

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR 2 (395) LUTY 2023



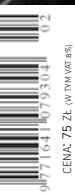
NIECH PRACA BĘDZIE FRAJDĄ

Rozmowa z Joostem Minnaarem
i Pimem de Morree, autorami książki
Korporacyjni rebelianci

TEMAT NUMERU

W CZYM TKWI

SILA ZESPOŁU





AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

**Trwa
rekrutacja!**



Kompetencje przyszłości

Studia MBA

Executive MBA

- Jedyny polski MBA w rankingu „Financial Times”



EMBA
Ranking 2022

- Nr 1 w rankingu „Perspektyw”
- Sesja wyjazdowa do ESCP Business School
- Tygodniowy wyjazd w ramach Consortium MBA do najlepszych uczelni biznesowych na świecie

Koźmiński MBA

- MBA HR
- MBA CYFROWA TRANSFORMACJA
- MBA dla INŻYNIERÓW I PRZEDSIĘBIORCÓW
- MBA dla KADRY MEDYCZNEJ
- MBA FINANSE
- MBA IT
- MBA LOGISTYKA I ŁAŃCUCHY DOSTAW

Studia podyplomowe

- Akademia kompetencji menedżera
- Business Studies in English
- Coaching profesjonalny - metody i praktyka
- Controlling personalny
- Data Science i Big Data w zarządzaniu
- Dyrektor finansowy
- Handel elektroniczny
- Kadry i płace w prawie i praktyce
- Lider innowacji
- Marketing internetowy
- Menedżer do spraw szkoleń i rozwoju
- Ochrona danych osobowych
- Prawo podatkowe
- Psychologia biznesu dla menedżerów
- Rekrutacja i selekcja
- Salesforce CRM i Marketing Automation
- Senior HR Business Partner
- Skuteczny Employer Branding
- Transition Manager Academy
- Zarządzanie cyberbezpieczeństwem
- Zarządzanie doświadczeniem klienta - Customer Experience Management
- Zarządzanie ludźmi w firmie
- Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów personalnych

Zapisy na stronie

kozminski.edu.pl

ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa
tel. 22 519 22 48, kontakt@kozminski.edu.pl



FT EUROPEAN
BUSINESS SCHOOLS
2022 RANKING

Kiedy mówimy o silnym zespole, widzimy oczami wyobraźni zespół zwycięski. Ale czy to faktycznie jest definicja dobrego zespołu? Czy jego miarą będzie ten jeden wycinek, w którym widzimy sukces? Wszystko idzie świetnie, aż nagle przestaje. Zespół zaczyna przegrywać, firma przestaje mieć wzrosty. Każdy zespół kiedyś się z tym zmierzy, a część w takim momencie, kiedy się tego nie spodziewa. I co wtedy? Wtedy właśnie zaczyna się różnica między dobrym a słabym zespołem. I wtedy też widzimy, jak wspólna praca zespołowa sprowadza się do tych trzech, jakże oczywistych rzeczy, o których wielu dyrektorów zapomina.

Po pierwsze, niezależnie od sytuacji, zespół zawsze trzyma się razem. W trudnych momentach nie wyszukuje „winnych” spośród swojego grona, nie ucieka od odpowiedzialności, ale razem stawia czoło problemom.

Po drugie – zaufanie. Zaufanie, że mój głos jest nie tylko usłyszany, ale jest też ważny i doceniany. W dobrych zespołach ludzie mogą mieć różne zdanie, rzucać sobie wyzwania, często na pozór nie ułatwiając sobie pracy. Ale kiedy w zespole każdy zna swoją rolę, kiedy każdy sobie ufa, to nawet w najtrudniejszym momencie wykona swoją pracę z pełnym zaangażowaniem.

Po trzecie – dobry lider. Taki, który w cięższym czasie, kiedy sukcesów nie ma, będzie potrafił przerwać ten zastój, zainspirować ludzi do zmiany i poprowadzić do przodu. Inteligentni liderzy wiedzą, że aby ich zespoły dobrze funkcjonowały, muszą dokładnie identyfikować umiejętności pracowników i przydzielać im zadania dobrze dopasowane do ich możliwości. Tworząc zespoły, wybierają osoby, które ich zdaniem będą dobrze ze sobą współpracować. Wszak nawet indywidualista może być bardzo wartościowym członkiem danego zespołu, pod warunkiem, że lider potrafi go poprowadzić.

Efektywna praca zespołowa nie wydarza się sama – wymaga umiejętności rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, komunikacji i umiejętności interpersonalnych. Budujemy mądrze struktury, które będą ze sobą współpracować. Budujemy zaufanie, aby ludzie pokazywali nam swoją perspektywę. I w końcu wspieramy przywództwo liderów, którzy tę perspektywę dostrzegą i wyprowadzą zespół z mierzyny na sam szczyt.

Takich właśnie zespołów i liderów życzę nam wszystkim od tego roku.

A professional portrait of Ewa Marciniak, a woman with long, wavy brown hair, wearing a light blue blazer over a white collared shirt. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light grey.A stylized, handwritten signature in black ink, reading 'Ewa Marciniak'.

Ewa Marciniak

Chief Operating Officer

Wydawnictwo Studio Emka



Firmy w sytuacji recesji i spowolnienia gospodarczego muszą podejmować trudne decyzje, aby przetrwać. Dotyczą one wszelkiego rodzaju oszczędności, zmiany modelu biznesowego, przeorganizowania struktur, a w najgorszych przypadkach nawet zwolnień pracowników. Według „Barometru Polskiego Rynku Pracy” firmy Personnel Service 53 proc. polskich pracodawców spodziewa się pogorszenia sytuacji ich firm w 2023 r.

Najgorzej jest w branży gastronomicznej, którą bardziej niż pandemia dotknęły ceny surowców, ogromna inflacja i gigantyczne rachunki za energię. Ekonomiści szacują, że z rynku może zniknąć co trzecia restauracja. Zmiany dotyczą nie tylko małych firm, lecz także globalnych organizacji, np. zwolnienia pracowników zapowiada od kwietnia Mc'Donalds. Jest to bardzo trudny proces, nie tylko dla osób zwalnianych, lecz także dla pracodawców. Co zatem powinna zrobić organizacja, żeby nie tylko przeprowadzić redukcję zgodnie z prawem, lecz także zadbać o koszty emocjonalne, można dowiedzieć się z artykułu pt. „Czy zwalnianie pracowników musi boleć?”

Konsekwencje zwolnień wpływają także na osoby pozostające w firmie, które również będą się obawiać utraty pracy. Niepewna sytuacja może powodować brak zaufania i zaangażowania, konflikty, unikanie odpowiedzialności czy brak dbałości o wyniki. Jak pokonać te dysfunkcje, wzmocnić zespół i zapewnić realizację celów firmy, można dowiedzieć się z tematu numeru.

Życzę Państwu pożytecznej lektury.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

6 Z BRANŻY

Aktualności

OPINIE

8 Czy programy learning & development mogą poczekać na lepszy czas?

Katarzyna Szymczak, Małgorzata Wencław-Kosińska, Daniel Idźkowski, Jolanta Szydłowska

WYWIAD

12 Niech praca będzie frajdą

Rozmowa z Joostem Minnaarem i Pimem de Morree, autorami książki „Korporacyjni rebelianci”, o tym, jak stworzyć możliwe najlepsze miejsce pracy

Halina Guryn

RAPORT

20 Dekada zarządzania różnorodnością w Polsce

Regres czy postęp?

Ewa Lisowska, Marzena Strzelczak

WYWIAD

42 Trzeba inaczej spojrzeć na biznes

Rozmowa z dr. Grzegorzem Baczewskim, dyrektorem generalnym Konfederacji Lewiatan, o strategii organizacji, roli działów HR w podejmowaniu decyzji i kompetencjach menedżerskich na trudne czasy

Halina Guryn

ZARZĄDZANIE

48 Czy zwalnianie pracowników musi boleć?

Rola działu HR i menedżerów w łagodzeniu skutków zwolnień

Agata Lautsch

53 Cele to praca zespołowa

Jak je formułować w firmie i zachęcić pracowników do realizacji planów?

Aldona Kucner

58 Czas weryfikacji

Czy menedżerowie są jeszcze potrzebni zespołom?

Małgorzata Bieniaszewska



treści

TEMAT NUMERU

W czym tkwi siła zespołu

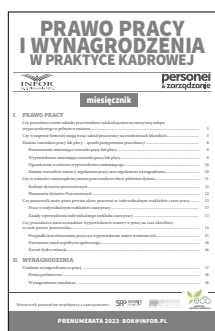


28 Pokonać ograniczenia
Jak dysfunkcje zespołu wpływają na jego efektywność?
Piotr Tytoń

33 Rozluźnienie więzi
Dlaczego tak ważna jest komunikacja i dbanie o relacje w zespole hybrydowym?
Piotr Kolmas

38 Coachingowa interwencja
Czyli jak osiągnąć harmonię w zespole?
Katarzyna Pilipczuk, Piotr Pilipczuk

TYLKO W WYDANIU CYFROWYM



pobierz
wydanie cyfrowe



na personel.infor.pl

znajdź nas na:



PERSONEL

62 Mentor wybitny
Kim jest i jakie cechy go wyróżniają?
Justyna Marks

67 Moc wspólnych wartości
O korzyściach z wdrożenia programu Employee Advocacy
Monika Olszewska

72 Benefity żywieniowe
Przepis na wellbeing w trzech wymiarach
Karol Kamas

74 Zło konieczne czy nadzieja na przyszłość?
Czyli coaching dziś i jutro
Małgorzata Jakubicz

78 Pokolenie Z
Czego może nauczyć rekrutera?
Patrycja Witczak

EKSPERT RADZI

81 Zarządzanie umysłem
Krytyczne myślenie najważniejszą kompetencją przyszłości
Dorota Jurzysta

PRAWO

85 Dotkliwe skutki przekonań
Czy poglądy pracownika mogą prowadzić do ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych?
Paulina Kwiatkowska

PO GODZINACH

88 Czytelnia

90 Przegląd mediów zagranicznych
Marta Gochnio

94 Building a leader's resilience in the face of crisis
Budowanie odporności lidera w obliczu kryzysu
Marzena Zwierzycka





Nowe wyzwania i nowe nadzieje

2023 rok dopiero się zaczął, a większość pracowników już wie, że czeka ich w nim sporo wyzwań. Jednak może on przynieść wiele szans na pozytywną zawodową zmianę. Jak się okazuje, dla wielu osób zdobycie nowej, ciekawej pracy czy rozwój zawodowy to ważne noworoczne postanowienie. Najnowsze badanie Pracuj.pl dowodzi, że wielu z nas z nadzieją patrzy na ten rok, planując odważne kroki w karierze.

Miniony czas dla wielu pracowników był okresem szans, ale i trudności. 46% badanych Pracuj.pl twierdzi, że w 2022 r. rozwinęło się zawodowo. Odwrotnie twierdzi jednak aż 39% badanych. Są oni jeszcze mocniej podzieleni w ogólnej ocenie 2022 r. pod kątem życia zawodowego. Przeważają pozytywne oceny – wyraża je 44% respondentów. Jednak tylko nieco mniej, czyli 39% badanych określa swoje doświadczenia zawodowe z tego czasu jako negatywne.

Jakie kwestie są najczęstszym przedmiotem marzeń zawodowych? W najbliższym czasie najwięcej, bo aż 53% z pracowników chciałoby zmienić obecną pracę na inną. Jednak niewiele mniej, bo 50% za cel obrało rozwój zawodowy i nabranie nowych umiejętności. W cenie jest także równowaga między pracą a życiem osobistym, którą utrzymać lub zyskać chce więcej niż co trzeci badany składający sobie noworoczne postanowienia.



Cyberbezpieczeństwo w firmach

Rozwój cyfryzacji jest dziś procesem pożądanym i trudno myśleć o sukcesie w biznesie bez wykorzystania narzędzi IT. Warto jednak zwrócić uwagę, że im więcej technologii jest wykorzystywanych, tym większą wagę powinno się przywiązywać do cyberbezpieczeństwa. Codzienne doniesienia o próbach lub skutecznych atakach hakerskich na polskie firmy są zresztą tego najlepszym dowodem.

Niemal 80% ankietowanych z badania „Cyberbezpieczeństwo w polskich firmach 2022”, przeprowadzonego przez firmę VECTO, twierdzi, że zabezpieczenie informatyczne jest ważne dla każdej organizacji. Pomimo tego prawie połowa z nich (44%) przyznaje, że organizacja nie korzysta z usług specjalistów w tym zakresie.

Polskie firmy, według opinii 38% respondentów, nie monitorują zagrożeń wynikających z cyberprzestępczości. Przeciwnego zdania jest co czwarty ankietowany, zaś 35% przyznało, że nie ma wiedzy na temat podejmowanych przez pracodawcę działań w tym zakresie. Zważywszy jednak na fakt, że tylko niespełna 15% firm ma przygotowany scenariusz postępowania w przypadku wystąpienia incydentu naruszającego bezpieczeństwo danych, można wnioskować, że choć świadomość rośnie, to nie przekłada się ona na realne działania prewencyjne lub strategię minimalizacji kosztów skutecznie przeprowadzonych ataków.



Brakuje fachowców

Cieśle, dekarze, ślusarze, spawacze, czyli specjaliści z fachem w rękę są obecnie na wagę złota – wynika z tegorocznego „Barometru zawodów” opublikowanego na zlecenie Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Deficyty dotyczą również lekarzy, pielęgniarek, psychologów, nauczycieli i kierowców. Łącznie 27 zawodów zostało zdefiniowanych jako deficytowe, czyli o trzy mniej niż rok wcześniej. Eksperti Personnel Service wskazują, że zapotrzebowanie na zawody zdefiniowane jako deficytowe utrzymuje się od dłuższego czasu i jest wzmacniane przez ostatnie wydarzenia, takie jak np. pandemia, która uwypukliła braki w ochronie zdrowia. W skali całego kraju nie ma żadnego zawodu nadwyżkowego.



Programiści w cenie

Mimo ubiegłorocznego krachu na rynku kryptowalut zapotrzebowanie branży IT na umiejętności programistyczne związane z blockchainem wzrosło w ostatnich 12 miesiącach o 552% – wynika z najnowszej edycji raportu firmy DevSkiller „Digital & IT Skills Report”. Blockchain był tym samym najszybciej rosnącą technologią na platformie DevSkillera do oceny i zarządzania umiejętnościami technologicznymi.

Najczęściej weryfikowaną przez pracodawców umiejętnością związaną z blockchainem w 2022 r. była znajomość języka programowania Solidity. Stanowił on 44% wszystkich testów wysłanych za pośrednictwem platformy DevSkillera do pracowników firm i kandydatów do pracy. Tuż za nim w pierwszej trójce znalazły się Hardhat (22%) oraz Smart Kontrakty (15%).

Najczęściej weryfikowaną umiejętnością IT ogółem w 2022 r. był język JavaScript. Stanowił on 23% testów wysłanych za pośrednictwem platformy DevSkillera do pracowników i kandydatów. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Java (19%), SQL (16,6%), Python (8,5%) oraz PHP (5,7%).

Plany Polek po urlopie macierzyńskim

Według najnowszej edycji raportu „Bizneswoman Roku: Przedsiębiorczość Polek a życie rodzinne” niemal co druga badana po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego planuje rozpocząć własną działalność. Prawie 40% wszystkich respondentek planujących rozpoczęcie działalności na własny rachunek przypuszcza, że ułatwia ona kobietom opiekę nad dziećmi i domem. Wśród badanych przedsiębiorczyń tak uważa niemal 45%.

Wyniki badania wskazują, że co trzecia z ankietowanych przebywających obecnie na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym zamierza po jego zakończeniu wrócić do aktywności zawodowej, jednak chce zmienić pracodawcę lub branżę, w której dotychczas pracowała. Ponad jedna piąta respondentek planuje powrót do pracy w dotychczasowym wymiarze godzin, a 11,3% – w ograniczonym. Gotowość do wznowienia aktywności zawodowej, gdy dziecko będzie starsze, deklaruje 17% badanych.

Rekrutacje trwają zbyt długo

Ponad dwie trzecie rekrutujących uważa, że prowadzone w ich firmach rekrutacje mogłyby być krótsze – tak wynika z najnowszej edycji raportu eRecruiter „Efektywność rekrutacji 2023”. Przedłużające się i bezowocne etapy, nietrafione decyzje i niewłaściwy dobór pracowników to wydatki, na które niewielu pracodawców będzie mogło sobie pozwolić.

Z badania wynika, że to czynnik ludzki odgrywa decydującą rolę w długości procesu rekrutacyjnego. Ponad 60% respondentów twierdzi, że najbardziej czasochłonnym etapem rekrutacji są spotkania z kandydatami. Na kolejnych miejscach znalazły się: komunikacja z menedżerami, komunikacja z kandydatami oraz selekcja aplikacji. Znacznie mniej angażujące są takie działania, jak publikacja ogłoszenia czy przesyłanie aplikacji do menedżerów, na co zwróciło uwagę prawie 70% badanych. Stworzenie treści ogłoszenia – zdaniem 46% badanych – jest zadaniem średnio czasochłonnym, a 47% respondentów ocenia je jako mało czasochłonne.



Współpraca z freelancerem korzystniejsza dla firmy niż zatrudnienie na umowę o pracę

Według najnowszej edycji raportu Useme w Polsce jest już ponad 300 tys. tzw. wolnych strzelców, a z ich usług korzystają nie tylko duże firmy, lecz również mikroprzedsiębiorcy (42,6%) czy małe i średnie przedsiębiorstwa (35,8%). Ten trend z roku na rok będzie się powiększał, gdyż coraz więcej firm dostrzega zalety współpracy z freelancerami.

Współpraca z freelancerem sprawdza się przede wszystkim przy projektach krótkoterminowych, kiedy nie opłaca się firmie zatrudniać nowej osoby do zespołu, lub powtarzalnych. Ponadto miesięczne koszty zatrudnienia pracownika na etat obejmują nie tylko pensję wraz z podatkiem, lecz także dodatkowe świadczenia (m.in. składkę emerytalną i rentową). Do tego dochodzi jeszcze kwestia onboardingu, zapewnienia pracownikowi sprzętu i niezbędnego do jego pracy oprogramowania oraz benefitów. Tymczasem freelancerzy rozliczają się zarówno na podstawie umów cywilnoprawnych, jak i rachunków czy faktur VAT. Decydując się na współpracę z freelancerem, firma nie jest zobligowana do podpisywania długoterminowej umowy, po prostu opłaca wykonane dzieło.

Czy programy learning & development mogą poczekać na lepszy czas?



Katarzyna Szumczak

Menedżer HR
Poland Playtika

Priorytetem organizacji w trudnej sytuacji gospodarczej powinno być zapewnienie kontynuacji działalności i zabezpieczenie finansowe pracowników. Nie można jednak zrezygnować z podnoszenia ich umiejętności. W obliczu dynamicznych zmian technologicznych i biznesowych, słowa J. Goethego: „Kto nie idzie do przodu, ten się cofa”, znakomicie opisują konsekwencje stagnacji. Przewaga konkurencyjna w dużej mierze zależy od posiadanego kapitału intelektualnego zatrudnionych, a ten bez zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy będzie się obniżał. Czy bolid Formuły 1, bez żadnych ulepszeń, miałby szansę na wygraną w kolejnym sezonie? Zapewne tylko wtedy, gdyby konkurencja zasnęła, a na to raczej nie można liczyć.

Przy ograniczonych środkach finansowych lub ich całkowitym braku trzeba sięgnąć po zasoby wewnętrzne organizacji. Znacznie łatwiej jest, gdy w firmie mamy już trenera lub cały zespół szkoleniowy. Możliwe będzie wtedy opracowanie odpowiedniego programu rozwoju kompetencji, bez posilkowania się dostawcami zewnętrznymi. Jeśli nie mamy takich zasobów, należy sięgnąć po utalentowane osoby z naszych zespołów, nawet jeśli nie posiadają przygotowania trenerskiego. Mają wiedzę, znają wewnętrzne potrzeby. Nie można ich jednak pozostawić bez wsparcia. Wiedzę trzeba umieć przekazać – dobrzy szkoleniowcy uczą się tego latami. Nasz pracownik będzie miał na to kilka tygodni. Jednak współpraca z działem HR może sprawić, że finalny produkt w postaci szkolenia będzie znakomity.

Bardzo ciekawą opcją, dodatkowo silnie integrującą zespoły, jest dzielenie się wiedzą przez pracowników z ich własnej inicjatywy. Dział HR jest wtedy zwykle facylitatorem takich spotkań, prowadzącemu zostawia się swobodę w wyborze tematu, a pozostałym dobrowolność uczestnictwa.

Ograniczenia budżetowe zachęciły pracodawców do wyszukiwania bezkosztowych lub niskokosztowych ogólnodostępnych zasobów, np. kanałów edukacyjnych i naukowych na YouTube, darmowych szkoleń, wystąpień TEDx itp. Zadaniem działów HR i osób zarządzających będzie eksploracja tych zasobów i dopasowanie ich do potrzeb firmy i indywidualnego pracownika. Polecam dodawanie takich zasobów do indywidualnych planów rozwoju pracowników, nie tylko w czasie kryzysów gospodarczych.

Nie odkładajmy programów L&D na lepsze czasy. Będzie to niebezpieczne dla naszych organizacji. Bądźmy kreatywni, wykorzystajmy nasze zasoby wewnętrzne i wysokiej jakości ogólnodostępne zasoby zewnętrzne.

„Każdy, kto przestaje się uczyć, jest stary bez względu na to, czy ma 20 czy 80 lat. Kto kontynuuje naukę, pozostaje młody. Najwspanialszą rzeczą w życiu jest utrzymywanie swojego umysłu młodym”. Te słowa Henry’ego Forda były aktualne wczoraj i są ważne dziś. Każda forma poszerzania wiedzy, zgłębiania zagadnień czy pozyskiwania informacji przyczynia się do doskonalenia naszych umiejętności i daje nam możliwość utrzymania umysłu w dobrej kondycji. Czas pandemii oraz wydarzenia z 2022 r. pokazały nam, jak wiele działań rozwojowych można zaaranżować w formie online, bez konieczności ponoszenia kosztów. Dały nam także nieograniczony dostęp do wiedzy, z której możemy czerpać w sposób tradycyjny, bazując na literaturze, ale także korzystać z zasobów i publikacji dostępnych sieci. Uświadomiły również, jak ważne jest inspirowanie siebie nawzajem, otwierając nam możliwość uczestniczenia w webinarach czy wydarzeniach często dostępnych bezkosztowo lub za symboliczną opłatą.

Istotną formą podnoszenia kompetencji w organizacji, która nabiera szczególnego znaczenia w trudnych czasach, jest mentoring. Wdrażając program mentoringowy w organizacji, nie tylko korzystamy z własnych zasobów, ale przede wszystkim w sposób pragmatyczny możemy wpływać na rozwój mentee oraz doskonalenie kompetencji mentora. Z perspektywy organizacji taka forma dzielenia się wiedzą przynosi korzyści obu stronom oraz pozwala koncentrować się na obszarach najbardziej istotnych dla biznesu w danym momencie.

To, czy rozwój będzie priorytetem dla organizacji, wiąże się z ciekawością świata, chęcią uczenia się i poszukiwaniu informacji przez samych zainteresowanych, czyli pracowników. Wsparciem będą tutaj trenerzy wewnętrzni oraz eksperci z biznesu, którzy są gotowi do dzielenia się wiedzą. Dzięki ich zaangażowaniu w procesy rozwojowe organizacja ma nie tylko dostęp do wiedzy osadzonej w realiach biznesowych, ale także kreuje ambasadorów, którzy swoją postawą inspirują i dają przykład innym. To na ich wiedzy, w czasach określanych jako trudne gospodarczo, możemy budować działania rozwojowe oraz promować wewnętrzne programy podnoszące niezbędne w organizacji kompetencje.

Dlatego, zastanawiając się nad tym, czy programy rozwojowe powinny być priorytetem w organizacji w trudnej sytuacji gospodarczej, odpowiadam, że zdecydowanie tak.



Małgorzata Wenclaw-Kosińska

Dyrektor HR
ALAB Laboratoria



Daniel Idzkowski

Country Director
GoodHabit Poland

Obecne wydarzenia gospodarcze skutkują ostrożniejszą polityką budżetową firm. Pracodawcy szukają oszczędności, co często negatywnie odbija się na budżecie na rozwój kompetencji pracowników. Specjaliści ds. szkoleń, zbadani przez nas w raporcie „Bilans rozwoju zawodowego”, są przekonani, że strategia szkoleniowa wspiera firmę pod kątem rekrutacji i retencji talentów, ale też zabezpiecza przed rynkowymi trudnościami i pozwala osiągać zyski. Wciąż wielu pracodawców działa w tym zakresie bez planu – co trzecia firma nie posiada strategii szkolenia i rozwoju. Na początek roku prognozowane są kolejne wzrosty kosztów prowadzenia działalności, w związku z czym przedsiębiorcy będą musieli stawić czoło nowym wyzwaniom. Jak wynika z badań, to właśnie inwestycja w talenty może zabezpieczyć firmy przed rynkowymi turbulencjami w 2023 r.

Prawie ośmiu na dziesięciu badanych ekspertów twierdzi, że szkolenie i rozwój kadry ma szansę być jedną z recept na wyzwania związane ze spowolnieniem gospodarczym, a jeszcze więcej, bo 87 proc. uważa je za czynnik wpływający pozytywnie na wyniki finansowe firm. Kolejną kwestią jest utrzymanie w firmie talentów. Możliwości rozwoju od dłuższego czasu należą do najważniejszych czynników wyboru pracy przez Polaków, tuż po wynagrodzeniu – i mogą one pomóc pozostać pracownikom dłużej w firmie. Dziewięciu na dziesięciu badanych uważa, że dobra strategia rozwoju kompetencji pracownika potrafi powstrzymać go przed zmianą pracy, tyle samo dodaje, że dostęp do szkoleń i rozwoju ma istotny wpływ na utrzymanie kadr w organizacji. Co więcej, ponad 2/3 ekspertów jest przekonanych, że firmy, które inwestują w L&D, mają rzadziej problemy ze zbyt wysoką rotacją pracowników. Dostęp do możliwości rozwojowych pozwala także budować markę firmy wśród kandydatów. Ośmiu na dziesięciu badanych przyznaje, że kandydaci pytają o ofertę szkoleniową.

Strategia rozwoju kompetencji jest tym bardziej ważna w zmieniającej się sytuacji biznesowej. Dziś organizacje muszą pamiętać, że wspierając rekrutację i retencję talentów, strategia szkoleniowa jest w stanie ochronić firmy przed trudnymi momentami, które prawdopodobnie będą dodatkowo nasilone w 2023 r. Dlatego tak istotne będzie w najbliższym czasie odpowiednie planowanie środków na rozwój, co w konsekwencji przyniesie wielopoziomowy i długofalowy zysk.





Odpowiedź jest oczywista. Programy learning & development to stały, niezbędny element rozwoju organizacji, zwiększania jej konkurencyjności na rynku. Niezależnie od sytuacji gospodarczej inwestycje w kształcenie – zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników wszystkich innych szczebli – powinny być priorytetem. Podnoszenie ich kompetencji to podnoszenie wartości firmy. W polityce Unii Europejskiej idea uczenia się przez całe życie (lifelong learning) postrzegana jest jako konieczna do zachowania konkurencyjności całej gospodarki.

Globalne wydarzenia – wojna, pandemia, ostatnio zaś inflacja i wyraźne spowolnienie gospodarcze – sprawiły, że przed kadrą menedżerską pojawiły się większe niż zwykle wyzwania, przez co ma znacznie więcej zadań. Podejmowanie decyzji, zarządzanie firmą i zespołami w warunkach dużej i dynamicznej zmienności rynku wymaga nie tylko fachowej wiedzy i doświadczenia, lecz także kompetencji miękkich. Trzeba umieć pozyskiwać i weryfikować informacje, sprawnie oceniać sytuację nie tylko przez pryzmat własnej organizacji, ale całego ekosystemu biznesowego i funkcjonujących w nim zależności, zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie. Jeszcze większego niż dotychczas znaczenia nabiera efektywność zarządzania zespołem, komunikacji, motywowania, zarządzania zmianą czy rozwiązywania konfliktów.

Nie można zakładać, że wszystkie te kompetencje menedżerowie i ich zespoły zdobędą w praktyce biznesowej. Praktyka daje głębię doświadczenia, ale też buduje często błędne nawyki i fałszywe przeświadczenia. Dlatego musi jej towarzyszyć podnoszenie kompetencji, porządkowanie i zdobywanie wiedzy. Odpowiedzialność, która towarzyszy zarządzaniu, nie może opierać się na przekonaniach. Menedżer to profesja ogromnego wysiłku, obudowana trwającą całe życie nauką.

Dobrze „skrojone” do potrzeb organizacji programy learning & development należy postrzegać w kategoriach opłacalnej inwestycji. W czasach wysokiej inflacji wiele osób zarządzających firmami zastanawia się, w co inwestować, co przełoży się na rozwój firmy. Wartościowy, kompleksowy program szkoleniowy czy programy MBA z zakontraktowaną ceną mogą okazać się najlepszą lokatą kapitału. Zmienności i niepewności obecnych czasów przeciwstawmy szybko reagującą, zwinną i wykształconą kadrę.



