej za interpretacje wyników?
Czy została zamieszczona informacja o możliwości wycofania się z badania?
Czy zamieszczona informacja o przestrzeganiu procesów dotyczących zachowania wyników badań w tajemnicy i procesów dotyczących przekazywania wyników badań?
Podsumowując powyższe rozważania, należy ponownie podkreślić, że konieczność stosowania standardów etycznych nie kończy się na rzetelności tworzenia samych narzędzi badawczych czy na zapewnieniu respektowania praw osoby badanej. Etyka badawcza to również wzięcie odpowiedzialności za całokształt prowadzonych badań psychometrycznych: od zaprojektowania procedury, poprzez jej realizację, aż po udzielenie informacji zwrotnej badanemu. Etyka to dołożenie wszelkich starań do jak najlepszej, najbardziej rzetelnej realizacji całego procesu. ■

Bibliografia:

- Brzeziński J. (2000), *Badania eksperymentalne w psychologii i pedagogice*, Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- Brzeziński J., Toeplitz-Winiewska M. (2000), *Etyczne dylematy psychologii*, Poznań: Wydawnictwo Humaniora.
- Brzeziński J (2007), *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Babbie E. (2006), *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- *Kodeks etyczno-zawodowy psychologa* (1992), Polskie Towarzystwo Psychologiczne: Warszawa.
- Międzynarodowy Kodeks postępowania w dziedzinie badań rynkowych i społecznych, Kultura i Społeczeństwo, 38/3, s. 193–202.
- Strelau J. (2007), *Psychologia – podręcznik akademicki,* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zimbardo P., Gerrig R. (2012), *Psychologia i życie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

dobry MultiUczynek

Do zdobycia jest
5 x 30 000 zł!

Zrób Dobry MultiUczynek!

Ty dajesz pomysł, my środki na jego realizację.

Benefit Systems zaprasza Użytkowników kart MultiSport i MultiActive do wzięcia udziału w programie wolontariackim Dobry MultiUczynek. Wspieramy inicjatywy związane ze sportem i aktywnością fizyczną.

Jeśli znasz instytucję, organizację, placówkę lub stowarzyszenie, którym chcesz pomóc - zbierz grupę wolontariuszy i zgłoś swój projekt!

BENEFIT systems

Wejdź na stronę **www.kartamultisport.pl** i wyślij zgłoszenie.
Na projekty czekamy do **30 września 2018.**

WIOLETTA SOBIESZEK

coach ACC ICF, trener biznesu w firmie WEM consulting sp. z o.o., wioletta@wemconsulting.pl

Przekonania **wpływają na efektywność**

Przekonania to zbiór pewnych prawd, w które człowiek wierzy, a skoro w nie wierzy, działa zgodnie z nimi. Przekonania wpływają na decyzje, działania oraz realizowane cele. Często bywa tak, że przekonania na tyle głęboko tkwią w umyśle człowieka, że dla niego nie są to tylko przekonania, uznaje je za fakty, za prawdę absolutną. Najdobitniej przejawia się to wówczas, gdy bronimy własnego zdania lub walczymy o uznanie racji.

Skąd biorą się przekonania? Pierwsze przekonania powstają już w dzieciństwie, gdy słyszymy o sobie: „jesteś wyjątkowy", „dasz radę", „szybko się uczysz", „nigdy się niczego nie nauczysz", „nie można ci zaufać", o innych: „ludziom nie można ufać", „ludzie lubią pomagać innym", czy o świecie: „świat jest niebezpieczny", „świat jest przyjaznym miejscem". Przekonania powstają podczas naszych doświadczeń życiowych, np. jeśli osoba widzi, że osiąga efekty, realizuje cele, może stworzyć się u niej przekonanie: „jestem skuteczny". Przekonania mocno powiązane są z emocjami, a najczęściej emocji doświadczamy w relacji z innymi osobami. Taką osobą, która może mieć wpływ na powstanie przekonania, może być ulubiony nauczyciel w szkole, przyjaciele, przełożony, otoczenie, w którym przebywamy. Wniosek jest prosty – przekonania kształtujemy całe życie.

TWORZENIE RAM

Jakie efekty powstają w wyniku działania przekonań? Najważniejszą funkcją przekonań jest tworzenie ram, w których ludziom łatwiej jest funkcjonować. Pozwalają określić, kim jesteśmy. Ramy te po prostu upraszczają życie i dokonywanie wyborów. Czy te wybory zawsze są dla nas korzystne?

Wyobraźmy sobie dwóch pracowników, którzy dostają nowe zadanie – „przygotowanie prezentacji dla zarządu podsumowującej coroczne rozmowy rozwojowe w organizacji".

Pierwszy pracownik pomyślał: „mam wystarczające umiejętności, żeby to zrobić", „lubię robić prezentacje", „wreszcie coś nowego, a ja lubię wyzwania", drugi natomiast: „to, co przygotuję, nie będzie ciekawe", „ktoś inny zrobiłby to o wiele lepiej", „to zadanie mnie przerasta". Co będzie działo się dalej? Pracownik, u którego pojawiły się przekonania wspierające, poczuje przypływ energii w związku z nowym zadaniem, ciekawość, może radość. Te emocje spowodują, że zacznie działać w kierunku realizacji zadania – szukać pomysłów i te pomysły zacznie realizować. Efektem będzie przygotowanie prezentacji na wysokim poziomie i w terminie wskazanym przez przełożonego. A co zadzieje się u drugiego pracownika? Jego przekonania zadziałają ograniczająco – jego myśli wskazują na niechęć do działania, lęk, wycofywanie się z wykonania zadania. Jaki będzie efekt jego działania? Jest duże prawdopodobieństwo, że pracownik będzie odkładał wykonanie zadania na ostatnią chwilę, czego efektem może być słaba jakość, niedotrzymanie terminu, obwinianie innych. Jak w tych dwóch sytuacjach zareaguje przełożony? W jaki sposób będzie myślał o swoich podwładnych? Pierwszy pracownik potwierdzi przełożonemu, że jest gotowy na wyzwania, że można na niego liczyć, że jest zaangażowany. Drugi pracownik potwierdzi przełożonemu i sobie, że ktoś inny zrobiłby to lepiej, że ma niskie kompetencje, że nie można mu ufać. Jest to mechanizm opisany w psychologii jako samospełniające się proroctwo. Jeśli osoba wierzy w daną myśl, zrobi wszystko, by ta myśl okazała się prawdą. Mózg ludzki lubi mieć rację. Bez względu na to, czy ta racja jest dla osoby korzystna, czy nie.

Wiemy już, że przekonania nie są prawdami absolutnymi, są nawykami, które wykształciliśmy. Większość przekonań jako nawyk działa u ludzi automatycznie – zgodnie z opisanym powyżej schematem – jest zepchnięta do podświadomości i odpala się automatycznie w pojawiającej się sytuacji. Dobra wiadomość jest taka, że nawyki można zmienić. Wiadomo, że zmiana nawyków nie jest prosta – wiedzą to ci, którzy zmieniają sposób żywienia, rzucają papierosy, rozpoczynają przygodę ze sportem lub uczą się języka obcego. Natomiast to od woli konkretnej osoby zależy, czy będzie chciała zmienić przekonania, które jej nie służą.

JAK DOKONAĆ ZMIANY?

Należy rozpoznać w konkretnej sytuacji, jaka myśl stoi za emocjami, które się pojawiają (np. złość na to, że przełożony daje nam kolejne zadanie, może wynikać z przekonania: „nie jestem kreatywny, więc sobie nie poradzę").

Kolejnym krokiem jest zadanie sobie pytania, czy takie myślenie pozwala na osiąganie celów, dobre samopoczucie, czy działa wspierająco?

Jeśli odpowiedź jest negatywna, warto zadać sobie pytanie: „Czy chcę to zmienić?". Żeby zmienić przekonanie, które kształtowało się latami, naprawdę trzeba tego chcieć.

Warto zobaczyć, co może się zadziać, jeśli odwrócimy przekonanie ograniczające. Jakie działania i emocje przyniosłoby myślenie: „jestem kreatywny, więc sobie poradzę"? Jak zachowuje się osoba, która wierzy w to właśnie przekonanie? Co jest potrzebne (jakie działania, wsparcie, emocje), by tak myśleć o sobie?

Zmiana przekonania może zacząć się od tego, że w kolejnej sytuacji, w której uruchomi się przekonanie „nie jestem kreatywny", osoba uchwyci to przekonanie, powie: „STOP", zamiast niego wstawi przekonanie „a właśnie, że jestem kreatywny" i podejmie inne działania niż do tej pory. Inne działania zmienią efekt, który osoba osiągała wcześniej. W tym momencie zostaje już tylko powtarzanie tego zachowania w podobnych sytuacjach i tak następuje trwała zmiana myślenia o sobie.

Powyższy schemat pozwala osobie na samodzielną pracę z przekonaniami. A jak brzmi wskazówka dla przełożonych? Czy przełożony ma dostęp do przekonań podwładnego i czy może zrobić coś z jego przekonaniami ograniczającymi? Przełożony, który już jakiś czas pracuje z podwładnym, bez problemu jest w stanie usłyszeć jego przekonania lub zdiagnozować obszary, w których pracownik słabiej sobie radzi i za którymi najprawdopodobniej stoją przekonania ograniczające. Za emocjami takimi jak złość, niechęć do działania, brak zaangażowania stoją przekonania. Przełożony, który chce mieć wpływ na postawę podwładnego, powinien zapytać o obawy i oczekiwania pracownika. A dalej już może przeprowadzić swojego podwładnego przez powyższą ścieżkę zmiany przekonań.

Pierwszym przekonaniem, w które warto uwierzyć, to takie, że zmiana przekonań jest możliwa. W tym właśnie miejscu zaczyna się zmiana. ■

Przekonania mocno powiązane są z emocjami, a najczęściej emocji doświadczamy w relacji z innymi osobami.

ANNA URBAŃSKA

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

Sztuka **skutecznych negocjacji**

Umiejętność prowadzenia negocjacji to jeden z kluczowych składników sukcesu w biznesie. Negocjujemy z przełożonymi, partnerami, klientami. Bardzo często musimy też negocjować z własnymi pracownikami. Jak się zachować, gdy pracownik żąda podwyżki, która przewyższa nasze możliwości?

W jaki sposób upewnić się, że pozyskamy idealnego kandydata do pracy? Co robić, aby ułatwić sobie komunikację ze współpracownikami lub z własnym zespołem?
Nie sposób zaprzeczyć, że sztuka negocjacji nie należy do łatwych. Wszelkie pertraktacje wymagają pewności siebie, kreatywności i odporności na stres. Mimo to warto pielęgnować tę umiejętność, to ona bowiem otwiera przed nami nowe możliwości, torując nam drogę do sukcesu. Najlepszym nauczycielem jest, rzecz jasna, doświadczenie, które przychodzi z czasem, jednak istnieją sprawdzone techniki, które znacznie ułatwiają to zadanie.

ZAMIAST MÓWIĆ – SŁUCHAJ

W trakcie negocjacji warunki stawiane przez drugą stronę często mogą wydawać się irracjonalne. Niejednokrotnie cała rozmowa spełza przez to na niczym. Tymczasem warto w pierwszej kolejności dowiedzieć się, co druga strona ma tak naprawdę do powiedzenia i gdzie można znaleźć kompromis. Niewiele jest bowiem w biznesie tak cennych zdolności, jak umiejętność słuchania. Słuchając klienta, łatwo zdać sobie sprawę z tego, jaką dobrać dla niego ofertę. Słuchając partnera, można otworzyć się na rozwój. I wreszcie, słuchając pracownika, wyświadcza się przysługę samemu sobie, nic bowiem nie wpływa na wyniki firmy tak, jak zadowolony zespół.
Co zatem robić w obliczu prośby lub propozycji, która wydaje się nie do przyjęcia? Przede wszystkim warto wstrzymać się z wyrażaniem swojego zdania i zacząć od dialogu. Przypuśćmy, że pracownik próbuje nakłonić szefa do możliwości wykonywania pracy zdalnej, szef wie natomiast, że ten pracownik będzie mu potrzebny w biurze. Przed wyrażeniem kategorycznego sprzeciwu i zniechęceniem do siebie sfrustrowanego pracownika warto zapytać go, co jest motorem jego decyzji i zebrać niezbędne informacje. W ten sposób można nie tylko ocenić zasadność prośby i taktownie się do niej ustosunkować, lecz także ustalić, na czym może polegać kompromis. Być może okaże się, że wystarczy odpowiednio zmodyfikować godziny pracy lub wyznaczyć określone dni, w których pracownik będzie mógł wykonywać swoje obowiązki z domu, jeżeli rzeczywiście okaże się to konieczne.

NIGDY PIERWSZY NIE PROPONUJ WARUNKÓW

Ta zasada może dotyczyć wielu przypadków, takich jak chęć zatrudnienia nowego członka zespołu, zainteresowanie współpracą z zewnętrzną firmą lub freelancerem czy rozmowa z podwładnym, który poprosił o podwyżkę. Niezależnie od sytuacji najważniejsze jest to, by zacząć od pytania o warunki drugiej strony. Dzięki temu łatwiej określić swoje położenie i możliwości manewru, a przede wszystkim oszczędzić sobie kosztownych błędów. Warto pozwolić wykazać się swojemu rozmówcy i zignorować strach, że nie uda się nam spełnić jego oczekiwań – istotą negocjacji jest przecież

W trakcie negocjacji warunki stawiane przez drugą stronę często mogą wydawać się irracjonalne. Niejednokrotnie cała rozmowa spełza przez to na niczym. Tymczasem warto w pierwszej kolejności dowiedzieć się, co druga strona ma tak naprawdę do powiedzenia i gdzie można znaleźć kompromis.

elastyczność. Niewykluczone, że taka postawa zaowocuje pozytywnym zaskoczeniem, zwłaszcza jeśli w danej sytuacji brakuje nam pewności, jaką kartą zagrać. Jeśli natomiast wymagania drugiej strony są niemożliwe do zrealizowania, dobrze jest spróbować osiągnąć konsensus, oferując korzyści, które zrekompensują potencjalny niedosyt.

ZASADA WIN-WIN

W udanych negocjacjach liczą się obie strony. Jeśli pracownik lub kontrahent, którego praca wnosi do firmy wiele korzyści, próbuje przekonać przełożonego do swojego punktu widzenia, przełożony powinien uważnie rozważyć jego warunki i spróbować się do nich dostosować. Skupianie się wyłącznie na swoich korzyściach na dłuższą metę nigdy nie będzie opłacalne. Co więcej, druga strona doceni okazywany jej szacunek. A co, jeśli budżet firmy nie pozwala na zaspokojenie wymagań finansowych pracownika? W takiej sytuacji warto zaproponować rekompensatę, choćby w postaci elastycznych godzin pracy, dofinansowania kursów czy zajęć sportowych lub innych benefitów. Ponownie można posłużyć się tu przykładem negocjowania możliwości pracy zdalnej. Jeżeli pracodawca jest w stanie na nią przystać, jednak obawia się, że niekorzystnie wpłynie ona na efektywność pracownika, można np. zaproponować okres próbny lub poprosić o dodatkowe raporty. Negocjacje są skuteczne tyko wtedy, kiedy obie strony są zadowolone.