**Jolanta
Szudłowska**

Prezeska zarządu
Gdańska Fundacja
Kształcenia Menedżerów

**Strategia szkoleniowa jest w stanie ochronić
firmy przed trudnymi momentami, które
prawdopodobnie będą dodatkowo nasilone
w 2023 r.**

NIECH PRACA BĘDZIE FRAJDĄ



***Rozmowa z Joostem Minnaarem
i Pimem de Morree, autorami książki
„Korporacyjni rebelianci”, o tym, jak stworzyć
możliwie najlepsze miejsce pracy***





 Pim de Morree

Dlaczego dzisiaj w firmie szczególnie potrzebni są korporacyjni rebelianci? Czy powodem może być to, że wewnętrzne struktury organizacji i styl zarządzania nie nadążają za zmianami?

Joost Minnaar: Zbiurokratyzowane modele organizacyjne i hierarchiczny styl zarządzania większości firm działających dzisiaj mają swoje korzenie w rewolucji przemysłowej sprzed stu lat. I zdumiewające jest, że kiedy od tego czasu świat się drastycznie zmienił, to fundamentalne koncepcje zarządzania i sposoby postępowania pozostają nadal takie same. Większość organizacji, również w Polsce, ciągle opiera się na hierarchii, biurokracji, wydawaniu poleceń z góry na dół, sztywnych zasadach i ścisłej kontroli. Ale takie podejście do pracy jest przestarzałe – zostało stworzone i sprawdzało się w stabilnych, powoli zmieniających się i przewidywalnych warunkach, których już nie ma. Było i jest źródłem wielu społecznych problemów, ale jednocześnie jest ogromnie nieefektywne i niezwykle frustrujące.

Pim de Morree: Jedno z międzynarodowych badań pokazuje, że 85 proc. pracowników nie jest zaangażowanych w pracę, 23 proc. ma poczucie wypalenia zawodowego, 37 proc. jest przekonanych, że ich praca nie wnosi żadnej pozytywnej wartości dla społeczeństwa, a 41 proc. pracowników rozważa zmianę miejsca pracy. Choćby te dane wystarczyły, by powiedzieć, że model pracy, jaki znamy, w gruncie rzeczy nie działa i nie jest produktywny.

Mieli Panowie własne doświadczenia z pracy w korporacjach...

J.M.: Tak, frustrujące dla nas były nie zadania i obowiązki, jakie mieliśmy wykonać, one były ciekawe i związane z naszym inżynierskim wykształceniem. Frustrujące tak naprawdę było to, jak organizowano nam pracę. Byliśmy zmuszani do przestrzegania przestarzałych procedur i regulaminów, które nie zostawiały miejsca na swobodę działania i kreatywność, brakowało nam poczucia wolności. W gruncie rzeczy byliśmy oceniani za to, ile godzin spędzimy w biurze, a nie za to, co robiliśmy, a w dodatku widzieliśmy całkowity brak doceniania nawet najdrobniejszego przejawu niekonwencjonalnego myślenia i działania. Każdy pomysł, który potencjalnie mógł naruszyć *status quo*, był torpedowany. Zrezygnowaliśmy z pracy w korporacji. Z mglistym planem wyruszyliśmy w podróż po świecie, by sprawdzić, czy istnieją miejsca pracy zorganizowane zupełnie inaczej.

I udało się?

P.M.: Owszem. Dotarliśmy do ponad 100 najbardziej progresywnych firm świata, wśród których są np. Spotify, Haier, Patagonia, Buurtzorg, Morning Star, Zappos i Semco. Współpracowaliśmy z profesorami najśłynniejszych uczelni na świecie, takich jak: Harvard University, MIT (Massachusetts Institute of Technology) i IMD (International Institute for Management Development). Dokładnie zbadaliśmy, jak funkcjonują firmy z nowym podejściem do pracy i przekonaliśmy, że może ona być zorganizowana w lepszy sposób. I jesteśmy dzisiaj przekonani, że model pracy obowiązujący w korporacjach można zmienić. Jednak trzeba to zrobić bardzo radykalnie i zdecydowanie. Bo w przeciwnym razie będziemy nadal marnować na olbrzymią skalę nie tylko potencjał ludzi, lecz także potencjał biznesu. Na szczęście są przykłady firm, w których jest wdrożony lepiej działający model pracy. I nie jest to jedynie teoria.

więc zmierzyć się z wyzwaniem i zburzyć przestarzałe *status quo*. To stało się naszą misją – chcemy sprawić, by praca stała się frajdą. I potrzebujemy coraz więcej buntowników, by to rzeczywiście w firmach zrobić.

Jakiej zmiany powinni w sobie dokonać menedżerowie i liderzy zespołów, by tworzyć organizacje, w których widzi się wartość ludzi kwestionujących schematy myślenia i działania?

P.M.: Pierwszy i najważniejszy krok, jaki powinni zrobić menedżerowie i liderzy, to zmienić sposób podejścia do swoich kolegów i współpracowników. Powinni przestać traktować ich jak rzecz jednorazowego użytku, którą można szybko wymienić i zastąpić czymś innym. Powinni przestać widzieć kolegów jako ludzi, których się wykorzystuje, kiedy są potrzebni, i wyrzuca na śmietnik, gdy są już zbędni. Co więcej, muszą przestać traktować kolegów jak rozdrażnione i niegrzeczne dzieci, stale im

Model pracy obowiązujący w korporacjach można zmienić.

Jednak trzeba to zrobić bardzo radykalnie i zdecydowanie.

Bo w przeciwnym razie będziemy nadal marnować na olbrzymią skalę nie tylko potencjał ludzi, lecz także potencjał biznesu.

Co decyduje głównie o tym, że ten model jest rzeczywiście lepszy?

J.M.: Firmy, które zbadaliśmy i uznaliśmy za pionierskie, mogą na swoim przykładzie torować drogę wielu innym organizacjom na świecie. Pokazują, że praca może być i przyjemniejsza, i bardziej dochodowa, dająca wyższe wymierne wyniki, a co za tym idzie – sukces biznesowy całej firmy. Wiele analiz, w tym nasza, dowodzi, że organizacje z zaangażowanymi pracownikami osiągają wyższą produktywność, mają niższy poziom absencji, notują mniejszą liczbę błędów i wypadków w pracy. Widać wyraźnie, że takie miejsce pracy jest lepsze dla każdego człowieka.

Dlaczego?

J.M.: Bo każdy z nas osiągnie lepsze rezultaty, kiedy będzie robić rzeczy, które nas cieszą, dają nam satysfakcję i radość, pozwalają się rozwijać. Warto

to wytykać i śrubować wymagania, widząc w nich 12-latkę, któremu nie można zaufać, ciągle trzeba go obserwować, bo nie wiadomo, co robi, a do tego ma w sobie większy potencjał niepowodzeń niż sukcesów i jest konfliktowy. Menedżerowie i liderzy, którzy wymagają posłuszeństwa od podwładnych, kontrolują ich i stale dyscyplinują, to przeżytek.

J.M.: Bądź prawdziwym liderem, który traktuje współpracowników jak dojrzałych i odpowiedzialnych ludzi – jak swoich przyjaciół, znajomych, sąsiadów i innych, których spotykasz w swoim prywatnym życiu. To są dorosłe osoby, zdolne do podejmowania samodzielnych decyzji i przyjęcia na siebie odpowiedzialności. Może się to wydawać oczywiste, ale warto się temu przyjrzeć. Ludzie są ludźmi, nie ważne, czy są twoimi kolegami, czy nie. Jeżeli potraktujesz ich jak dorosłych, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą działać jak dorośli. I każda ze stron na tym skorzysta.

Które metody i narzędzia są najbardziej skuteczne w budowie organizacji opartej na partnerstwie pracowników?

P.M.: Tu sprawdza się po prostu zdrowy rozsądek. Jedną z pierwszych rzeczy, jaką możesz zrobić: sprawdź, czy w organizacji uaktualniane i ulepszone są podstawowe praktyki zespołowe. Zapewne pracownicy je stosują, ale w formie przestarzałej i nieskutecznej, zgodnie z przekonaniem, że „przecież zawsze tak robiliśmy”. I bądź tego świadomy, bo to może być najniebezpieczniejsze stwierdzenie w biznesie. Jeżeli coś przez lata było wykonywane w określony sposób i dawało nawet dobre rezultaty, to wcale nie znaczy, że jest to najlepsza metoda, jaką można było zastosować, by uzyskać pozytywny efekt.

J.M. Ludzi w firmie – bez względu na stanowisko i funkcję – warto przede wszystkim nauczyć podstaw dobrego działania, czyli tego, jak moż-

1. Zamiast tradycyjnych opisów stanowisk pracy określ możliwie jasno i przejrzysto role i odpowiedzialności i wskaż, kto podejmuje decyzję o przypisaniu ich poszczególnym członkom zespołu.
2. Zrezygnuj z odgórnego podejmowania decyzji i przenieś je w dół – daj ludziom prawo do podejmowania decyzji, dzięki czemu swoją pracę wykonają szybko i właściwie, bo w obszarze, który najlepiej znają.
3. Wprowadź system operacyjny oparty na ustalonych tygodniowo, miesięcznie i kwartalnie spotkaniach, podczas których członkowie zespołów ustalają swoje cele, oceniają osiągnięte rezultaty i podejmują ważne dla nich decyzje.
4. Nie organizuj nudnych spotkań, zastąp je zabawą, w którą wszyscy chętnie się włączą, dzięki temu sprawisz, że staną się one o wiele bardziej efektywne.

**Pozwól wszystkim pracownikom zagłosować, czy chcą zmiany,
jaką proponujesz i zamierzasz wprowadzić, czy raczej mają inne zdanie.
Jeżeli mniej niż 80 proc. ludzi biorących udział w głosowaniu poprze
zmianę, to nawet nie myśl o tym, że ją z powodzeniem wdrożysz.
Aby odnieść sukces, potrzebujesz pełnego poparcia.**

na poprawić swoje relacje z innymi, podejmować lepsze decyzje, dawać lepszy feedback, mądrzej rozwiązywać konflikty. Istotne jest, aby każdy miał jasno określoną rolę w organizacji i zakres odpowiedzialności, wyznaczone zgodnie z zasadą pracy opartej na konkretnych rezultatach, a jednocześnie z zapewnionym bezpieczeństwem psychologicznym.

Od czego zacząć budowanie nowoczesnej organizacji, jakie powinny być pierwsze posunięcia?

J.M.: Pozwól ludziom zbadać i ulepszać elementarne praktyki tworzące dobrze działający zespół. Z naszych obserwacji wynika, że najbardziej progresywne organizacje na świecie stosują sześć praktyk zespołowych o kluczowym znaczeniu:

5. Pozwól zespołom rozwiązywać samodzielnie wewnętrzne konflikty, wprowadź procesy, które pozwolą przekształcać konflikty i spory w okazję do poprawy pracy zespołu i jego rozwoju.
6. Zrezygnuj z dorocznych, podsumowujących ocen pracowniczych i wprowadź regularny i mniej formalny feedback udzielany na bieżąco i będący szybką reakcją na działanie pracowników. Jeżeli wdrożysz ze swoim zespołem te sześć praktyk zespołowych, wtedy możesz zacząć myśleć o ulepszaniu bardziej złożonych elementów firmowych, jak struktura organizacyjna czy polityka wynagrodzeń.

Każda transformacja oznacza zarządzanie zmianą. Gdzie są największe rafy i czynniki ryzyka, na które trzeba zwrócić uwagę?

P.M.: Najważniejsze jest zrozumienie, że zmiana powinna wychodzić od pracowników, a nie od kadry zarządzającej. To nie jest tak, że ludzie nie lubią zmian, oni nie lubią być zmieniani. Nadal przede wszystkim dzieje się tak, że zmiany są podejmowane z perspektywy organizacji. Ale przecież organizacja składa się z poszczególnych osób i to one ostatecznie będą pracować w tym środowisku. Dlatego zmianę warto widzieć z perspektywy indywidualnej. To oznacza, że skuteczne zarządzanie zmianą wymaga od liderów upewnienia się, że wszyscy w organizacji przechodzą przez transformację tak szybko i gładko, jak tylko to jest możliwe, a jednocześnie, że zmiana rzeczywiście przynosi im i całej organizacji korzyści. Jest tu jednak kilka rzeczy, które warto uwzględnić.

Jakie?

P.M.: Upewnij się, czy każdy w firmie jest zaangażowany w zmianę i czy wie, dlaczego jest wprowadzana. Pracownicy chcą być poinformowani o tym, jakie są naprawdę istotne przyczyny wdrażania zmiany, jaki będzie jej bezpośredni wpływ na ich sytuację oraz w jakim stopniu indywidualna akceptacja zmiany decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Bez względu na to, jak chcesz wprowadzać zmiany, sprawdź, czy każdy zna powody podejmowanych działań i wie, co ma robić, by planowana zmiana się powiodła. Upewnij się, że głos każdego pracownika został usłyszany i że wszystkie emocje, pragnienia i lęki zostały uwzględnione. Zmiana powinna być absolutnie przejrzysta, aby nie pojawiały się wątpliwości. Istotne jest więc, by informować ludzi, w jakich sprawach dotyczących zmiany będzie pełna jawność, co zyskają dzięki zmianie i jak będzie w rezultacie wyglądać nowa struktura organizacji. Jawność jest kluczowa.

J.M.: Musi być też jasne, kto będzie realizować zmianę i kto ostatecznie ponosi odpowiedzialność za jej wprowadzanie. Przyjrzyj się, czy jako lider masz zbudowany zespół ludzi w pełni zaangażowanych w proces transformacji i razem z tobą ruszających na pole bitwy. Oczywiście niezbędne jest wskazanie – już na samym początku procesu – w jaki sposób będziesz mierzyć rezultaty poszczególnych działań prowadzących do zmiany, dzięki czemu ocenisz, czy faktycznie udało się ją wprowadzić. Takie bazowe wskaźniki są ogromnie ważne, ponieważ pozwalają mierzyć, czy i w jakim stopniu zmiana wpływa na produktywność, satysfakcję klienta oraz zaangażowanie pracowników.

Joost Minnaar



JOOST MINNAAR I PIM DE MORREE

współzałożyciele ruchu społecznego
i bloga *Korporacyjni Rebelianci*, czytanego
w ponad 100 krajach.

Ich wpisy blogowe cytowane były przez m.in. „The New Time”, „Forbes”, „HuffPost”, „The Guardian” i BBC. Obaj autorzy znaleźli się na liście Top 30 Emergent Management Thinkers (Najlepszych 30 Myślicieli Wyłaniającego się Nowego Zarządzania) i zdobyli w 2019 r. nagrodę Thinkers Radar Award. Obaj byli pracownikami korporacji. Dzisiaj są doradcami firm w zakresie radykalnych zmian w miejscu pracy.

Ostatnia, ale nie mniej istotna, wskazówka jest taka: pozwól wszystkim pracownikom zagłoso-
wać, czy chcą zmiany, jaką proponujesz i zamierzasz wprowadzić, czy raczej mają inne zdanie.
Jeżeli mniej niż 80 proc. ludzi biorących udział w głosowaniu poprze zmianę, to nawet nie myśl
o tym, że ją z powodzeniem wdrożysz. Aby odnieść sukces, potrzebujesz pełnego poparcia.

**To podejście jest właściwe dla progresywnych organizacji, wyznaczających drogę
innym, bardziej tradycyjnym. W jakim stopniu ruch Korporacyjni Rebelianci może
tu pomóc i dlaczego warto się do niego przyłączyć?**

P.M.: Jest kilka powodów, by stać się częścią naszej społeczności Korporacyjnych Rebeliantów
i pionierów nowego miejsca pracy. W ramach naszej działalności możesz przechodzić różne
kursy i szkolenia wspierające zespoły i firmy w przeorganizowaniu sposobów pracy, dostępne
na żądanie w formie tekstowej, wideo, animacji, grafiki i podręczników. Możesz też mieć inny
powód i chcesz dołączyć do większej grupy osób, by dzięki temu uczyć się od najlepszych –
od najbardziej radykalnych na świecie pionierów miejsc pracy i wpływowych twórców zmian
w tym obszarze. Możesz też chcieć przyłączyć się do społeczności ludzi podobnie myślących
i w ten sposób dzielić się swoimi najlepszymi praktykami. Albo możesz to zrobić dlatego, że
zależy ci na uczestnictwie w organizowanych przez nas co miesiąc wydarzeniach lub chcesz
czerpać inspirację z doświadczeń innych osób. Powody mogą być więc rozmaite. Jednak naj-
ważniejsze jest, by przyłączyć się do Korporacyjnych Rebeliantów i stworzyć sobie oraz swo-
im kolegom miejsce pracy, które po prostu daje więcej frajdy.

■
Ludzie są ludźmi, nie ważne, czy są twoimi kolegami, czy nie.

**Jeżeli potraktujesz ich jak dorosłych, to istnieje większe
prawdopodobieństwo, że będą działać jak dorośli.**

I każda ze stron na tym skorzysta.
■

**Właśnie, jak je zbudować? Co powinni zrobić menedżerowie i specjaliści HR, by praca
sprawiała ludziom więcej radości?**

J.M.: Powinni zacząć się uczyć, bo pionierzy miejsc pracy już udowodnili, że można je stwo-
rzyć inaczej. Jeżeli nie wiesz, jak zacząć, to najpierw sprawdź, co można znaleźć w naszych
zasobach na temat najbardziej progresywnych firm na świecie, wspomnianych na początku,
a ponadto – przeczytaj komentarze, opinie i uwagi osób ze świata nauki, reprezentujących
najbardziej prestiżowe uczelnie.

P.M.: Dzięki naszym obserwacjom i badaniom, mogliśmy wychwycić i wyraźnie wskazać naj-
bardziej skuteczne metody budowania nowych, postępowych miejsc pracy. Dzielimy się na-
szą wiedzą i poglądami w naszych książkach, dostępnych także w języku polskim. W ramach
stworzonego przez nas ruchu społecznego prowadzimy blog z kilkuset artykułami na ten te-
mat, organizujemy prezentacje i warsztaty dla klientów na całym świecie, uruchomiliśmy też
platformę szkoleniową online w ramach Akademii Korporacyjnych Rebeliantów. Nie spodziewaj
się, że w naszych zasobach znajdziesz teoretyczne wywody albo pomoc ratunkową. Zamiast
tego oczekuj praktycznych wskazówek i porad, jak stworzyć możliwie najlepsze miejsce pracy.

Dziękuję za rozmowę.

Halina Guryń

Dekada zarządzania różnorodnością w Polsce

Regres czy postęp?

Dziesięć lat temu powstała polska Karta Różnorodności. Jubileusz stał się okazją do powtórzenia w 2022 r. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu badań poświęconych zarządzaniu różnorodnością, które w 2011 r. w ramach projektu „Diversity Index” zrealizowała Konfederacja Lewiatan. Dzięki temu można zobaczyć, jak ten czas został wykorzystany w Polsce. Czy ostatnie dziesięciolecie to dekada postępu? Czy wręcz przeciwnie – regresu w budowaniu włączających, otwartych na różnorodność miejsc pracy?

dr hab. Ewa Lisowska

Profesor Szkoły
Głównej Handlowej
w Warszawie



Marzena Strzelczak

Prezeska, dyrektorka
generalna Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu koordynującego
Kartę Różnorodności
w Polsce, członkini
zarządu CSR Europe

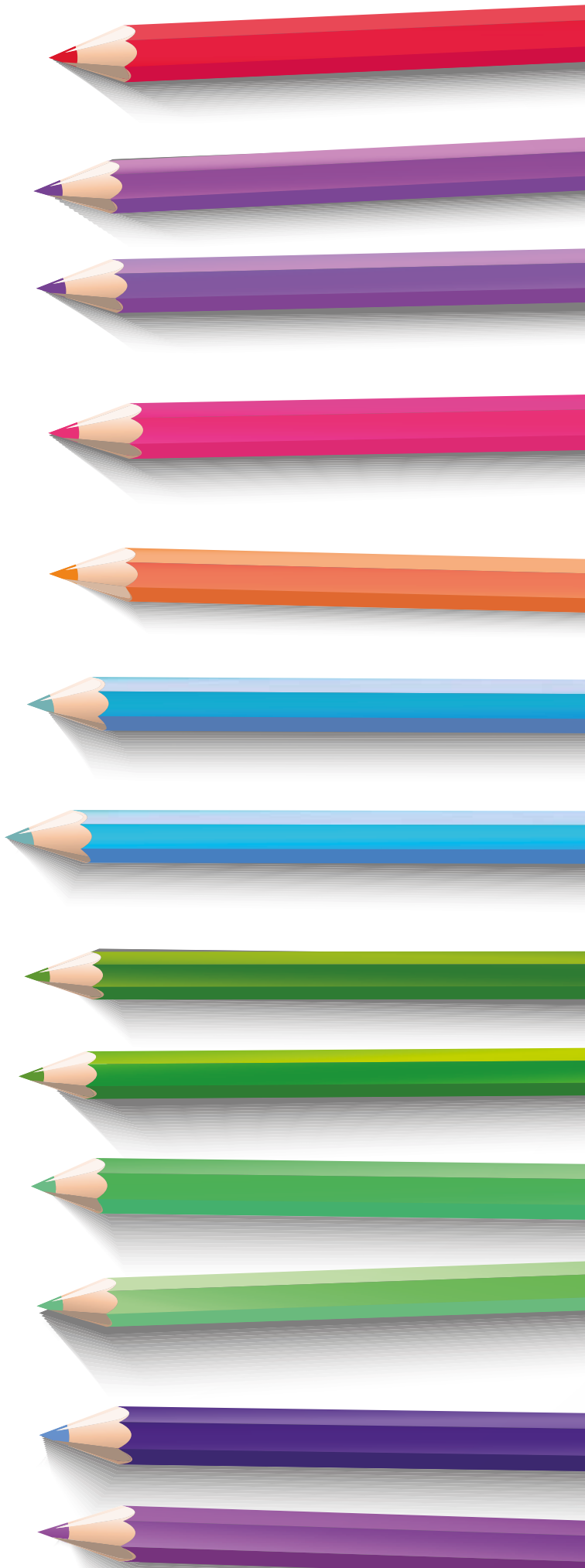


Badanie z 2011 r. było pierwszym tego typu w Polsce, przeprowadzonym na reprezentatywnej próbie średnich i dużych firm (N=800). Jego celem było rozpoznanie, jak pracodawcy rozumieją zarządzanie różnorodnością oraz jakie działania w tym zakresie podejmują. Patrząc na fundamenty, a więc w ogóle znajomość pojęcia „zarządzanie różnorodnością”, okazuje się, że wówczas aż dwie trzecie firm zetknęło się z tym terminem. Różnice w tym zakresie między przedstawicielami firm dużych i średnich były w sumie niewielkie, choć istotne statystycznie (odpowiednio: 69 proc. i 62 proc.). Gorzej sytuacja wyglądała w przypadku wdrażania działań z zakresu zarządzania różnorodnością – deklarował je co piąty pracodawca: 21 proc. ogółu firm (28 proc. dużych i 20 proc. średnich).

Wyniki badania „Postrzeganie polityki różnorodności w średnich i dużych firmach w Polsce”, przeprowadzonego tą samą metodą dziesięć lat później, są dość zaskakujące. Pojęcie zarządzania różnorodnością jest znane jedynie niespełna połowie firm (49 proc.), choć zdecydowanie częściej firmom dużym (73 proc.) niż średnim (44 proc.). Co jednak ważne, świadomość tego, czym jest zarządzanie różnorodnością, częściej niż dekadę temu przekłada się na konkretne działania. 34 proc. ogółu pracodawców deklarowało ich podejmowanie w ramach polityki różnorodności, przy czym aż 63 proc. firm dużych i 29 proc. firm średnich.

Wzrósł zatem odsetek firm dużych, które mają pewną wiedzę o zarządzaniu różnorodnością. Odwrotną sytuację obserwuje się w grupie firm średnich. Tu nastąpił spadek udziału tych, którym znane jest to pojęcie. Natomiast zdecydowanie przybyło firm dużych, które wprowadzają działania w obszarze polityki różnorodności – z 28 do 63 proc. dekadę później.

Innym wskaźnikiem tego, że przedsiębiorstwa są dziś bardziej świadome niż dekadę temu, są dane dotyczące posiadania przez firmę strategii zarządzania różnorodnością. Co prawda tylko nieznacznie więcej firm deklarowało posiadanie takiej strategii lub jej elementów (22 proc. w 2022 r. i 19 proc. w 2011 r.), ale wyraźnie wyższy jest odsetek deklarujących, że planuje stworzenie takiej strategii, a tym samym mniej jest firm, które w ogóle nie są zainteresowane opracowaniem strategii zarządzania różnorodnością (zobacz wykres 1). Bardzo rzadko jednak strategia DEI to odrębny dokument, często jej elementy są ujęte w kodeksie etycznym.



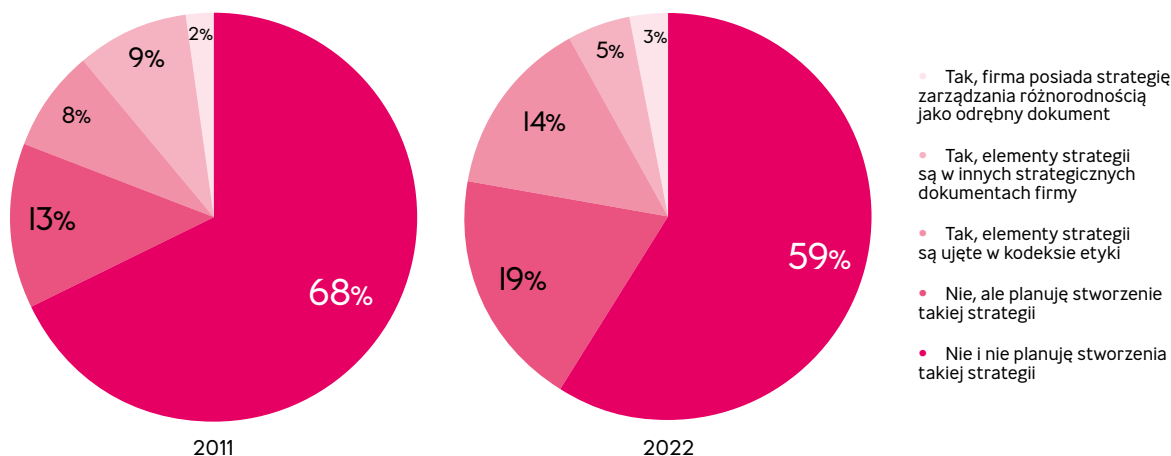
DZIAŁANIA FIRM W OBSZARZE RÓŻNORODNOŚCI

W obu badaniach pytano również pracodawców o konkretne rozwiązania wspierające różnorodność w miejscu pracy. Firmy, które deklarują prowadzenie programów (ok. jedna trzecia wszystkich firm, 63 proc. dużych pracodawców) wspierających pracowników, skupiają się głównie na potrzebach osób z niepełnosprawnościami (59 proc.). Podobnie jak dekadę temu do wyjątków należą organizacje deklarujące, że ich miejsce pracy jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami: osób poruszających się na wózku, niedostępujących, niedowidzących. Warto jednak odnotować, że dużo więcej pracodawców wskazuje na to, że firma jest dostosowana do potrzeb osób poruszających się na wózku (20 proc. w 2022 r. i 10 proc. w 2011 r.). Niestety wciąż nieliczne mają rozwiązania wychodzące naprzeciw potrzebom osób niedostępujących i niedowidzących (częściej duże niż średnie). Dramatycznie niski poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami pokazują dane statystyczne i badania, co prowadzi do wniosku, że działania pracodawców są wysoce nieefektywne i nie przekładają się na realną zmianę.

Kolejną grupą, do której pracodawcy kierują pewne działania, są osoby innych narodowości (46 proc.), co może być związane z wojną w Ukrainie i migracją do Polski. Osoby z obowiązkami opiekuńczymi wspierane są przez nieco ponad jedną trzecią firm (36 proc.). Dopiero na kolejnym miejscu są aktywności kierowane do kobiet (26 proc.) i osób w wieku 50+ (23 proc.). Natomiast osoby LGBT+ wspiera zaledwie 9 proc. badanych firm (prowadzących w ogóle takie działania). Wśród innych wspieranych grup znalazły się: osoby pracujące na zmiany, w trudnych warunkach pracy, pracownicy produkcyjni, stażyści, najmniej zarabiający, weterani (wskazanie na tę grupę jest dość zaskakujące w polskiej rzeczywistości, na pewno bardziej powszechne jest np. w USA), rodzice, dawni pracownicy firmy obecnie na emeryturze, młode osoby, a także osoby na niższych stanowiskach.

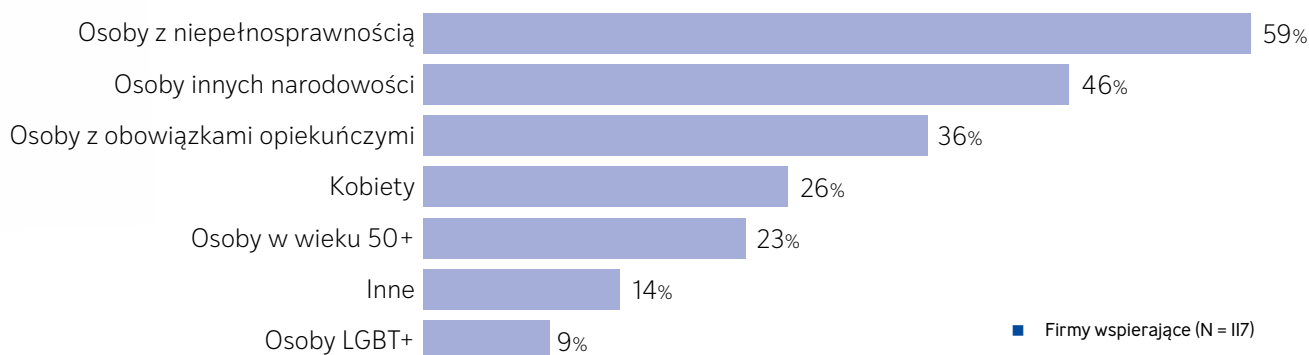
Podsumowując działania pracodawców, trudno oprzeć się wrażeniu, że choć wiele słyszymy o programach wzmacniających równość płci, to jednak w skali kraju wcale nie są one najbardziej popularne. W tym kontekście właściwie nie dziwi, że tegoroczne badanie potwierdza utrzymujące się nierówne trakto-

WYKRES 1. FIRMY WEDŁUG POSIADANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ (2011 I 2022)



Źródło: Diversity Index. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru różnorodności, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 oraz wyniki badania FOB z 2022 r. (N = 800 przedsiębiorstw).

WYKRES 2. GRUPY PRACOWNIC I PRACOWNIKÓW WSPIERANE PRZEZ BADANE FIRMY W RAMACH SPECJALNYCH PROGRAMÓW



Źródło: Badanie „Postrzeganie polityki różnorodności w średnich i dużych firmach w Polsce”, FOB 2022.

wanie kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych (zobacz wykres 3). Optymistyczne jest natomiast to, że zmniejszyła się wyraźnie liczba firm z przewagą mężczyzn na stanowiskach kierowniczych ogółem. Wciąż jednak jest tak, że stanowiska kierownicze są obsadzone głównie przez mężczyzn, zwłaszcza dotyczy to wyższych i najwyższych stanowisk decyzyjnych. To wyniki spójne z danymi europejskimi: Polska jest niezmiennie w czołówce krajów UE, jeśli chodzi o obecność kobiet na średnich szczeblach kierowniczych, a niestety sporo poniżej unijnej średniej w odniesieniu do najwyższych stanowisk zarządczych.

Co ważne, obecnie więcej firm prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na płeć (zobacz wykres 4). To zapewne wynik upowszechnienia wiedzy na temat istnienia tzw. luki płacowej w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Świadomi pracodawcy, w tym głównie duże organizacje, zwracają coraz częściej uwagę na ten aspekt równego traktowania i sprawdzają, jaka jest sytuacja w ich organizacji. To z pewnością bardzo cenne w kontekście nadchodzących regulacji UE dotyczących wynagrodzeń¹.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCÓW

Niezmiennie, podobnie jak dekadę temu, częściej korzyści z zarządzania różnorodnością dostrzegają

firmy duże niż średnie. Wciąż najczęściej wskazują na poprawę wizerunku i reputacji firmy, lecz także lepsze zrozumienie potrzeb klientów. Te korzyści oraz pozyskiwanie talentów z rynku i uzyskanie pozycji lidera na rynku były w 2022 r. częściej wskazywane niż w 2011 r., natomiast korzyści finansowe, niestety, rzadziej (zobacz wykres 5).

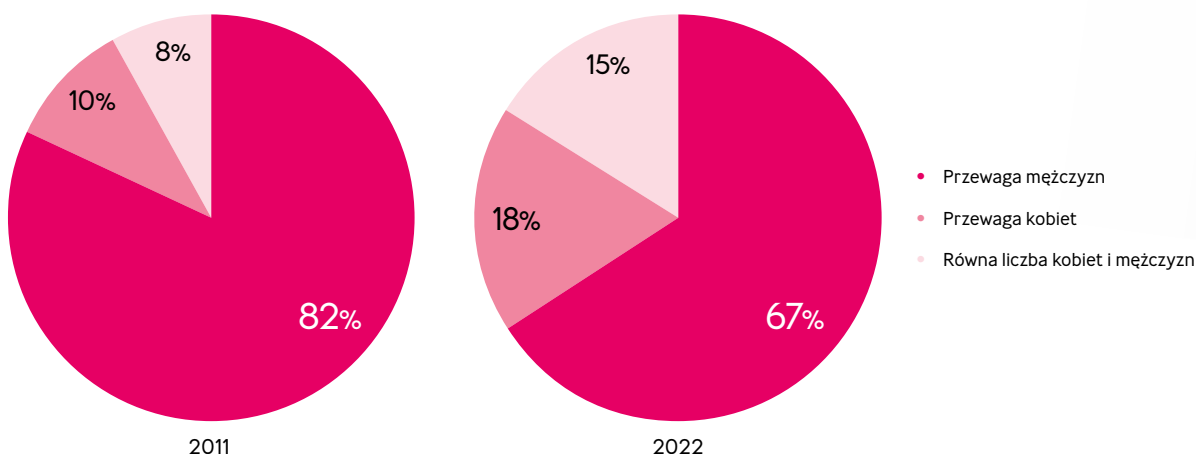
Większość pracodawców dostrzega korzyści z różnorodności kapitału ludzkiego. Dotyczy to także korzyści o charakterze finansowym – 59 proc. badanych w 2022 r. zgodziło się z tym, że różnorodność i równe traktowanie ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe. To jednak mniej niż dekadę temu. Zatem wiedza upowszechniana przez liczne raporty poświęcone wymiernym korzyściom wynikającym z różnorodnego i włączającego miejsca pracy, które ukazały się na przestrzeni ostatnich lat, nie najlepiej przebijają się do świadomości pracodawców.

ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE

Jak zatem brzmi odpowiedź na pytanie postawione na początku: czy polscy pracodawcy, zwłaszcza duże firmy, są dziś gotowi na zmiany wynikające zarówno z rosnącej presji regulacyjnej, jak i zmieniających się oczekiwań społecznych oraz zmian kulturowych? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Warto zacząć od tego, że poprzednia dekada, w szczególności okres po akcesji Polski do Unii Europejskiej, obfitowała

¹ Projekt rezolucji ustawodawczej Parlamentu Europejskiego w sprawie wniosku dotyczącego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania; https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0056_PL.html

WYKRES 3. KOBIETY I MĘŻCZYŹNI NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH (2011 I 2022)



Źródło: Diversity Index. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru różnorodności, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 oraz wyniki badania FOB z 2022 r. (N = 800 przedsiębiorstw).

w projekty zorientowane na równe traktowanie w miejscu pracy i promujące wśród pracodawców korzyści z różnorodności kapitału ludzkiego. Te najważniejsze wówczas zrealizowane to: Gender Index – dwie edycje konkursu „Firma równych szans” 2006 i 2007; Polityka różnorodności w administracji rządowej 2012; Gender Index w leśnictwie 2012; Diversity Index – dwie edycje „Barometru różnorodności” 2013 i 2014. Dzięki nim do pracodawców docierała wiedza na temat samego pojęcia zarządzania różnorodnością, działań, które mogą

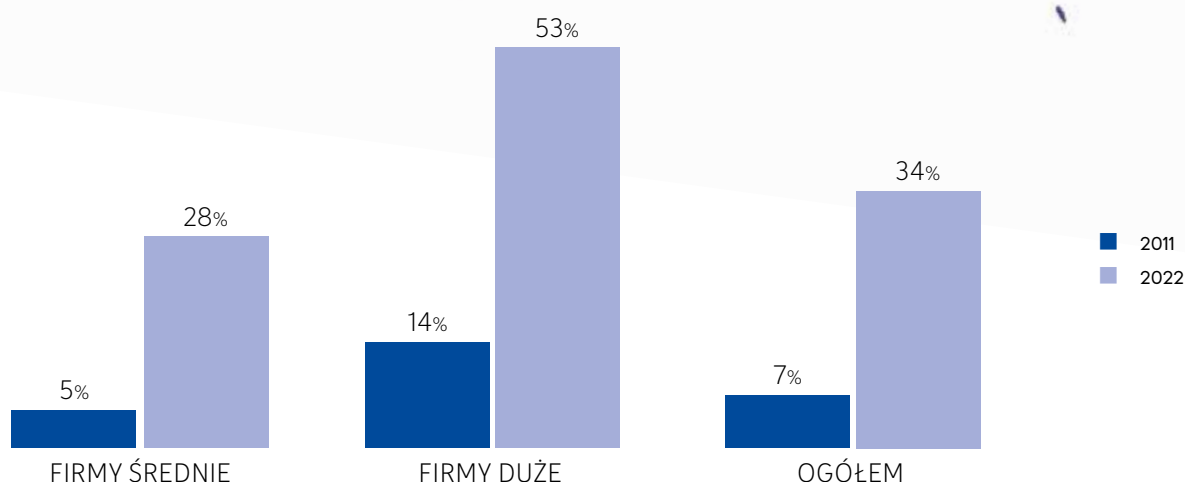
bądź powinny być podejmowane w ramach polityki różnorodności, oraz korzyści dla firm wynikających z orientacji na różnorodność i inkluzywność.

To podejście znajdowało też sojuszników nie tylko w sektorze biznesu i organizacji pozarządowych, lecz także, jak widać choćby po tytułach ww. badań, w administracji rządowej. W ostatnich latach nie jest to jednak tendencja dominująca. Wręcz odwrotnie – w przestrzeni publicznej coraz silniej słuchać głosy i postulaty „uwolnienia od ideologii gender”. Pełnomocniczka rządu ds. równego traktowania jest niewidoczna w przestrzeni publicznej i mało kto wie, jak się nazywa. A przyjęty ostatnio (w sierpniu 2022 r.) dokument Krajowy Program² Działań na rzecz Równego Traktowania spotkał się z licznymi krytycznymi uwagami Rzecznika Praw Obywatelskich.

Od lipca 2026 r. na mocy regulacji UE największe spółki giełdowe będą podlegały obowiązkowi wdrożenia przepisów gwarantujących kobietom 40 proc. miejsc w radach nadzorczych lub przynajmniej 33 proc. miejsc we władzach spółek w UE³.

Symptomatyczne i szczególnie ważne są te dotyczące braku konsultacji i współpracy z RPO w trakcie prac nad projektem dokumentu oraz rozproszenie źródeł finansowania Programu, założenie wygośpodarowania niezbędnych środków z budżetu zaangażowanych podmiotów m.in.: ministrów, innych organów administracji rządowej, jednostek samorządu terytorialnego. Warto jednak odnieść się do – ważnego w kontekście tego tekstu – priorytetu II: praca i zabezpieczenie społeczne Krajowego

WYKRES 4. FIRMY WEDŁUG MONITOROWANIA WYNAGRODZEŃ ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ (2011 I 2022)



Źródło: Diversity Index. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru różnorodności, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 oraz wyniki badania FOB z 2022 r. (N=800 przedsiębiorstw)

Programu Działań na rzecz Równego Traktowania. Są tam wskazane m.in. zadania, które będą podejmowane na rzecz wyrównywania szans płci na rynku pracy, w tym likwidowania luki płacowej.

Poza różnymi dość ogólnymi stwierdzeniami są także propozycje bardziej konkretne. Jedną z nielicznych jest „wypracowanie pakietu legislacyjnego, który wdroży zasadę transparentności płac, jako środka walki z luką płacową”, planowane do realizacji w latach 2022–2024. Jako jedno z rozwiązań w ramach tego priorytetu pojawia się obok „wspierania wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy”, „promowania kobiet na stanowiskach kierowniczych”, a także „promowanie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy”. Tu jednak większość spośród ośmiu wskazanych działań ma „charakter” ciągły z terminem realizacji 2020–2030, a finansowanie – w ramach posiadanych limitów wydatków, o czym

wspomniano wyżej. Trudno więc liczyć na szczególnie intensywne czy spektakularne działania na poziomie rozwiązań systemowych wspierających różnorodność i równość płci w miejscu pracy. Co może też potwierdzać odwołanie w tym dokumencie do barometru zaufania firmy Edelman. W Programie pojawia się następujący fragment: „wyniki sondażu globalnego Edelman Trust Barometer 2020 wskazują, że trzy czwarte uczestników uważa prezesów firm za odpowiedzialnych za inicjowanie zmian w miejscu pracy, a więc, że nie powinni oni czekać, aż narzuci je państwo”.

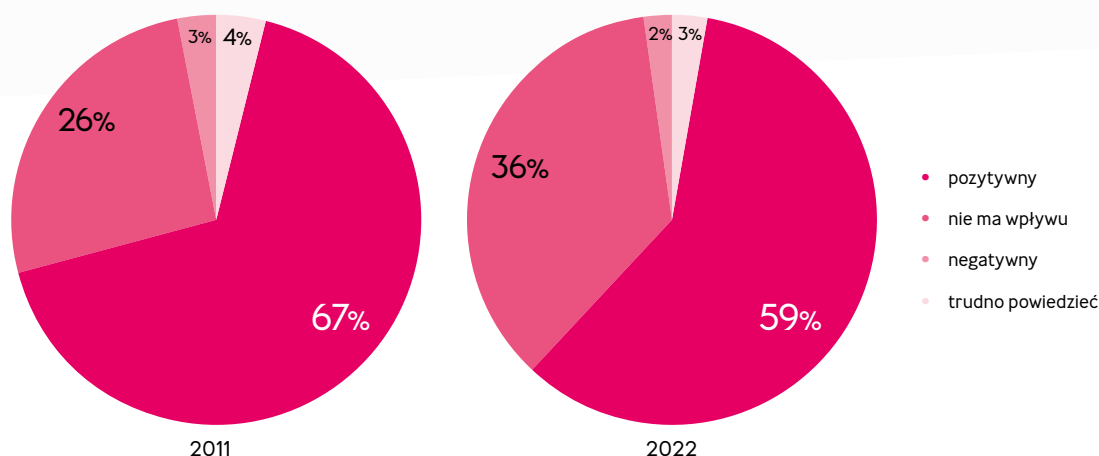
INICJATYWA PO STRONIE PRACODAWCÓW

Skoro inicjatywę we wdrażaniu zarządzania różnorodnością powinni przejąć pracodawcy, to czy tak się stanie? Wypełnienie nadciągających

² https://www.gov.pl/web/rownetraktowanie/krajowy-program-dzialan-na-rzecz-rownego-traktowania-2022-2030PDRT_2022-2030_MP_z_2022_r_poz_640.pdf

³ Równowaga płci w organach spółek; <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/gender-balance-corporate-boards/>

WYKRES 5. WPŁYW RÓŻNORODNOŚCI I RÓWNOŚCI NA WYNIKI FINANSOWE FIRMY W OCENIE RESPONDENTÓW (2011 I 2022)



Źródło: Diversity Index. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru różnorodności, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013 oraz wyniki badania FOB z 2022 r. (N = 800 przedsiębiorstw).

regulacji w kontekście równości płci z pewnością nie będzie proste. Kompetentnych kobiet nie brakuje w Polsce na średnich szczeblach zarządczych. By mogły jednak obejmować najwyższe stanowiska, potrzeba m.in. sprzyjającej tej zmianie włączającej kultury organizacji. Ta zaś jest efektem kompleksowego zarządzania różnorodnością, z którym w Polsce jest problem.

Mimo wszystko są szanse na zmianę *status quo*. Przede wszystkim dlatego, że wspomniane dyrektywy są tylko jednym z elementów zmieniających biznes. Trudno dziś, zwłaszcza w odniesieniu do dużych firm, pomijać kompleksową ocenę organizacji w oderwaniu od Environmental, Social and Corporate Governance (ESG), a więc rozumienia zrównoważonego rozwoju z perspektywy inwestorów, wskaźników, raportowania. Zmiany będą więc następowały, bo firmy duże będą musiały zadbać w tym zakresie nie tylko o siebie, lecz także o mniejsze podmioty, swoich partnerów biznesowych, podwykonawców itp.

Nie sposób pominąć kwestii związanych ze sprawiedliwą transformacją, zwłaszcza włączającą

społecznie realizacją Europejskiego Zielonego Ładu. W opublikowanym z okazji SDG Summit „European Sustainable Industry Barometer” CSR Europe alarmuje, że problemy społeczne uległy znacznemu pogłębieniu w wyniku czynników, takich jak: zmiany klimatu, pandemia COVID-19 i konflikty zbrojne. Szybko rosną nierówności i napięcia społeczne.

Odpowiedź biznesu na te wyzwania jest konieczną i ważną częścią rozwiązań proponowanych na poziomie administracji publicznej, w tym poziomie UE. Pracodawcy powoli także dostrzegają, że zarządzanie różnorodnością jest działaniem, które warto podejmować dla dobra organizacji (wizerunek, wyniki, innowacyjność, lepsze zarządzanie ryzykiem). Póki co ich zaangażowanie rzadko przybiera charakter biznesowych strategii. Podejmowanych działań jest jednak więcej niż dekadę temu. Firmy zmieniają się i będą się zmieniać pod wpływem swoich pracowników i pracowników, klientów i innych interesariuszy.

Ostatnia dekada niestety nie była czasem rozwoju zarządzania różnorodnością w Polsce, a cofania się.

Takie wnioski wynikają z międzynarodowych badań EIGE, Global Gender Gap Raport czy ILGA. Świat nam ucieka, Polska spada w rankingach równości płci, sytuacji osób LGBT+ czy osób z niepełnosprawnościami. Rząd nie widzi zapaści demograficznej i związanych z tym wyzwań dla rynku pracy (co pokazuje rządowa propozycja transpozycji dyrektywy o work-life balance), choć Polska należy do najszybciej starzejących się społeczeństw w UE. To są smutne fakty.

Musimy mieć nadzieję. Zmiany społeczno-kulturowe następują i nie tylko najmłodsze pokolenia

pragną otwartych na różnorodność, włączających miejsc pracy. Te zmiany są i będą w interesie każdej i każdego. Pandemia pokazała, że pracodawcy muszą uwzględniać pracownice i pracowników z całym ich dobrodziejstwem, bo życie prywatne splata się nieustannie z zawodowym. Zmiany technologiczne, klimatyczne, kryzys uchodźczy sprawią, że miejsca pracy w Polsce będą bardzo różnorodne, niezależnie od oficjalnej narracji czy wizji obrony tzw. tradycyjnych wartości. To się już dzieje, to jest fakt. Jak wykorzystają tę szansę pracodawcy, zależy w bardzo dużym stopniu od nich samych. ● ©

Badanie „Postrzeganie polityki różnorodności w średnich i dużych firmach w Polsce” na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z Santander Bank Polska oraz Ergo Hestia zrealizowane zostało przez agencję badawczą WiseRabbit na próbie N=800 w sierpniu i wrześniu 2022 roku metodą CATI, profil respondenta obejmował przedstawicieli i przedstawicielki kadry zarządzającej w średnich (50–249 pracowników) i dużych firmach (250+ pracowników) – osoby odpowiedzialne za zatrudnienie w firmie, wskazane z działu kadr, działu administracyjnego i operacyjnego. Firmy rekrutowane były z całej Polski, a badanie objęło 10 wybranych branż. Pod względem wielkości firm struktura próby również odzwierciedla rzeczywistą strukturę liczbową firm z poszczególnych przedziałów wielkości (14 proc. firmy duże, 86 proc. średnie).

reklama

KONFERENCJA



RYNEK PRACY 2023

Rynek ZMIAN i restrukturyzacji

22 marca 2023

Dowiedz się jak wspierać
organizacje i pracowników w zmianie!

ZAPRASZAMY!



ORGANIZATOR:

BIGRAM
search • career • HR

WSPÓŁORGANIZATORZY:



PATRON MEDIALNY:

personel
& zarządzanie

pokonać ograniczenia

**Jak dysfunkcje zespołu wpływają
na jego efektywność?**

Zmienność, niepewność, chaos to dzisiejsza codzienność, w której muszą funkcjonować organizacje, a wraz z nimi menedżerowie ze swoimi zespołami. Firmy borykają się nie tylko z wieloma problemami, które są często wynikiem czynników zewnętrznych, lecz także z efektywnością zespołów. Nasuwa się jednak pytanie, czy chodzi o efektywność, czy skuteczność? Jakie dysfunkcje zespołu nie pozwolą osiągnąć i jednego, i drugiego?



Piotr Tytoń

*Specjalista ds. zarządzania
i rozwoju zasobów ludzkich,
trener biznesu i rozwoju
osobistego, mentor,
coach ACC ICF,
DiSC Trainer & Facilitator,
HR Business Partner.*



Jak podaje norma ISO 9000, skuteczność to stopień, w jakim planowane działania zostały wykonane, a planowane wyniki osiągnięte. Ta sama norma definiuje efektywność jako relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zespołami. Biorąc pod uwagę pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego, uwaga osób zarządzających powinna być mocniej skierowana na drugą część definicji. Niemniej jednak połączenie wyników z efektywnością będzie kluczowa, gdyż nie tylko za samą realizację celów będzie rozliczany zespół i jego menedżer, lecz także za to, jakim nakładem sił i środków zostały one zrealizowane.

Dziś każda firma, by przetrwać w tych trudnych czasach, musi w pełni wykorzystywać własne zasoby materialne, a w szczególności ludzkie. Czy jednak tak się dzieje? Czy firma albo menedżer wiedzą, kogo mają na pokładzie i dostrzegają potencjał tych osób? Czy kultura organizacyjna firmy i styl zarządzania menedżerów sprzyja efektywności każdego członka zespołu? Czy cały zespół jest efektywny? Tu dochodzimy do sedna tematu, a mianowicie efektywności zespołu. Przewrotnie zajmę się jednak dysfunkcjami pracy zespołowej. To, jak zespół potrafi przezwyciężać te dysfunkcje, wskazuje bowiem na jego efektywność.

Zgodnie z teorią Patricka Lencioniego mamy pięć dysfunkcji: brak zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki.

BRAK ZAUFANIA

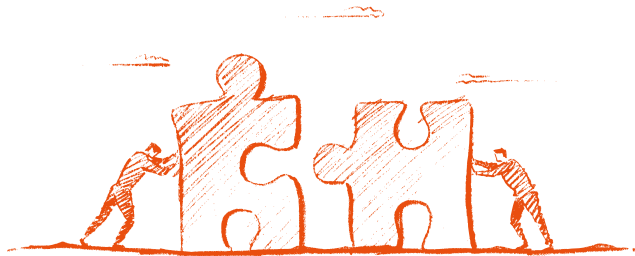
Zaufanie to fundament efektywnego zespołu, a jeśli go nie ma, to już prosta droga do braku efektywności. Innymi słowy, jeśli członkowie zespołu ufają sobie nawzajem, angażują się w rozwiązywanie trudnych problemów, są konsekwentni w realizacji wspólnie podjętych decyzji i czują się za siebie odpowiedzialni, to istnieje duża szansa, że osiągną pozytywne rezultaty. Zaufanie jest zatem podstawą pracy zespołowej, a zarazem jednym z ważniejszych elementów efektywności. W zespole zależy ono od otwartości, która niestety dla większości ludzi jest trudna.

Budowanie zaufania wymaga czasu, lecz proces ten można znacznie przyspieszyć. Podstawowe działania, jakie może wykonać sam menedżer, to pomoc ludziom w lepszym zrozumieniu siebie nawzajem, niejako poznaniu się na nowo i zbudowaniu podwalin do szczerych pozytywnych relacji. Oczywiście w całym tym procesie menedżer nie powinien zostawać sam. Warto, by jego działania wspierali specjaliści ds. zarządzania i rozwoju z działu HR lub mógł skorzystać z zewnętrznych konsultantów lub trenerów biznesu.

OBAWA PRZED KONFLIKTEM

Aby sprawdzić, czy już występuje ta dysfunkcja, ważne jest, by odróżnić produktywny, ideologiczny konflikt od destrukcyjnych kłótni i politycznych,

Brak zaufania



Jeśli członkowie zespołu:

- o ukrywają przed sobą swoje słabości i błędy,
 - o niechętnie proszą o pomoc lub zgłaszają konstruktywne uwagi,
 - o niechętnie oferują pomoc innym, spoza własnego obszaru odpowiedzialności,
 - o wyciągają pochopne wnioski co do intencji lub zdolności innych osób, nie starają się niczego wyjaśniać,
 - o nie uznają umiejętności oraz doświadczeń innych osób oraz z nich nie korzystają,
 - o tracą czas i energię na opanowanie zachowań,
 - o nie znoszą spotkań i znajdują powody, by unikać wspólnego spędzania czasu
- to najprawdopodobniej w zespole właśnie wystąpiła pierwsza dysfunkcja – brak zaufania.

osobistych sporów. Konstruktywny konflikt między członkami zespołu wymaga wzajemnego zaufania. Jest ono niezbędne, by ludzie angażowali się w otwartą, szczerą dyskusję dotyczącą najważniejszych problemów. Oczywiście nawet w najlepszych zespołach konflikt może czasem wywołać poczucie dyskomfortu, ale nie może to stanowić blokady przed prowadzeniem pełnej pasji dyskusji dotyczących ważnych zagadnień, co w konsekwencji ma doprowadzić do podniesienia efektywności zespołu.

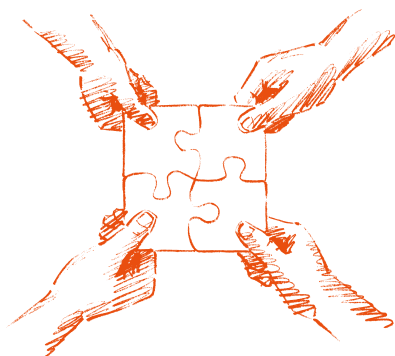
BRAK ZAANGAŻOWANIA

Podobnie jak zaufanie konflikt jest ważny nie tylko po to, by prowadzić szczerą dyskusję, lecz także, by przezwyciężyć kolejną dysfunkcję, jaką jest brak zaangażowania. Zaangażowanie w zespole jest funkcją dwóch elementów: jasności i identyfikowania się. Efektywne zespoły podejmują we właściwym czasie jasne decyzje i podążają naprzód przy pełnym poparciu wszystkich członków zespołu (nawet tych, którzy np. na zebraniu projektowym głosowali

przeciw), wychodząc z zebrania z przekonaniem, że nikt w zespole nie ma żadnych wątpliwości co do poparcia uzgodnionych działań. W tym przypadku menedżer powinien podjąć pewne kroki mające na celu osiągnięcie jak największej jasności wobec kierunku i priorytetów. Ponadto jego zadaniem jest pilnowanie, by pracownicy skupiali się na wspólnych celach, wspieranie w decyzyjności i wykorzystywaniu szans oraz motywowanie do działania.

Wykreowanie zaangażowania wymaga umiejętności wyjaśniania i przekonywania. Wyjaśnianie ma na celu to, by zespół unikał przypuszczeń i dwuznaczności oraz by każda dyskusja kończyła się pełnym zrozumieniem dokonanych wyborów. Przekonywanie nie musi kończyć się konsensusem. Członkowie efektywnego zespołu wiedzą, że mogą się ze sobą nie zgadzać i jednocześnie angażować się w realizację podjętych decyzji. Dlaczego? Między innymi dlatego, że jest to zespół w pełni tego słowa znaczeniu, a nie grupa ludzi z indywidualnym celem i przeważającym interesem własnym nad zespołowym.

Obawa przed konfliktem



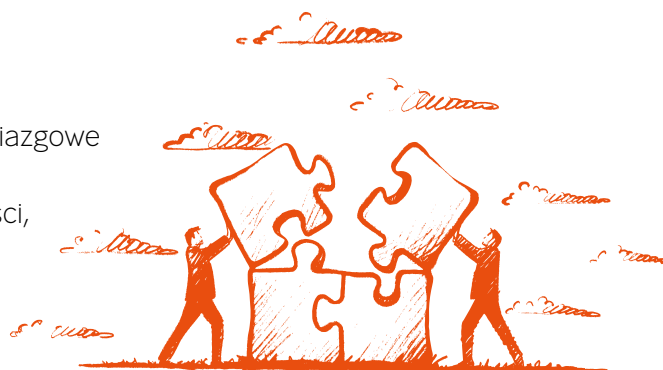
Jeśli członkowie zespołu:

- o tracą czas i energię na pozerstwo i opanowanie ryzyka interpersonalnego,
 - o nie potrafią wczuć się we wszystkie opinie i poglądy członków zespołu,
 - o ignorują sprawy kontrowersyjne, istotne dla sukcesu zespołu,
 - o stwarzają atmosferę sprzyjającą upolitycznieniu i personalnym atakom
- to mamy jasny sygnał, że w zespole pojawiła się obawa przed sytuacją konfliktową.

Brak zaangażowania

Jeśli członkowie zespołu:

- stwarzają niejasność co do kierunku i priorytetów,
 - marnują szanse, zagłębiając się w przesadnie drobiazgowie analizy i wywołując niepotrzebne opóźnienia,
 - brakuje im pewności siebie i obawiają się przyszłości,
 - wciąż powracają w dyskusjach do tych samych nierozwiązanych problemów i niepodjętych decyzji
- to zapewne w zespole mamy do czynienia z brakiem zaangażowania.



UNIKANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Konsekwencją braku zaangażowania jest unikanie odpowiedzialności. Gdy mówimy o zespole, jego wspólnej pracy, realizacji założonych celów, to na definicję odpowiedzialności należy spojrzeć jako chęć członków zespołu do wzajemnego zwracania sobie uwagi, jeśli łamane są przyjęte standardy. Tu pojawia nam się ważna kompetencja, jaką jest komunikacja, a w szczególności informacja zwrotna. Czasem bywa, że członkowie zgranych zespołów są niechętni do przeprowadzania trudnych rozmów, gdyż nie chcą ryzykować zniszczenia pozytywnych relacji emocjonalnych. W konsekwencji niestety często prowadzi to do spadku efektywności zespołu i nieosiągnięcia celów w stopniu adekwatnym do potencjału, jaki jest w zespole.