Dzięki powyższym zasadom znacznie łatwiej jest osiągnąć podstawowy cel udanych negocjacji, jakim jest kompromis. Warto pamiętać, że w dzisiejszym świecie największą wartość ma biznes z ludzką twarzą, a szacunek okazywany klientom, partnerom czy współpracownikom przeradza się w zaufanie, które może zaowocować długofalową, satysfakcjonującą współpracą. W trakcie negocjacji warto zatem okazać drugiej stronie zrozumienie, którego sami byśmy oczekiwali, i postarać się znaleźć złoty środek – to naprawdę możliwe! ■

> *Warto pamiętać, że w dzisiejszym świecie największą wartość ma biznes z ludzką twarzą, a szacunek okazywany klientom, partnerom czy współpracownikom przeradza się w zaufanie.*

reklama

MAŁGORZATA CZERNECKA

psycholog i prezes zarządu Human Power

Kulturę **innowacyjności można kreować**

W mniejszym lub większym stopniu każdy z nas ma szansę być kreatywnym. Jest jeden warunek – musimy mieć na to czas. Niestety, właśnie z czasem najczęściej mamy problem.

Jesteśmy gdzieś na szarym końcu międzynarodowego zestawienia innowacyjnych gospodarek. Pod względem zdolności do tworzenia innowacji Polska zajmuje 67. miejsce w ogólnym rankingu globalnego indeksu konkurencyjności (na 144 badane kraje). Pomijając kwestie rozwiązań systemowych, które silnie wpływają na skłonność przedsiębiorstw do finansowania działalności B+R czy jakość współpracy z uczelniami wyższymi, naszym problemem jest w ogóle to, jak pracujemy. Pracując nieefektywnie, pod dużą presją i pod wpływem hormonów stresu, zwykle sabotujemy samych siebie, osiągając tylko ułamek tego, co bylibyśmy w stanie zrealizować, gdybyśmy pracowali intensywnie, ale mądrze.

PRACA TWÓRCZA

Przeciążenie obowiązkami i nieodpowiednia organizacja czasu pracy powodują, że blisko połowa biorących udział w badaniu „Praca, moc, energia w polskich firmach”[1] przyznała, że nie ma czasu w pracy, aby myśleć koncepcyjnie. Taka sytuacja wpływa negatywnie nie tylko na efektywność organizacji, lecz także na jej innowacyjność. Z drugiej zaś strony czas na kreowanie nowych pomysłów i rozwiązywanie problemów miał tylko co trzeci pracownik biorący udział w ww. badaniu. Nie można zatem powiedzieć, że sytuacja jest bardzo zła – mamy z kogo brać dobry przykład. Co ciekawe i charakterystyczne, w przywoływanym badaniu – podobnie jak w jego ubiegłorocznej edycji – ujawniły się problematyczne kwestie związane z tzw. wielozadaniowością. Blisko 60 proc. pracowników czuje presję, aby wykonywać kilka zadań naraz. Ale myliłby się ten, który sądziłby, że ta presja ma pozytywny wpływ na tzw. mobilizację do działania. Prawda wygląda nieco inaczej: 30 proc. respondentów ma poczucie, że nie panuje nad liczbą zadań, jakie ma do wykonania w pracy. Na drugi dzień nie pamięta, czym zajmowała się poprzedniego! I jakby tego było mało, fatalną normą stała się sytuacja, w której prawie 70 proc. z nas godzi się na przerywanie naszych zadań przez maile, telefony czy rozmowy ad hoc ze współpracownikami. Do tego dochodzą liczne zaplanowane spotkania i zebrania, trwające dosłownie godzinami, których sensowność wzbudza kontrowersje ich uczestników. Czy w takich okolicznościach można oczekiwać innowacyjności?

NAJLEPSI INNOWATORZY

Firmy takie jak Google czy 3M po prostu w ramach wewnętrznych regulaminów zagwarantowały pracownikom czas na rozwijanie swoich zawodowych zainteresowań. Jak można przeczytać w książce *The Google Story*, zasada, wedle której każdy miał możliwość przeznaczyć 20 proc. swojego czasu na własne zainteresowania, została wprowadzona, aby „pobudzić w pracownikach kreatywność, rozluźnić ich i zmotywować. Brin i Page (założyciele Google FT) uważali, że bez swobody i elementu zabawy nie ma mowy o innowacyjności, na której tak im zależało. Pragnęli utrzymywać w swojej firmie taką atmosferę, dzięki której chciałoby się dać z siebie wszystko”[2].

Podobnie podeszła do tego wyzwania firma 3M. I jeśli wierzyć korporacyjnej legendzie, dzięki temu rozwiąza-

niu dziś każdy z nas może notować swoje złote myśli, tudzież rzeczy do zapamiętania, na słynnych żółtych karteczkach samoprzylepnych.

CO MOŻNA ZROBIĆ?

Przywołane przykłady są ilustracją tego, jak wiele zależy od tzw. kultury korporacyjnej. Wewnętrzne, systemowe zachęty do tego, aby na moment zatrzymać się i dać sobie czas na refleksję, wydają się nieodzowne dla wykreowania innowacyjności. Tylko dzięki zatrzymaniu się i złapaniu oddechu mamy możliwość przestawić się z lewopółkulowego, analitycznego, logicznego myślenia na prawopółkulowe myślenie holistyczne, kontekstowe i twórcze. Kreatywność wymaga czasu i nie ma na nią szans, jeśli działamy pod presją i w ramach kultury „niekończących się list zadań".

Dobrze, aby obok rozwiązań systemowych w organizacjach zaczęły funkcjonować też inne, nie mniej ważne elementy wpływające na efektywność pracy załogi, np. umiejętność balansowania między intensywną pracą a odpoczynkiem i regeneracją. Dbanie o płynne przechodzenie między tymi dwoma stanami ma niebagatelny wpływ na wydolność każdego z nas. W tym kontekście chociażby odpowiednia długość snu, aktywność fizyczna albo jakość i liczba spożywanych posiłków może zdecydować o osiąganiu lepszych wyników w pracy. Zarządzający muszą mieć tego świadomość i umiejętnie wpływać na kształtowanie pożądanych, zdrowych nawyków u swoich podwładnych.

„W przeszłości kreatywność była luksusem. Obecnie, w dobie globalnej gospodarki, jest niezbędna do przetrwania. Jeśli nie jesteś kreatywny, nie żyjesz" – twierdzi Fons Trompenaars w swojej książce zatytułowanej „Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy"[3].

Chyba więc najwyższa pora, aby już bez zwłoki zacząć rozglądać się za czasem na innowacje. ■

Przypisy:

[1] Badanie „Praca, Moc, Energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji" realizowane jest we współpracy z Aon, Kinnarps Polska, Dailyfruits, Benefit Systems, Uniwersytetem Łódzkim oraz Akademią Leona Koźmińskiego. Ankieta dystrybuowana jest wśród pracowników i kadry zarządzającej dużych przedsiębiorstw w Polsce. W tegorocznej edycji wzięły udział 2322 osoby, w tym 646 przedstawicieli kadry kierowniczej i 1676 pracowników na innych stanowiskach. Więcej informacji na stronie: http://humanpower.pl/raport2018.

[2] D.A. Vise, *The Google Story*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2007.

[3] Fons Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

reklama

MARIA WAWRZYNIAK

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

Kobiecy głos **w biznesie**

Obawa przed niepowodzeniem, kompromitacją i przewidywanie klęski dezorganizują podjęte działania. Są one źródłem takich emocji, jak lęk lub wstyd, które nie odzwierciedlają rzeczywistej sytuacji, lecz negatywne myślenie o sobie i niedocenianie własnych możliwości, a przecież lepiej być odważnym, pewnym siebie i pozbawionym kompleksów.

Fakt, że kobiety wciąż bardziej obawiają się niepowodzeń niż mężczyźni, potwierdzają cykliczne badania przeprowadzane przez Global Entrepreneurship Monitor. W badaniu z 2016 r. wykazano, że 62 proc. kobiet, w stosunku do 55 proc. mężczyzn, odczuwa strach przed porażką. Wskaźnik ten w odniesieniu do kobiet zdecydowanie wzrósł, gdyż w 2011 r. wynosił 47 proc., a zmalał, jeżeli chodzi o mężczyzn – w roku 2011 wyniósł 60 proc. Różnica ciągle istnieje, choć jest ona coraz mniejsza i zdecydowanie przemawia na korzyść pań.

Mimo zmieniającej się świadomości kobiet i całego społeczeństwa praktyka ciągle pokazuje, iż kobiety same nie cenią swoich umiejętności. Choć coraz bardziej doceniają swe zdolności przedsiębiorcze, to jednak ciągle mają różnego rodzaju obawy, które między innymi związane są z wystąpieniami publicznymi. Często słychać, jak mówią: „jestem przerażona przed każdym służbowym wystąpieniem", „boję się zabrać głos na spotkaniach, czuje się na nich nieswojo", „obawiam się opinii co do tego, jak jestem odbierana" itp. Wiele z kobiet, choć bardzo dobrze przygotowanych do pełnionych funkcji, skupia się na odczuciach i wrażeniach, długo analizując swoje zachowanie podczas wystąpienia, co dodatkowo negatywnie wpływa na podejmowanie się kolejnych takich zadań. Strach przed porażką powoduje, że podczas spotkania czy publicznego wystąpienia kobiety nie włączają się do rozmowy lub mówią zbyt cicho, pozwalają, by im przerywano.

TOWARZYSZ STRES

Tak jak i innym sytuacjom, tak i wystąpieniom publicznym zwykle, niezmiennie, towarzyszy stres, bez względu na to, czy jest to comiesięczne zebranie, szkolenie pracowników, konferencja branżowa, prezentacja dla partnerów biznesowych, czy też prezentacja siebie i swojego pomysłu. A przecież umiejętność publicznego występowania określana jest mianem jednej z najważniejszych współczesnych kompetencji.

Choć niechciany stres, mimo że jest nam często niezbędny, gdyż dzięki niemu jesteśmy w stanie zmobilizować się do działania, dotyczy wszystkich ludzi, a ryzyko i porażka są nieodłączną częścią życia każdego, jednak w różnym stopniu jesteśmy na niego podatni, odmienne są reakcje na sytuacje stresujące i różne są metody radzenia sobie ze stresem. Czasami jest to trudne, szczególnie gdy stojąc przed grupą, za chwilę mamy zacząć przemówienie, a paraliżujący strach powoduje, że drżą nam ręce, serce kołacze, nogi są „z waty", a z przygotowanego tekstu prezentacji nie pamiętamy ani jednego słowa, mimo że na co dzień nie jesteśmy jakoś szczególnie nieśmiali. Jednak sytuacja jest alarmująca szczególnie wtedy, gdy paraliżująca obawa staje się przeszkodą trudną do pokonania.

CO ZROBIĆ Z PARALIŻUJĄCĄ TREMĄ

Lęk przed wystąpieniami publicznymi jest powszechny, a pośród bardzo znanych osób biznesu, filmu i show-biznesu, które miały z nim kłopot, byli m.in. Julia Roberts, Rowan Atkinson, Richards Branson, Winston Churchill, Samuel L. Jackson czy Bruce Willis. Dziś trudno w to uwierzyć. Dlatego gdy paraliżuje nas stres związany z występowaniem przed szerszą publicznością, warto wiedzieć, że jest on możliwy do pokonania, a obawy i nieśmiałość przed publicznymi wystąpieniami da się ujarzmić. Pomaga też świadomość tego, co zrobić, aby nasze wystąpienie było wyjątkowe, zostało zrozumiane i zapamiętane przez słuchaczy. Wtedy wystąpienie

Wiele z kobiet, choć bardzo dobrze przygotowanych do pełnionych funkcji, skupia się na odczuciach i wrażeniach, długo analizując swoje zachowanie podczas wystąpienia, co dodatkowo negatywnie wpływa na podejmowanie się kolejnych takich zadań.

przed publicznością czy rozmowa ze sporym audytorium nie będą żadnym problemem, a jedynie przyjemnością czerpaną z obcowania z innymi.
Gdy jesteśmy dobrze przygotowani, można znacząco zmniejszyć poziom obawy przed porażką.

OTO KILKA TECHNIK POKONYWANIA TREMY

1. Dobre przygotowanie, czyli nie idźmy na żywioł:
– aby poczuć się pewniej podczas wystąpienia, podstawowym krokiem będzie ustalenie, kim będą ludzie tworzący audytorium, co pomoże nam dopasować treść prezentacji do jego wymagań i stopnia znajomości poruszanych tematów,
– ważne jest również ustalenie celu przemowy – będzie on inny, gdy prezentacja skupia się na nowym pomyśle, a inny, jeśli dotyczy podsumowania projektu,
– ustalenie celu pomoże też w doborze właściwych komunikatów i argumentów,
– znając cel wystąpienia, można wybrać formę wypowiedzi, która najlepiej trafi do odbiorców, innej formy przekazu użyjemy bowiem, jeśli będziemy przemawiać na cyklicznym zebraniu działowym, a innej – na szkoleniu pracowników, konferencji branżowej czy też podczas prezentacji dla partnerów biznesowych,
– dobrą metodą przygotowawczą jest też ustalenie listy potencjalnych pytań, jakie mogą paść ze strony słuchaczy, co pozwoli uniknąć ewentualnego niezręcznego milczenia i zmniejszyć ryzyko, że nie będziemy w stanie udzielić odpowiedzi,
– nie wolno zapomnieć o technicznym przygotowaniu, czyli takich elementach, jak zaproszenia dla gości, sprzęt nagłaśniający, mikrofon, rzutnik, oświetlenie, materiały dla siebie i publiczności, nawet gdy jest za to odpowiedzialny ktoś inny.

2. Próbna przemowa i przygotowanie mentalne:
– zanim rozpocznie się właściwe wystąpienie, warto przećwiczyć jego treść, a przynajmniej jego wstęp i kilka najważniejszych punków, jakie mają zostać poruszone, – taka metoda pozwoli na opanowanie początkowej tremy, która zwykle jest najbardziej destrukcyjna, i na płynne przejście do kolejnych etapów przemówienia,
– by wystąpienie publiczne nie było katastrofą, warto zastosować autosugestię i wizualizację, by zmienić negatywne myśli, np. „zaraz zrobię z siebie błazna", na pozytywne, np. „jestem bardzo dobrze przygotowana i opanowana – dam sobie radę ze wszystkim" – takie pozytywne myślenie pozwoli nam zobaczyć siebie jako porywającego mówcę, którego z zainteresowaniem słucha całe audytorium.

3. Jak cię widzą, tak cię piszą:
– niezbędne jest dopasowanie swojego ubioru, jako mówcy, do okoliczności oraz innych uczestników spotkania, gdyż ubiór, nie powinien być ekstrawagancki czy mało formalny, gdy spotkanie odbywa się z potencjalnymi kontrahentami, którzy pojawią się w garniturach, czy też odwrotnie: trudno występować w garsonce czy garniturze, gdy audytorium będzie w T-shirtach i dżinsach, ale jeżeli są jakieś ograniczenia, dostosujmy się do nich, – jednak najważniejsze jest, by podczas przemowy czuć się w swoim ubiorze swobodnie i nie wzbudzać negatywnych emocji czy pejoratywnych skojarzeń.