Tendencja do unikania trudnych rozmów między członkami zespołu ujawnia właśnie unikanie odpowiedzialności. By mówić o efektywności, zespół musi stać się wręcz „zebrakiem feedbacku”. W takim zespole wszyscy muszą być uważni i identyfikować potencjalne zagrożenia oraz problemy, a także głośno oraz bez żadnego skrępowania o tym mówić. Przy zachowaniu szacunku i głębokiej empatii – wspierać, ale też jeśli trzeba, „wywierać budującą presję” na członków zespołu, którzy osiągają słabe wyniki w celu ich poprawy. Tutaj również dużą rolę do odegrania ma menedżer, który musi chcieć podejmować trudne tematy, a także wspierająca kultura organizacyjna firmy.

BRAK DBAŁOŚCI O WYNIKI

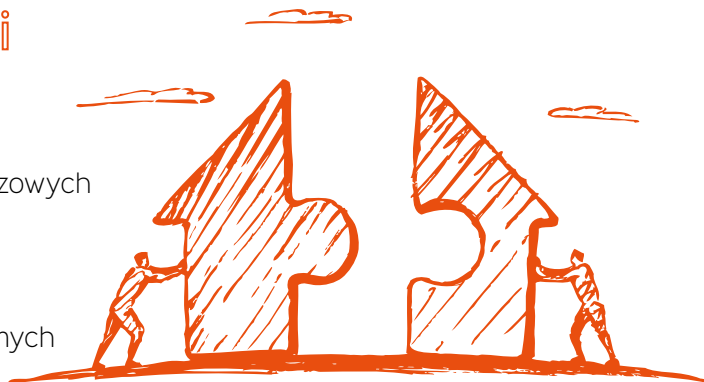
Ostatnią dysfunkcją jest tendencja zespołu do dbałości o coś innego niż wspólne cele, nazywana brakiem przywiązania wagi do rezultatów. Dlaczego jest nam tak trudno koncentrować się na rezultatach zespołowych? Może dlatego, że przede wszystkim zwracamy uwagę na własny interes i na zabezpieczenie się. W pewien sposób jest to zrozumiałe i nawet akceptowalne, ale gdy mówimy o zespole i jego efektywności, to gdy taka tendencja się pojawi, to rozprzestrzenia się jak choroba, szybko niszcząc podstawy współpracy, a w końcu doprowadzając do pojawienia się wszystkich wcześniejszych dysfunkcji.

Oczywiście każdy członek zespołu będzie narażony na tzw. rozpraszacze. Mam tu na myśli chociażby własne ego, rozwój własnej kariery czy też zarobki. Przy tej dysfunkcji warto zatem zwrócić uwagę na wspólne cele i wspólny sukces. W efektywnych zespołach nikt nie jest zadowolony, jeśli wszyscy nie odnoszą sukcesu, a tylko taka postawa może doprowadzić do osiągnięcia wspólnych celów. Jest to oczywiście możliwe przy założeniu, że indywidualne ego każdej osoby jest mniej ważne niż interes zbiorowy. Zespół musi wiedzieć, jakie są pożądane rezultaty i sprawić, by cały czas były one znane każdej osobie. Oczywiście nie zapominając o wspólnym działaniu, gdyż prawdziwą miarą efektywności zespołu jest to, czy osiągnął on założone rezultaty.

Unikanie odpowiedzialności

Zespół, którego dotyczy ta cecha, m.in.:

- sprzyja przeciętności,
- nie dotrzymuje terminów i nie spełnia kluczowych wymagań,
- niepotrzebnie obciąża swojego lidera jako jedyne źródło dyscypliny,
- jego członkowie nie przestrzegają tych samych wysokich standardów.





Niedbanie o wyniki

Taki zespół:

- trwa w stagnacji i nie rozwija się,
- rzadko wygrywa z konkurentami,
- traci pracowników ukierunkowanych na osiągnięcie wyników,
- zachęca swoich członków do koncentrowania się na ich własnych karierach i na celach indywidualnych,
- łatwo się rozprasza.

Co zatem ma zrobić menedżer, aby zniwelować tę dysfunkcję? Przede wszystkim jasno określić wspólne cele zespołu i nagradzać te zachowania oraz działania, które przyczyniają się do ich osiągnięcia. Poza tym powinien minimalizować zachowania indywidualistyczne, przekierowywać uwagę z rozpraszaczy na wspólny sukces, a także nadawać ton koncentracji na wspólnych wynikach.

ROLA MENEDŻERA

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną bardzo istotną kwestię w kontekście dysfunkcji zespołowych, a mianowicie na kierowanie zespołem przez menedżera. Jego styl zarządzania, umiejętność komunikacji i delegowania zadań oraz motywowania mają ogromne znaczenie w kwestii efektywności i realizacji celów. To on sam i jego sposób zarządzania może pomagać przewyższać dysfunkcje, lecz także może być jednym ze źródeł braku zaufania, a to pociągnie za sobą pozostałe dysfunkcje. Dlatego też poza sprawdzeniem, czy nie występuje któraś z dysfunkcji w zespole, warto zwrócić uwagę każdego menedżera na:

- swój styl komunikacji, czy jest dopasowany do każdego członka zespołu. Czy zna swoich ludzi, ich typ osobowości, z którego można odczytać, kto i jak się komunikuje oraz dlaczego wynika dane zachowanie;
- czy delegując zadania, bierze pod uwagę: co, komu i po co zleca. Czy zachowuje wszystkie niezbędne elementy tj.:
 - wyjaśnia pracownikowi, dlaczego otrzymuje nowe zadanie,
 - objaśnia rolę i obszar odpowiedzialności,
 - objaśnia cel i czego oczekuje,
 - wspólnie z pracownikiem omawia zadania,
 - informuje o konsekwencjach braku realizacji zadania,
 - zapewnia zasoby lub wspólnie ustala, jakie będą potrzebne,

- ustala harmonogram spotkań monitorujących
- okazuje wsparcie;
- czy zna swoich członków zespołu na tyle dobrze, że wie, co ich motywuje do pracy, a co demotywuje. Co stanowi czynniki tzw. higieny, a co prawdziwej motywacji. Czego ludzie oczekują od siebie samych oraz od niego, myśląc o motywacji w miejscu pracy. Czy i jak pomaga on w realizacji potrzeb każdego członka zespołu, tak motywacja każdej osoby cały czas była na wysokim poziomie. Jak wykorzystuje wspólny potencjał zespołu, by wspierać w tym każdego indywidualnie, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu motywacji całego teamu;
- czy i jak wspiera rozwój członków zespołu. Czy procesy rozwoju dostosowane są do faktycznych ich potrzeb, czy też sztucznie narzucone z góry. Czy tworzy w zespole kulturę wzajemnego wsparcia, rozwoju, wymiany doświadczeń i wiedzy. Czy ułatwia poznawanie nowych rzeczy, które rozwijają, oraz poprawiają pracę, a zarazem osiągnięcie zakładanych celów zespołu;
- czy rozwija swój leadership, czy daje przykład swoją postawą, czy sam się rozwija i realizuje zakładane sobie cele.

Zmiany, które następują we współczesnym świecie, rozwój technologii, cyfryzacja, ale i świadomość ludzi oraz oczekiwań wobec miejsca pracy – wymuszają na menedżerach całkowicie inne spojrzenie oraz sposób zarządzania. Zmienność i niepewność jutra stanowią podwaliny stresu i rozchwiania emocjonalnego, a to już niestety „zatrute ziarno”, z którego rodzą się dysfunkcje w zespole. Warto przyglądać się zespołom, czy przypadkiem nie pojawiły się pierwsze symptomy tej „choroby”, a jeśli tak się stanie, to natychmiast trzeba reagować, by utrzymać efektywność na wysokim poziomie, który pozwoli realizować wspólnie założone cele. ● ©

ROZLUZNIONIE WIEZI

**Dlaczego tak ważna jest komunikacja
i dbanie o relacje w zespole hybrydowym?**

Praca hybrydowa stała się powszechna. Pracownikom przyniosła wolność, menedżerom odebrała poczucie kontroli. Zmieniła się definicja pracy. Stała się ona mniej miejscem, do którego się chodzi, a bardziej czynnością, która ma przynosić efekt. Trudno jednak o ten efekt w sytuacji, w której pracownicy czują niewielką więź z organizacją, nie pracują zespołowo i mniej angażują się niż wtedy, kiedy praca odbywała się w warunkach stacjonarnych.



**Piotr
Kolmas**

Od ponad dwudziestu lat przygotowuje i wdraża w firmach strategie, kształtuje kultury organizacyjne, trenuje liderów i rozwija sprzedaż.

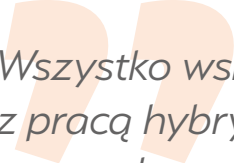
Z punktu widzenia budowania optymalnej kultury organizacyjnej praca hybrydowa stanowi co najmniej wyzwanie. Organizacje, które w nieumiejętny sposób podejść do niego, z czasem zaczną doświadczać rozmaitych problemów: spadku zaangażowania, zwiększonej rotacji, a w konsekwencji zagrożenia realizacji celów.

PRACA HYBRYDOWA, CZYLI SWOBODA W DZIAŁANIU

Kiedy człowiek pracuje głównie w swoim domu, stopniowo traci więź z organizacją. Z każdym tygodniem coraz bardziej skupia się wyłącznie na tym, co ma do zrobienia. Na pracę patrzy z perspektywy rachunku wyników: ile wkłada – ile wyjmuje. Przestaje identyfikować się z miejscem pracy, wspólnymi wartościami czy zespołem, w którym działa. Bardziej za to definiuje się przez pryzmat swoich kompetencji i przynależności do całego środowiska

większości osób możliwość pracy zdalnej przyniosła wzrost wydajności i osobistej satysfakcji. Tymczasem menedżerowie kompletnie stracili fundament, na którym opierała się ich rola. Przestali mieć ludzi pod ręką, przez co utracili możliwość bezpośredniego wydawania poleceń, doglądania ich i kontrolowania. Ma to dalej ogromne przełożenie na całą organizację. Trudniej jest zbudować jednorodną, silną i przede wszystkim optymalną kulturę organizacyjną, kiedy nie ma nikogo we wspólnej przestrzeni, a wszystkie rozmowy prowadzi się indywidualnie i to przez telefon lub komunikator.

Menedżerowie realnie mają większą trudność w zarządzaniu zespołami. Niełatwo jest w takich warunkach stawiać cele i sprawiać, by ludzie chcieli wziąć odpowiedzialność za ich realizację. Brakuje wpływu innych osób, dynamiki pracy zespołowej i wzajemnego inspirowania się w zespole. Wszystko jest trudniejsze: monitorowanie postępów pracy,



Wszystko wskazuje na to, że pozostaniemy z pracą hybrydową na dłużej. Podejście oparte na przekonaniu, że praca to czynność, a nie miejsce, będzie dotyczyć coraz większej liczby osób.

branżowego. Bardziej czuje się więc np. inżynierem elektrykiem niż pracownikiem danej firmy. Do tej pory zjawisko to było ograniczone tylko do wybranych branż: IT, konsultingu czy marketingu. Teraz ten trend powoli rozchodzi się na inne obszary. To, co do tej pory było specyfiką wolnych zawodów, stało się normą dla większości pracowników. Luźne umowy o pracę, swoboda godzin świadczenia pracy, działanie z dowolnego miejsca na świecie. Dla działów HR to prawdziwe wyzwanie. Takimi zespołami pracowników w praktyce dużo trudniej zarządzać.

WOLNOŚĆ PRACOWNIKÓW – KOSZMAR MENEDŻERÓW

Nie chodzi o brak wydajności. Doświadczenia pokazały, że ludzie, pracując z domów, są tak samo wydajni, jak podczas pracy w biurze. Osoby odpowiedzialne potrafią sobie nawet lepiej zorganizować czas, łatwiej się skupić, zrobić więcej i lepiej w krótszym czasie. Dla

rozwijanie pracowników, ocena i budowanie zaangażowania. Pojawiają się wyzwania dotyczące uczciwości. Zachwiane zostało poczucie zaufania. Mniej pracowników jest lojalnych, łatwiej o niepożądaną rotację.

HYBRYDOWO, CZYLI NA DŁUŻEJ

Wszystko wskazuje na to, że pozostaniemy z tą formą pracy na dłużej. Podejście oparte na przekonaniu, że praca to czynność, a nie miejsce, będzie dotyczyć coraz większej liczby osób. Już wiemy, że proste rozwiązania typu: „koniec z pracą zdalną – wszyscy wracamy do biura”, nie sprawdzają się. Organizacja, która wbrew rynkowym trendom zmusza pracowników do pracy na miejscu, naraża się na śmieszność. W efekcie rośnie u nich tylko opór. Możliwość pracy zdalnej stała się bowiem wartością, której pracownicy tak łatwo nie oddadzą. W związku z tym aktualizacji wymagają

wartości, którymi kierują się członkowie danej organizacji. Potrzebne są nowe zasady i rutyny, które w nowych warunkach pracy poza biurem zbudują przestrzeń dla budowania relacji i pracy zespołowej. Wszyscy menedżerowie zaś muszą nauczyć się zarządzać w hybrydowym środowisku pracy.

BUDOWANIE ZESPOŁOWOŚCI W PRACY HYBRYDOWEJ

Największym problemem, jaki pojawia się w pracy zdalnej, jest zmniejszone poczucie zespołowości. Z kolei w sytuacji, gdy każdy wykonuje swoje zadania samodzielnie, zwiększa się doznanie niezależności. W wymiarze indywidualnym może to powodować pozytywny wzrost dojrzałości i poczucia odpowiedzialności. Za to w wymiarze wspólnotowym osłabia to więzi i dokonuje się stopniowa erozja relacji interpersonalnych. Do tego dochodzi prozaiczny problem z komunikacją. To, co kiedyś było naturalnie proste, np. podejście do kogoś pracującego przy sąsiednim biurku i poproszenie go o pomoc, teraz wymaga serii uciążliwych działań – umówienia się, uzgodnienia terminu i kontaktu telefonicznego.

Pierwszym zadaniem budowania optymalnej dla pracy hybrydowej kultury organizacyjnej jest zatem pokazanie pracownikom, że wciąż stanowią część większej całości. Jest to zarówno zadanie dla każdego menedżera zarządzającego zespołem, jak i dla bardziej systemowych rozwiązań inicjowanych przez dział HR. Celem jest stworzenie u pracowników poczucia współzależności, niezależnie od tego, że na co dzień wzajemnie się nawet nie widzą. Komunikacja powinna zostać ukierunkowana na pokazanie, w jaki sposób stanowimy zespół, jaką wartość wspólnie tworzymy dla odbiorców. Nie chodzi tu przy tym o jednorazową akcję, a bardziej o systematyczny, ciągły proces.

WIRTUALNA KUCHNIA I PALARNIA

Z punktu widzenia komunikacji i budowania relacji w zespole najważniejsze dwa miejsca w organizacji to kuchnia i palarnia. Spotykają się tam pracownicy w czasie mniej formalnym. Kiedy wspólnie jedzą lub palą, przy okazji bardzo skutecznie budują relacje. Ten nieformalny tryb spotkań stanowi bar-



dzo ważny kanał komunikacji. Jest on kluczowy do przekazywania najbardziej ciekawych, wiarygodnych i ważnych informacji. Trudno jest przenieść otwartą, bezpośrednią i emocjonalną rozmowę do aplikacji. Możliwości przekazywania informacji przez telefon lub w czasie rozmowy przed ekranem komputera są ograniczone. Dotyczy to przede wszystkim tych treści, które wykraczają poza codzienne, rutynowe sprawy. Dlatego przede wszystkim potrzebny jest wysiłek, żeby jednak taką komunikację odtworzyć.

Pierwszym rozwiązaniem jest takie moderowanie spotkań online, by nie koncentrować się wyłącznie na sprawach *stricte* merytorycznych. Potrzeba znaleźć trochę czasu na mniej poważne tematy. Przyda się krótka rozgrzewka na początku spotkania z miejscem na plotki, żarty i sprawy prywatne. Dobrym pomysłem jest też zachęcenie uczestników spotkań do pokazania odrobiny prywatnej strony swojego życia: pasji, hobby, dzieci, zwierząt domowych itp. Łatwiej to osiągnąć, gdy zrezygnuje się w czasie wewnętrznych spotkań z wirtualnego tła. Biblioteka, obrazy wiszące na ścianie czy kot, który wejdzie w kadr, mogą być doskonałym fundamentem zbudowania bliższej relacji. Samo się to oczywiście nie wydarzy. Dlatego kluczową rolę mają do odegrania menedżerowie moderujący takie spotkania.



PRACA HYBRYDOWA WYZWANIEM DLA SZEFA

Skoro menedżerowie nie mogą bezpośrednio wydawać poleceń swoim podwładnym i ustawicznie ich kontrolować, to w jaki sposób mają zapewnić osiągnięcie rezultatów? Otóż muszą się do pracy hybrydowej dostosować i na nowo zdefiniować swoją rolę.

Organizacja, decydując się na pozostanie w hybrydowym sposobie pracy, powinna przede wszystkim zadbać o odpowiednie kompetencje i zachowania liderów. To na ich barkach spoczywa ciężar budowania zaangażowania, współpracy i komunikacji, a w efekcie kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Droga do zarządzania hybrydowym zespołem wiedzie poprzez głębsze zrozumienie potrzeb pracownika. Niezależnie od zmian w otoczeniu pozostają one niezmiennie. Kluczowym aspektem jest to, by menedżerowie potrafili je zauważyć i zaspokoić. Dlatego przy rozwoju kompetencji menedżerskich warto zadbać o zdolność do prowadzenia empatycznej komunikacji. Menedżer powinien znaleźć czas i sposób, by sprawdzić, jakie potrzeby mają członkowie jego zespołu. Musi też umieć rozmawiać o emocjach. Pomocne w tym mogą być pytania dotyczące samopoczucia pracowników. Nie mogą to być pytania czysto kurtuazyjne. To naprawdę kluczowe, by pracownik wiedział, że menedżer interesuje się tym, co on czuje i z jakimi problemami się mierzy. Tym bardziej że w polskiej kulturze zawodowej nie ma tradycji rozmawiania o emocjach. Brak bezpośredniego kontaktu, trudność dostrzeżenia sygnałów mowy ciała czy

niuanсів mimiki dodatkowo utrudnia komunikację. Warto włożyć wysiłek, żeby te ograniczenia jednak pokonywać. Dobrą praktyką jest stały rytm indywidualnych spotkań, jakie menedżer prowadzi z każdym z pracowników. W ramach tych rozmów warto poruszyć temat satysfakcji pracownika w warunkach pracy zdalnej.

NAWYKI BUDUJĄCE RELACJE

Zarządzanie zespołem pracującym hybrydowo wymaga od menedżerów stworzenia odpowiednich nawyków budujących relacje. Nawyki te następnie muszą zostać „zaszyte” w codzienne rytuały. Najważniejsze jest stworzenie regularnego rytmu spotkań i wartościowego ich przebiegu. Szczególnie ważne i doskonale budujące zespołową kulturę organizacyjną są dwa rodzaje spotkań: przed rozpoczęciem wykonywania zadania i po jego zakończeniu.

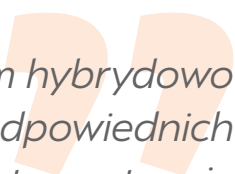
Pierwszy typ spotkań pozwala każdemu członkowi zespołu zrozumieć, na czym polega rezultat, czego się od każdego oczekuje i w jaki sposób ma to osiągnąć. Dzięki odpowiedniej komunikacji każdy pracownik wie, co i jak ma zrobić i jest gotowy do tego, by samodzielnie wykonywać zadanie. Dobrze określenie rezultatu, a nie tylko poszczególnych działań, ułatwia rozliczenie i ocenę pracownika. Jeśli mierniki wykonania pracy zostaną jednoznacznie sprecyzowane, wówczas menedżer nie będzie musiał kontrolować działań. W warunkach pracy hybrydowej zarządzanie przez cele to wręcz wymóg. Z drugiej strony daje to pracownikowi szansę na zwiększenie poczucia osobistego wpływu i wzięcia odpowiedzialności za rezultat. Dlatego uważa się, że dobrze zarządzana praca w warunkach hybrydowych daje szansę na zwiększenie poczucia zaangażowania i poprawę efektywności.

Drugim rodzajem spotkań są te, które odbywają się tuż po wykonaniu zadania przez zespół. To w ich trakcie menedżer ma szansę przeprowadzić wszystkie interwencje ważne z punktu widzenia budowania spójności i zaangażowania zespołu. Jest to czas na podsumowanie, czy udało się osiągnąć cel, co poszło dobrze, a co się nie udało. Jest to też idealny moment na pochwały, uznanie i docenienie pracowników. Nawet w normalnych warunkach pracy jest to „towar” deficytowy, a w warunkach pracy zdalnej docenienie praktycznie nie występuje.

Dlatego tym bardziej warto o tym pamiętać. Jest to również okazja, żeby wzmocnić poczucie współpracy i pokazać, w jaki sposób każdy z członków zespołu miał wpływ na efekt prac.

Spotkanie podsumowujące jest to idealny moment na udzielenie sobie nawzajem informacji zwrotnej i na wyciągnięcie lekcji z danego doświadczenia. Warto, aby menedżer stworzył przestrzeń do otwartej komunikacji we wszystkich kierunkach. Sam powinien otwarcie się komunikować i podobnych zachowań wymagać od swoich pracowników. Dzięki temu buduje się realna przestrzeń, w której pracownicy mają czas i możliwości, żeby poczuć się częścią realnej wspólnoty. Mogą omówić ewentualne konflikty i dać upust nagromadzonym emocjom. Powodzenie takich spotkań zależy oczywiście od tego, na ile menedżer umiejętnie odegra rolę moderatora i facylitatora procesu grupowego.

bardzo intuicyjnie i stanowiła element zarządzania kryzysowego. Dlatego teraz jest doskonały czas, by ten proces uporządkować i zadbać o odpowiednie wsparcie kulturowe. Pomocne może być przejrzanie i aktualizacja wartości korporacyjnych lub przynajmniej sposobu ich interpretacji w obecnych warunkach. Z kolei rolą działów HR jest także zapoczątkowywanie różnego rodzaju inicjatyw i projektów, których zadaniem będzie tworzenie poczucia współzależności i dumy wynikającej ze wspólnego osiągania rezultatów. Jest tu też miejsce na stałe monitorowanie satysfakcji pracowników i poziomu zaangażowania. Jeżeli takie badania dotychczas były prowadzone, to warto sprawdzić, czy pytania, jakie zadawano pracownikom, odnoszą się do warunków pracy hybrydowej. Warto je dodać, ponieważ odpowiedź na nie pozwoli zawczasu wychwycić ewentualne problemy wynikające z tego typu warunków pracy.



Zarządzanie zespołem pracującym hybrydowo wymaga od menedżerów stworzenia odpowiednich nawyków budujących relacje. Nawyki te następnie muszą zostać „zaszyte” w codzienne rytuały.

BEZ ROZWOJU NIE BĘDZIE EFEKTÓW

W warunkach hybrydowych trudniej kształtuje się optymalną z punktu widzenia realizacji strategii kulturę organizacyjną. Bez zaplanowania i z konsekwencją realizowanych nawyków nie zbuduje się ani relacji, ani tym bardziej poczucia zespołowości. Odpowiedzialny za osiągnięcie takiego efektu jest przede wszystkim menedżer na co dzień pracujący z danym zespołem. Dział HR ma w tym procesie ważną rolę wspierającą. Koncentruje się ona na dwóch filarach – zapewnieniu systemowej komunikacji oraz rozwoju kompetencji menedżerskich dotyczących zarządzania w warunkach hybrydowych.

Kształtowanie kultury wymaga strategicznego podejścia i spojrzenia na całą organizację. Praca hybrydowa pojawiła się nagle i w warunkach pandemicznego zagrożenia. Wdrażana była często

Zarządzanie kulturą organizacyjną to także kształtowanie postaw i zachowań do naśladowania poprzez wskazywanie bohaterów. Rolą działów HR może być znalezienie spójnego z wartościami danej organizacji sposobu, by promować konkretne przykłady pozytywnych praktyk zarządczych. Ważne, aby przykład pożądanych postaw i zachowań popłynął z samej góry – od kogoś z zarządu albo najwyższego kierownictwa, którzy powinni tworzyć pozytywne wzorce.

Budowanie pracy zespołowej w warunkach hybrydowych to proces wymagający bardzo metodycznej pracy, konsekwencji i systemowego podejścia. Efekty rzetelnej pracy z pewnością przyjdą, choć nie wolno spodziewać się błyskawicznych sukcesów. Budowanie zespołu nawet w warunkach intensywnych interakcji jest wyzwaniem, a co dopiero, kiedy ludzie się nie widzą, nie słyszą i nie współodczuwają nawzajem. ● ©

COACHINGOWA INTERWENCJA

Czyli jak osiągnąć harmonię w zespole?

Od lat coaching jest jedną z głównych form wsparcia w organizacjach, nie tylko osób indywidualnych, lecz także zespołów. Choć pozornie może się wydawać prosty w realizacji, jednak w zależności od tego, czego potrzebuje zespół w danym momencie i określonym kontekście, jego przeprowadzenie wcale nie musi już takie być. O czym należy pamiętać, planując sesje team coachingu?



dr Katarzyna Pilipczuk

*Założycielka InnerMastering® Institute,
wiceprezes zarządu i Senior Partner*



Piotr Pilipczuk

*Założyciel InnerMastering® Institute,
prezes zarządu i Senior Partner*

W teorii i praktyce zarządzania istnieje wiele koncepcji pracy zespołowej, dysfunkcji i koniecznych elementów do budowania skutecznych zespołów (Lencioni, Clutterback i inni). Patrząc na ten temat systemowo, warto zwrócić uwagę na cztery procesy rozwoju systemów (zespołu) i osiem aspektów funkcjonowania harmonijnych zespołów.

Cztery procesy rozwoju systemu, w tym wypadku zespołu, to:

- adaptacja poprzez wzrost kompetencji,
- transformacja poprzez rozszerzenie świadomości,
- transmutacja wynikająca ze wzmocnienia energii do działania,
- celebrowanie pozwalające na budowanie dobrostanu.

Każdy z tych procesów rządzi się swoimi prawami i już sam w sobie może być przedmiotem interwencji coachingowej w zespole. Kiedy jednak dodamy do tego osiem aspektów funkcjonowania harmonijnych zespołów, możemy zbudować efektywny i pomocny zespołom proces coachingowy. Aspekty te zostały przedstawione na rysunku poniżej.

Rys. 1. HARMONIJNY ZESPÓŁ



Opracowanie własne InnerMastering® Institute

HARMONIJNIE FUNKCJONUJĄCE ZESPOŁY CHARAKTERYZUJE:

Adaptacja:

- **ukierunkowanie na wynik**, budowanie środowiska pracy sprzyjającego determinacji w działaniu, wspólne rozumienie celów,
- **współdziałanie**, stwarzanie wspólnych standardów zachowań służących budowaniu zespołu, poczucia przynależności.

Transformacja:

- **dzielenie się wiedzą i umiejętnościami**, opracowywanie taktyk np. sprzedaży, uruchamianie pomysłowości i dynamizmu w działaniu,
- **konsekwentne i odpowiedzialne działanie**, budowanie wspierających przekonań w zespole.

Transmutacja:

- **wspólne wartości**, które budują zaangażowanie w zmianę, autentyczną pasję w realizacji zadań,
- **synergiczna współpraca**, transparentna komunikacja, wspólnie rozumiana tożsamość zespołu.

Celebracja:

- **innowacyjność** w działaniu, wspólna wizja, poczucie sensu działania, otwartość na kreatywność i indywidualność każdego członka zespołu,
- pełna **integracja**, funkcjonowanie w prawdzie w sposób ekologiczny dla każdego.