4. Podczas przemówienia:
– przemawiając, nie można zapomnieć o mowie ciała, gdyż jest ona potężnym środkiem przekazu, a gdy pozostaje niespójna z przekazywaną treścią, jest w stanie całkowicie zniweczyć wszystkie wysiłki, a nawet na długo zrujnować naszą opinię jako mówcy, dlatego:
a) przemawiajmy, trzymając plecy prosto, gdyż postawa „zgarbiona" przedstawia nas jako niewiarygodnych, przerażonych i pełnych obaw,
b) nie chwiejmy się i nie skręcajmy ciała na boki – taka postawa nie przysparza nam powagi i zaufania, gdyż ma to wpływ na rytm i tempo mówienia, to samo dotyczy przekrzywiania głowy na boki,
c) podczas przemówienia nie bawmy się przyborami, okularami czy częściami garderoby, nie bębnijmy palcami o blat, gdyż to wszystko rozprasza słuchaczy, a mówcy i tak nie pomaga,
d) nie stójmy „na baczność" czy też ze skrzyżowanymi ramionami na piersiach – taka postawa świadczy o sztywności przekonań i twierdzeń, a także o arogancji i braku możliwości konwersacji z taką osobą,
e) do publiczności zawsze bądźmy zwróceni twarzą, to mobilizuje ją do skupienia, gdyż każde odwrócenie się mówcy plecami do audytorium skłania odbiorców do rozluźnienia i braku uwagi, ponadto utrzymanie kontaktu wzrokowego prelegenta z sympatycznym odbiorcą zawsze pomaga temu pierwszemu,
– pracujmy z oddechem – na początku publicznego wystąpienia głębokie oddechy pomogą zapanować nad pierwszymi oznakami paniki, a w jego trakcie pozwolą uniknąć przykrych następstw zapominania o oddechu, jakimi są drżenie głosu, zawroty głowy czy nawet omdlenia,
– podczas wystąpień zachowajmy poczucie humoru i dystans do siebie, gdyż te elementy zastosowane z umiarem pomogą zdobyć zaufanie i życzliwość odbiorców,
– zapanujmy nad czasem, przecież wszyscy mówią: „czas to pieniądz", a poszanowanie czasu słuchaczy i swojego tylko dobrze świadczy o mówcy – nikt nie lubi, gdy zebrania czy prelekcje przeciągają się w nieskończoność.
Bez względu na okoliczności powinniśmy pamiętać, iż nie ma wzoru idealnego przemówienia, a pojawiające się obawy i trema są możliwe do przezwyciężenia. Tylko trening czyni mistrza, jedynym więc uniwersalnym i pewnym sposobem, by jako mówca prezentować się coraz lepiej, jest jak najczęstsze występowanie przed możliwie szerokim audytorium. Jednak by kolejne wystąpienia były coraz sprawniejsze, ważna jest informacja zwrotna – nie bójmy się tego, że będzie ona krytyczna. Im więcej wiemy, jakie popełniamy błędy, tym większą zyskujemy wiedzę i doświadczenie, większą swobodę i lepsze przewidywanie zachowań odbiorców, a dzięki temu uczymy się panować nad stresem i tremą. Wszystkie te uwagi i podpowiedzi mogą zastosować zarówno panie, jak i panowie. ■

CASE STUDY

Wyjazd incentive – nowy benefit

EMILIA BIAŁA

HRBP w Colian Sp. z o.o.

SYLWESTER PIETRZYK

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

Pracodawcom jest coraz trudniej angażować swoich pracowników. Ich oczekiwania są coraz bardziej wysublimowane. Czasy, gdy jako event rozumiano grill z nielimitowanym dostępem do baru, pomału przechodzą do przeszłości.

Widać to szczególnie na przykładzie młodych pracowników dużych międzynarodowych korporacji, którzy podróżują, są aktywni fizycznie, dbają o swój rozwój osobisty. Oczekują, że pracodawca, a dokładnie dział HR, zaproponuje im nie tylko ciekawą, lecz także atrakcyjną „ofertę" motywatorów. Wiedzą, że jeśli nie zrobi tego ich obecny pracodawca, to zrobi to kolejny. Ta grupa pracowników jest szczególna ze względu na swoją specyfikę. Jej reprezentanci są postrzegani między innymi jako nielojalni, często zmieniający pracodawcę, mało zaangażowani. Cechują się silnym poczuciem autonomii, ale są także kreatywni, szybko adaptują się do nowych sytuacji i kładą nacisk na swój rozwój. Nazywa się ich często pokoleniem Y lub Z i podkreśla, że stanowią ogromne wyzwanie dla kadry zarządzającej. Odpowiedzią na ich potrzeby może być wyjazd integracyjny, jednak zaplanowany i przeprowadzony w sposób, który odpowiada ich potrzebom.

BUDOWANIE AUTENTYCZNEGO ZAANGAŻOWANIA

Potwierdza się to w rozmowach z uczestnikami szkoleń, które prowadzimy. Dla dużej części pracowników wyjazd incentive, szczególnie za granicę, jest jednym z najbardziej prestiżowych motywatorów.

Z drugiej strony tempo zmian zarówno społecznych, jak i tych na rynku pracy jest bardzo dynamiczne. Rynek pracy w Polsce to rynek pracownika i wszystkie dane wskazują, że tendencja ta będzie się pogłębiać. Pracodawcy coraz bardziej konkurują między sobą szczególnie o najbardziej atrakcyjnych pracowników, wprowadzają zmiany dotyczące sposobu funkcjonowania organizacji, takie jak reeingineering procesów biznesowych, uelastycznianie warunków pracy mające na celu jej coraz lepsze funkcjonowanie i optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego.

Zauważmy, że jeszcze dekadę temu wiele zawodów, takich jak programista czy specjalista od social mediów, nie istniało. W wielu dziedzinach zamiast zdyscyplinowania, stosowania procedur i odtwórczego odtwarzania procesów coraz bardziej doceniany jest pracownik przebojowy, myślący niestandardowo, otwarty na nowości.

W relacjach z klientem liczy się nie tylko profesjonalizm, lecz także zaufanie do osób, z którymi współpracujemy. Jedynym sposobem na modelowanie takich zachowań może być budowanie autentycznego zaangażowania pracowników. Wszystko idzie w parze z modą na zdrowy styl życia: sport, dieta, weganizm pozostają nie tylko nawykiem żywieniowym, lecz także filozofią życia. Chcemy żyć dłużej i lepiej nie tylko prywatnie, lecz także zawodowo. Ta tendencja coraz częściej pojawia się już na poziomie misji firmy względem swoich pracowników lub działu HR.

Specjaliści zachodzą w głowę, jak utrzymać, zmotywować i nagrodzić pracowników, dostarczając nowych bodźców i wrażeń. Mamy świadomość, że każdy kolejny motywator/bodziec ma krótkotrwałe działanie i ciągle w tym obszarze trwa „wyścig zbrojeń". To co najbardziej angażuje zespół, to wspólne doświadczenia nabyte poprzez wspólne wykonywanie czynności, zadań, radzenie sobie z trudnościami czy osiąganie celów. Czy można zatem stworzyć event, który łączy wymienione cechy? Spróbujmy…

Wyobraźmy sobie sytuację: grupę ambitnych menedżerów, wykazujących się cechami przywódczymi, wsadzamy na łódź żaglową, wskazując im kierunek rejsu. To oni muszą poczuć kierunek wiatru, zaufać kapitanowi, nauczyć się wiązać węzły, wiedzieć, kiedy zmienić kierunek rejsu, zadbać o bezpieczeństwo i komfort załogi… To bardzo dosłowne odniesienie do prowadzenia firmy, tworzenia zgranego zespołu, w którym każdy jest istotnym ogni-

wem. Gdyby do tego dorzucić jeszcze zupełnie ekstremalną aktywność związaną z radzeniem sobie ze stresem w nowych sytuacjach – jak wspinaczka, trekking przez pustynię czy dżunglę, pływanie z orkami czy rekinami albo nurkowanie na wstrzymanym oddechu, to tworzy się pakiet umiejętności i wrażeń konsolidujący nie tylko sam zespół, lecz także dający wiedzę na temat samego siebie. Jeśli warsztat jest poprowadzony przez kompetentną osobę, to narzędzia, które wskazuje do określonych zadań, spełniają rolę wielofunkcyjną. Bo ze stresem musimy sobie radzić nie tylko w pracy.

BRAK GOTOWOŚCI DO WYJŚCIA POZA SCHEMAT

Brzmi to pięknie, więc dlaczego tak rzadko korzystamy z takich form motywowania pracowników?

Odpowiedzi pewnie za każdym razem będą różne. Pierwsza to po prostu brak gotowości w organizacji na wyjście poza dotychczasowy schemat stosowania motywatorów. Druga to brak wiedzy, jak profesjonalnie zorganizować takie przedsięwzięcie. Trzecie to obawa przed ewentualnym ryzykiem związanym z wypadkiem podczas takiego wyjazdu.

Zmiana podejścia do filozofii motywowania jest koniecznością. Pytaniem nie jest, czy zmienić podejście do motywowania pracowników, ale kiedy to zrobić.

Zgadzamy się, że przeprowadzenie takiego eventu jest o wiele bardziej wymagające niż standardowy grill z piwem plus budowanie wieży ze słomek. Na rynku szkoleniowym jest wiele firm, które czując potrzeby rynku, są gotowe przedstawić nam pełną ofertę wyjazdu incentive, dopasowaną indywidualnie do naszych potrzeb.

Ryzyka wypadku nie da się całkowicie wyeliminować, ale można go zredukować do minimum, w końcu wypadki zdarzają się także w miejscu pracy. Warunkiem jest skorzystanie z usług profesjonalnej firmy oraz przygotowanie szczegółowej listy kontrolnej przewidującej różne formy ryzyka.

Wyjazdy integracyjne w stylu all inclusive to już przeszłość. Szkolenia w zamkniętych salach konferencyjnych z prezentacją z rzutnika i paluszki z plastikowego kubka to już nieco zakurzona formuła. Chcemy się uczyć, latać, pływać, zdobywać nowe szczyty, budować wartość firmy, ale też i siebie. Najchętniej w zestawieniu przyjaznej, wakacyjnej aury. Brzmi to jak nieosiągalne marzenie? Nie, nic z tych rzeczy! Połączyć wszystkie te wyznaczniki i zadowolić wszystkich uczestników to nie lada wyzwanie. Dlatego tak ważna jest rola dobrego HR-owca, który zna kompetencje miękkie pracowników, ich oczekiwania, umiejętności i sposób spędzania wolnego czasu. Tworzenie coraz to nowych metod motywacji jest koniecznością. ■

reklama

JAGODA ZYGIERT

Sedlak & Sedlak

Benefity dla odchodzących menedżerów

Podstawowym celem oferty świadczeń dodatkowych jest przyciąganie i zatrzymanie pracowników w firmie. Dlatego ciekawym rozwiązaniem są świadczenia kierowane do zwalnianych pracowników. Ich głównym celem jest wsparcie zwalnianych osób w znalezieniu zatrudnienia. W tym artykule zajmiemy się świadczeniami, które pracodawca może zaoferować menedżerom, kończąc z nimi współpracę, aby pomóc im w poradzeniu sobie w nowej sytuacji.

Pracę zmieniamy dziś znacznie częściej niż kiedyś. Według badania Wskaźniki HR 2017 przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak, średni staż pracy wynosi 7,5 roku, a do zakończenia współpracy dochodzi częściej z inicjatywy zatrudnionego (Wskaźniki HR, 2017). Pracownicy, którzy zmieniają pracę z własnego wyboru, robią to zazwyczaj w momencie, gdy mają już gwarancję zatrudnienia w innej firmie. Inaczej jest, gdy to pracodawca chce rozwiązać umowę. Otrzymanie wypowiedzenia często jest dla pracownika dużym zaskoczeniem. Jest to stresujące wydarzenie, które łączy się z wieloma zmianami. Sytuacja menedżerów jest o tyle trudniejsza, że ofert pracy na stanowiska kierownicze jest mniej, co skutkuje dłuższym szukaniem nowej posady.

Pracodawca może pomóc zwalnianemu menedżerowi w poradzeniu sobie w tej sytuacji poprzez ofertę świadczeń dodatkowych związanych z odejściem. O zawartości pakietu będzie decydował fakt, czy rozstanie jest pojedynczym przypadkiem, czy też planujemy większe zmiany kadrowe, co również przesądza o jego elastyczności i umożliwia negocjację pakietu. W przypadku zwalniania większej liczby kierowników musimy pamiętać o stosowaniu tych samych zasad wobec wszystkich. Co może wchodzić w skład takiej oferty świadczeń dodatkowych?

DODATKOWA ODPRAWA

Największą obawą zwalnianych menedżerów jest długi okres poszukiwania zatrudnienia. Większość kierowników ma pewne wymagania finansowe oraz te związane z pracą, którą chcą wykonywać. Z tego powodu nie chcą zadowalać się pierwszą otrzymaną ofertą. Dlatego tak ważne jest dla nich w tym okresie poczucie bezpieczeństwa finansowego. Wysokość odpraw kadry kierowniczej jest często określona w kontrakcie menedżerskim. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby zaproponować zwalnianemu korzystniejsze warunki. Dodatkową odprawę według raportu Lee Hecht Harrison DBM 2018 „Odprawa, outplacement i świadczenia dodatkowe" otrzymało aż 89 proc. zwalnianych menedżerów. Istotna jest oczywiście wysokość łącznej odprawy, jaką otrzyma pracownik. Zbyt mała kwota może spowodować, że zwalniany nie będzie miał poczucia bezpieczeństwa, co łączy się z dużym stresem. Będzie mu zależało na szybkim zna-

Przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka, dlatego pracownicy kończący współpracę często pytają o możliwość dalszego korzystania z tych urządzeń lub ich wykupienia na preferencyjnych warunkach.

lezieniu pracy, niekoniecznie odpowiadającej jego wymaganiom i preferencjom. Z kolei zbyt duża kwota, na przykład w wysokości rocznego wynagrodzenia, może osłabić motywację do szybkiego znalezienia kolejnego zatrudnienia, co również nie będzie korzystne. Większość zwalnianych menedżerów (44 proc.) otrzymuje odprawę w wysokości cztero-, a nawet sześciokrotności pensji. Natomiast 25 proc. otrzymało sumę w wysokości 2–3 wypłat (Lee Hecht Harrison DBM, 2018). Jest to ważny element odejścia, ponieważ menedżer, który ma poczucie bezpieczeństwa, może się skupić na poszukiwaniu pracy, poszerzaniu swoich kompetencji czy planowaniu kariery.

MOŻLIWOŚĆ WYKUPIENIA SPRZĘTU

Według raportu Sedlak & Sedlak „Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2017 roku", 85 proc. kierowników wyższego szczebla otrzymywało służbowy samochód do użytku prywatnego. Większości menedżerów korzysta prywatnie również ze służbowego komputera oraz innych sprzętów.