ZAKŁÓCENIA W ZESPOLE

Większość procesów coachingów zespołowych jest realizowana z uwagi na zgłaszane zakłócenia w zespole. W wielkim uproszczeniu i bardzo ogólnie można powiedzieć, że zakłócenie może przejawiać się poprzez specyficzny i charakterystyczny dla etapu sposób myślenia w zespole lub o zespole. Będzie on precyzyjną wskazówką, nad czym trzeba z zespołem pracować. Przy wystąpieniu zakłócenia:

- na etapie adaptacji będzie pojawiać się opinia, że zespół jest bez wartości, nie przynosi odpowiednich wyników, nie potrafi współdziałać;
- na etapie transformacji, że jest bez nadziei na lepsze funkcjonowanie, przejęcie odpowiedzialności, dzielenie się wiedzą, głównie z uwagi na nagromadzone emocje, długotrwałe konflikty;
- na etapie transmutacji, że jest bez znaczenia, ponieważ nie wnosi wartości dodanej, nie zaraża pasją, nie jest przykładem dla innych zespołów;
- na etapie celebrowania, że nie jest pomocny, bo nie wnosi innowacji do systemu organizacji, nie działa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przykład 1

Firma: branża FMCG, wicelider rynku

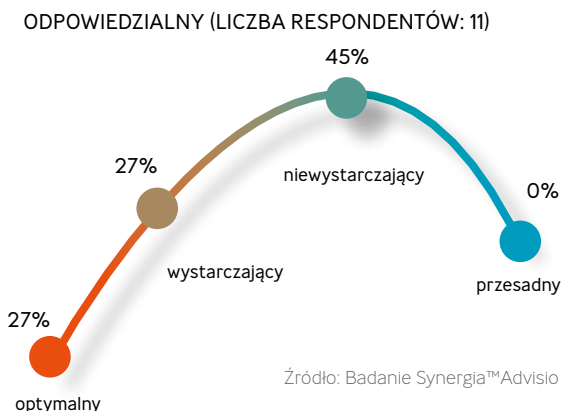
Cel team coachingu: zwiększenie efektywności działań sprzedaży i marketingu

Zakłócenie na etapie adaptacji: brak współpracy między sprzedażą i marketingiem przekładająca się na konkretne straty finansowe organizacji

W procesie zdefiniowano i doprecyzowano 14 wspólnych celów biznesowych, przeprowadzono badanie Synergia™, które wskazało, że trzy z nich są zagrożone, a 11 niepewnych. Badanie potwierdziło trudność sytuacji i pokazało, gdzie konkretnie pojawiają się problemy. We wszystkich bowiem zagrożonych celach dominującym elementem wpływającym na taki rezultat była odpowiedź na jedno pytanie dotyczące zasobów dostępnych dla osób odpowiedzialnych za realizację celów, które przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 2. ODPOWIEDŹ NA PYTANIE W BADANIU

Zostałeś wskazany/a jako osoba odpowiedzialna za realizację tego celu. Jak oceniasz zakres zasobów, informacji i uprawnień, które otrzymałeś/aś do dyspozycji w tym kontekście?



Pogłębiona analiza sytuacji pokazała, że choć pierwotnie strata na wyniku była wskaźnikiem, to główna praca coachingowa polegać miała na budowaniu współdziałania między działem sprzedaży a marketingiem, na stwarzaniu wspólnych standardów zachowań służących budowaniu zespołu, poczuciu przynależności do jednego teamu.

W tym przypadku okazało się, że:

- wypracowanie wspólnych standardów zachowań u klienta,
- wspólnych standardów akcji promocyjnych,
- uzgodnienie trasówek z podejmowanymi akcjami merchandisingowymi,
- wymiana informacji i uwspólnianie terminów

znacząco wpłynęły na efektywność pracy i osiągane wyniki.

I choć może się to wydawać oczywiste z perspektywy czasu i zakończonego procesu, to w codziennym funkcjonowaniu zespołów w organizacji niestety tak nie jest. Nawarstwione przekonania, stare konflikty, gry interesów sprawiają, że trudno jest dojść przyczyny zastoju, odnaleźć ścieżkę wyjścia i odważyć się na zmianę.

Wiele procesów dotyczy także przeprowadzenia zespołu na inny etap współpracy bądź ułożenia jej od początku, np. gdy pojawia się nowy menedżer lub nastąpiła fuzja.

ETAPY TEAM COACHINGU

Bez względu na to, czego dotyczy praca z zespołem, proces team coachingu ma swoje konkretne etapy:

Badanie stanu rzeczywistego

To etap, w którym poznajemy zespół, jego problemy, ustalamy, skąd startujemy. Przydatne tu mogą być badania klimatu zespołu.

Uzgodnienie celu, praca z celami

Ten etap ma dwa wymiary:

- pierwszy to cele na coaching dla zespołu, czyli z czym konkretnie będziemy pracować, nad którymi aspektami harmonijnych zespołów;
- drugi to cele biznesowe, nad którymi zespół potrzebuje pracować, ich doprecyzowanie i zbadanie.

Na tym etapie pracę mogą usprawnić narzędzia do badania celów, np. Synergia™ Advisio.

Praca z wartościami

Na tym etapie poznajemy dyskurs zespołu i dyskursy poszczególnych osób oraz wartości stojące za poszczególnymi celami biznesowymi. Tutaj również można korzystać z narzędzi badających dyskurs zespołu lub/i poszczególnych osób, np. Values-Energy®, ValuesQ®, Mindsonar®.

Praca z zasobami

Zasoby rozumiemy tu jako kompetencje zespołu oraz wszystkie systemowe elementy pomocne w realizacji celów (systemy np. motywacji, procedury, narzędzia pracy).

Planowanie działania

Ten etap składa się z czterech kroków:

- kreowanie,
- planowanie,
- analiza ryzyk,
- weryfikacja systemowa.

Wdrożenie

Ostatni etap to sprawdzanie w realiach zaplanowanych działań i wdrażanie zmian, testowanie, powrót z wnioskami.

Proces z pozoru prosty staje się dużo bardziej skomplikowany, gdy dodamy do niego: doświadczenia poszczególnych członków zespołu, często z różnych firm i dyskursów, ich przekonania (o sobie, o innych, o firmie), obawy, różne systemy wartości, indywidualne interesy, różne predyspozycje i preferencje zawodowe. Ułożenie tych elementów w spójny system, w którym każdy członek zespołu się odnajdzie, będzie miał przestrzeń na swój rozwój, weźmie odpowiedzialność za swoje działania – staje się sztuką.

DLACZEGO WARTO?

Istnieje wiele powodów, dla których warto uruchomić proces coachingu zespołowego. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że jest to proces wymagający od coacha ogromnej wiedzy i doświadczenia, gdyż istnieje niebezpieczeństwo, że może on być przeprowadzony niedokładnie lub niewłaściwie.

Przyczynami niewłaściwie przeprowadzonego procesu team coachingu mogą być:

- błędna diagnoza etapu rozwoju lub aspektu harmonijnie działających zespołów;
- skupienie się tylko na jednym kroku procesu coachingowego, np. doprecyzowywanie celów i od razu przejście do wdrożenia;
- przeprowadzenie procesu według schematu, bez uwzględnienia indywidualnych obaw, przekonań itp. członków zespołu;
- brak szerokiej perspektywy i wiedzy coacha;
- przeprowadzenie procesu coachingu zespołowego na poziomie operacyjnym: cel – zachowania – wynik.

Wszystkie te przyczyny łącznie i każda osobno powodują, że efekt procesu team coachingu albo nie jest widoczny wcale – „poczucie zmarnowanego czasu”, albo znika po krótkim okresie – „coaching jest nieskuteczny”.

Dobrze przeprowadzony proces zmienia funkcjonowanie zespołów w organizacjach na stałe, wnosi współpracę na inny etap, buduje odpowiedzialność, zaangażowanie, wzmacnia autentyczność i prawdziwość relacji, prowadzi do osiągania wysokich rezultatów i uwalnia innowacyjność – w zależności od tego, czego potrzebuje zespół w danym momencie i określonym kontekście. ● ©

Przykład 2

Firma: branża farmaceutyczna

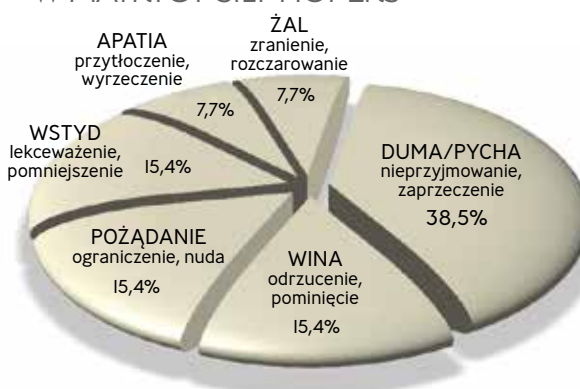
Cel team coachingu: budowanie współpracy w Management Team po rekonstrukcji zespołu

Zakłócenie na etapie transmutacji: nowy zespół MT nie miał jeszcze wystarczającego uznania, sesje miały za zadanie zbudowanie wartości dodanej zespołu tak, aby zarażał on pasją, był przykładem dla innych zespołów.

W procesie użyto Indywidualnych Matryc HOPERS®, które pozwoliły odkryć:

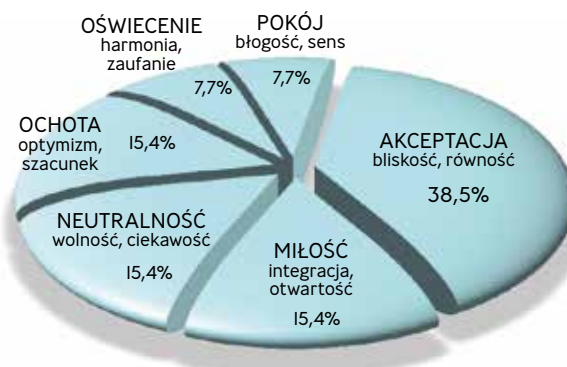
- indywidualne zasoby i głody poszczególnych członków zespołu (rys. 3 i 4),
- działania skryptowe i sposoby wychodzenia z nich,
- indywidualne ścieżki rozwoju,
- indywidualną charyzmę każdego menedżera.

Rys. 3. PRZYKŁAD GŁODÓW W MATRYCY SIŁY HOPERS®



Źródło: Indywidualny Raport HOPERS®

Rys. 4. PRZYKŁAD ZASOBÓW W MATRYCY MOCY HOPERS®



Źródło: Indywidualny Raport HOPERS®

Praca z matrycami budowała otwartość między członkami zespołu oraz odwagę w odkrywaniu się przed innymi. W dużej mierze cały proces głęboko dotykał indywidualnych systemów wartości oraz budowania wspólnego dyskursu organizacji. Efektem tej pracy jest zaangażowany i efektywny zespół ludzi, którzy razem potrafili synergicznie współpracować, którzy komunikują się w sposób transparentny, razem budują codzienną tożsamość zespołu poprzez jasną wspólną odpowiedź na pytanie: kim jesteśmy jako Management Team?

TRZEBA INACZEJ, SPOJRZEC NA BIZNES

*Rozmowa z **dr. Grzegorzem Baczewskim**,
dyrektorem generalnym Konfederacji
Lewiatan, o strategii organizacji, roli działów
HR w podejmowaniu decyzji i kompetencjach
menedżerskich na trudne czasy*

Czy w obecnej sytuacji politycznej i społeczno-gospodarczej uważa Pan, że konieczna jest zmiana strategii biznesowej firm, w tym strategii HRM?

Już od kilku lat czasy mamy takie, w których trudno trzymać się jednej, przyjętej wcześniej strategii, bo jesteśmy świadkami głębokich zmian wywołujących skutki w wielu obszarach funkcjonowania firm. Strategie biznesowe są więc przeglądane na bieżąco i weryfikowane. Jeżeli zaś chodzi o zarządzanie kadrami, to jest kilka wyraźnych trendów, które również prowokują firmy do uważnej analizy. Po pierwsze, od lat w Polsce i w krajach europejskich mamy do czynienia z ograniczeniem siły roboczej spowodowanym zmianami demograficznymi. W pewnym stopniu jest to łagodzone przez ruchy migracyjne, co z kolei rodzi wyzwania związane z wielokulturowością zespołów i koniecznością adaptacji migrantów. Po drugie, trend zwany rynkiem pracownika – widoczny jeszcze w okresie przedcovidowym – aktualnie się odwraca. Firmy stanęły dzisiaj przed licznymi problemami, które często skutkują wstrzymaniem decyzji o rozwoju, ograniczeniem aktywności inwestycyjnej i poszukiwaniem oszczędności.

Czasami te decyzje wymuszone są przez czynniki obiektywne, np. przez trudności w dostępie do surowców czy komponentów do produkcji albo zerwanie łańcuchów dostaw.



Ponad 60 proc. pracowników bardziej ucieszyłoby się z tego, że ich menedżer zostanie zwolniony z pracy niż z podwyżki, jaką mogliby dostać. To wynik, który jest dla mnie porażający, bo pokazuje, jak złe są relacje między pracownikami a menedżerami.

Owszem, ale na te decyzje ma wpływ także wzrost kosztów funkcjonowania firm. Obecnie nie wynika on z rosnących kosztów zatrudnienia, ale w dużo większym stopniu ze wzrostu cen czynników produkcji, zwłaszcza energii i gazu. Do tego dochodzi presja inflacyjna – firmy za niemal wszystkie składniki kosztowe płacą więcej, co powoduje ograniczoną siłę nabywczą ludzi i w rezultacie wywołuje dodatkową presję na wynagrodzenia. To jest jeden z tych czynników biznesowych, który determinuje politykę personalną w organizacjach. Ale są też inne.

Jakie?

Będące skutkiem COVID-19. W ludziach wzrosła potrzeba elastyczności, nastąpiło upowszechnienie pracy zdalnej, obserwujemy zmiany w modelu funkcjonowania pracowników. Jednocześnie pojawiło się poczucie zagrożenia i stresu, które wiąże się nie tylko z samą pracą, lecz także z okolicznościami zewnętrznymi silnie wpływającymi na działanie firm. Najpierw był to COVID-19, teraz konflikt zbrojny na Ukrainie. Coraz więcej mówi się o kryzysie, o pogorszeniu sytuacji gospodarczej, a to sprawia, że ludzie są coraz bardziej zmęczeni, już osiągnęli lub osiągają próg odporności psychicznej. Pracodawcy, którzy te wyzwania zauważają i chcą na nie odpowiadać, starają się tworzyć takie środowisko pracy, które będzie przyciągać najbardziej zdolnych i zmotywowanych ludzi.

W jaki sposób?

Tu nie chodzi już o działania wspierające dobrostan pracowników i prowadzone w ramach programów employer branding, tylko o realną troskę pracodawcy i inicjatywy, dzięki którym można budować stabilny i efektywnie współpracujący ze sobą zespół. To przejaw zmiany widoczny, choć jeszcze nie powszechny. Obecny jest tylko wśród części pracodawców, bowiem wielu innych na pojawiające się zagrożenia reaguje starymi metodami. Bez wątpienia rzeczywistość zweryfikuje, kto ma rację i czy warto podejmować odpowiednie działania nie w krótkim, ale w dłuższym czasie.

Konfederacja Lewiatan przeprowadziła ostatnio badania, z których wynika, że coraz gorsza jest kondycja psychiczna pracowników w Polsce. Z drugiej strony analizy międzynarodowe pokazują spadek zaangażowania menedżerów. Jak wobec tego skutecznie motywować ludzi i to na różnych szczeblach zarządzania?

Mamy wysokie zagrożenie i niepewność. Żyjemy w świecie, w którym nie wiemy, co się jeszcze może wydarzyć, a po kilku ostatnich latach nie wykluczamy nawet najczarniejszych scenariuszy. Pojawiło się też przekonanie, że każda działalność wpływa na całość funkcjonowania nas jako ludzi. Mam tu na myśli np. kwestię wyzwań klimatycznych – rozwijający się biznes przyczynił się do zagrożeń, które dla nas na dłuższą metę mają znaczenie egzystencjalne, ale ich skutki zaczęły się ujawniać już teraz w sposób powszechnie widoczny. Pracownicy chcieliby uczestniczyć w działaniach w ich ocenie sensownych, zgodnych z ich przekonaniami i przyczyniających się raczej do rozwiązywania, a nie do tworzenia problemów. Chcieliby robić rzeczy, które są dobre.

Czy do tej pory było inaczej?

Dotychczas w biznesie dominowało nastawienie na wyniki biznesowe: firma dbała o swoje dobre wyniki, wykazywała zyski, tworzyła perspektywy rozwojowe i swoją wymierną wartość. To był główny czynnik decyzyjny, tak też motywowano pracowników – dawano im możliwość włączania się w budowanie wartości firmy poprzez realizację indywidualnych celów. Struktury organizacyjne były nastawione na to, by robić pieniądze. Zmiany pokoleniowe spowodowały, że takie podejście przestaje się sprawdzać. Nowe generacje inaczej patrzą na pracę i na to, jak chciałyby wykonywać swoje zadania. Młodzi ludzie widzą, że skoro praca zajmuje im sporą część życia, to warto szukać takiej, która jest zgodna z ich przekonaniami i pomaga realizować ich indywidualne cele. Pandemia i związane z nią traumatyczne doświadczenia spowodowały, że takie myślenie stało się bardzo powszechne.

I wcale nie ogranicza się jedynie do młodych pokoleń.

Tak, jest silne w grupie doświadczonych menedżerów, którzy swoją postawą i działaniami mogą wiele wnieść do zespołu i wzmacniać go. Oni potrzebują poczucia, że robią rzeczy, które w ich ocenie mają sens, nie sprowadzają się tylko do robienia pieniędzy i tworzenia coraz to nowych raportów. Wydaje mi się, że dzisiaj jest to poważne wyzwanie dla każdej organizacji. Wyzwanie, które na poziomie zarządów i rad nadzorczych powinno być szczególnie wzięte pod uwagę. Kluczowa jest bowiem odpowiedź na pytanie, po co te organizacje funkcjonują, jaka jest ich misja, jakie mają cele do spełnienia. Może to oznaczać potrzebę zredefiniowania biznesu i ta potrzeba może być nawet elementem być albo nie być firmy.

Dlaczego?

Bo czy pracownicy będą chcieli pracować w firmie, w której zarząd mówi: „Pracujemy po to, by robić pieniądze i świetnie wam za to zapłacimy, więc nie patrzcie na skutki, jakie powodujemy, ponieważ nie to dla nas jest najważniejsze”? Firma jest też oceniana przez swoich klientów – misja i sposób działania organizacji oraz wartości, jakimi się kieruje, są też elementem wyboru. Organizacja, które zmienia się w tym kierunku (czyli daje pracownikom poczucie sensu i przekonanie, że to, w co się angażują, jest wartościowe, a jednocześnie pokazuje swoim klientom i partnerom biznesowym, iż realizuje wyższe cele oprócz zarabiania pieniędzy i odpowiada na potrzeby społeczne), pozyskuje z rynku pracy najbardziej utalentowanych ludzi. I może liczyć na ich zaangażowanie.

spojrzeć na to, że upodmiotowieni i zaangażowani pracownicy są w stanie wnieść nawet ponadprzeciętną wartość do funkcjonowania firmy. Wśród pracowników jest ogromny zasób wiedzy praktycznej i szczegółowej, której często nie zauważa się na poziomach decyzyjnych.

Co zatem warto zrobić?

W większym stopniu skupić się na wykorzystaniu potencjału pracowników, ale poprzez zmiany w kulturze organizacyjnej. Jeżeli pracownicy czują, że mają wpływ, że ich głos się liczy, że pracodawca prowadzi realny dialog ze swoim zespołem, to dzięki temu firma może osiągać wyższe wyniki biznesowe i lepiej realizować swoją misję, ponadto może skutecznie i elastycznie reagować na pojawiające się wyzwania. Bo dyrektywne zarządzanie ma dużą siłę bezwładności.

Trzeba głębiej spojrzeć na to, że upodmiotowieni i zaangażowani pracownicy są w stanie wnieść nawet ponadprzeciętną wartość do funkcjonowania firmy. Wśród pracowników jest ogromny zasób wiedzy praktycznej i szczegółowej, której często nie zauważa się na poziomach decyzyjnych.

To także istotna zmiana, jaka się dziś dokonuje?

Tak. Choć ten model funkcjonowania organizacji, w której liczą się tylko pieniądze, nadal będzie obecny i poprzez działania marketingowe można będzie przekonać klientów, by wybierali produkty tej firmy. Jednak powstaje pytanie, czy dalej się sprawdzi? Wydaje się, że obecnie następuje transformacja sposobu myślenia na poziomie klientów, pracowników, menedżerów i zarządów. Jesteśmy więc w takim momencie, który wymusza istotną zmianę patrzenia na biznes.

W jakim stopniu zmienia się też rola działów HR i ich udział w podejmowaniu decyzji na poziomie zarządu?

W tych firmach, które są już liderami na rynku, to już się dzieje. Widać, że poziom zwrócenia uwagi na kwestie HRM i pracownika jest dużo wyższy niż wcześniej. Natomiast pułapką jest podejście na zasadzie: „No, dobrze, to jakie jeszcze benefity i rozwiązania możemy wdrożyć, aby ludzie byli zadowoleni i dalej pracowali na 100 proc.”. Trzeba głębiej

Na czym to polega?

Zanim podjęta zostanie decyzja, opracowany będzie plan i rozpocznie się wdrażanie działań, to upłynie dużo czasu. A ten czas dla pracownika staje się okazją do przemyślenia, czy w ogóle warto być w takiej organizacji. Większa świadomość pracowników, że można zareagować i czasami podjąć samodzielną decyzję i działać, sprawia, że organizacje stają się coraz bardziej zwinne. Jacy ludzie (o jakich cechach i wartościach) tworzą zespół, czy jest miejsce na prawdziwy dialog, na ile silne jest poczucie wspólnoty – to aspekty, które dzisiaj definiują dobrze funkcjonujące organizacje. Dlatego inicjatywy działu HR powinny być w czołówce tematów podejmowanych przez zarząd firmy i traktowane na równi z obszarem biznesowym. W zasadzie każda decyzja dotycząca funkcjonowania organizacji powinna być analizowana przez zarząd z punktu widzenia działu HR i pracowników. Żadnej decyzji nie da się wdrożyć bez ludzi i bez odpowiedniej, dwustronnej komunikacji z pracownikami nawet najlepszy plan może zakończyć się porażką.

W takim razie czy konieczne jest też przemodelowanie kompetencji menedżerskich?

Dzisiaj następuje zmiana, którą można w skrócie określić: od zarządzania do przywództwa. To przywództwo nie może być tylko na najwyższym poziomie. Nawet jeżeli będziemy mieli na szczycie struktury organizacji charyzmatycznego lidera wizjonera, a jednocześnie na niższych poziomach menedżerskich znajdą się ludzie, zachowujący się tak jak w hierarchicznej strukturze (ograniczający się do rozdawania zadań i rozliczania z ich wykonania, udzielający feedbacku tylko o tym, co nie zostało zrobione w odpowiedni sposób), to trudno oczekiwać, by taka firma była w stanie utrzymać zespół ludzi wybitnych. Raczej zostaną w niej ci, którym to nie przeszkadza albo nie mają ochoty szukać czegoś lepszego i są obojętni na to, jak wygląda naprawdę jakość zarządzania. A przy takim podejściu jest niski poziom zaangażowania. To przywództwo musi się więc pojawić na każdym poziomie organizacji.

Kontakt z bezpośrednim przełożonym okazuje się jednym z najważniejszych czynników oceny miejsca pracy...

Oceny, czy to jest miejsce, w którym chcę pracować. I to jest poważnym wyzwaniem dla firm. Z badań Gallupa wynika, że ponad 60 proc. pracowników bardziej ucieszyłoby się z tego, że ich menedżer zostanie zwolniony z pracy niż z podwyżki, jaką mogliby dostać. To wynik, który jest dla mnie porażający, bo pokazuje, jak złe są relacje między pracownikami a menedżerami. Oznacza, że ludzie czują się traktowani jak narzędzie w firmach z hierarchicznym stylem zarządzania i jak wykonawcy ściśle określonych zadań bez prawa do własnej opinii, w dodatku najczęściej oceniani źle przez przełożonych, wytykających im najmniejsze potknięcia. To bardzo demotywuje do pracy. Jednocześnie wyklucza przekonanie, że jestem w firmie, która robi coś wartościowego, cieszę, że w tym uczestniczę i wiem, że mój głos się liczy. Ludzie potrzebują poczucia, że mają wkład w budowanie firmy i jej otoczenia. I że są ważni. Bo są ważni.

Jakie są zatem najważniejsze kompetencje potrzebne dziś liderom?

Przede wszystkim budowanie środowiska, w którym każdy – bez względu na pozycję w firmie i stanowisko – wykonuje pracę, bez której nie powstałaby całość. Nie wystarczy umiejętność

wyznaczania celów, tworzenia harmonogramów, komunikowania się z pracownikami, rozliczania ich z realizacji celów i wskazywania obszarów rozwojowych (a tak naprawdę – niedociągnięć). Dzisiaj lider musi być psychologiem. Powinien wiedzieć, co motywuje pracownika, czy jest on ekstrawertykiem czy introwertykiem i w jaki sposób najlepiej do niego dotrzeć, jak zbudować zespół, kto i w jakiej roli będzie się czuł dobrze i dzięki temu wnieśie dużo większy wkład. Potrzebna jest więc wiedza z zakresu psychologii. Wśród osób zajmujących się zarządzaniem kadrami jest powszechna, natomiast wśród menedżerów ciągle jest za mała.

Na ile jest to związane ze zmianą dotychczasowych nawyków?

W bardzo dużym stopniu i wymaga z jednej strony przyswojenia nowej wiedzy, z drugiej – zmiany stylu zarządzania. Wielu menedżerów jeszcze dzisiaj czuje się atakowanych w momencie, gdy słyszą niewygodne dla siebie i trudne pytania. Są wtedy przeświadczeni, że ich sposób widzenia jest podważany. Ale widzimy też przykłady organizacji, w których kwestionowanie *status quo* i omawianie rozmaitych scenariuszy działania jest na porządku dziennym. Tam menedżerowie są otwarci na dialog w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, nawet jeżeli będą zupełnie inne od początkowych, które na starcie dyskusji wydawały im się doskonałe.

Stary model przywódczy odchodzi do lamusa?

Myślę, że powoli tak się dzieje. Wcześniej mieliśmy wzorzec menedżera z charyzmą i siłą perswazji, słuchanego przez wszystkich i oczekującego realizacji jego pomysłów i poleceń. Teraz mamy model lidera, która potrafi ludzi otworzyć, daje przestrzeń do dyskusji, słucha i rozważa różne możliwości, a czasami musi się też zmierzyć ze swoimi przekonaniami, by ze wspólnej dyskusji możliwie szybko wysnuć wnioski i przygotować plan działania. To naprawdę duża zmiana.

Skoro mówimy o kompetencjach, to które uznałby Pan za niezbędne na przyszłość?

Żyjemy w czasach ogromnej specjalizacji i budowanie tzw. twardych kompetencji jest nieuniknione, lecz oznacza to też, że każde działanie biznesowe wymaga współpracy specjalistów z różnych dziedzin. Oni mówią różnymi językami, często nie znają specyfiki dziedziny drugiej osoby, z którą muszą współpracować, a bez tej współpracy żadne przedsięwzięcie się nie uda. Pogłębianie technicznych

umiejętności jest więc niezbędne, bo nieustannie poszerza się zasób wiedzy. Jednak mamy również konieczność budowania zespołów specjalistów i skutecznego animowania współpracy między nimi. Coraz częściej te zespoły pracują zdalnie, daleko od siebie. I właśnie umiejętność tworzenia takich zespołów i atmosfery współdziałania przy braku bezpośrednich relacji jest obecnie kluczowa.

W jaki sposób liderzy mogą to robić?

Organizując spotkania zdalne z różnymi formami integracji, tworząc grupy chatowe, które nie koncentrują się wyłącznie na codziennych zadaniach zawodowych. Znowu wróć do umiejętności „czytania” ludzi i odpowiedniego reagowania, bardzo przydatnych w budowaniu dobrze działających i zgranych zespołów. Warto zatem inwestować w rozwój takich kompetencji menedżerów. Natomiast kwestią indywidualnego wyboru jest to, czy menedżer chce się rozwijać i jako specjalista w konkretnej dziedzinie, i jako lider zespołu. Dlatego jedną z najważniejszych kompetencji, którą każdy w firmie – bez względu na funkcję – powinien sobie przyswoić, jest chęć i zdolność ciągłego uczenia się, stałej absorpcji wiedzy i poszerzania swoich umiejętności.

Na koniec chciałabym zapytać o najważniejsze inicjatywy Konfederacji Lewiatan na rzecz pracodawców.

Widzimy, że nadchodzą trudne czasy, a naszą misją jest obrona przedsiębiorców i przekonywanie, że rozwój biznesowy organizacji oznacza stabilizację zatrudnienia dla wielu milionów ludzi i tworzenie nowych miejsc pracy. Jeżeli ze

względu na potrzeby budżetowe państwo będzie dociskać przedsiębiorców różnego rodzaju obciążeniami finansowym i podatkami w sytuacji, kiedy idą w górę wszystkie koszty działania firm, to część z nich upadnie albo wstrzyma planowany rozwój. Staramy się więc pokazywać tę perspektywę, polemizując z rządzącymi na temat wielu koncepcji, m.in. podatku minimalnego, który firmy miałyby zapłacić nawet wtedy, gdy mają stratę z działalności operacyjnej, czy ogłoszonego podatku od „nadzwyczajnych” zysków. Na razie na dwa lata zawieszono projekt ustawy o tym podatku minimalnym, ale to i tak dla przedsiębiorców oznacza funkcjonowanie w zawieszeniu...

Więc w niepewności...

System podatkowy nie powinien wpływać negatywnie na zdolność działania biznesowego i na tworzenie nowych miejsc pracy, bo tak naprawdę osłabia konkurencyjności naszej gospodarki. Broniąc przedsiębiorców, wskazujemy rządzącym wiele czynników, które naszym zdaniem budzą niepokój lub są po prostu zagrożeniem dla biznesu i jego rozwoju w przyszłości. Staramy się także, żeby przedsiębiorcy byli dobrze poinformowani o nadchodzących zmianach, trendach i pożądanych sposobach reagowania na wyzwania. Generalnie chcemy stworzyć możliwie najlepsze warunki do działalności gospodarczej w tych skomplikowanych, zaskakujących czasach, w kraju, gdzie niestety rozwój przedsiębiorczości, delikatnie mówiąc, nie znajduje się wśród priorytetów.

Dziękuję za rozmowę.

Halina Guryn

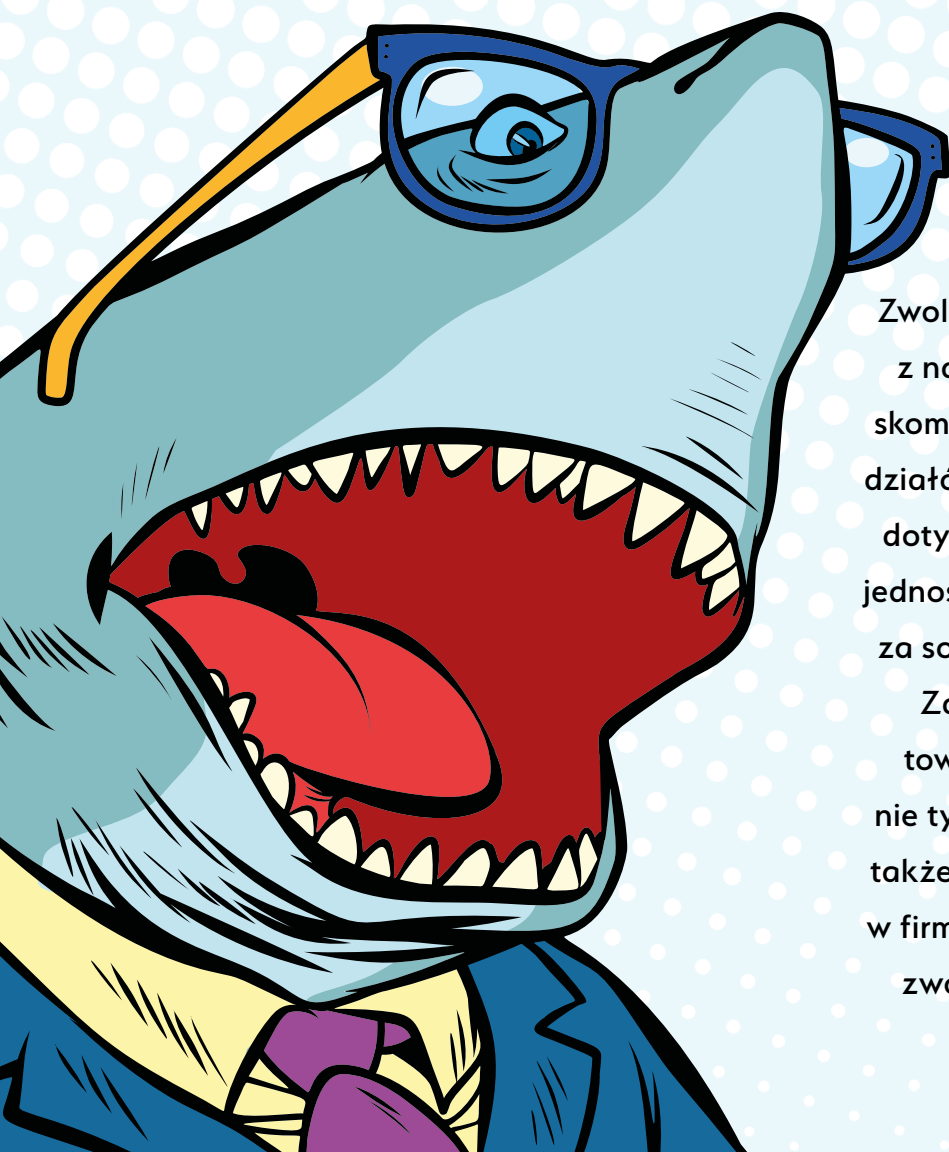
dr Grzegorz
Baczewski

Dyrektor generalny Konfederacji Lewiatan. W ramach organizacji BusinessEurope zasiada w Executive Committee, odpowiadającym za jej strategiczne kierunki działania. Nadzoruje funkcjonowanie Stałego Przedstawicielstwa Lewiatana w Brukseli. Członek Rady Dialogu Społecznego. Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej ZUS i były przewodniczący Rady Rynku Pracy. Doktor ekonomii, był adiunktem w Instytucie Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego oraz na Wydziale Ekonomicznym UMCS, gdzie prowadził m.in. wykłady z ekonomii, polityki społecznej i gospodarczej oraz ekonomiki rynku pracy.



Czy zwalnianie pracowników musi boleć?

Rola działu HR i menedżerów
w łagodzeniu skutków zwolnień



Zwolnienia pracowników to jeden z najtrudniejszych i najbardziej skomplikowanych aspektów pracy działów HR. Nawet jeśli zwolnienia dotyczą tylko jednego działu lub jednostki organizacyjnej, pociągają za sobą konkretne konsekwencje.

Zawsze też takim procesom towarzyszą olbrzymie emocje, nie tylko u osób zwalnianych, lecz także pracowników pozostających w firmie. Jak zatem przeprowadzać zwolnienia „z ludzką twarzą”?



Agata Lautsch

Menedżer projektów outplacementowych w BIGRAM. Psycholog, trener i konsultant z 17-letnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami HR dla biznesu.

Utrata zatrudnienia jest jednym z najbardziej stresujących wydarzeń. Wiąże się z poczuciem zagubienia, dezorientacji, wywołuje szok, złość i wiele innych trudnych emocji. – *Zwalniany pracownik, to osoba, która realnie staje przed utratą możliwości do życia. Osoba, która doznaje utraty z powodu redukcji etatów, zostaje skonfrontowana z niesprawiedliwością, którą przynosi sytuacja rynkowa, a nie brak kompetencji. Patową sytuację potęguje rosnąca inflacja oraz silniejsza niż dotychczas obawa o zdrowie i życie. Tak naprawdę nie ma dobrego momentu na utratę pracy* – mówi **Marta Drićić**, psycholożka w Helping Hand, terapeutka i interwentka kryzysowa.

Konsekwencje zwolnień w organizacji boleśnie odczuwają też pracownicy, którzy w niej pozostają, tzw. ocaleni. Oni również będą mierzyć się ze strachem przed utratą pracy. – *Zwolnienie pracownika i redukcja etatów są sytuacjami, które szybko roznoszą się w firmie. Obserwujący tę sytuację pracownicy automatycznie zastanawiają się nad powodami zwolnienia i możliwościami finansowymi organizacji. Są czujni i poruszeni. Daje się zauważać chaos, napięcie związane z potencjalną zmianą i spadek produktywności* – dodaje Marta Drićić.

Obawy o swój los w firmie powodują, że bardziej przedsiębiorczy i zapobiegliwi pracownicy zaczynają rozglądać się na rynku pracy. Dla firmy może to oznaczać niekontrolowane i niepożądane odejścia najlepszych z nich. Na zarządzie, menedżerach oraz dziale HR spoczywa zatem olbrzymi ciężar odpowiedzialności. Zwolnienia oznaczają bowiem konieczność podjęcia trudnych decyzji oraz spore wyzwanie związane z podtrzymaniem motywacji osób, które w organizacji pozostają. Nierzadko te same lęki i obawy, które towarzyszą wcześniej wspomnianym ocalonym, dotyczą także menedżerów.

SKUTKI DLA ORGANIZACJI

Proces restrukturyzacji zatrudnienia dotyczy całej organizacji. Jego konsekwencje sięgają głęboko poza samą tylko konieczność dokonania zmian w strukturze czy zadbania o zgodność przeprowadzonych procesów z uregulowaniami prawnymi. Każda z wyżej wymienionych grup ponosi też w tym procesie duże koszty emocjonalne, o których niewiele się mówi i niestety w niewielkim stopniu uwzględnia się je już na etapie planowania procesów restrukturyzacji. Właśnie to powoduje, że uczestnicy tych procesów określają je jako ciężkie i bolesne doświadczenie. Trzeba też pamiętać, że zwolnienia nie pozostają bez echa w otoczeniu biznesowym organizacji. Informacje o zwolnieniach w firmie mogą zaniepokoić jej otoczenie biznesowe i mieć realny wpływ na wyniki finansowe.



3 kluczowe czynniki pozwalające uniknąć negatywnych konsekwencji zwolnień



- Odpowiedni czas – oznacza, że trzeba jak najwcześniej przeanalizować sytuację wyjściową, zdecydować, jaka jest pożądana sytuacja docelowa i zaplanować kluczowe działania.
- Odpowiednie przygotowanie – uwzględniające aspekty organizacyjne, prawne, wizerunkowe, ludzkie i biznesowe oraz przygotowanie planu, konkretnych scenariuszy działań, także tych w najczarniejszych wariantach.
- Odpowiednie kompetencje – będą konieczne, żeby zaplanować proces oraz skutecznie go wdrożyć. Jeśli mamy w tym zakresie jakieś braki, warto je uzupełnić albo poprzez pozyskanie do zespołu odpowiednich osób albo nawiązując współpracę z partnerem, który zarówno swoim doświadczeniem, jak i odpowiednią postawą i zaangażowaniem wesprze nas na każdym etapie tego skomplikowanego procesu.

– Niezaopiekowanie się pracownikiem może spowodować czarny PR. Narracja byłych pracowników ma potencjał do rozszerzania się na rynku pracy. Zapewnienie wsparcia może zostać docenione zarówno przez byłego pracownika, jak i szersze grono odbiorców – wskazuje **Aleksandra Tokarewicz**, członkini zarządu w Helping Hand, ekspertka ds. rozwiązań wsparcia psychologicznego oraz w zakresie wdrażania strategii wellbeing w firmach.

– Niezwykle ważna w procesie zwolnień jest świadomość różnic indywidualnych pracowników. Dlatego warto przygotować się do rozmowy, biorąc pod uwagę ich potrzeby, oczekiwania oraz predyspozycje do poradzenia sobie z trudną sytuacją – podkreśla, Marta Drić. Pomocne w tym może być opracowanie z wyprzedzeniem spójnych odpowiedzi na pytania, które mogą paść podczas spotkań. Nie ma tutaj miejsca na spontaniczność.

DOBRA KOMUNIKACJA TO PODSTAWA

Podczas realizacji programów outplacementowych, w których bierzemy udział, wybrzmiewa od zwalnianych pracowników, jak bardzo aspekt komunikacji jest w tych procesach zaniedbywany przez pracodawców. Nie chodzi tu o ukrywanie informacji – to na szczęście zdarza się niezwykle rzadko. Jednak najczęściej podejście do procesów komunikacyjnych można określić krótko sformułowaniem „jakoś to będzie”. Okazuje się, że menedżerowie zupełnie nie radzą sobie z przekazywaniem trudnych informacji i decyzji i wymagają szkoleń w tym zakresie. Brak spójnego planu komunikacji lub umiejętności komunikowania trudnych decyzji przez zarząd i menedżerów może mieć dramatyczne konsekwencje. W takich przypadkach następuje zazwyczaj eskalacja trudnych emocji, a te znajdują najpewniej ujście w procesach sądowych.

ZGODNIE Z PRAWEM

Na zapewnienie zgodności planowanych i podejmowanych działań z prawem potrzeba odpowiedniego czasu oraz aktualnej i profesjonalnej wiedzy prawniczej. Jeśli prawnicy firmy albo współpracująca kancelaria nie przeprowadzali dotychczas takich procesów, warto zawczasu pomyśleć o zaangażowaniu prawników, którzy mają doświadczenie w procesach restrukturyzacji zatrudnienia.

– Uregulowań prawnych dotyczących rozstań z pracownikami jest wiele, począwszy od tych wynikających z przepisów Kodeksu pracy dotyczących zgodnych z prawem i uzasadnionych zwolnień, poprzez różne przepisy w zakresie świadczeń, aż po tzw. ustawę o zwolnieniach grupowych i skutki z niej wynikające, m.in. takie jak: ramy czasowe zwolnień, odpowiednie zgłoszenia do urzędów,



Część pracodawców jest wyłączona spod zakresu stosowania ustawy o zwolnieniach grupowych.

Jolanta Zarzecka-Sawicka,
partner, radca prawny w Grant Thornton

*niedyskryminacyjne kryteria doboru do zwolnienia (kwestia niezwykle istotna i czasami niedoceniana) oraz konieczność zapłacenia odpowiednich odpraw. Warto też pamiętać, że część pracodawców jest wyłączona spod zakresu stosowania ustawy o zwolnieniach grupowych. Nie bez znaczenia jest też obszerne orzecznictwo Sądu Najwyższego, które często nie jest znane szerokiemu kręgowi pracodawców. Przeprowadzenie procesu restrukturyzacji zatrudnienia niezgodnie z obowiązującymi przepisami prawa może rodzić ryzyko niepotrzebnych, licznych i kosztownych sporów sądowych, kontroli, ale także, co ważne, narazić pracodawcę na utratę dobrej reputacji. Dlatego tak ważne jest zaangażowanie doświadczonych specjalistów prawników, którzy przeprowadzą pracodawców przez ten proces za rękę – przekonuje **Jolanta Zarzecka-Sawicka**, partner, radca prawny w Grant Thornton, która od 20 lat doradza pracodawcom we wszelkich aspektach prawa pracy.*

ZAANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY

Częstym błędem, który obserwujemy przy realizacji przez działy HR różnych procesów w organizacji, jest planowanie ich bez zaangażowania menedżerów liniowych. To pion HR zazwyczaj bierze na siebie największą odpowiedzialność w procesach restrukturyzacji zatrudnienia. Pamiętajmy jednak, że nie jest on w tym procesie samotną wyspą, ma na pokładzie świetnych menedżerów, których sam zrekrutował. Jeśli od samego początku zaangażujemy w proces menedżerów, podzielimy się z nimi odpowiedzialnością, włączymy ich w proces podejmowania decyzji, wówczas staną się ambasadorami zmian. Dzięki temu nie tylko zbudujemy wzrost zaangażowania

w wypracowywanie rozwiązań, ale zwiększymy również gotowość menedżerów do wzięcia na siebie odpowiedzialności za komunikowane decyzje oraz ich późniejsze wdrożenie.

– W przypadku restrukturyzacji istotne jest nieobarczanie zespołów HR całkowitą odpowiedzialnością za cały proces zwolnienia. Z pewnością włączanie w ten proces menedżerów, synergia działania wszystkich stron w organizacji jest pożądana i zwalnia z odrobiny napięcia każdą ze stron. Z perspektywy zwalnianego rozmowa z dotychczasowym przełożonym stwarza lepsze warunki do kompleksowego wyjaśnienia sytuacji. Buduje przekonanie, że pracownik jest wart rozmowy i uwagi, nie tylko w dobie stabilnej sytuacji, ale również w momencie restrukturyzacji, konieczności zmian i pożegnania – wyjaśnia Aleksandra Tokarewicz

DZIAŁ HR WSPARCIEM DLA PRACOWNIKÓW

W procesie restrukturyzacji zatrudnienia dział HR może zrobić bardzo dużo, by wesprzeć zarówno osoby odchodzące, jak i te, które w niej pozostają. Tym, którzy będą musieli szukać nowej pracy, można zorganizować wsparcie we własnym zakresie, organizując na przykład webinaria lub indywidualne konsultacje CV lub przygotować do rozmowy rekrutacyjnej. Jeśli dział HR jest niewielkim zespołem i w całości będzie zaangażowany w inne aspekty procesu zwolnień, warto rozważyć zapewnienie odchodzącym pracownikom programu outplacement. Wsparcie dla zwalnianych pracowników jest bardzo czytelnym

Niezaopiekowanie się pracownikiem może spowodować czarny PR.

Aleksandra Tokarewicz,
członkini zarządu w Helping Hand





Zwolnienie pracownika i redukcja etatów są sytuacjami, które szybko roznoszą się firmie.

Marta Drićić, psycholożka w Helping Hand

i pozytywnym sygnałem dla osób pozostających w organizacji. Otrzymują komunikat: Jesteście dla nas ważni, dziękujemy za lata, które poświęciliście dla naszej organizacji, dbamy o was także wtedy, gdy jesteśmy zmuszeni się z wami rozstać.

Wsparcie osób pozostających w organizacji będzie równie istotne. Warto zadbać o to, żeby złagodzić emocje związane z procesem restrukturyzacji, do tego wystarczy czasem zwykła rozmowa. Dobrym rozwiązaniem jest wskazanie miejsca, gdzie można zasięgnąć informacji. W jednej z firm, z którą współpracowaliśmy przy programie outplacement, powołano przy okazji procesu restrukturyzacji punkt „Zapytaj HR”. Każdy z pracowników mógł przyjść i wyjaśnić wszelkie wątpliwości związane ze zwolnieniami grupowymi przeprowadzanymi wówczas w tej organizacji. To rozwiązanie okazało się na tyle ważne i pomocne dla pracowników, że funkcjonuje do dziś – obecnie w formie online.

Jeśli proces restrukturyzacji zatrudnienia ma być jak najmniej bolesny dla jego wszystkich uczestników, trzeba odpowiednio zarządzać emocjami, które mu towarzyszą. Tylko wówczas mamy szansę na uniknięcie lub przynajmniej znaczne ograniczenie negatywnych konsekwencji zwolnień.

SZANSE NIE TYLKO DLA ZWALNIANYCH

Warto pamiętać, że dobrze przeprowadzone procesy zwolnień niosą ze sobą również pewne szanse:

- u zwalnianych osób utrata dotychczasowego zatrudnienia może być momentem kluczowym w ich karierze; nasze doświadczenie w procesach outplacementowych wskazuje, że większość pracowników zwalnianych ocenia z perspektywy czasu fakt zwolnienia jako coś, co pozwoliło im na nowo spojrzeć na swój rozwój zawodowy i zacząć świadomie budować swoją karierę, a nową pracę oceniło jako lepszą od poprzedniej;
- u „ocalonych” pracowników proces zmian w firmie może być momentem, w którym docenią

obecnego pracodawcę lub przyjmą w organizacji nową rolę, być może bardziej dopasowaną do swoich kompetencji i ambicji zawodowych.

- dla zarządu i menedżerów proces restrukturyzacji to doskonała okazja do audytu zasobów ludzkich i dopasowania ich do obecnej sytuacji rynkowej – taki przegląd i zmiana jest zasadna okresowo w większości organizacji i powinna być wpisana w strategię HRM;
- z pewnością takie zmiany doceni też otoczenie biznesowe firmy. Szczególnie ważne będzie to dla wizerunku firmy jako pracodawcy;
- dla działu HR przeprowadzenie takiego procesu jest też okazją do wzmocnienia swojej pozycji w organizacji, tak by w przyszłości skuteczniej współpracować z biznesem, przyjąć rolę inicjatora zmian i skutecznie wdrażać procesy HR-owe zgodnie ze strategią biznesową firmy i w ścisłej współpracy z jej menedżerami.

Wsparcie pracowników w organizacji w trakcie przeprowadzania zwolnień to nie tylko innowacyjny benefit. To działanie, które chroni i przynosi korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikom, byłym i aktualnym. Firma będzie postrzegana jako przestrzeń, która poza pracą pamięta o człowieku, który poświęcał czas, uwagę i zaangażowanie w jej funkcjonowanie. Miejsce, w którym zwolnienie nie jest jednoznaczne z zapomnieniem, a empatia nie jest czymś obcym. Ten aspekt odpowiada na podstawowe potrzeby ludzkie, a przecież to ludzie tworzą i będą tworzyć miejsce pracy. ● ©

Jeśli:

- interesuje Państwa temat wspierania pracowników w sytuacji zmiany i restrukturyzacji
 - chcą Państwo poznać sposoby utrzymania zaangażowania pracowników w czasach niepokoju i turbulencji geopolitycznych
- zapraszamy na Konferencję **RYNEK PRACY 2023 = Rynek ZMIAN i restrukturyzacji**, która odbędzie się 22.03.2023 r. w Warszawie.
- Więcej <https://events.hh24.pl/rynek-pracy-2023/>

Cele to praca zespołowa

**Jak je formułować w firmie
i zachęcić pracowników
do realizacji planów?**

Choć wszyscy trochę boimy się celów, ostatecznie także je cenimy. Praca w organizacji, która celów nie formułuje, powoduje większe ryzyko i poczucie niepewności. Kiedy wiemy, jakie oczekiwania stawia się przed nami, rozumiemy naszą rolę, wiemy, czy jesteśmy w stanie jej sprostać, poznajemy, jak blisko jesteśmy realizacji swoich zadań. Co zatem zrobić, by cele nie były listą pobożnych życzeń, ale faktycznym i możliwym do wykonania planem?



Aldona Kucner

Trener i doradca w obszarach marketingu, innowacji i przedsiębiorczości z trzydziestoletnim doświadczeniem w biznesie. Właściciel firmy Q-Aldo Communication. Prowadzi blog kursnainnowacje.pl. Autorka książek „Przekłète drobiazgi”, „Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą” oraz „Metodyka prowadzenia spotkań typu Smart Lab wspierających proces przygotowania Business Technology Roadmaps”.

Zarządzanie oparte na celach oznacza, że nasi przełożeni rozumieją biznes, lepiej zarządzają zasobami, ufają swoim pracownikom. To tyle teorii, bo oczywiście wielu z nich rzuca celami jak z rękawa i oczekuje rzeczy nierealnych. Wtedy cele, zamiast motywować, zniechęcają i demoralizują załogę.

Cele biznesowe to – krótko mówiąc – te sprawy, na których chcemy się skupić w najbliższym czasie. Zazwyczaj organizacje posługują się perspektywą jednego roku. Cele są wynikiem kierunku strategicznego, jaki obrała sobie organizacja, ale także jej sytuacji bieżącej oraz stanu rynku, na którym funkcjonuje. Każdy postawiony sobie cel wiąże się z zaangażowaniem zasobów, takich jak czas, ludzie, pieniądze, maszyny itp. Każdy wywiera też określony wpływ na organizację i jej otoczenie, szczególnie w tych czterech obszarach: finanse, oferta, pracownicy oraz rynki i klienci.

Dlatego cele nie mogą być branymi z kapelusza wyzwaniem, ale efektem gruntownych przemyśleń. Sformułowane i postawione przed przedsiębiorstwem pochłona sporo energii i zasobów. Jeśli będą błędne czy nieistotne – staną się niepotrzebnym kosztem i utratą możliwości wykorzystania zasobów firmy w lepszy sposób.

IDENTYFIKACJA PRACOWNIKÓW Z CELAMI

Przed wszystkim pracownicy powinni rozumieć, z czego wynikają dane cele i być przekonani, że są one realne. Dlatego tak ważne jest osadzenie celów w strategii firmy oraz ich właściwa komunikacja.

Przypomina mi się rozmowa z pewną firmą. Wspólnie przygotowaliśmy ramy dla mojego szkolenia dla tamtejszej załogi.

Gdy zapytałam klienta o cele na kolejny rok, odpowiedział:

„No jak to, co? Wzrosty!”. A jakie wzrosty – brnęłam dalej.

„A choćby i o sto procent” – odpowiedział zadowolony.

Pewnie! Papier przyjmie wszystko. Wpiszmy sobie te sto procent, podkreśmy śrubę pracownikom i zobaczymy, co się będzie działo. Takie podejście jest niestety rzeczywistością wielu przedsiębiorstw.

W modelu SMART, tak popularnym, gdy przychodzi nam stawiać cele, jednym z elementów jest *Achievable* – cel ma być możliwy do osiągnięcia. Owszem – czasem może to być sto procent. Jeśli popyt rośnie gwałtownie albo otworzyły się przed nami nowe możliwości (podpisałismy duży kontrakt, wchodzimy na kolejne rynki czy adresujemy produkt do nowych grup docelowych), można spodziewać się dużych wzrostów. Gdy pokażemy pracownikom, z czego wynika tak wysoko zawieszona poprzeczka oraz na ile faktycznie są to cele wykonalne, nie będą kwestionować takich założeń. Ale jeżeli firma z roku na rok notuje niewielkie wzrosty, nic się w jej otoczeniu nie zmieniło, a jedynie zatrudniony nowy menedżer sprzedaży próbuje się wykazać, opracowując wzięte z sufitu założenia, zespół nie tylko nie podejmie się wytężonej pracy, ale może nawet skupi swoją energię na rzucaniu takiemu menedżerowi dodatkowych kłód pod nogi.

Wróćmy jeszcze do strategii firmy. Gdy na liście celów pojawiają się nowe pozycje, pracownicy naturalnie będą zdziwieni, a część nawet poczuje się zagrożona. „O co chodzi? Dlaczego oczekują od nas czegoś takiego? Czy ta firma wie, co robi?”. Często wie, a raczej – wiedzą zarządzający nią. Natomiast zapomnieli poinformować pracowników, skąd pojawiły się nowe wytyczne.

Sama, pracując w działach marketingu, nieraz doświadczałam takich sytuacji. Na nowej liście celów pojawiała się na przykład publikacja na

woleni. Jeśli ogólnego celu: „Zdobycie większej liczby klientów” nie zamienimy na bardziej szczegółowy: „Zdobycie 15 proc. więcej klientów detalicznych do końca grudnia 2023”, nasi pracownicy mogliby odnieść błędne wrażenie, że nawet jeden nowy klient to już wykonanie zadania. W tym drugim zdaniu, oprócz liczby opisującej wzrost oraz daty, do kiedy chcielibyśmy cel osiągnąć, pojawiło się też kryterium lepiej opisujące grupę klientów. Jeśli nasza firma sprzedaje produkty zarówno klientom detalicznym, jak i biznesowym, cele powinny być wyznaczone osobno dla każdej z tych grup. Jeden nowy klient



Reguła SMART

- S** – (*Specific*) – skonkretyzowany
- M** – (*Measurable*) – mierzalny
- A** – (*Achievable*) – osiągalny
- R** – (*Relevant*) – istotny
- T** – (*Time-bound*) – określony w czasie

zupełnie odległy do naszej specjalizacji temat, którą to trzeba było nie tylko opracować i wydać, ale jeszcze zapewnić jej właściwą dystrybucję na rynku. Wcześniej nie wydawaliśmy książek, stąd moje obawy poszły w tę stronę: czy zmieniamy branżę, będziemy wydawnictwem, jak mamy zadbać o właściwą promocję i dystrybucję, skoro nie mamy takich doświadczeń? Okazało się, że szefowie zapomnieli poinformować nas, że pod koniec roku przedsiębiorstwo rozpoczęło uczestnictwo w jakimś unijnym projekcie, a jednym z warunków projektu było upublicznienie wyników... w postaci poradnika. Po rozmowie, gdy zrozumiałam cele i założenia tego zadania, poczułam się bezpiecznie.

REGUŁA SMART

O czym jeszcze mówi reguła SMART? Otóż cele, oprócz tego, że są osadzone w strategii i misji przedsiębiorstwa oraz osiągalne, powinny być także konkretne, mierzalne oraz opisane w czasie. Inaczej trudno nam będzie ocenić, czy powinniśmy być zado-

biznesowy to zazwyczaj dodatkowe wpływy o dużo większej skali niż te, które przyniesie nam jeden nowy klient detaliczny.

Każde planowanie zaczniemy od celów miękkich, które wyznaczają kierunek zmian. Mogą to być na przykład: wzmocnienie kompetencji językowych działu obsługi klienta, wyższa sprzedaż, mniej reklamacji. Następnie przyjrzymy się obecnej sytuacji firmy i zastanówmy się, jak opisać nasze cele w liczbach, czyli jak je „uSMARTować”. Tym razem wynikiem będą cele twarde, na przykład: minimum 15 proc. zespołu naszego departamentu zdobędzie certyfikaty FCE z języka angielskiego do końca roku, minimum o 10 proc. zwiększymy naszą sprzedaż wyrobów gotowych za pośrednictwem narzędzi e-commerce, a poziom reklamacji w następnym roku spadnie z 8 do 5,5 proc.

OD OGÓŁU DO SZCZEGÓŁU

Wspomniałam, że wyjściowa do formułowania celów jest strategia. Jednak na końcu jest poje-



Co zrobić, by pomóc pracownikom osiągać cele?

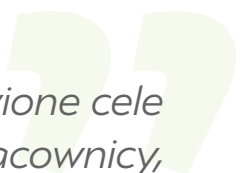
- Wyjaśniać powiązanie celów ze strategią przedsiębiorstwa.
- Wskazywać, jak cele departamentu mają się do celów firmowych.
- Wspólnie z pracownikiem przenosić cele firmy i departamentu na jego osobiste zadania.
- Wzmacniać kompetencje pracownika, by miał szansę te zadania zrealizować.
- Dobierać jednoznaczne, oparte na obiektywnych danych wskaźniki pomiaru.
- Powiązać z celami system motywacyjny.
- Wyznaczyć nagrody za przekroczenie celów.
- Systematycznie monitorować poziom realizacji celów i dobierać narzędzia naprawcze.
- Doceniać każdy wysiłek, który może przyspieszyć czas osiągnięcia celu.
- Świątować osiągnięcie celów pośrednich.
- Korygować cele, jeśli sytuacja przedsiębiorstwa lub rynku się zmieni.

dynczy pracownik, który pomoże je osiągnąć bądź nie. Ważne, by każdy zrozumiał, w jakim stopniu on sam ma wpłynąć na realizację założonych celów. Dlatego formułujemy je na trzech płaszczyznach. Pierwsza, najbardziej rozległa, to cele dotyczące całego przedsiębiorstwa. Druga to ta, która mówi o celach danego departamentu. Na końcu powinny także powstać cele osobiste.