MOŻLIWOŚĆ PRZEDŁUŻENIA WAŻNOŚCI ŚWIADCZEŃ

Wraz z wygaśnięciem umowy pracownik traci również prawo do korzystania ze świadczeń dodatkowych, takich jak karta na siłownię, opieka medyczna lub polisa na życie. Niektórymi benefitami są również objęci członkowie rodziny menedżera, co może oznaczać zmianę przyzwyczajeń całej rodziny. Dlatego też część pracodawców oferuje przedłużenie ważności pakietów sportowych i opieki medycznej. Z takich propozycji mogło skorzystać odpowiednio 34 proc. i 65 proc. przebadanych menedżerów (Lee Hecht Harrison DBM, 2018).

OUTPLACEMENT

Outplacement inaczej jest nazywany systemem łagodnych zwolnień. Zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, jeśli pracodawca zwalnia w przeciągu trzech miesięcy przynajmniej 50 pracowników, jest zobowiązany do udzielenia im wsparcia w znalezieniu zatrudnienia. Jeśli zwalniane są pojedyncze osoby, takie wsparcie jest dobrą wolą pracodawcy. W przypadku zwolnień kluczo-

Sytuacja menedżerów jest o tyle trudniejsza, że ofert pracy na stanowiska kierownicze jest mniej, co skutkuje dłuższym szukaniem nowej posady.

wych pracowników ma ono formę indywidualnego wsparcia, szytego na miarę. Polega na podejmowaniu przez firmę działań, które mają pomóc pracownikom odnaleźć się na rynku pracy i zostać zatrudnionym. Outplacement może być realizowany wewnętrznie przez działy personalne lub też zewnętrznie przez wyspecjalizowane firmy.

Najczęściej podejmowane działania w ramach outplacementu to (Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012):

– doradztwo zawodowe lub coaching kariery,
– poradnictwo i wsparcie psychologiczne,
– finansowanie dodatkowych kursów i szkoleń,
– wsparcie w aktywnym poszukiwaniu pracy,
– pomoc w przygotowaniu się do procesu rekrutacji,
– wsparcie w założeniu własnej działalności.

Outplacement może być szczególnie cennym świadczeniem dla pracowników z dłuższym stażem pracy, którzy nie mają doświadczenia w poszukiwaniu pracy i poruszaniu się po rynku. Pomocne może być wsparcie w przygotowaniu profilu na biznesowych portalach społecznościowych oraz nauka networkingu. Warto przygotować pracownika do rozmów kwalifikacyjnych w języku polskim i angielskim oraz do assessment center. Cenne mogą być symulacje rozmów rekrutacyjnych i pomoc w odpowiedzi na trudne pytania, które mogą się w jej trakcie pojawić. Pomocne może być także przygotowanie do negocjacji warunków zatrudnienia i wynagrodzenia. Ciekawą opcją jest również wsparcie w założeniu własnej działalności gospodarczej. Może ono polegać na szkoleniach z zakresu zakładania własnej firmy, ale również na udzieleniu niskooprocentowanej pożyczki na ten cel.

Z perspektywy czasu zwolnieni pracownicy to właśnie świadczenie uznali za najbardziej przydatne w szukaniu nowej pracy. Ale warto podkreślić, że na łagodnych zwolnieniach korzystają wszystkie strony. Głównym beneficjentem są odchodzący menedżerowie, ale dzięki takim programom również obecni pracownicy mogą czuć się bezpieczniej, wiedząc, że w razie zwolnienia nie zostaną pozostawieni bez pomocy. Jest to bardzo istotne dla wizerunku pracodawcy. Dodatkowo jeśli na skutek zwolnienia, które jest koniecznością, odchodzą cenieni specjaliści, to gdy sytuacja firmy się poprawi, łatwiej będzie nam ponownie zatrudnić pracowników objętych outplacementem (Goc, 2013).

ŁAGODNIEJSZA WERSJA

Starsi pracownicy, którzy poświęcili firmie wiele lat, mogą mieć problem, by pogodzić się ze zmianą i na nowo odnaleźć się na rynku pracy. Jeśli chcemy zerwać współpracę z pracownikiem, któremu nie zostało wiele do emerytury, warto rozważyć możliwość wypłacenia świadczenia, które w języku biznesowym nazywamy złotymi butami. Jest to świadczenie, którego celem jest właśnie zachęcenie pracownika do przejścia na wcześniejszą emeryturę. W takiej sytuacji warto zaproponować menedżerowi poradnictwo emerytalne, tak aby moment przejścia na emeryturę nie odbił się znacznie na wysokości jego świadczenia z ZUS-u (Wrzesień, 2012).

Sposób, w jaki firma rozstaje się z pracownikami, dużo mówi o jej kulturze organizacyjnej. Dlatego w interesie pracodawcy jest, aby się do tego odpowiednio przygotować i zadbać o przyszłość pracowników odchodzących z firmy. Dla zwalnianego menedżera bardzo istotne będzie poczucie bezpieczeństwa, które zapewni mu odpowiednio wysoka odprawa. Jednak warto pamiętać, że pieniądze to nie wszystko i że w sytuacji zwolnienia dużą wartość dla pracownika będzie miało wsparcie w znalezieniu kolejnej pracy. A nic nie buduje marki pracodawcy w takim stopniu, jak opinia jej byłych pracowników. ■

Starsi pracownicy, którzy poświęcili firmie wiele lat, mogą mieć problem, by pogodzić się ze zmianą i na nowo odnaleźć się na rynku pracy. Jeśli chcemy zerwać współpracę z pracownikiem, któremu nie zostało wiele do emerytury, warto rozważyć możliwość wypłacenia świadczenia, które w języku biznesowym nazywamy złotymi butami.

Bibliografia:

– Goc A. (2013), Jak zwalniać najlepszych? Outplacement dla menedżera, dostęp: https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/jak-zwalniac-najlepszych-outplacement-dla-menedzera,13381.html
– Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A. (2012), Outplacement dla firm – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju, dostęp: https://issuu.com/andrzej-klimczuk/docs/desk_research_outplacement_dla_firm
– Lee Hecht Harrison DBM (2018), Raport. Odprawa, outplacement i świadczenia dodatkowe, czyli o praktykach rozstaniowych z menedżerami w Polsce i ich wyzwaniach w poszukiwaniu nowej pracy.
– Sedlak & Sedlak (2017,) Raport WskaźnikiHR 2017.
– Sedlak & Sedlak (2017), Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2017.
– Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DZ.U. 2004, Nr 99, poz. 1001.
– Wrzesień M. (2012), Złote świadczenia dla menedżerów – część II, dostęp: https://wynagrodzenia.pl/artykul/zlote-swiadczenia-dla-menedzerow-czesc-ii

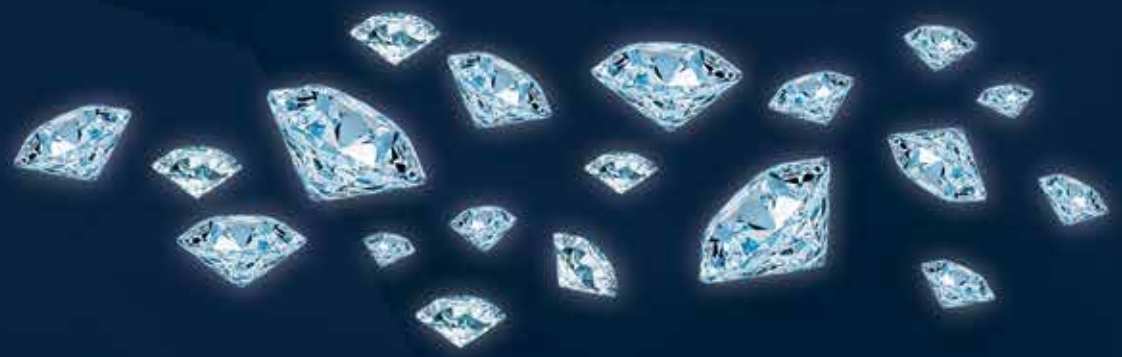
360sbc
360 SMART BUSINESS CONSULTING

BTI
BRIAN TRACY INTERNATIONAL

III MIĘDZYNARODOWY KONGRES

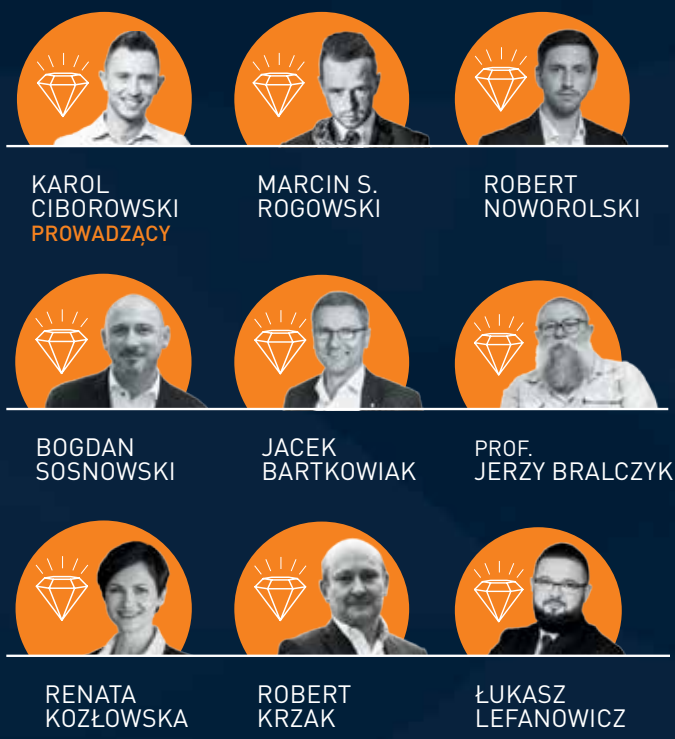
DIAMENTY SPRZEDAŻY

17 PAŹDZIERNIKA 2018 WARSZAWA



Największe międzynarodowe wydarzenie w 2018 r.
dla menedżerów, dyrektorów sprzedaży, osób zajmujących się sprzedażą. Na jednej scenie wystąpią najlepsi eksperci sprzedaży.

KEVIN HOGAN



KAROL CIBOROWSKI
PROWADZĄCY

MARCIN S. ROGOWSKI

ROBERT NOWOROLSKI

BOGDAN SOSNOWSKI

JACEK BARTKOWIAK

PROF. JERZY BRALCZYK

RENATA KOZŁOWSKA

ROBERT KRZAK

ŁUKASZ LEFANOWICZ

SUKCES SPRZEDAŻOWY W 10 KROKACH

KONTAKT: DOMINIKA TAMULIS-ROMEL | (+48) 662 055 555 | dominika.tamulis@360sbc.pl

IWONA
WABIK-SZUBA

Sedlak & Sedlak

Wynagrodzenia **w pionie personalnym cz. II**

Niniejszy tekst stanowi drugą część cyklu artykułów na temat wynagrodzeń w pionie personalnym. Prezentujemy w nim praktyki związane z budową pakietu wynagrodzeń, konstrukcją systemów premiowych oraz procedur rozliczania nadgodzin dla pracowników z pionu personalnego. Prezentowane dane pochodzą z badania przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w 2017 r.

SKŁADNIKI PAKIETU WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW Z PIONU PERSONALNEGO

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w 83 proc. badanych firm pracownicy pionu personalnego są uprawnieni do otrzymywania premii za realizację wyznaczonych celów indywidualnych i/lub firmowych.

Dodatkowo prawie 60 proc. badanych przedsiębiorstw wypłaca nagrody pieniężne, a prawie co piąta firma, oprócz wynagrodzenia zasadniczego, oferuje również dodatek funkcyjny, czyli dodatkowe wynagrodzenie wypłacane co miesiąc w stałej kwocie.

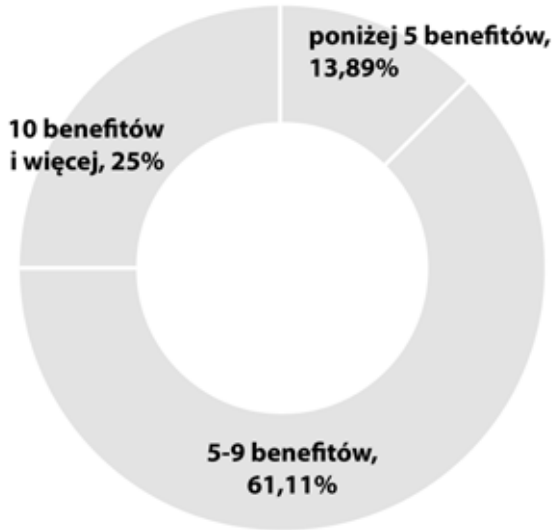
POLITYKA ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH

Wszystkie badane przedsiębiorstwa oprócz wynagrodzenia finansowego oferują pracownikom z pionu personalnego świadczenia dodatkowe. Najczęściej w pakiecie znajduje się 5–9 benefitów, a w co czwartej firmie pracownicy mogą korzystać z co najmniej 10 benefitów. Najpopularniejszymi benefitami są zajęcia sportowo-rekreacyjne, szkolenia zawodowe, szkolenia językowe i dodatkowa opieka medyczna. Najrzadziej oferowane są: dodatkowy płatny urlop, akcje/opcje na akcje oraz pokrycie kosztów dojazdów do pracy. Oferuje je jedynie 6 proc. badanych firm.

składnik wynagrodzenia	liczba	procent
płaca zasadnicza	36	100%
dodatek stażowy	3	8%
dodatek funkcyjny	7	19%
stałe roczne dodatki (np. 13-stka)	4	11%
premie	30	83%
nagrody	21	58%

Tabela 1. Popularność poszczególnych składników wynagrodzeń w pionie personalnym

W 89 proc. firm benefity przyznawane są pracownikom na podstawie polityki ogólnofirmowej, w 17 proc. na podstawie indywidualnych preferencji pracowników. W pozostałych

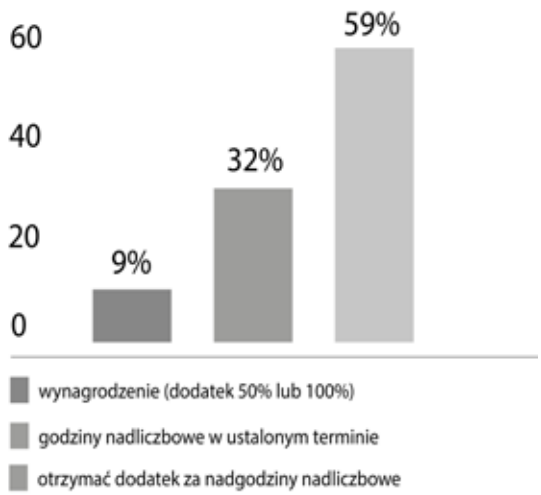


Wykres 1. Ilość oferowanych benefitów dla pracowników z pionu personalnego

firmach część benefitów przyznawana jest zgodnie z polityką ogólnofirmową, a część podlega systemowi kafeteryjnemu.

ROZLICZANIE GODZIN NADLICZBOWYCH

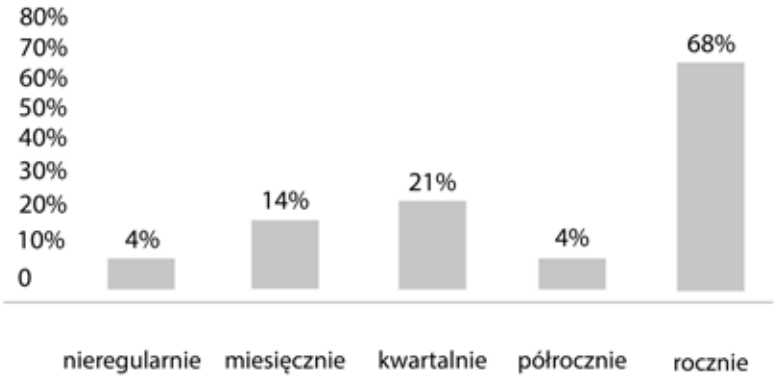
W badaniu zapytaliśmy również o sposób rozliczania godzin nadliczbowych. W 59 proc. firm pracownicy mają prawo odebrać je w ustalonym z pracodawcą terminie lub zamiennie otrzymać dodatek za godziny nadliczbowe. W co trzeciej firmie pracownicy mogą odebrać godziny nadliczbowe tylko w ustalonym terminie, a w 9 proc. badanych firm godziny nadliczbowe są w całości rozliczane finansowo.



Wykres 2. Praktyki rozliczania godzin nadliczbowych pracowników biurowych (pytanie wielokrotnego wyboru)

PRAKTYKI PREMIOWANIA

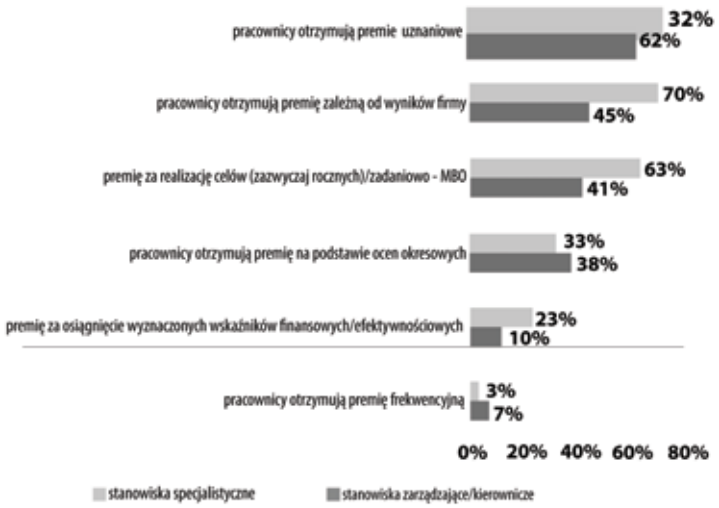
W 83 proc. badanej próby pracownicy z pionu personalnego objęci są systemami premiowania. Najczęściej (68 proc.) premie przyznawane są pracownikom na koniec roku obrotowego. W 21 proc. firm cele premiowe rozliczane są co kwartał, a tylko w 14 proc. miesięcznie.



Wykres 3. Częstotliwość rozliczania celów premiowych pracowników z pionu personalnego (pytanie wielokrotnego wyboru)

Z wykonanych analiz wynika, iż najczęściej pracownicy na poziomie specjalistów otrzymują premie uznaniowe (62 proc.), na drugim miejscu znalazły się premie zależne od wyników firmowych (45 proc.), a na trzecim premie zadaniowe/MBO (41 proc.).

Natomiast w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych/zarządzających (np. kierownik działu HR, dyrektor personalny.) w 70 proc. firm premie są uzależnione od wyników firmy, w 63 proc. od realizacji wyznaczonych zadań i celów indywidualnych. Natomiast w 33 proc. firm pracownicy otrzymują premie uznaniowe lub na podstawie ocen okresowych.



Wykres 4. Sposoby premiowania na stanowiskach specjalistycznych i zarządzających w pionie personalnym

Źródło: Raport: Praktyki wynagradzania pracowników z pionu personalnego i finansowego w 2017 roku, Sedlak & Sedlak. ■

BEATA GADOMSKA-KOPKA

HR Manager, AbbVie w Polsce, odpowiedzialna za całość polityki personalnej firmy w Polsce. Zdobyła doświadczenie, będąc częścią zespołu zarządzającego, odpowiedzialnego za budowanie firmy AbbVie na rynku polskim (2013). Posiada także doświadczenie międzynarodowe, które zebrała, piastując tymczasową rolę HR Managera dla firmy AbbVie na Litwie, Łotwie i Estonii.

Fot. materiały własne

Dobre warunki pracy **to konieczność,** a nie chwilowa moda

Z Beatą Gadomską-Kopką, HR Manager w AbbVie Polska, rozmawiała Katarzyna Patalan

KATARZYNA PATALAN

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

Firma AbbVie Polska już drugi rok z rzędu otrzymała certyfikat TOP Employers Polska, a w minionym roku została nagrodzona także w europejskiej edycji. Dlaczego firma jest TOP? Co ją wyróżnia spośród innych pracodawców?

Otrzymanie drugiego tytułu Top Employers Polska to dla nas, jako firmy, bardzo szczególne wyróżnienie, które daje nam nie tylko ogromną satysfakcję, lecz także mobilizuje do dalszej pracy i rozwoju. Zależy nam na utrzymaniu marki dobrego pracodawcy. Jest to też jasny sygnał dla potencjalnych i obecnych pracowników, że AbbVie to gwarant dobrych warunków pracy, możliwości rozwoju, wsparcia talentów, jak również przyjaznej atmosfery w pracy.

Być TOP… Oznacza na pewno dawać komfort pracownikom, angażować ich, zapewniać im przestrzeń i wspierać ich, aby wciąż podnosili i rozwijali swoje kompetencje. Być TOP – znaczy też mieć strategię i stawiać na ambitnych i wyjątkowych specjalistów. W czym tkwi sekret AbbVie? Jesteśmy typem organizacji, która wciąż szuka i nie boi się nowych doświadczeń. Podpatrujemy światowe nowości oraz trendy, wyciągamy wnioski, by następnie dostosować je do naszych potrzeb.

Dobre warunki pracy i dbałość o pracownika to warunki, które w ogłoszeniach rekrutacyjnych deklaruje większość firm. Jak pani firma dba o warunki pracy i pracownika?

Zgadza się. Wiele firm jest zdania, że ma doskonały przepis na politykę HR. Wiemy jednak, że każda organizacja jest inna, ma odmienne priorytety, tak samo jak inny jest też każdy pracownik. Bez wątpienia jednak wspólnym mianownikiem jest fakt, że najważniejszy w tym wszystkim jest nie stos akt osobowych, regulaminów, CV, ale… właśnie człowiek.

Nasza firma bardzo dba o swoich pracowników i chce, żeby oni to widzieli i czuli. Chwalimy się szerokim zakresem benefitów, bo mamy świadomość, że zapewnienie dobrych warunków pracy to obowiązek dobrego pracodawcy, a nie tylko chwilowa moda. Zalicza się do nich nie tylko wynagrodzenie, lecz także wachlarz benefitów pozafinansowych. Przyciągamy najlepszych kandydatów elastycznością zatrudnienia i czasu pracy, a także dbaniem o to, by nasi pracownicy zachowywali równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Stawiamy przede wszystkim na silny zespół współpracujących ze sobą ludzi, co przekłada się na kulturę organizacyjną i atmosferę w zespołach. W AbbVie komunikujemy się jasno i otwarcie, potrafimy słuchać siebie nawzajem i zawsze pytamy o zdanie. Wyznaczamy konkretne cele i oczekiwania, a co za tym idzie – rzetelnie oceniamy i nagradzamy wyniki pracy.

Czy w pani ocenie nagrody, certyfikaty i dobra marka pracodawcy przekładają się na skuteczną rekrutację? Jeżeli tak, to proszę powiedzieć, w jakim stopniu?

Tak jak wspomniałam wcześniej – wyróżnienia i certyfikaty to dobry sygnał dla potencjalnego pracownika, że naprawdę warto dołączyć do naszego zespołu. Nagrody budują markę pracowdawcy. Wyróżnienia dają również pewien ogląd na środowisko pracy, kulturę organizacji i styl zarządzania. Dzięki wyróżnieniu dla AbbVie, jako TOP pracodawcy, wpływa do nas coraz więcej aplikacji, przeprowadzamy więcej rozmów rekrutacyjnych. Dla nas jest to kolejne wyróżnienie i dowód, że ludzie starają się, by u nas pracować, i postrzegają nas jako swojego pracodawcę na dłuższy czas. Dzięki temu mamy okazję poznawać wielu utalentowanych ludzi. Kandydaci przekonują nas do tego, że warto, aby ta znajomość rozwinęła się na dłużej i weszła na nowe tory.

Przy okazji tematu certyfikatów dodam też, że od 2017 r. jesteśmy akredytowanym pracodawcą ACCA, co dodatkowo potwierdza, iż proponowana przez nas oferta dla pracowników spełnia najwyższe standardy i normy.

Od dłuższego czasu funkcjonujemy na trudnym rynku pracownika. Czy macie państwo problemy z rekrutacją? Czy wykorzystujecie w tym procesie jakieś „wyjątkowe" narzędzia?

Największym wyzwaniem jest dla nas obecnie rekrutacja do działu medycznego. Wiele firm zdecydowało się na utworzenie czy też znaczną rozbudowę tego obszaru i tym samym nie ma tak wielu specjalistów

szukających pracy, jak jeszcze kilka lat temu. Radzimy sobie z tym wyzwaniem, jedynie rekrutacja w tym obszarze trwa trochę dłużej niż przy innych stanowiskach.
Jak „wyjątkowo rekrutujemy"? Jesteśmy członkiem organizacji Aspire, która reprezentuje firmy z sektora IT i zaawansowanych usług biznesowych. Wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie organizacja otworzyła nowy kierunek na studiach magisterskich – Future of Global Business Services. Nasza firma została zaproszona do przeprowadzenia cyklu wykładów dla studentów z obszaru Future of Finance and Accounting. Zaprezentowaliśmy naszą firmę na uniwersytecie, mając tym samym możliwość obserwacji osób, które już wkrótce wejdą na rynek pracy. Niektórzy z nich będą bez wątpienia młodymi talentami, tak bardzo dziś poszukiwanymi na rynku pracy.
Potencjalni kandydaci mogą spodziewać się najczęściej tradycyjnej rekrutacji – czyli jednej lub kilku rozmów kwalifikacyjnych. Jesteśmy zdania, że najlepiej można poznać przyszłego pracownika na spotkaniu, zobaczyć, jak się zachowuje, jak reaguje na pytania, jak komunikuje się niewerbalnie. Oczywiście czasem korzystamy też z komunikacji internetowej – np. aplikacjij, takich jak WebEx lub Tandberg, jednakże jesteśmy zdania, że rozmowa osobista, o ile jest możliwa, to najskuteczniejsza metoda.

◢Dziś dużo się mówi o rozwoju pracowników, o organizacjach uczących się. Jak wyglądają w państwa organizacji programy rozwojowe i talentowe?

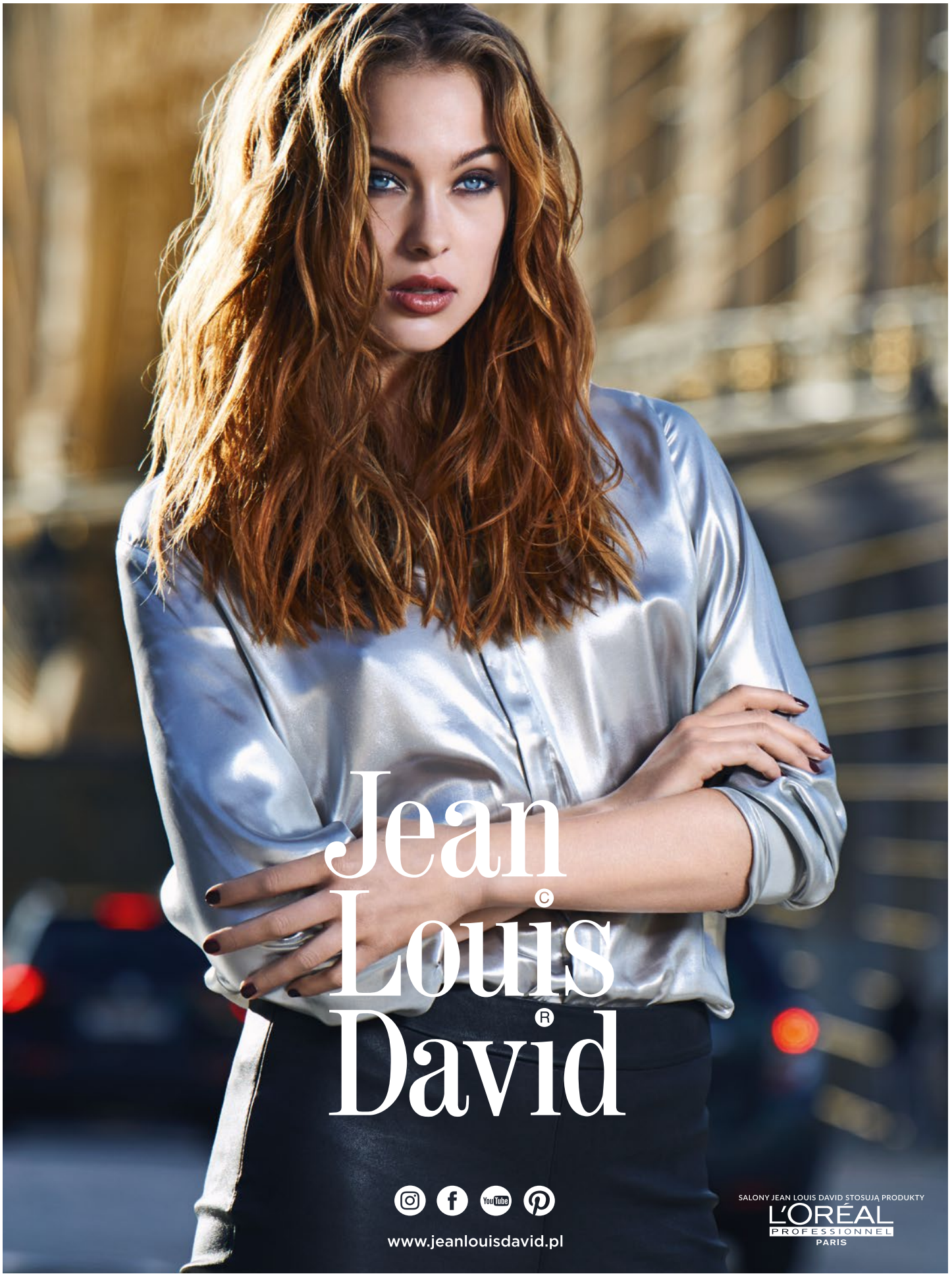
Rozwój talentów to jedno z najważniejszych i kluczowych działań, które wdrożyliśmy w naszej firmie. Prowadzimy go na dwóch poziomach. Po pierwsze, szukamy najzdolniejszych pracowników, którzy chcieliby do nas dołączyć. Po drugie, poszukujemy talentów między nami – w AbbVie. Wewnętrznym procesem do rozwoju talentów jest tzw. proces przeglądu talentów. W pierwszej kolejności oceniamy, jak pracownik poradził sobie z realizacją postawionych mu rok wcześniej celów. Następnie analizujemy jego kompetencje „Lidera AbbVie", które są jasno zdefiniowane i obowiązują wszystkich pracowników. W praktyce oznacza to, że takich samych kompetencji wymaga się zarówno od asystentki, jak i od dyrektora generalnego, z tym że poziom realizacji wspomnianych kompetencji jest różny w zależności od stanowiska. Odrębnej definicji, ale też w podobnej strukturze, podlegają kompetencje osób zarządzających pracownikami. Ostatnim czynnikiem, który bierzemy pod uwagę, jest wielkość potencjału, jakim wykazuje się dany pracownik, oraz to, jak moglibyśmy pomóc w jego rozwinięciu. W przypadku firm o zasięgu globalnym niezwykle istotny jest też fakt, czy pracownik deklaruje chęć do zmiany miejsca zamieszkania lub częstych podróży służbowych. Nie zawsze bezpośrednio związane jest to z awansem. Czasami pracownik potrzebuje naszego wsparcia, aby umocnić swoje kompetencje na zajmowanym stanowisku, a właśnie podróże służbowe są w tym bardzo pomocne. Motywują go bowiem do podwyższenia swoich kwalifikacji w zakresie znajomości języków obcych oraz są szansą na nowe znajomości i wymianę doświadczeń z pracownikami AbbVie z innych krajów. Po określeniu tych trzech elementów wyłaniamy w procesie przeglądu talentów pracowników, dla których tworzymy indywidualny plan rozwoju.