O wiele lepiej od przekazania pracownikowi jego celów osobistych sprawdzi się ich wspólne wypracowanie. Co może dla niego oznaczać ogólny cel zwiększenia o 10 proc. sprzedaży do klientów detalicznych? Być może będzie to odpowiednie zwiększenie liczby telefonów wykonywanych do klientów detalicznych? Może zintensyfikowanie uczestnictwa w imprezach promocyjnych, gdzie można spotkać się z tą grupą? A może lepsze zarządzanie kontaktami

z dotychczasowymi klientami? Opiszmy razem te działania w liczbach. To znakomita okazja do tego, by odkryć potrzeby rozwojowe pracownika. Być może potrzeba wzmocnić jego kompetencje, by stał się bardziej efektywny w swoich działaniach? Może szkolenie z zarządzania czasem, sprzedaży przez telefon czy Excela dla zaawansowanych pomogą mu w realizacji postawionych zadań?

Z wyznaczaniem celów wiąże się zagadnienie określania kluczowych wskaźników efektywności (KPI - *Key Performance Indicators*). Są to parametry stanowiące mierniki stopnia realizacji celów. Mogą one mieć charakter zarówno finansowy, jak i niefinansowy. Nierzadko do jednego, większego celu dopasowanych jest kilka KPI. W przypadku klientów detalicznych mogłyby to być wskaźniki, takie jak: liczba klientów ponawiających zakup, średnia



Pamiętajmy, że postawione cele są dwustronnym zobowiązaniem. Pracownicy, którzy osiągnęli więcej niż zakładano, mają prawo spodziewać się dodatkowych profitów.

wartość transakcji, czas potrzebny na domknięcie sprzedaży. Często od ich realizacji uzależnia się premie osobiste czy zespołowe. Pamiętajmy, że postawione cele są dwustronnym zobowiązaniem. Pracownicy, którzy osiągnęli więcej niż zakładano, mają prawo spodziewać się dodatkowych profitów.

Znów powołam się na osobiste doświadczenie. Pracowałam w agencji reklamowej, która specjalizowała się w reklamie prasowej oraz różnego rodzaju wydawnictwach. Dla pracowników sprzedażowych skonstruowano specjalny system premiowy, który wyliczany był na podstawie wartości sprzedaży, kosztów poniesionych oraz ostatecznej marży na zleceniu. Mnie udało się zdobyć pierwszego klienta na reklamę telewizyjną. Radość była ogromna, ale gdy doszło do wyliczenia mojej premii – okazało się, że powinnam dopłacić agencji kilka tysięcy złotych. Wartość sprzedaży była duża, zyski też, ale problemem okazała się wysokość marży. W przypadku druków taka marża oscylowała w okolicach 40 proc., ale w przypadku reklamy telewizyjnej wynosiła już tylko około 2–3 proc., natomiast liczyła się od milionów, nie zaś od tysięcy złotych. Choć agencja nadal zarabiała bardzo dużo na tym zleceniu, algorytm sprawiał, że nie opłacało się sprzedawcom zdobywać takich klientów. Ostatecznie potraktowaliśmy ten przypadek odrębnie i ustaliliśmy satysfakcjonującą prowizję.

SYSTEM NACZYŃ POŁĄCZONYCH

Osiągnięcie celów stanowi zbiorowy interes całego przedsiębiorstwa. Nawet jeśli jakieś cele nie wiążą się bezpośrednio z zadaniami działu, w którym pracujemy, tylko pozornie nas nie dotyczą. Przedsiębiorstwo jest systemem naczyń połączonych i wszystkie departamenty nawzajem ponoszą konsekwencje działań pozostałych. Dlatego dobrze jest wspierać się wzajemnie i dawać sobie informację zwrotną. Zarówno całe zespoły, jak i pojedynczy

pracownicy potrzebują wiedzieć, jaki jest obecny poziom realizacji celów oraz co mogą poprawić, by zwiększyć szanse na wykonanie planów.

Wspólne pochylenie się nad zadaniami i odkrycie powiązań pomiędzy nimi pozwoli zespołom wzmocnić komunikację i wypracować bardziej efektywne modele współpracy. Częstym efektem takich prac jest także dzielenie się wiedzą i wzrost kompetencji.

Jeszcze większe znaczenie mają menedżerowie, którzy dzięki regularnemu monitoringowi poziomu wykonania prac przez zespół i przez poszczególne osoby, mogą odpowiednio wcześniej zainterweniować. Często będzie to wzmocnienie zespołu, ale niekiedy korekta celów, bo można je korygować. Zmiana sytuacji na rynku – czy to o charakterze ogólnym (jak epidemia albo działania wojenne), czy indywidualnym (jak bankructwo głównego klienta) – zmusza przedsiębiorstwa do zrewidowania planów i opisanie swoich celów na nowo.

Mówimy, że cele powinny być związane ze strategią firmy. Pamiętajmy też, że zarówno strategia, jak i cele powinny być osadzone w dłuższym okresie. Jeśli naszym strategicznym założeniem jest stać się firmą generującą innowacje produktowe, nie stanie się to w ciągu najbliższych miesięcy. Zaplanujmy zadania, a co za tym idzie i cele na kilka najbliższych lat. W końcu innowacja to nie tylko więcej pomysłów, ale i wymagający czasu proces opracowywania prototypów, ich testowania, w końcu wprowadzania na rynek. Na najbliższy rok „realne” zadania to te związane z podniesieniem kreatywności pracowniczej, uruchomieniem dialogu z rynkiem, zbudowaniem zespołów pracujących nad rozwojem pomysłów do etapu wczesnego prototypu. Inne, jak skuteczna komercjalizacja, system ochrony własności intelektualnej itp. być może trzeba będzie zaplanować na rok kolejny. ● ©

Czas weryfikacji

Czy menedżerowie są jeszcze potrzebni zespołom?

Jeszcze do niedawna menedżerowie stanowili niezachwiany filar każdej firmy, a ich obecność w strukturach była niepodważalna, konieczna i wymagana.

Obecnie, w postpandemicznej rzeczywistości, coraz częściej pojawia się pytanie, czy ta funkcja faktycznie jest potrzebna?



**Małgorzata
Bieniaszewska**

Od 20 lat prowadzi rodzinną firmę MB Pneumatyka, której jest właścicielką. Zasiada w Radzie ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie RP.

Nauczeni pracy zdalnej pracownicy, którzy przez lockdown zostali zmuszeni do większej decyzyjności i samodzielnego zarządzania czasem pracy, zaczęli dostrzegać, że organizacja życia zawodowego jest możliwa bez bezpośredniego zwierzchnictwa. Tak narodziła się nowa postawa, która poniekąd podważa znaczenie i rolę lidera oraz stara się dookreślić stawiane względem niego oczekiwania. Czy w związku z tym konieczne jest utrzymywanie stanowisk menedżerskich, które być może nie wnoszą do organizacji większych korzyści?

MENEDŻER NIE JEST JUŻ KOTWICĄ

Z badania GoodHire przeprowadzonego w 2022 r. wśród amerykańskich pracowników wynika, że 83 proc. z nich uważa, iż mogłoby swobodnie wykonywać swoją pracę bez zwierzchnictwa menedżerów, a 82 proc. zadeklarowało również, że byliby gotowi odejść z pracy, jeśli ich zwierzchnik byłby niekompetentny¹. Z kolei badanie przeprowadzone w 2020 r. przez Society for Human Resource Management wykazało, że 84 proc. osób zgadza się z opinią, że źle wyszkoleni menedżerowie są przyczyną wielu niepotrzebnych zajęć i stresu². Na tym jednak nie koniec twardych danych. Według badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii przez Visier 43 proc. respondentów porzuciło dotychczasowe miejsce pracy właśnie z powodu złego menedżera³.

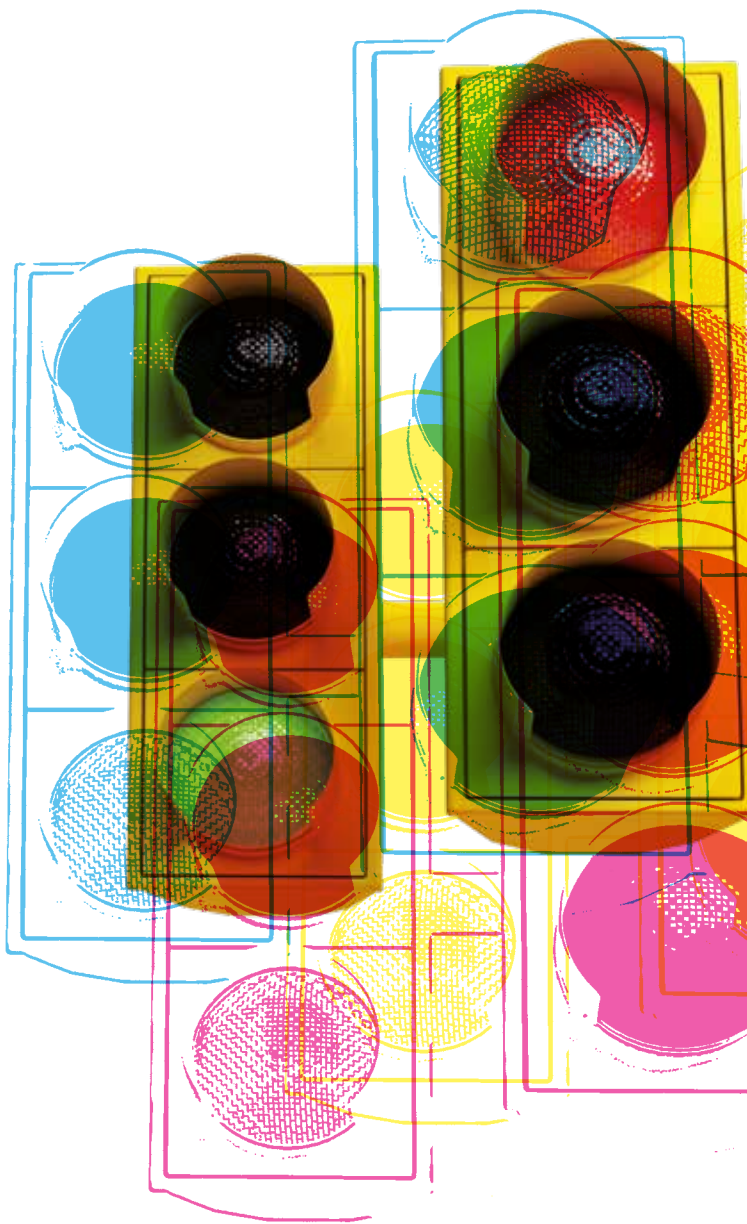
Przytoczone dane dość mocno obrazują, że w ostatnim czasie pozycja lidera znacząco straciła na wartości. Pracownicy coraz bardziej zaczęli analizować umiejętności i doświadczenie zarządzających, a co za tym idzie, lepiej oceniają ich znaczenie dla firmy. Warto również nadmienić, że pandemia stała się czasem wielkich rotacji, które w dużej mierze wiązały się nie tylko ze zmianą codzienności zawodowej (lockdown, spotkania online, praca zdalna), lecz także ze zwolnieniem z pracy.

Niestety często pracownicy w obawie przed utratą stałego dochodu egzystowali w środowisku zarządzanym przez niekompetentnego lidera, godząc się na wszystkie dyrektywy i biernie przyjmując zastaną rzeczywistość. Obecnie takie sytuacje są już rzadziej spotykane. Według badania Gallupa aż połowa respondentów przyznała, że odeszła z pracy, aby uciec od swego menedżera⁴, co oznacza, że w obronie własnego komfortu pracownicy nie boją się podjąć nawet radykalnych kroków.

PRACOWNIK PRZYCHODZI DO FIRMY, A ODCHODZI OD SZEFA

Przejście w tryb pracy zdalnej jeszcze bardziej uwiarydomiło rolę szefa, sprowadzającą się najczęściej do nadzoru, poklepywania po plecach oraz udzielania feedbacku, który mało wnosił w codzienność organizacji. Badanie GoodHire ujawniło jeszcze jeden narastający konflikt między pracownikami a menedżerami. Z danych wynika, że aż 77 proc. szefów uważa, iż pracownicy, którzy nie chcą wracać do standardowej formy pracy w biurach, powinni ponieść negatywne konsekwencje, a ich wynagrodzenia ulec obniżeniu. To jeszcze bardziej podsyca niezadowolenie wśród pracowników, potęgując przekonanie, że rola menedżerów skupia się jedynie na pilnowaniu ich w pracy.

Takie podejście świadczy o tym, że szefowie zagubili się w nowej rzeczywistości, a ich kalendarze i listy zadań wcale nie są tak bardzo napięte, jak mogłoby się dotychczas wydawać. Co więcej, badania dowodzą, że mimo licznych obaw praca zdalna nie wpłynęła negatywnie na produktywność pracowników, a wręcz zwiększyła ich zaangażowanie. Nic więc dziwnego, że w opinii podwładnych funkcja menedżera stała się zbędna. Dodając do tego ogólne przeświadczenie panujące wśród pracowników, że zatrudniają się w firmach, ale odchodzą od szefów, nabieramy przekonania, że faktycznie rola mene-



¹ <https://www.fastcompany.com/90716503/do-we-still-need-managers-most-workers-say-no>

² <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/survey-84-percent-of-us-workers-blame-bad-managers-for-creating-unnecessary-stress.aspx>

³ <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1755785/two-five-employees-quit-bad-manager-study-finds>

⁴ <https://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons/>

⁵ <https://www.cnn.com/2018/06/20/harvard-study-what-ceos-do-all-day.html#:~:text=So%20what%20are%20the%20chief,and%2021%20percent%20on%20strategy>

dżera przestaje mieć znaczenie. Dlatego eliminując to stanowisko ze struktury firmy, pracownik nie będzie narażony na nieodpowiednie traktowanie, skutkujące podjęciem decyzji o odejściu z pracy.

RENTGEN MENEDŻERA

W celu zbadania zjawiska zasadności istnienia funkcji menedżerów, warto ich „prześwietlić” i dowiedzieć się, czym faktycznie się zajmują, a czym powinni? Badanie przeprowadzone na Harvardzie wykazało, że dyrektorzy generalni 72 proc. swojego czasu pracy spędzają na... spotkaniach⁵. Około 25 proc. czasu przeznaczają na ludzi i relacje, a kolejne 25 proc. na przeglądy funkcji i jednostek biznesowych.

Aby praca dyrektora miała sens, powinien on zaangażować w jej realizację cały swój zespół. W jaki sposób? Pracownicy nie powinni realizować powierzonych przez zwierzchnika zadań, będąc „pod nim”, a „z nim”. Dzięki temu menedżer będzie częścią zespołu, modelem wskazującym drogę innym poprzez własne działania. Pracownicy chcą widzieć, że lider zmagą się z podobnymi wyzwaniem jak oni, że również jemu brakuje czasu, a mimo to podejmuje próbę realizacji zadań w wyznaczonym terminie. Chcą wiedzieć, że on również ma dylemat z wyborem priorytetu i podobnie jak oni jest rozliczany przez swoich przełożonych z realizacji wyznaczonych celów. Ponadto, że jest zaangażowany w działanie, a nie tylko nadzorowanie, jest częścią zespołu, który walczy o wyniki oraz rozwój organizacji. Menedżer musi pokazać, że jest nie tylko człowiekiem, ale też pracownikiem. Tylko w ten sposób jest w stanie udowodnić, że jego praca przynosi namacalne efekty dla organizacji.

Lider musi wykazać się także empatią i zrozumieniem. Może to uczynić tylko wtedy, gdy będzie realizował zadania wraz z zespołem. Jest to dla niego niepowtarzalna okazja do poznania problemów i obaw zespołu, a także jedyny wstęp do realnego wsparcia i pomocy. Dla wyjaśnienia posłużę się przykładem z mojej organizacji.

SZEF TEŻ POTRZEBUJE WSPARCIA

COVID obnażył wszelkie niedociągnięcia i luki w mojej firmie. Pokazał, że nigdy powołany zespół kryzysowy nie spełnia swojej roli. Nie dlatego, że jest nieudolny, ale dlatego, że do tej pory nie miał okazji przetestować i wdrożyć zupełnie nowych zadań. Sytuacja niepewności i ciągłego zagrożenia utratą pracy jeszcze bardziej wzmogła blokadę i paraliż organizacyjny. Procedury napisane wiele lat wcześniej kompletnie nie przyniosły pozytywnych rezultatów i brakowało w nich odpowiedzi na pytania, które zrodziły się w obliczu nieznanego i nieoczekiwanego zagrożenia. Choć podjęłam wiele działań i na każdym kroku wspierałam swój zespół, nie udało się nam osiągnąć zamierzonych celów.

*Dyrektorzy
generalni
72%
swojego czasu
pracy spędzają
na... spotkaniach.*

Moi pracownicy czuli się zagubieni i opuszczeni, zwłaszcza że większość z nas od razu przeszła na zdalny model pracy. Sytuacja trwała do czasu, aż sama nie obudziłam się z letargu i nie podjęłam kroków mających na celu aktywizację i motywację. Podjęliśmy wówczas wspólną walkę o lepsze efekty pracy. Wypracowaliśmy nowe procedury działania w kryzysie. Opracowaliśmy ścieżkę reagowania na zmiany, które pojawiały się w zatrważającym tempie. Jednak najważniejszym osiągnięciem było to, że zespół zauważył, iż jestem jedną z nich, że mam odwagę przyjść, poprosić o pomoc i powiedzieć, że w danym momencie nie

znam rozwiązania i potrzebuję ich wsparcia. Był to impuls uruchamiający ukryte pokłady empatii, co skutkowało najbardziej trafionymi pomysłami na rozwiązanie problemu. Staliśmy się pełnowartościowym zespołem, który wspólnie pokonuje przeszkody i działa na rzecz organizacji.

Dla mnie największą nagrodą za bycie sobą i szczerze przyznanie się do bezradności były miłe słowa moich pracowników, które skierowali do mnie po powrocie do firmy. Jest to dla mnie największy dowód na to, że dziś menedżerowie mają do spełnienia znacznie większą rolę niż tylko delegowanie i monitorowanie zadań. Dziś oczekuje się od nas zaangażowania w pracę i utożsamiania się z pracownikami. Umiejętności przyznania się do gorszego dnia i zmagania

nia się z problemami, które często na początku wydają się nie mieć rozwiązania. Menedżer, który ślepo będzie wymagał od zespołu realizacji zadań, o których sam nie ma zielonego pojęcia – nigdy nie zostanie doceniony.

RAMIĘ W RAMIĘ Z PRACOWNIKIEM

Wśród pracowników uznanie zyskuje z kolei szef, który raz na jakiś czas przejdzie się po wszystkich działach, aby doświadczyć pracy każdego pracownika. I nie chodzi o to, aby być specjalistą działu montażu, który może zastąpić jednego z zatrudnionych. Chodzi o doświadczenie wyzwań, problemów, codzienności, z którą zmagają się pracownicy na własnych stanowiskach. To zdjęcie maski i stanięcie ramię w ramię z realiami pracy. Pokazanie, że lider jest prawdziwie zainteresowany pracownikiem, widzi jego zaangażowanie i – niezaprzeczalnie – zdobywa jego szacunek.

Pamiętam dzień, w którym wybrałam się do działu montażu, by przy wsparciu zespołu zamknąć miesiąc sprzedaży. W praktyce oznaczało to nic innego, jak zmontowanie sporych, składających się w sumie z kilku, kilkunastu tysięcy komponentów zamówień, które – by dotrzeć na czas – musiały opuścić magazyn ostatniego dnia miesiąca. Przez osiem godzin, razem z dziewczynami z montażu składałyśmy komponenty, a ja zdałam sobie wówczas sprawę, że do tej pory nigdy aż tak ciężko nie pracowałam. Ergonomia stanowisk pracy pozostawiała wiele do życzenia. Do dziś pamiętam ból kręgosłupa po przesiedzeniu tyłu godzin w niewygodnej pozycji. Stoły montażowe nie miały regulowanej wysokości, co oznaczało, że narażały pracowników na zwyrodnienia kręgosłupa. A gdy przyszła nocna zmiana, to oświetlenie spełniające wymogi zgodnie z przepisami, okazało się zbyt mało wydajne w konkretnych miejscach, co w dłuższym czasie mogło skutkować wadą wzroku. Był to jeden dzień, który w rzeczywistości diametralnie wpłynął na zmiany, jakie wprowadziłyśmy w naszej organizacji.

Zdobyte przeze mnie osobiste doświadczenie w pracy na danym stanowisku przyniosło pozy-

tywne rezultaty. Niemal natychmiast zakupiliśmy nowe, regulowane stoły, wygodne krzesła i wprowadziliśmy bardziej wydajne oświetlenie. Jednak nie to było dla mnie najważniejszą lekcją wyniesioną z tej sytuacji. Gdyby nie koniec miesiąca i kolosalne zamówienie, nie miałabym okazji zasiąść za stołem montażowym, a co za tym idzie – nie poznałabym problemów pracowników i nie obnażyła niedogodnień, których nie zauważałam wśród codziennych obowiązków. Tym bardziej że zdaję sobie sprawę z tego, iż żadne opowieści

nie byłyby tak przekonywające i wiarygodne, jak osobiste doświadczenie tej niewygody i odczucie na własnej skórze – a w zasadzie na kręgosłupie – jej następstw. Dla pracowników natomiast stałam się jedną z nich, menedżerką, która rozumie, z czym się zmagają.

Taki standard w organizacji wprowadziliśmy na stałe. Każdy menedżer ma raz na jakiś czas obowiązek wykonywania pracy w innym dziale, aby poznać wyzwania pracowników, wykazać się większym zrozumieniem i empatią. A równocześnie stać się jednym z nich, być tym, który nie tylko nadzoruje, lecz także wykonuje powierzone zadanie.

84%
osób zgadza się z opinią, że złe wyszkolenie menedżerowie są przyczyną wielu niepotrzebnych zajęć i stresu.

MENEDŻER DROGA DO SAMODZIELNOŚCI PRACOWNIKÓW

Czy zatem menedżerowie są nam jeszcze potrzebni? Uważam, że tak. Turkusowe organizacje, w których struktura jest spłaszczona, nie sprawdzają się tam, gdzie zespół nie jest do tego przygotowany. W zasadzie nie sprawdziły się już w wielu firmach, gdyż mentalność zarówno pracowników, jak i pracodawców wymaga czasu na przestawienie się na nową rzeczywistość. To, co natomiast jest pewne, to fakt, że drogą do samodzielności pracowników jest menedżer, który ich wspiera, wykonuje z nimi zadania, udowadniając, że nie jest tylko figurantem w organizacji, ale osobą, na którą zespół może realnie liczyć. Zarządzanie przez menedżerów ma sens, gdy są namacalną i równoważną częścią zespołu. ● ©

Mentor wybitny

Kim jest i jakie cechy
go wyróżniają?



Justyna Marks

Akredytowany menedżer programów mentoringowych EMCC Practitioner, facylitator, dyrektor personalny w firmie Getinge

Najnowsze badania wskazują, że 70 proc. firm z listy Fortune 500, oferujących pracownikom programy mentoringowe przetrwało kryzys covidowy znacznie lepiej niż te, które takich programów nie posiadają. Firmy z tymi programami osiągały zyski o 18 proc. wyższe od średniej, podczas gdy zyski firm bez programów mentoringowych były o 45 proc. niższe od średniej¹. Takie wyniki mogą przekonywać do wdrożenia programów mentoringowych firmy, które jeszcze ich nie realizują. O czym powinny pamiętać, wyłaniając pary mentor – mentee?

Mentoring był i jest uznawany za narzędzie m.in. pozwalające dojść do pełni efektywności na nowym stanowisku w krótszym czasie, wpływające na zwiększenie zaangażowania, produktywności oraz umożliwiające dynamiczny rozwój talentów. Mentor często otwiera pracownika na nowe możliwości, wspiera go w docieraniu do jego zasobów wewnętrznych, wyposaża w umiejętność refleksji czy uzyskania cennej informacji zwrotnej.

MENTORING, CZYLI CO?

Profesor David Clutterbuck pisał w 2004 r., że mentoring to relacja rozwojowa, oparta na wymianie wiedzy, doświadczeń oraz dobrej woli. Po kilkudziesięciu latach definicja ta ewoluowała na: „Mentoring to aktywność rozwojowa skoncentrowana na wzmocnieniu i uzdolnieniu osoby do podejmowania działań. Proces skoncentrowany jest na wzajemnej nauce i wsparciu w podejmowaniu lepszych decyzji oraz mądrym wzroście. Jest to możliwe dzięki zwiększaniu samoświadomości”.

W kontekście tej definicji rola mentora to nie tylko przekazywanie wiedzy, doświadczenia, mądrości życiowej, ale także, wzmacnianie mentee, budowanie jego wiary we własne możliwości, zaproszenie go do zwiększenia samoświadomości i samodzielności, umożliwienie mu mądrego wzrostu. Mentorzy często zastanawiają się, w jaki sposób pracować z mentee. Pomocne mogą być odpowiedzi na pytania, takie jak: czy to, co robię, pytania, które zadaję, historie, którymi się dzielę – pozwalają wzrastać mentee i go wspierają? Poprzez proces mentoringowy mentor powinien wnieść mentee na kolejny poziom rozwoju.

KIM JEST MENTOR?

Mentor kształtuje swoją relację z mentee, będąc towarzyszem, odkrywca, ale też odbiorcą sytuacji i zachowań, przez które przechodzi mentee.

Towarzysz

W tej roli mentor powinien towarzyszyć mentee, obserwować i motywować mentee do generowania rozwiązań, opcji na przyszłość, a także rozumieć jego perspektywę, zapewniać bezpieczeństwo, zaufanie oraz dawać wzmocnienie i wsparcie.

Odbiorca

W roli odbiorcy mentor koncentruje się na udzielaniu informacji zwrotnej – zarówno tej, wskazują-

cej obszary, w których mentee czuje się dobrze, a także te wymagające doskonalenia i poprawy. W zakresie tej aktywności trzeba pamiętać m.in. o monitorowaniu pracy ucznia, stawianiu wymagań i przeglądzie trudności, na jakie napotyka mentee.

Odkrywca

W tej roli mentor jest niczym badacz, który odkrywa nowe lądy i z prawdziwą ciekawością przygląda się wydarzeniom. Dlatego też będzie m.in. obserwować, słuchać, analizować czy diagnozować to, co dzieje się z jego mentee.

WYŻSZY POZIOM RELACJI

W mentoringu niezwykle istotne jest zbudowanie relacji. Powinniśmy pamiętać, że nie jest ona celem samym w sobie. Zgodnie z kompetencjami mentora EMCC w tym procesie mentor jest zorientowany na wyniki i działanie. Jest to zatem relacja budowana w kontekście osiągnięcia celów, mająca przynieść wymierne efekty interesariuszom.

Analizując literaturę tematu oraz potrzeby uczestników takiego procesu, można zauważyć, że w ciągu ostatnich lat mentoring ewoluuje w kierunku tzw. *soft mentoringu*. Lois Zachary w książce *Przewodnik dla mentorów* opisuje przykład takiej transformacji.

KOMPETENCJE MENTORA EMCC



ŚWIADOMOŚĆ SIEBIE

Swoich przekonań, wartości, zachowań, jak one wpływają na pracę



ZAANGAŻOWANIE WE WŁASNY ROZWÓJ

Refleksje nad sesją, superwizje



ZARZĄDZANIE KONTRAKTEM

Określanie oczekiwań i granic, wdrażanie kontraktu



BUDOWANIE RELACJI

Poświęcanie uwagi emocjom, nastrojowi, językowi, mowie ciała. Czy mentee nam ufa?



UMOŻLIWIENIE NAUKI I WGLĄDU KLIENTOWI

Zmiana strategii myślenia i działania, prowokacja itp.



ORIENTACJA NA WYNIK I DZIAŁANIE

Skuteczne planowanie zadań



STOSOWANIE MODELI ORAZ TECHNIK

Łączenie różnych wzorów, metod, tworzenie swojego podejścia



EWALUACJA PROCESU

Skuteczność własnej praktyki, ewaluacja, kultura oceny efektów

Z modelu koncentrującego się na rozwoju tzw. twardych kompetencji, przekazywaniu wiedzy, mentora występującego w roli autorytetu, nieokazującego słabości przechodzi w model mentoringu koncentrującego się na procesie opartym na zbudowaniu relacji, partnerstwie, zwiększeniu samoświadomości mentee czy rozwoju jego krytycznego myślenia².

W Mentoring nie jest procesem zmieniania
Z osoby, tworzenia jej na podobieństwo
N mentora czy kopiowania jego pomysłów
I i rad. Mentoring to towarzyszenie
A mentee w odkrywaniu siebie, dzielenie
M się sobą w zakresie, jaki może pomóc
wzrastać mentee.

WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA

Środowisko biznesowe nieustannie przechodzi przeobrażenia, a wraz z tym dla firm krytyczna staje się kompetencja stałego rozwoju i nawigowania pośród tych zmian. Ma to bezpośredni wpływ na rolę mentora i sposób współpracy z mentee. Wiadomo, że uczenie się ludzi dorosłych ma swoją specyfikę, którą warto uwzględnić, aby zapewnić efektywny proces rozwoju. Specyfika ta wynika z gromadzonych przez dorosłych wielu lat doświadczeń, wiedzy, przekonań i nawyków. Bagaż ten może być czasami źródłem trudności i ograniczeń w efektywnym nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności. Jest to szczególnie istotne, gdy wiąże się z weryfikacją dotychczasowego obrazu świata i oduczaniem się przekonań czy nawyków.