◢Bez wątpienia dużym wyzwaniem jest utrzymanie zaangażowania – w jaki sposób je budujecie i utrzymujecie?

Najważniejsze, żeby to każdy pracownik był właścicielem swojej ścieżki kariery i rozwoju. To on decyduje, w którą stronę ma ambicje się rozwijać. Jeżeli jest na „swojej" drodze – zapewniam, że będzie się angażować i sprawdzać w dedykowanych mu projektach. Dla każdego ważne jest, aby praca sprawiała mu przyjemność, a wyzwania dodawały energii do dalszego działania. Świat pędzi, więc żeby odnieść sukces, należy działać szybko i wykazywać inicjatywę. W AbbVie często oddajemy ją właśnie naszym pracownikom, którzy mają największy wpływ na tworzenie własnej drogi zawodowej. My wspieramy ich postępy, oferujemy narzędzia i dajemy możliwość wykorzystania wszystkich umiejętności, a także rozwijania kolejnych. Celujemy w budowanie relacji, zaangażowania i naukę poprzez samodzielne wykonywanie zadań, regularne rozmowy pracownika z menedżerem, podczas których możemy poznać potrzeby rozwojowe i priorytety na najbliższy rok.

◢Jednym z elementów motywowania są świadczenia pozapłacowe. Jakie są dostępne u państwa?

Najczęstsze to opieka medyczna i dostęp do szerokiej oferty zajęć sportowych. Pracownicy chętnie korzystają również z kursów i szkoleń. Co roku przez 4 tygodnie pracownicy mają też okazję dodatkowo zadbać o swoje zdrowie, uczestnicząc w konkursie drużynowym, w trakcie którego rejestruje się codziennie minuty poświęcone na aktywność fizyczną.
Zachęcamy pracowników do wolontariatu – jeden dzień w roku przeznaczony jest dla chętnych na dzień wolontariatu. Tego dnia pracownicy zamiast przyjść do pracy, mogą spędzić dzień na pracy jako wolontariusze. Jest to bardzo cenna inicjatywa, ponieważ pracownicy mają szansę zrobić coś dobrego i wartościowego, ale też zintegrować się ze sobą podczas wspólnej akcji wolontariatu. To, co nas zdecydowanie najbardziej wyróżnia, to: możliwość zakupu akcji firmy na preferencyjnych dla pracowników warunkach, dofinansowanie do komunikacji miejskiej oraz jeden dzień dodatkowy płatnego urlopu przyznany przez AbbVie globalnie. Wiedząc, jak ważne jest to dla naszych pracowników, dbamy również o to, aby mogli zachować równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. ■


Jean
Louis
David
www.jeanlouisdavid.pl
SALONY JEAN LOUIS DAVID STOSUJĄ PRODUKTY
L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS

Dla każdego **coś aktywnego**

Aktywność fizyczna to lepsza jakość życia oraz gwarant zdrowia psychofizycznego. To wiedza powszechna, jednak w tym temacie więcej u nas nadal teorii niż praktyki. Na szczęście powstaje coraz więcej sportowych inicjatyw, których istotnym elementem jest integracja międzypokoleniowa, mobilizująca do aktywności dzieci, ich rodziców oraz dziadków. Jedną z takich inicjatyw jest Narodowy Dzień Sportu oraz towarzyszący mu piknik sportowo-rodzinny.

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) zdrowie powinno rozumieć się przede wszystkim jako stan całkowitego fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu, nie zaś jedynie jako brak choroby. Ze zdrowiem silnie powiązana jest aktywność fizyczna - jak wynika z raportu MultiSport Index 2018 około 7,4 mln Polaków ćwiczy świadomie i utrzymuje aktywność w trosce o dobre zdrowie i samopoczucie. Wciąż jednak 38 proc. mieszkańców Polski nie podejmuje aktywności fizycznej, z czego najwięcej, bo 59 proc. nieaktywnych, stanowią emeryci i renciści. Brak ruchu dotyczy również najmłodszych. Zgodnie z zaleceniami WHO dzieci w wieku od 5 do 17 lat powinny przeznaczać na aktywność fizyczną co najmniej 60 minut dziennie, jednak wynik ten nadal pozostaje daleki od rzeczywistości. Według badań Instytutu Żywności i Żywienia odsetek dzieci i młodzieży z nadwagą i otyłością w Polsce wynosi obecnie niemal 16 proc., rośnie również liczba zwolnień z lekcji WF – już co piąty polski uczeń jest zwolniony z wychowania fizycznego.

NA AKTYWNOŚĆ ZAWSZE JEST PORA

Bezruch, zwłaszcza wśród dzieci i seniorów, to problem ogólnokrajowy, dlatego powstaje coraz więcej inicjatyw propagujących zdrowy i aktywny tryb życia wśród wszystkich pokoleń. Aktywność fizyczna nie ma barier wiekowych i może ją uprawiać każdy – dorośli, dzieci oraz seniorzy. Jednak zmotywowanie do regularnego ruchu bywa trudnym zadaniem. W przypadku najmłodszych bezruch bywa „dziedziczony" – jeśli rodzic sam nie jest aktywny, trudno mu zaczepić zamiłowanie do aktywności u jego dziecka. Badania dotyczące zachowań zdrowotnych wskazują, że mogą mieć one charakter nawykowy i są efektem socjalizacji[1]. Z kolei u osób starszych barierą stojącą przed podjęciem regularnej aktywności fizycznej nierzadko jest lęk przed nieznanym – idealnym rozwiązaniem jest wtedy wspólny, rodzinny trening, który nie tylko poprawi samopoczucie i kondycję, ale również zintegruje wszystkich członków rodziny.

ARTYKUŁ PROMOCYJNY

SPORT ŁĄCZY POKOLENIA

Zgodnie z ideą „aktywność dla wszystkich" od sześciu lat Fundacja Zwalcz Nudę realizuje projekt znany jako Narodowy Dzień Sportu. Jego ideą jest promocja zdrowego i aktywnego trybu życia, a także różnego rodzaju dyscyplin sportowych, również tych mniej znanych. Głównym wydarzeniem w ramach NDS jest sportowo-rodzinny piknik na błoniach PGE Narodowego, na którym kilkudziesięciu partnerów prezentuje ponad sto różnych animacji i dyscyplin sportowych dla dzieci, dorosłych i seniorów.

– Narodowy Dzień Sportu jest dla każdego. Udział w NDS pomaga odnaleźć odpowiednią dyscyplinę dla wszystkich, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę ze sportem. Uprawiającym sport rekreacyjnie podpowiadamy jak poprawić wyniki i rozwijać umiejętności, a także jak zadbać o bezpieczeństwo podczas aktywności. Edukujemy również w zakresie zdrowego odżywania i odpowiedniej diety – mówi Krystyna Radkowska, prezes Fundacji Zwalcz Nudę.

W tegorocznej edycji także nie zabraknie sportowych atrakcji – na uczestników czekają spotkania z gwiazdami sportu, bezpłatne treningi Polskich Związków Sportowych oraz sekcji Legii Warszawa, wielka strefa rodzinna z setką animacji dla najmłodszych oraz międzypokoleniowe Aktywne Strefy MultiSport. W Strefie Aktywnych Szkół MultiSport najmłodsi spróbują swoich sił w teście sprawności EuroFit+, w ramach którego będą walczyć z potworami bezruchu, (na zdjęciu) najmłodsi będą mogli skorzystać z animacji w strefie malucha, zaś dla lubiących wyzwania przygotowana została ścianka wspinaczkowa. W Strefie MultiSport dorośli będą mieli okazję porozmawiać z ekspertami na temat aktywności fizycznej i diety, profesjonalnie sprawdzić i skonsultować skład ciała, wyzwolić energię podczas zajęć zumby oraz zmiksować koktajl siłą własnych mięśni na specjalnych Blender Bike'ach. Do dyspozycji gości przez cały dzień będą także fizjoterapeuci. O aktywną atmosferę stref przez cały dzień dbać będą ponadczasowe sety DJ Wiki, która udowodni, że na aktywność fizyczną i dobrą zabawę nigdy nie jest za późno. Szczególnym punktem programu będzie międzypokoleniowa zorba. Więcej informacji na www.narodowydziensportu.pl ■

Przypisy:

[1] Magdalena Gruszczyńska, Monika Bąk-Sosnowska, Ryszard Plinta. 2015. Zachowania zdrowotne jako istotny element aktywności życiowej człowieka. Stosunek Polaków do własnego zdrowia.

NARODOWY DZIEŃ SPORTU

Narodowy Dzień Sportu to ogólnopolska akcja społeczna popularyzująca sport i zdrowie. Ideą akcji organizowanej od 2012 roku przez Fundację Zwalcz Nudę, we współpracy z Partnerami wydarzenia, jest umożliwienie wszystkim chętnym dostępu do nieodpłatnych, specjalnie przygotowanych treningów w wielu dyscyplinach sportowych. Projekt skierowany jest zarówno do osób, które już uprawiają sport rekreacyjnie, jak i tych, które dopiero planują rozpoczęcie treningów. Część szkoleń prowadzą wybitni polscy sportowcy, z mistrzami olimpijskimi i mistrzami świata na czele.

KIEDY? 15 września 2018, od 12:00-17:00
GDZIE? Błonie PGE Narodowego w Warszawie

DOROTA WALERJAN

doradca podatkowy, Counsel, kancelaria Hogan Lovells, dorota.walerjan@hoganlovells.com

Kiedy świadczenia należy **ewidencjonować przez kasę fiskalną?**

Pracodawcy niejednokrotnie mają wątpliwości, czy pozapłacowe rozliczenia z pracownikami podlegają obowiązkowi ewidencjonowania przy zastosowaniu kas rejestrujących. Chodzi tu przede wszystkim o sytuacje, w których świadczenia oferowane pracownikom przez pracodawcę są przez pracowników współfinansowane.

Decyzja o udziale pracownika w kosztach takich świadczeń wynika zwykle nie tyle z zamiaru odzyskania przez pracodawcę części poniesionego wydatku, ile raczej z oceny, że pracownik chętniej i bardziej „świadomie" skorzysta z benefitu, którego koszt ponosi choćby częściowo. Innym motywem, którym kieruje się pracodawca, mogą być preferencje w zakresie ubezpieczeń społecznych przewidziane dla świadczeń częściowo odpłatnych. Zdarzają się wreszcie sytuacje, w których pracownik w sposób nieuprawniony (bez akceptacji pracodawcy) wydatkował środki w jego imieniu, np. płacąc kartą firmową za prywatne zakupy – i pracodawca zamierza te środki odzyskać.

Obowiązki pracodawcy dotyczące ewidencjonowania sprzedaży na rzecz pracowników przy zastosowaniu kas fiskalnych wynikają z przepisów ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (uvat), jak również stosownych przepisów wykonawczych.

W art. 111 ust. 1 uvat zawarto ogólną zasadę, że obowiązkiem ewidencjonowania sprzedaży przy zastosowaniu kas fiskalnych objęci są podatnicy dokonujący sprzedaży na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej. Tym samym obowiązek ten może dotyczyć transakcji i rozliczeń dokonywanych pomiędzy pracodawcą (podatnik) i pracownikiem (osoba fizyczna).

Co jednak istotne, przepisy uprawniają ministra właściwego do spraw finansów publicznych do zwolnienia z powyższego obowiązku, na czas określony, niektórych grup podatników oraz niektórych czynności. Obecnie zwolnienia z obowiązku ewidencjonowania sprzedaży przy zastosowaniu kas fiskalnych wynikają z rozporządzenia z 20 grudnia 2017 r. (rozporządzenie). W rozporządzeniu tym przewidziano m.in. zwolnienie z obowiązku ewidencjonowania czynności o charakterze „dostawy towarów i świadczenia usług przez podatnika na rzecz jego pracowników". Trzeba jednak zaznaczyć, że ww. zwolnienie nie dotyczy tych podatników (pracodawców), którzy rozpoczęli ewidencjonowanie wskazanych czynności przed 1 stycznia 2018 r. Część z nich będzie jednak miała możliwość skorzystania z innych zwolnień dotyczących obowiązku ewidencjonowania sprzedaży przy zastosowaniu kas fiskalnych – przykładowo zwolnieniu takiemu podlega dostawa towarów i świadczenie usług, które na podstawie przepisów o podatku dochodowym są zaliczane przez podatnika do środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych podlegających amortyzacji, jeżeli czynności te w całości zostały udokumentowane fakturą. Zwolnione z ww. obowiązku są także benefity o charakterze nieodpłatnym. Wskazane zwolnienia obowiązują do 31 grudnia 2018 r., przy czym można oczekiwać, że obowiązywanie co najmniej części z nich zostanie przedłużone.

Jednakże od powyższych zwolnień istnieje wiele wyjątków wyszczególnionych w par. 4 rozporządzenia. Na podstawie tego przepisu zwolnienie z obowiązku ewidencjonowania sprzedaży na rzecz pracowników nie dotyczy m.in. dostaw paliw silnikowych, wyrobów tytoniowych, napojów alkoholowych, perfum i wód toaletowych, jak również

świadczenia przez pracodawcę szeregu usług. Przy czym z przepisów wynika, że mowa tu zasadniczo o świadczeniu przez pracodawcę usług własnych, nie zaś o sytuacjach, gdy usługi te pracodawca nabywa od podmiotów trzecich, a następnie udostępnia je pracownikom. W konsekwencji zwolnieniu z obowiązku ewidencjonowania nie podlega np. świadczenie usług prawniczych przez kancelarię prawną na rzecz jej pracowników, zwolniony jest jednak zakup takich usług na rzecz pracownika przez pracodawcę od zewnętrznej kancelarii prawnej. Podobnie nie podlega zwolnieniu z obowiązku ewidencjonowania wydawanie nieodpłatnych posiłków przez restaurację pracownikom tej restauracji, zwolniony jest natomiast z tego obowiązku zakup na rzecz pracowników w ramach usług gastronomicznych u podmiotów zewnętrznych.

Jedno z najbardziej uciążliwych ograniczeń dotyczy sprzedaży na rzecz pracowników paliw silnikowych, która każdorazowo powinna być ewidencjonowana przy zastosowaniu kas fiskalnych, przy czym z przeglądu praktyki organów podatkowych wynika, że pojęcie „sprzedaży" rozumiane jest bardzo szeroko. W interpretacji indywidualnej o sygn. ITPP1/4512-969/15/AJ Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy odniósł się do pytania wnioskodawcy (spółki zajmującej się wynajmem lokali użytkowych) dotyczącego rozstrzygnięcia, czy na pracodawcy spoczywa obowiązek ewidencji za pośrednictwem kasy fiskalnej sprzedaży pracownikom m.in. paliwa zużytego podczas jazd prywatnych służbowymi samochodami osobowymi. Organ stanął na stanowisku, że w przypadku odsprzedaży na rzecz pracowników oleju napędowego – bez względu na formę płatności i fakt dokumentowania tych transakcji fakturami – pracodawca nie ma prawa do stosowania zwolnienia z obowiązku prowadzenia ewidencji sprzedaży przy zastosowaniu kasy rejestrującej. Jakkolwiek stan prawny sprawy podlegał ocenie na podstawie nieobowiązujących już przepisów, to przedmiotowe stanowisko pozostaje aktualne także w obecnym stanie prawnym. Brak możliwości zwolnienia z obowiązku ewidencji za pośrednictwem kasy fiskalnej sprzedaży pracownikom paliwa wynika także z interpretacji o sygn. ILPP2/4512-1-250/15-4/MN wydanej przez Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu. W analizowanym stanie faktycznym pracodawca stosował dwie metody rozliczania paliwa zużywanego dla celów służbowych oraz prywatnych celów pracownika: pierwsza polegała na tym, że pracownik płacił za całe zatankowane na stacji paliwo przy użyciu firmowej karty, druga zaś na tym, że pracownik płacił za zakup z własnych środków; w obu przypadkach, faktura za całe nabyte paliwo była wystawiana na pracodawcę, który po zakończeniu miesiąca rozliczał się z pracownikiem za równowartość paliwa zużytego do celów, odpowiednio, prywatnych lub służbowych. W interpretacji uznano, że w obu tych przypadkach dochodzi do odpłatnej dostawy paliwa przez pracodawcę na rzecz pracowników w części, w jakiej paliwo jest wykorzystywane do prywatnych celów pracownika – obrót ten pracodawca zobowiązany jest więc ewidencjonować na kasie fiskalnej.

Nie ulega wątpliwości, że opisane stanowiska organów podatkowych mogą stanowić istotne utrudnienie dla pracodawców, którzy udostępniają pracownikom samochody służbowe do wykorzystania na prywatne cele lub udostępniają pracownikom do korzystania karty paliwowe. W takich okolicznościach, znacznie korzystniejsze może okazać się obciążanie pracowników użytkujących służbowe auta za usługi polegające na udostępnieniu samochodów na cele prywatne.

Na koniec warto przypomnieć, że w przypadku dokonywania opisanych rozliczeń z pracownikami pracodawca może być także zobowiązany do wystawienia faktury. Co prawda, zgodnie z art. 106b ust. 1 pkt 1 uvat, obowiązek wystawienia faktury dotyczy zasadniczo sprzedaży dokonywanej przez podatnika podatku VAT na rzecz innego podatnika tego podatku. Tym samym z obowiązku tego powinna być wyłączona sprzedaż na rzecz pracownika (który nie występuje tu w roli podatnika). Jednak art. 106b ust. 3 pkt 1 uvat wskazuje, że na żądanie nabywcy towaru lub usługi (tu: pracownika) podatnik (czyli pracodawca) jest obowiązany wystawić stosowną fakturę. Warunkiem jest zgłoszenie żądania wystawienia faktury w terminie trzech miesięcy licząc od końca miesiąca, w którym pracodawca przekazał pracownikowi dane świadczenie (lub otrzymał od pracownika zapłatę, o ile miało to miejsce przed wykonaniem świadczenia). Obowiązek wystawienia faktury nie będzie jednak dotyczyć świadczeń o charakterze nieodpłatnym. ■

reklama

Kongres Prawa Pracy i HR

Omówienie najważniejszych wprowadzonych oraz planowanych zmian w prawie pracy

16-17.10.2018 r., Warszawa, Hotel Marriott

PARTNERZY MERYTORYCZNI:

BDO

C&C Chakowski & Ciszek

PARTNERZY MEDIALNI:

Dziennik Gazeta Prawna

eGospodarka.pl

Monitor Prawa Pracy i Ubezpieczeń

personel&zarządzanie

SERWISPRAWA.PL

Wydawnictwo LEGIS

praca.pl

benefit

INFOR

www.kongresprawapracy.com

FILM

KAMERDYNER

Inspirowana prawdziwymi wydarzeniami historia splątanych losów Polaków, Kaszubów i Niemców na tle burzliwych wydarzeń pierwszej połowy XX stulecia. Mateusz Krol, kaszubski chłopiec, zostaje przygarnięty przez pruską arystokratkę Gerdę von Krauss. Rówieśniczką Mateusza jest córka arystokratów Marita. Między młodymi rodzi się miłość. Traktat wersalski sprawia, że von Kraussowie tracą majątek i wpływy. Wszyscy bohaterowie czują nadchodzące diametralne zmiany. Wśród żyjących obok siebie narodowości narasta wzajemna niechęć i nienawiść. Wybucha II wojna światowa. W lasach Piaśnicy naziści dokonują mordu na ludności kaszubskiej – pierwszego ludobójstwa tej wojny.

Info

Reżyseria:
Filip Bajon
Obsada:
Sebastian Fabijański, Marianna Zydek, Janusz Gajos, Borys Szyc, Kamilla Baar, Łukasz Simlat, Adam Woronowicz, Daniel Olbrychski, Sławomir Orzechowski
Premiera:
21 września 2018
Gatunek: dramat historyczny

FILM

Johnny English: Nokaut

Olbrzymi cyber-atak ujawnia wszystkich tajnych agentów Wielkiej Brytanii, a ich szef zapowiada, że to dopiero początek kłopotów. Tajne służby mogą teraz liczyć tylko na niego – Johnny'ego Englisha. Powraca na dawne stanowisko, by odnaleźć przebiegłego hakera, który zagraża bezpieczeństwu państwa.

Reżyseria: David Kerr
Obsada: Rowan Atkinson, Ben Miller, Olga Kurylenko, Emma Thompson i inni
Premiera: 21 września 2018
Gatunek: komedia, szpiegowski

Zakonnica

Tajemnicze samobójstwo młodej zakonnicy w rumuńskim klasztorze skłania Watykan do wysłania w to miejsce księdza i nowicjuszki. Wkrótce odkrywają oni głęboko skrywaną prawdę na temat zakonu i zmuszeni są walczyć z demoniczną siłą pod postacią upiornej zakonnicy (znanej widzom z filmu „Obecność 2").

Reżyseria: Corin Hardy
Obsada: Demian Bichir, Taissa Farmiga, Jonas Bloquet, Charlotte Hope i inni
Premiera: 7 września 2018
Gatunek: horror

FILM

Zegar Czarnoksiężnika

Przygodowa opowieść fantasy o konsekwencjach igrania z wiecznością. Nastolatek po śmierci rodziców trafia do położnej na odludziu posiadłości ekscentrycznego wuja Jonathana. Wkrótce chłopak odkrywa, że wuj praktykuje różne formy magii i eksploruje niebezpieczne obszary światów równoległych. Wszystko po to, by rozwikłać zagadkę zaginionego mistrza czarnej magii Isaaca Izarda, który skonstruował zegar odmierzający czas do nadchodzącej Apokalipsy. Zegar ukryty jest w murach ogromnej posiadłości, a jego odnalezienie jest jedynym sposobem, by powstrzymać nadchodzącą zagładę.

Info

Reżyseria: Eli Roth
Obsada: Cate Blanchett, Jack Black, Owen Vaccaro, Renée Elise Goldsberry i inni
Premiera: 21 września 2018
Gatunek: fantasy, przygodowy

TEATR

Wizyta starszej pani

To opowieść rozpięta między horrorem, komedią a sensacyjnym reportażem. Klara jak antyczna Medea i Czarna Mamba z filmu Tarantino, całe życie podporządkowała wyrównaniu rachunków. Dürrenmatt korzystając z klasycznego motywu pokazuje mechanizm działania pokusy i pyta, jak daleko można posunąć się dla pieniędzy.

Info

Reżyseria: Wawrzyniec Kostrzewski
Obsada: Halina Łabonarska, Adam Ferency, Mariusz Drężek, [Władysław Kowalski]/Stanisław Brudny, Łukasz Wójcik, Mariusz Wojciechowski, Małgorzata Niemirska, Anna Szymańczyk, Janusz R. Nowicki / Henryk Niebudek, Łukasz Lewandowski, [Andrzej Blumenfeld]/ Tomasz Budyta, Zdzisław Wardejn i inni
Teatr Dramatyczny m.st. Warszawy, www.teatrdramatyczny.pl

TEATR

Dziadek do orzechów – spektakl baletowy Royal Lviv Ballet

Dziadek do orzechów to fenomen w historii baletu - wzorzec klasycznego piękna, niezmiennie ujmujący publiczność. To również najpoważniejsze wyzwanie dla tancerzy i choreografów. Balet Piotra Czajkowskiego przenosi nas do baśniowej krainy tańca i muzyki. W wigilijny wieczór mała dziewczynka dostaje w prezencie tytułowego Dziadka do Orzechów, który w jej śnie staje się księciem z bajki, a ona jego księżniczką. W kolejnych scenach balet wykonuje charakterystyczne tańce: Taniec Wieszczki Cukrowej, Taniec Hiszpański, Taniec Arabski, Taniec Chiński, Trepak (Taniec Rosyjski), Taniec Pasterski oraz końcowy Walc Kwiatów. Wyrazistość ruchów tancerzy, fantastyczna choreografia, magia świateł, dekorowane cekinami stroje i urzekająca scenografia – wszystko to składa się na zapierający dech w piersiach, bajkowy spektakl w wykonaniu tancerzy Lwowskiego Narodowego Akademickiego Teatru Opery i Baletu razem z Międzynarodowym Teatrem Baletu „Premiera".

Info

Obsada: artyści Narodowego Lwowskiego Baletu i Międzynarodowej Fundacji Premiera
Kategoria: balet

"Czytelnika nie można zniewalać, czytelnika się urzeka."
Antoine de Saint-Exupéry

POTĘGA POZYTYWNEGO PRZYWÓDZTWA. DOBRY SZEF - LEPSZY PRACOWNIK

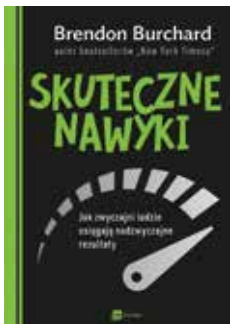
W niniejszej książce Jon Gordon kreśli kompleksowy model pozytywnego przywództwa, oparty na sprawdzonych zasadach, przekonujących historiach, praktycznych pomysłach oraz konkretnych działaniach, dzięki którym każdy może stać się pozytywnym liderem.
Budowa globalnej organizacji wymaga dużego wysiłku. Nie jest też łatwo stworzyć zespół, który osiąga sukcesy. Jako lider niejednokrotnie będziesz się stykał z różnymi przeszkodami i z negatywnym nastawieniem. Nieraz zostaniesz wystawiony na próbę. Jednakże w pozytywnym przywództwie nie chodzi o fałszywy optymizm. O wielkości lidera decyduje jego autentyzm. Naukowcy stawiają sprawę jasno. Pozytywne nastawienie to coś więcej niż tylko ciekawa koncepcja przywództwa. To również skuteczna metoda budowania wspaniałej kultury i jednoczenia organizacji w obliczu trudności, a także wzmacniania więzi i zaangażowania w zespole oraz dążenia do doskonałości i wybitnych wyników. Pozytywne przywództwo ma w sobie wielką moc. Już dziś możesz zacząć wykorzystywać schematy, historie i praktyki przedstawione w tej książce w interesie własnym i dla dobra swojego zespołu.

Jon Gordon
Wydawnictwo MT Biznes
39,90 zł

Znajdź swoje DLACZEGO. Droga do poczucia spełnienia i wewnętrznej motywacji

Wszyscy zasługujemy na to, by wstawać z łóżka pełni inspiracji, czuć się bezpieczni w pracy i wracać do domu z poczuciem, że przyczyniliśmy się do czegoś większego i ważnego. Kluczem do osiągnięcia takiego spełnienia jest pełne zrozumienie, dlaczego coś robimy.

Simon Sinek, David Mead, Peter Docker
Wydawnictwo Onepress
39,00 zł



Skuteczne nawyki. Jak zwyczajni ludzie osiągają nadzwyczajne rezultaty

Jeśli szukasz planu na lepsze życie, który z jednej strony znajdowałby poparcie w badaniach naukowych, a z drugiej po prostu do ciebie przemawiał, to właśnie trzymasz go w rękach. Co najlepsze, możesz również za darmo ocenić swoje postępy.

Brendon Burchard
Wydawnictwo MT Biznes
64,90 zł

Podręcznik perswazji. Najskuteczniejsze metody przekonywania innych i świadomej ochrony przed manipulacją

Jesteś pewien, że merytorycznie podchodzisz do wszystkiego, co robisz, i jesteś wolny od podszeptów własnych emocji oraz sugestii innych? Racjonalność to mit, ale perswazji i odporności na nią można się nauczyć.

Mateusz Grzesiak
Wydawnictwo Onepress
39,00 zł

Pokochaj poniedziałki. Jak poradzić sobie z wypaleniem zawodowym?

Czy na myśl o poniedziałku zaczyna cię boleć brzuch? Czy już w niedzielne popołudnie pogarsza ci się nastrój? Czy tylko w weekendy czujesz, że żyjesz? Czy inni zauważają u ciebie spadek energii i zmiany w zachowaniu? Jeśli tak, to szybko zacznij działać, ponieważ najprawdopodobniej masz pierwsze objawy wypalenia zawodowego. Na szczęście na wczesnym etapie tego procesu możesz zrobić naprawdę wiele, aby go powstrzymać i uniknąć dalszych negatywnych konsekwencji. Pamiętaj: wypalenie zawodowe jest jak grypa – może dotknąć każdego. Warto zatem wiedzieć, jak się przed nim chronić.

Joanna Karpeta
Wydawnictwo GWP
39,90 zł

Vademecum jeszcze lepszego menedżera. Kluczowe techniki i umiejętności menedżerskie od A do Z

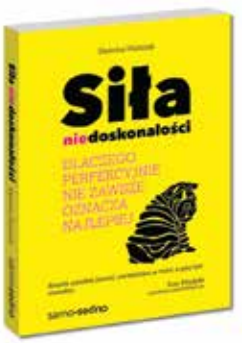
We współczesnym, dynamicznie zmieniającym się świecie na barkach menedżerów spoczywa ogromny ciężar obowiązków. *Vademecum jeszcze lepszego menedżera* jest zbiorem praktycznych porad zarówno dla osób już pełniących funkcje kierownicze, jak i tych, którym dopiero marzy się awans. To doskonały przewodnik, z którego dowiesz się m.in., jak: organizować pracę zespołów i delegować zadania, radzić sobie z trudnymi ludźmi i w sytuacjach konfliktowych, sporządzać budżety i plany biznesowe oraz przedstawiać je szefom tak, by zyskać ich akceptację, kierować sobą i własnym rozwojem. Oprócz cennych wskazówek Vademecum zawiera również studia przypadków zaczerpniętych z codziennego życia menedżerów, które są bogatym źródłem praktycznych informacji.

Michael Armstrong (przełożyła Marlena Justyna)
Wydawnictwo Rebis
49,90 zł

Jedyny podręcznik sprzedaży, jakiego potrzebujesz

Wbrew temu, co twierdzą ludzie, którzy osiągają słabe wyniki, sukces w sprzedaży nie jest wynikiem pomyślnych okoliczności. Można go osiągnąć bez względu na rynek, produkt, firmę czy konkurencję. Wszystko zależy od człowieka – od sprzedawcy.

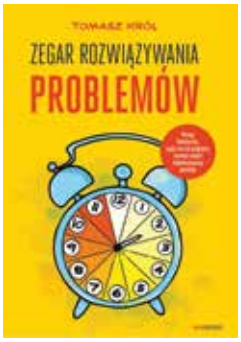
Anthony Iannarino
Wydawnictwo MT Biznes
49,90 zł



Siła niedoskonałości. Dlaczego idealnie nie zawsze oznacza najlepiej

Malwina Huńczak, doświadczona psycholog, w przejrzysty sposób wyjaśnia różnice pomiędzy perfekcjonizmem konstruktywnym a destruktywnym. Podpowiada, jak zmienić swoje przekonania, aby czerpać satysfakcję z dążenia do ideału, a mimo to rozpoznawać i akceptować granice swoich możliwości.

Malwina Huńczak
Wydawnictwo Samo Sedno
32,90 zł



Zegar rozwiązywania problemów

Z tej książki dowiesz się, jak efektywnie podejść do tematu trudności i przeszkód - tak, by znaleźć rozwiązanie konkretnych problemów i wprowadzić je w życie. W dwunastu krokach, które autor nazwał *Zegarem Rozwiązywania Problemów*, zawiera się systemowe podejście do wyzwań, które nazywamy kłopotami.

Tomasz Król
Wydawnictwo Onepress
39,00 zł

Czego uczą wakacje?

MAREK SKAŁA

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

Ostatni raz byłem na tureckiej Riwierze 10 lat temu. Zmieniło się. Bogatsze hotele. Sprawna komunikacja zbiorowa. Gorzej z nami, turystami. Ciekawe, jak to się przekłada na relacje i zachowania po powrocie, w pracy.

Pole badań: hotel wysokiej klasy, all inclusive, codziennie gratisowo uzupełniany minibar. Pięć dużych basenów plus dwa kryte. Jeść można przez całą dobę! Nocą (od 0:30 do 7:00) serwują wczesne śniadanie – dla przylatujących, wylatujących czy zwyczajnie balujących do rana. Skład turystów tak po ⅓ – Turcy, Rosjanie i reszta świata. Obsługa liczna, przyjazna, uśmiechnięta. W sporej części studenci z Kirgistanu, Kazachstanu. Poniżej garść obserwacji.

Nadobserwacja 1 – rezerwacja leżaka jako prymat. Ma to może jakiś sens przy wybranym basenie. Jednak nad morzem leżaki o 8:00 rano też zajęte. Zupełnie nie wiadomo po co, bo ok. 30 proc. jest stale wolnych. Zero sensu. Atawizm? Przy czym wszędzie wisi info o zakazie rezerwacji leżaków.

Obserwacja 1 – windowa. Hotel ogromny, rozległy, ma 11 pięter, w tym 5 z pokojami, środkowe (R) z kilkoma restauracjami i 5 funkcyjnych – m.in. lobby, konferencje, rekreacja. Trzy duże windy, na 14 osób, dobrze oznaczone, z informacją, czy jedzie w dół, czy w górę. I tu hit. Winda zatrzymuje się na R – restauracje; jedzie na dół. Wsiada rodzinka, tata naciska piętro 5. Rodzinka jedzie więc na sam dół, czasem muszą wysiąść, by wypuścić innych. Potem wracają na R, tam winda staje niemal zawsze. Wsiada następna rodzinka i kolejny geniusz naciska najniższy poziom - G (wyjście na plażę). Teraz oni jadą na 5 piętro. I wysiadają, by wypuścić tych z głębi windy. Podkreślam – kiedy winda staje – duże strzałki pokazują wyraźnie kierunek jazdy – góra czy dół.

Można powiedzieć, że jak ktoś lubi, niech sobie jeździ. Zamiast 5 pięter, można jechać 15 – pięć w dół i potem 10 w górę. Tyle że… Przepuszczanie innych, szczególnie dziecięcych wózków, trochę trwa. Sensu żadnego. W efekcie windy jeżdżą dłużej i czeka się dłużej. Inną odmianą jest naciskanie jednocześnie jazdy w górę i w dół. Podobny efekt. Ten rodzaj bezmyślności bawił mnie niezmiernie. Graliśmy nawet w windowe bingo. Wygrywał gość, który wsiadał na poziomie restauracji, naciskał skrajny guzik (plaża lub 5. piętro), ale winda jechała odwrotnie.

Jeśli chcecie zobaczyć, jak to działa, polecam windy na dworcu PKP w Krakowie. Są niestety małe i tylko dwie na peronie. Mają zaledwie trzy przyciski – dworzec, peron i górny parking. Tu bingo jest wtedy, gdy delikwent chce jechać na dół, ale wsiada do windy jadącej na górę. Dlaczego bingo? Bo na dół są wygodne schody ruchome, nie trzeba czekać. Na górę z ciężkim bagażem w zasadzie zostaje tylko winda. Ale delikwent najpierw czeka. Czasem kilka kursów, bo do windy wchodzą maksymalnie 4 osoby. Potem blokuje windę innym. To naprawdę trudne do zrozumienia.

Pomijam wszechobecną bezmyślność okołodrzwiową. Wpychanie się, zanim inni wysiądą. Wyjście/wejście gdziekolwiek (winda, drzwi, pociąg, schody ruchome, tramwaj) i zatrzymanie się zaraz za. Następni wpadają na plecy, bo skąd mają wiedzieć, że geniusz stanie? Skąd się nam to bierze?

Obserwacja 2 – przyczynowo-skutkowo-sadystyczna. Kiedy dorosły grubas zajada frytki chlebem i popija colą, to jego sprawa. Ale kiedy to samo robi 10- czy 12-letni spasiony dzieciak na oczach rodziców, to już tragedia. Tak jakby rodzice nie rozumieli związku przyczyny i skutku. Zawsze mnie zastanawia, skąd ten sadyzm wobec własnego dziecka. Tym bardziej że obfitość warzyw i owoców ogromna. Nie! Na śniadanie frytki plus buła z nutellą. I cola. A dziesięciolatek waży na oko pięćdziesiąt kilo.

Obserwacja 3 – żenująca. Kelnerzy to głównie studenci, bardzo młodzi, uśmiechnięci. Uwijają się, sprzątają, nakrywają dla kolejnych. Są naprawdę pomocni. A turystów blisko tysiąc, jest co robić. Organizacja tak pomyślana, że alko przynosi kelner, ale kawa/herbata/soki/cole są w automatach. Tymczasem małolaty, często na oczach rodziców, wgapione w telefon rzucają kelnerowi – cola! Na oczach rodziców! A potem: „Panie nauczycielu, ja nie mam wpływu na synka". Miałeś! Ale nie skorzystałeś.

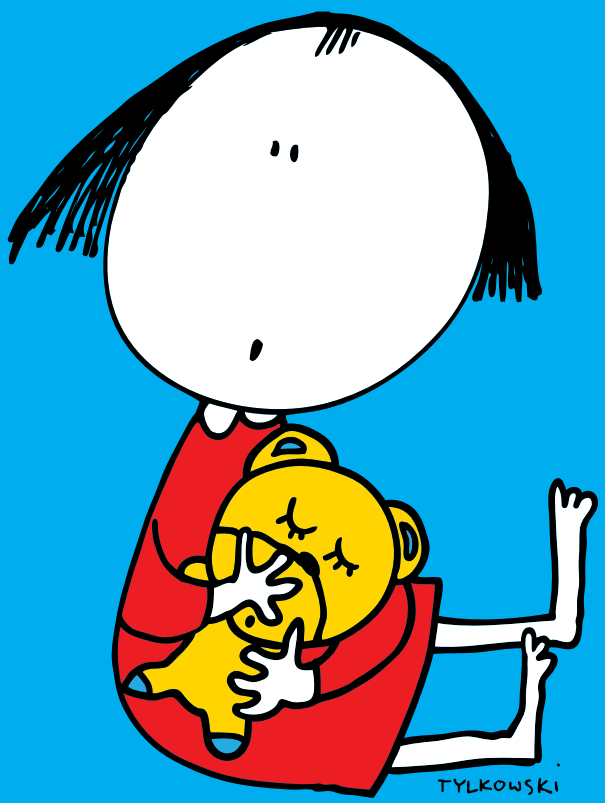
Obserwacja 4 – żałosna. Dziadkowie i mocno nastoletni (17? 18 lat?) wnuk i wnuczka. Jak to strasznie widać… To, że ceną za spędzenie tygodnia z własnymi wnukami było zapłacenie za ich pobyt w Turcji. Dziadek przynosi do stołu cztery kieliszki wina. Idzie cztery razy, bo ma jakiś niedowład ręki. Zblazowane wnuki wgapione w telefony. Czy padło choćby „dziękuję"? Wątpię.

Coś na pocieszenie – Obserwacja 5. Rodzice, dwóch synów i młoda duchem, energiczna babcia. Siadają do stołu, jeden z wnuków podsuwa babci krzesło. Ruch bardzo naturalny, grzeczny. Widać, że młody ma to w automacie. Tata zamiast usiąść, ze śmiechem pokazuje na swoje. Drugi z synów usługuje ojcu. Bawią się tym wyraźnie. By pociągnąć zabawę, wstaje mama i też otrzymuje wsparcie tym razem od obu synów. W pewnym momencie widzą, że ich obserwujemy, uśmiechają się. Bijemy im brawo, oczywiście cicho, chodzi o gest. Na co rodzice gestem wskazują swoich synów. Jakby mówili – te brawa dla nich, nie dla nas! Nie. Dla was też. Bo ktoś ich takich właśnie, pełnych szacunku, wychował.

Jest więc jakaś nadzieja? Ja ją ciągle mam, czego i Wam w nadchodzącej jesieni życzę. ■

SOS WIOSKI DZIECIĘCE

Może to na ciebie czekam?



www.rodzicesos.org

Tysiące opuszczonych i osieroconych dzieci czekają na nowy dom i rodzinę.
Pomóż i zostań zastępczym rodzicem SOS w Wiosce Dziecięcej.
Dowiedz się więcej na **www.rodzicesos.org** lub zadzwoń **22 460 92 51**.

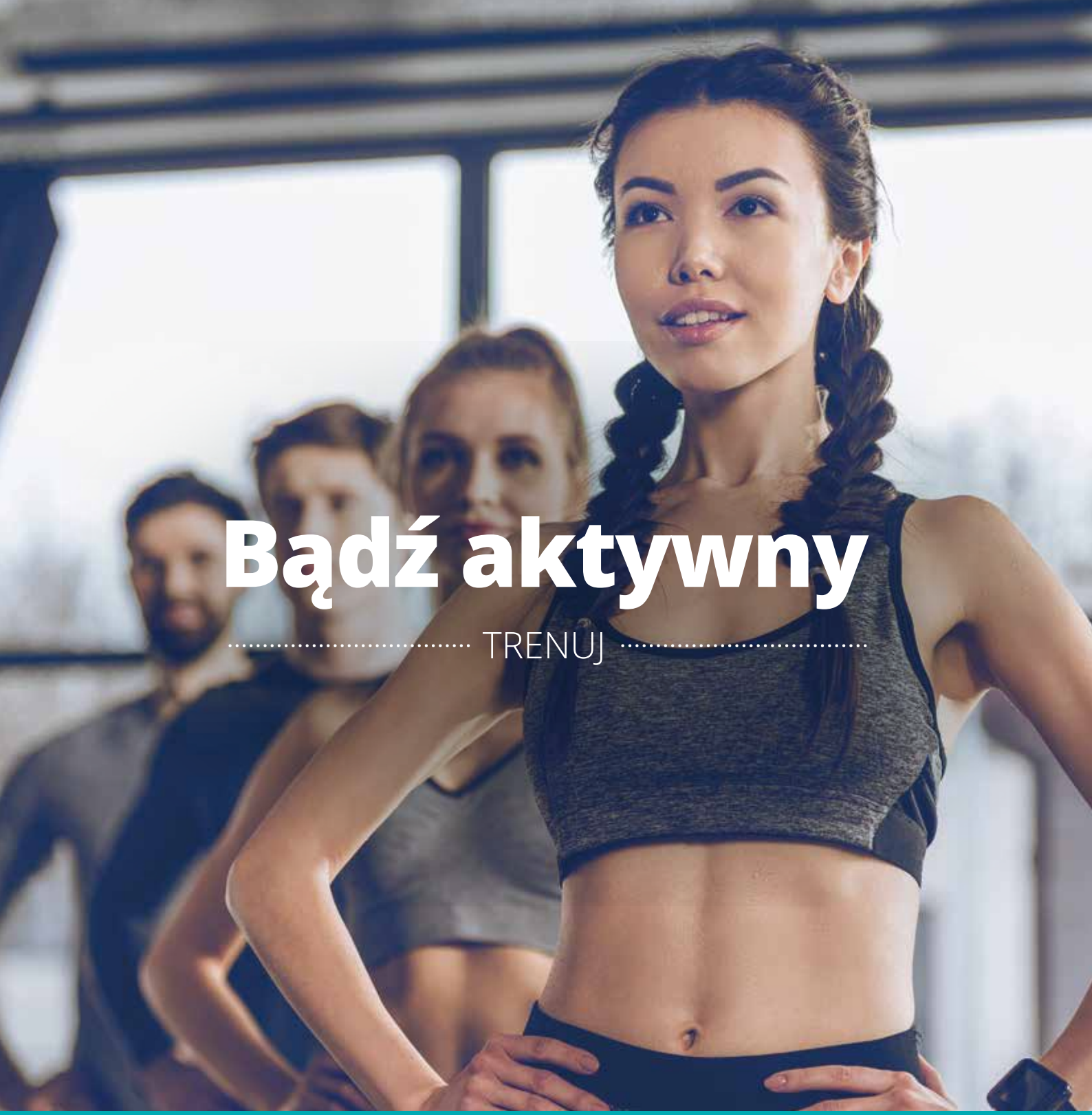
Patronat medialny:

Jedynka POLSKIE RADIO

TVP 2

Partner strategiczny:

Kaufland



W Kafeterii MyBenefit Pracodawca finansuje zakupy z ZFŚS lub środków obrotowych,
a pracownicy sami wybierają najlepsze dla siebie benefity.
Trenuj, wypoczywaj, baw się i przeżywaj korzystając z tysięcy benefitów dostępnych online, 24/7!

MyBenefit
grupa benefit systems

(71) 77 66 480 kafeteria@mybenefit.pl mybenefit.pl