Malcolm Knowles, pedagog dorosłych, zauważył, że dorośli uczą się efektywniej, gdy:

- sami decydują, czego się uczą oraz biorą za to odpowiedzialność,
- uczą się przez doświadczenie,
- ich uczenie się polega na rozwiązywaniu problemów, gdy są zaangażowani w stawianie diagnozy, planowanie, wdrażanie i ewaluację,
- temat procesu rozwojowego stanowi dla nich wartość bezpośrednią.

Mentor budujący relację z mentee powinien zatem być świadomy powyższych aspektów andragogiki, zamiast koncentrować się tylko na przekazaniu wiedzy, poradach, udzielaniu gotowych odpowiedzi. Powinien stworzyć dla ucznia okazję do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi, zachęcić do refleksji czy krytycznego myślenia. Doświadczony mentor Piotr Ciacek powtarza: „To, co najlepsze możesz zrobić

dla swojego ucznia, to pomóc mu w samodzielnym zdobywaniu doświadczenia. Jako mentor możesz dzielić się swoją wiedzą, ale nie masz możliwości „przełać” jej na ucznia i sprawić, by korzystał z niej w ten sam sposób, jak sam to czynisz”³.

Rozwój i nasze osiągnięcia są procesem, który wymaga gromadzenia nie tylko kolejnych merytorycznych puzzli, ale również konkretnych, przeżytych przez nas doświadczeń, sukcesów, porażek, sytuacji, które będą nas zmieniać i kształtować. Nie da się tego w pełni efektywnie osiągnąć, tworząc mentee na obraz i podobieństwo mentora, nie dając mu realnych okazji do samodzielnego odkrywania i badania.

OBSZARY ROZWOJU

Dla wielu mentorów proces mentoringowy koncentruje się na tzw. kontekście zewnętrznym, opisywanym w modelu rozmowy rozwojowej Davida Clutterbucka. Jest to obszar tzw. bezpieczny, gdyż para porusza się w obszarach codziennych zadań i wyzwań mentee. Mentor przygląda się możliwym ścieżkom rozwojowym mentee, analizuje zasoby, jakie mogą go wspierać. Może to być nauka radzenia sobie z priorytetami, zarządzania zespołem czy konfliktem, odkrywanie nowej perspektywy na możliwości rozwojowe w organizacji albo dzielenie wiedzą ekspercką. Jeżeli jednak mentorzy nie poruszają z mentee tzw. kontekstu wewnętrznego, może się okazać, że proces będzie niczym kolejne szkolenie czy odhaczanie z listy nowych kompetencji uzyskanych dzięki literaturze czy webinarom.

David Clutterbuck podkreśla, że wybitny mentor dostrzega kluczową wartość przejścia z mentee przez kontekst wewnętrzny, który m.in. skoncentrowany jest na zdefiniowaniu życiowych wartości, określeniu mocnych i słabych stron mentee czy zbudowaniu samoświadomości. Dzięki temu podejmowane przez mentee aktywności, decyzje zawodowe i rozwojowe będą zgodne z jego misją i tożsamością. Nie jest to łatwy proces, gdyż wielu mentee po raz pierwszy będzie miało okazję do odpowiedzi na pytania dotyczące celu, tożsamości czy wartości.

CZEGO POTRZEBUJE MENTEE?

Mentoring nie jest procesem zmieniania osoby, tworzenia jej na podobieństwo mentora czy kopiowania jego pomysłów i rad. Mentoring to towarzyszenie mentee w odkrywaniu siebie, dzielenie się sobą w takim zakresie, jaki może pomóc wzrastać mentee.

Co zrobić, gdy nie ma chemii w relacji mentor – mentee?

Mentorzy mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób budowania relacji. Mają też wpływ na to, czy ta chemia pojawi się, czy też nie. W mentoringu nieformalnym, gdzie mentee czy mentorzy mają dowolność parowania, można zaobserwować tendencję do tego, że mentorzy wybierają podopiecznych, którzy są podobni do nich i na odwrót. W konsekwencji ma to negatywny wpływ na różnorodność.

W mojej ocenie stwierdzenie, że skoro nie ma chemii, to warto zakończyć relację mentoringową, nie jest właściwe. Zazwyczaj tworzącą się relację, w której doświadczane są trudności, warto rozpocząć od poznawania się, przełamywania lodów i poszukiwania obszarów wspólnych. Mamy dwa rodzaje poszukiwania takich obszarów: obszary wspólne powierzchowne oraz obszary wspólne pogłębione. Praktyka pokazuje, że im więcej zaangażowania wymagało zbudowanie porozumienia między mentorem a mentee na początku, tym większe owoce i większa nauka płynie dla obydwu stron procesu.

Udzielać czy nie udzielać rad mentee?

Na początku warsztatów pytam każdego mentee o jego oczekiwania wobec procesu, siebie, firmy czy mentora w ogóle. Około 90 proc. z nich deklaruje, że oczekują od mentora udzielania rad.

W książce Mary Akers i Andrew Bienkowskiego *Radykalna wdzięczność* znajdujemy niejako matematyczny wzór na sytuację udzielania rad:

Rada jest przyjęta	Rezultat	Efekt
TAK	POZYTYWNY	Mentee nie czuje się silniejszy, gdyż dostał gotowe rozwiązanie od mentora.
TAK	NEGATYWNY	Mentee jest zdenerwowany na mentora, gdyż udzielił mu złych rad.
NIE	POZYTYWNY	Mentee czuje się silniejszy, ale jest zdenerwowany na mentora, gdyż jego rada nie była słuszna.
NIE	NEGATYWNY	Mentee nie czuje się silniejszy, żałując, że nie posłuchał mentora.

Widzimy, że w każdej sytuacji udzielania rad pozycja mentee nie jest wzmocniona lub doświadcza on negatywnych konsekwencji ich udzielenia. Mentor, który podąża w procesie ścieżką udzielania rad, bierze na siebie odpowiedzialność i konsekwencje podjętych działań czy zaproponowanych rozwiązań. Budowanie relacji opartej na udzielaniu rad nie wspiera mentee w rozwoju samodzielnego myślenia i poszukiwania właściwych rozwiązań. Może ono również doprowadzić do sytuacji uzależnienia mentee od mentora i jego gotowych propozycji.

Czy feedback mentora różni się od feedbacku menedżera?

Myślą przewodnią mentora powinna być odpowiedź na pytanie: czy to, co robię, rozwija mojego mentee i go wspiera? Dlatego tak istotne jest, aby relacja mentoringowa była „offline” czyli mentor i mentee powinni być spoza linii raportowania.

W mentoringu feedback mocno pokazuje mentora i odkrywa to, co dla niego jest ważne, na co zwraca on uwagę w procesie. Feedback powinien odnosić się do dobrze wykonanych zadań oraz obszarów do rozwoju. W mentoringu, zapraszając do pracy nad projektem czy zadaniem, szczególnie zwracamy uwagę na gotowość mentee do jego realizacji. Szefowie nie zawsze mają możliwości czy czas na taką analizę. Udzielana informacja zwrotna będzie koncentrowała się na zadaniu, a nie ocenie ucznia. W udzielanym feedbacku pamiętajmy też o trosce o ucznia i jego wsparciu. Koncentrujemy się na refleksji, rozwoju mentee, a nie na samym wykonaniu zadania, jak to ma miejsce w relacji z menedżerem.

Czy mentor jest w stanie zaspokoić wszystkie potrzeby rozwojowe mentee?

Wielu mentorów zadaje sobie pytanie, czy jestem wystraszająco dobry, kompetentny w danym zakresie, aby prowadzić taki proces? Pokazuje to z jednej strony świadome podejście mentora do swojej roli, ale z drugiej – może kłaść na barki mentora zbyt duży ciężar odpowiedzialności za zaspokojenie każdej potrzeby rozwojowej mentee.

Mentoring nie jest relacją monogamiczną, co w praktyce oznacza, że jeden mentee może mieć wielu mentorów, w zależności od potrzeb rozwojowych. Mentorzy nie są zatem zobowiązani do znalezienia odpowiedzi na każde pytanie mentee czy zaspokojenie wszystkich jego obszarów rozwojowych.

ZACHOWANIA DOBREGO ORAZ WYBITNEGO MENTORA

dobry mentor

Udziela porad, mówi, jak zadania mogą być zrobione.

Buduje swoją pozycję i swój autorytet.

Podejmuje decyzje w procesie.

Nie okazuje słabości i wrażliwości.

W komunikacji nastawiony jest na rozwiązywanie problemów i działanie.

Jest dyrektywny i odpowiedzialny za naukę.

Jego celem nadrzędnym jest przekazanie wiedzy i doświadczeń.



wybitny mentor

Aktywnie słucha, zadaje pytania.

Buduje wiarę mentee we własne możliwości. Mentor jest facylitatorem.

Wykorzystuje ciszę, przeformułowanie stwierdzenia, podsumowuje.

Odkrywa się, okazuje wrażliwość.

W komunikacji jest nastawiony na potrzeby mentee.

Promuje samodzielność mentee i jego odpowiedzialność za naukę.

Jego celem nadrzędnym jest nauka krytycznego myślenia, refleksji, wdrażania umiejętności.



Opracowanie własne Autorki.

Mentor powinien być gotowy do towarzyszenia innym w realizacji ich własnych celów. W tej roli kluczowa jest postawa wobec mentee oraz motywacja mentora. Warto, aby kandydaci na mentora znaleźli odpowiedź na pytania, czy są wystarczająco zmotywowani, aby odgrywać taką rolę, dlaczego chcą zostać mentorem, dlaczego właśnie teraz o tym pomyśleli, czego oczekują od procesu, jakimi mentorami chcieliby być?

Motywacja mentora będzie wpływała na zaangażowanie i jakość takiej relacji. Wybitny mentor powinien mieć nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale też umiejętność budowania relacji na zaufaniu i otwartości, a nie na sile autorytetu czy swojej pozycji.

JAK TO OSIĄGNĄĆ?

Wejście w proces mentoringowy powinno być świadomą decyzją i mentora, i mentee ze świadomością, jakie role i zadania ma każda ze stron tworzącej się relacji. Aby zadbać o odpowiednią motywację, decyzja o pozostaniu mentorem powinna być zatem dobrowolna i świadoma.

John Maxwell w książce *Mentoring 101* pisał, że najważniejszymi jego mentorami czy nauczycielami byli ci, którzy głęboko w niego wierzyli. Dzięki temu znajdował wewnętrzną siłę do działania i wiarę we własne możliwości. Nie jest to oczywiste dla

mentora, zwłaszcza gdy zauważa on, że mentee nie podejmuje takich decyzji, jakie podjąłby sam mentor, nie kreuje ścieżki rozwoju na wzór i podobieństwo nauczyciela. Zaufanie mentee do podjętych przez niego decyzji, wspieranie go w osobistych wyborach i wiara w niego wymaga od mentora ogromnej samoświadomości, przekonania i zachowań.

Dobłą praktyką w codziennej pracy mentora jest prowadzenie dziennika lub notatek po każdym spotkaniu w procesie. Dobrze jest zatrzymać się i znaleźć czas na refleksję. Zadać sobie pytania np.: z czego byłem zadowolony/a podczas tej sesji, co mogę poprawić, co służyło rozwojowi mentee, jakie są moje refleksje, co zrozumiałem/łam podczas tej sesji?

Adam Grant, profesor psychologii z Wharton School w Pensylwanii, podsumowuje rozróżnienie pomiędzy dobrym a wybitnym mentorem, integrując kompetencje mentora EMCC, ale również zasady andragogiki:

- Dobry mentor dzieli się lekcjami ze swojego życia, a wybitny mentor pomaga ci skryzalizować lekcje z twojego życia.
- Dobry mentor udziela odpowiedzi, a wybitny mentor uczy cię, jak stawiać lepsze pytania.
- Dobry mentor przeprowadzi cię przez swoją ścieżkę kariery, a wybitny mentor pomoże ci wyznaczyć twoją ścieżkę kariery. ● ©

¹ <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/05/19/does-mentoring-still-matter-for-fortune-500-companies/?sh=47fc75cf5d8c>

² L.J. Zachary, *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, Jossey-Bass, 2016.

³ P. Ciacek, J. Filipowicz, *Mentoring. Instrukcja obsługi*, Stibitz.

MOC wspólnych wartości

O korzyściach z wdrożenia programu
Employee Advocacy

Monika Olszewska

Dr nauk ekonomicznych w specjalności zarządzanie przedsiębiorstwem, wykładowczyni akademicka, specjalistka ds. sprzedaży z 25-letnim doświadczeniem. Autorka publikacji naukowych z zakresu motywowania, zarządzania i kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem wartości.





Najnowsze badania opublikowane przez Instytut Gallupa wskazują, że zaledwie 16 proc. pracowników jest zaangażowanych w swoją pracę.

Wśród najważniejszych powodów braku zaangażowania podaje się niewłaściwe zarządzanie i niesatysfakcjonujące wynagrodzenie. Bardziej szczegółowe dane wskazują, że oprócz zarabiania pieniędzy stymulatorem zaangażowania może być okazja do rozwoju, samodzielne rozporządzanie czasem oraz swobodne wyrażanie swej osobowości. Takie możliwości oferuje m.in. udział w projekcie Employee Advocacy. Co dzięki programowi EA zyskują pracownicy, a co pracodawca?

Znamy wiele źródeł budowania zaangażowania pracowników. W ostatnich latach czynnikiem najsilniej motywującym młodych i zdolnych ludzi są podzielane przez firmę wartości i kultura organizacyjna, wolność i autonomia w działaniu oraz praca jako pasjonujące wyzwanie. Wysokie wynagrodzenie nie jest już najważniejszym oczekiwaniem młodych talentów. Jasno widać, że wartości, a nie pieniądze przyciągają najlepszych pracowników do współczesnych przedsiębiorstw. Utalentowani i zdolni ludzie pragną być częścią czegoś, w co mogą wierzyć, czegoś, co nadaje sens ich pracy i życiu, czegoś, co jest w stanie realizować ich marzenia i zaspokoić ich potrzeby.

DZIAŁANIA POZAFINANSOWE

W *Teoriach przedsiębiorstw* Adama Nogi znaleźć można wykaz działań podejmowanych przez firmy w celu znalezienia wspólnego mianownika dla korzyści indywidualnych i organizacyjnych. Teoriom tym, choć wykorzystuje się je do interpretacji zachowań przedsiębiorstw, zarzuca się jednocześnie nierealność, co inspirowało do poszukiwania działań alternatywnych.

Ludzie angażują się w określone działania, ponieważ uznają je za słuszne i wartościowe. Z tego między innymi powodu przedsiębiorstwa realizują projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności. Jedną z najbardziej znanych w Polsce aktywności w zakresie ochrony środowiska jest akcja „Moje Silne Drzewo” organizowana przez Żywiec Zdrój.

PRACOWNIK RZECZNIKIEM FIRMY

Jednym ze stosunkowo nowych pomysłów budowania zaangażowania jest Employee Advocacy (EA), nazywany również rzecznictwem pracowników. Jest to program z udziałem social mediów, w którym pracownicy wypowiadają się publicznie o swoim pracodawcy, jego projektach, planach i wartościach. (Projekt EA zrodził się jeszcze przed upowszechnieniem się mediów społecznościowych, ale dopiero teraz nastąpił jego prawdziwy rozkwit).

Mówiąc prosto, EA to autentyczna, wiarygodna promocja przedsiębiorstwa przez ludzi, którzy w nim pracują. Jednak korzyści z tego projektu nie leżą tylko po stronie pracodawcy. Przystąpienie do programu to dla pracownika moment refleksji

- W** Projekt Employee Advocacy nie powiedzie się, jeśli
- N** pracownicy nie wyznają tych samych wartości, nie są zaspokojone ich podstawowe potrzeby oraz gdy brak
- A** jakichkolwiek motywatorów, aby pozostali w organizacji.
- W** Porażkę projektu przynosi również brak zaangażowania kadry zarządzającej, presja na sprzedaż z użyciem mediów społecznościowych.



DZIAŁANIA POZAEKONOMICZNE W WYBRANYCH TEORIACH PRZEDSIĘBIORSTWA

Teorie	Przykłady działań pozaeconomicznych
K. Arrowa	Ochrona zdrowia np. pakiety medyczne
Menedżerskie	Wspieranie sportu i rekreacji (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), mecenat kultury
Behawioralna	Minimalizacja ilości odpadów przemysłowych poddanych odzyskowi, unieszkodliwionych (opakowania zwrotne)
Konwencyjna	Działanie na rzecz oświaty i wychowania (sumpty na rzecz szkół, przedszkoli, ośrodków wychowawczych)
Zasobów i kompetencji	System otwartej komunikacji, szkoleń i dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badanie opinii pracowników, tworzenie możliwości angażowania pracowników w wolontariat
Kapitału intelektualnego	Zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, programy edukacyjne
Ekologiczna	Ochrona przyrody i krajobrazu, ochrona powietrza atmosferycznego
Konfirmy	Współtworzenie infrastruktury lokalnej, działania charytatywne i filantropijne

Opracowanie własne na podstawie: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.

nad pytaniem – co tak naprawdę trzyma mnie w tej firmie? Dzięki programowi może on zadbać o markę własną, podnieść swoją wartość jako specjalista w branży. Program może być impulsem do odnalezienia sensu pracy, podniesienia satysfakcji z wykonywanych działań, wzmocnienia identyfikacji z pracodawcą, podzielenia się ze światem dumą z pracy dla danego podmiotu gospodarczego, a nie dla konkurencji. Dzięki EA zyskują wszyscy w organizacji – to typowa sytuacja *win-win*.

CZY EA SPRAWDZI SIĘ W KAŻDEJ ORGANIZACJI?

Niestety nie. Projekt się nie powiedzie, jeśli pracownicy nie wyznają tych samych wartości, nie są zaspokojone ich podstawowe potrzeby oraz gdy brak jakichkolwiek motywatorów, aby pozostali w organizacji. Porażkę projektu przynosi również brak zaangażowania kadry zarządzającej, presja na sprzedaż z użyciem mediów społecznościowych. Problem może stanowić także opłacanie pracowników za publikacje dotyczące pracodawcy w internecie. Po pierwsze, zaangażowanie pracowników spadnie, gdy tylko skończy się budżet przeznaczony na projekt. Po drugie, pracownicy z chęci zysku będą publikowali wiele, często bez sensu, gromadząc w swojej sieci przypadkowe kontakty, które działają w mediach z tych samych, zarobkowych, pobudek.

Od dawna wiadomo, że motywatory zewnętrzne nie działają tak długoterminowo jak motywacja wewnętrzna oparta na zgodności wartości i celów. EA nie przyniesie zatem oczekiwanych efektów, gdy pracownicy, z różnych powodów, nie są przekonani do swojego pracodawcy. Co więcej, jeśli w organizacji brakuje prawdziwego zaangażowania, program EA tylko te braki obnaży.

CO DAJE WDROŻENIE EA ZDANIEM PRACOWNIKÓW

Na początku lutego 2020 r. program Employee Advocacy został wprowadzony w dużym wielkopolskim rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym. Organizacja zatrudnia około 1000 osób. Gros pracowników ma długi, kilkunastoletni, a nawet 30-letni staż pracy. Zdaniem szefowej marketingu, która jest również inicjatorką i koordynatorką projektu EA, kadra pracownicza charakteryzuje się nie tylko ogromnym doświadczeniem i kompetencjami zawodowymi, lecz także wyjątkową lojalnością oraz zaangażowaniem w działania firmy. Dlatego wdrożenie projektu Ambasadorów Marki okazało się świetnym pomysłem.

Do programu dobrowolnie zgłosiło się kilkanaście osób z różnych działów, które za pomocą LinkedIn rozpoczęły budowanie marki własnej i jednocześnie wzmocnianie marki pracodawcy.



KORZYŚCI Z WDROŻENIA PROJEKTU EMPLOYEE ADVOCACY

Dział marketingu

Zwiększenie świadomości marki, zwiększenie zaangażowania obserwujących

Dział sprzedaży

Rozbudowywanie sieci kontaktów sprzedawców, zbudowanie wizerunku sprzedawców, większe generowanie leadów sprzedażowych

Dział personalny

Zwiększenie zaangażowania pracowników, budowanie wizerunku pracodawcy, atrybut w walce o talenty, wzrost liczby wpływających aplikacji

Pracownicy

Kreowanie marki własnej, pozycjonowanie samego siebie jako lidera w swojej branży, budowa własnej renomy, pokazywanie własnych sukcesów i umiejętności, walka z wypaleniem i brakiem zaangażowania w działania, które z czasem stają się rutynowe, nie są ambitne, nie rozwijają

W zespole pracują osoby, które już wcześniej miały doświadczenia z tym serwisem, oraz takie, które dopiero stawiały w nim pierwsze kroki. Proporcja uczestników z doświadczeniami na LinkedInie i bez nich rozkłada się mniej więcej pół na pół. Około 70 proc. zespołu stanowią reprezentanci pokolenia X, raczej nastawionego niechętnie do aktywności w mediach społecznościowych. Pozostałe 30 proc. zespołu to młodsze grupy wiekowe.

Przeprowadzając miniaudyt, zapytano uczestników projektu:

- Z czego jesteś dumna/dumny w pracy?
- Co ci się marzy?
- Czym się frustrujesz?
- Co ci dał program EA?
- Czego ci zabrakło w programie?
- Co mogłoby ci pomóc w większej aktywności na LinkedIn?
- Jak często jesteś aktywna/aktywny?
- Czyją aktywność na LinkedIn podziwiasz?

Z czego jesteś dumna/ dumny w pracy?

Uczestnicy projektu odpowiedzieli, że największą dumą w pracy napawają ich doskonałe relacje zarówno ze współpracownikami, jak i z klientami, które zostały wypracowane przez lata, oraz wspólnie wyznawane wartości, które stanowią wykładnię działań w obszarach handlowym i marketingowym. Wysoko ceniona jest również wzajemna i bezinteresowna pomoc, którą zawsze otrzymuje się od zespołu, gdy jest się w potrzebie.

O czym marzą uczestnicy projektu?

Obecnie – o stabilizacji globalnej gospodarki, a na własnym podwórku – by trwać w pasjach i kreacji, by nie słabł entuzjazm do pracy oraz by firma organizowała więcej akcji z zakresu CSR, w które można się włączyć. Pracownicy chcą czuć, że docenia się ich wkład w rozwój organizacji i jej kultury. Handlowcy natomiast marzą o spektakularnym sukcesie w sprzedaży i liczą na to, że ich działania na LinkedIn się do tego przyczynią.

Co frustruje?

Fakt, że często nie docenia się mocy prac, które nie stanowią trzonu działalności biznesowej przedsiębiorstwa, nie docenia się siły i wszechstronności, z jaką aktywności pozabiznesowe działają dla dobra organizacji – jej wnętrza oraz otoczenia. Pracowników frustruje również podcinanie skrzydeł w pracy, automatyzacja działań oraz komentarze oponentów projektu. Uczestnicy dostrzegają potrzebę doskonalenia komunikacji i uważają, że media społecznościowe (w tym LinkedIn) są do tego dobrym narzędziem.

Co dał program #EA?

Zdrową odskocznnię od codziennej rutyny. Program spowodował, że pracownicy bardziej zagłębili się w LinkedIn – to niesamowita baza wiedzy i kontaktów z osobami, których zapewne w innych okolicznościach nie miałyby możliwości spotkać. Program przyczynił się do wzrostu świadomości wspólnoty w ramach organizacji, integracji, bycia znaczącą częścią zespołu, rozwoju warsztatu pisarskiego.





„Poznałam inne strony moich kolegów i koleżanek, ich zainteresowania i zamiłowania. Ciekawe spojrzenie na świat” – skomentowała jedna z uczestniczek projektu.

Uczestnicy projektu poznali też charakter pracy innych działów w firmie. Dzięki temu lepiej rozumieją sytuacje kryzysowe i okazują większą chęć wsparcia osób, które w danej chwili mogą potrzebować pomocy. Program sprzyja poszerzaniu wiedzy o produktach, kulturze organizacyjnej, co jest szczególnie ważne dla nowych (i przyszłych) pracowników.

Czego ci zabrakło w programie?

Najczęściej padała odpowiedź: „Trudno powiedzieć, może za krótko uczestniczę w programie, jak dotąd dostrzegam tylko plusy”. Program wyraźnie wzbogacił zespół, pobudził do działania trochę już skostniałą ekipę. Szefowa projektu dodała, że analiza FRIS mogłaby stanowić wsparcie dla działań EA poprzez zaplanowanie aktywności w zgodzie z talentami poszczególnych członków zespołu.

Co mogłoby ci pomóc w większej aktywności na LinkedIn?

Najwięcej uczestników odpowiedziało, że wewnętrzna dyscyplina. Ciekawy okazał się pomysł pracy w parach, dzięki któremu część osób biorących udział w projekcie byłaby bardziej zmotywowana do działania.

Jak często jesteś aktywna/aktywny?

Pracownicy deklarowali, że starają się niemal codziennie zrobić przegląd prasy i lajkować wpisy. Raz w tygodniu piszą własne posty, raczej rzadko je udostępniają, choć to się zdarza. Jak podkreślają ankietowani: „Nieustannie uskuteczniłam aktywny copywriting, jednak nie tak często, jakbym chciała”.

Czyją aktywność na LinkedIn podziwiasz?

Pracownicy przyznają, że jest tam wiele osób, które dzielą się swoją wiedzą, podziwiają ich konsekwencję i chęć edukowania. LinkedIn jest dla pracowników źródłem inspiracji – obserwują profile ludzi, którzy inteligentnie, zabawnie i z klasą przekazują ważny i wartościowy kontent. Czytelnicy nie tolerują automatyzmu publikacji.

Jak pokazały wyniki miniaudytu, program dostarczył korzyści osobom, które są już w organizacji

zatrudnione. Jest to jeden ze sposobów na tzw. *job crafting* – czyli proaktywne podejście do swojej pracy i dokonywanie w niej zmian, które mają służyć lepszemu jej dostosowaniu do własnych potrzeb, celów i umiejętności.

Niestety w programie Employee Advocacy nie bierze udziału żadna osoba z działu HR, choć wiadomo, że program jest sposobem na ocieplenie wizerunku przedsiębiorstwa, niesie korzyści nie tylko dla działu sprzedaży, marketingu, lecz także działów HR-owych, zwłaszcza w kwestii konkurencyjności na rynku pracy.

DLACZEGO ZAANGAŻOWANIE JEST WAŻNE DLA FIRMY?

Nie ma wątpliwości co do tego, że o sukcesie przedsiębiorstwa decydują ludzie, którzy w nim pracują. To oni kreują wizerunek marki, budują reputację, tworzą strategię, szukają rozwiązań, które później wdrażają. Dlatego zarządzanie w tej kwestii stanowi jedno z największych wyzwań współczesnych organizacji. Co ważne, firmy realizują nie tylko cele ekonomiczne, co daje całe spektrum możliwości do budowania zaangażowania oraz więzi z pracownikami. Takie relacje w dłuższym czasie zawsze owocują większym zyskiem firmy, ponieważ tylko zaangażowany pracownik jest gotów do podjęcia dodatkowego wysiłku, by firma odniosła sukcesy, ponieważ potrafi nawiązać trwały, autentyczny kontakt z klientem.

Zaangażowanie wiąże się także z niższą absencją, wyższą efektywnością, niewielką płynnością kadr, wysoką produktywnością, maksymalną spontanicznością i innowacyjnością przy realizacji celów, zapałem, osobistym oddaniem, chęcią nauki, wysoką motywacją i zadowoleniem. Zaangażowanie wewnątrz organizacji zapewnia zarządowi wsparcie w podejmowanych inicjatywach, ułatwia uzyskanie akceptacji i zasobów do ich realizacji.

Praca i jej doskonalenie oraz rozwój osobisty są naturalnymi potrzebami człowieka i to one, zdaniem autorytetów, stanowią elementy najsilniej determinujące zaangażowanie pracowników. Walcząc o talenty, bada się kompetencje zawodowe, czasem społeczne. Jak często dba się o odpowiedni dobór pracowników, których osobiste wartości będą się ząbały z wartościami organizacji? ● ©

Benefits żywieniowe

Przepis na wellbeing w trzech wymiarach

W zdalnych, rozproszonych i różnorodnych zespołach budowanie poczucia przynależności do firmy staje się jednym z kluczowych wyzwań. Aby zatrzymać pracowników na dłużej, warto skoncentrować się na relacjach i dodatkowym wsparciu. Aż 83 proc. badanych uważa, że posiłki w gronie współpracowników sprzyjają integracji i lepszej atmosferze.

Benefits żywieniowe to jeden ze sposobów na wzmocnienie więzi w firmie. Dzięki dofinansowaniu posiłków pracowniczych można zatroszczyć się o wellbeing holistycznie i praktycznie – w wymiarze zdrowotnym, społecznym i finansowym. To także szansa dla pracodawców, by skorzystać z optymalizacji podatkowych i zaoszczędzić w budżecie przeznaczonym na świadczenia pozapłatowe.



Karol Kamas

*Dyrektor ds. marketingu i rozwoju
Sodexo Benefits and Rewards
Services Polska*

Dobrostan pracowników to dzisiaj priorytet. Spadki motywacji, przeciążenie emocjonalne, poczucie wypalenia, ciche wycofywanie się z życia firmy to obraz spotykany w różnych branżach. Stres finansowy utrzymuje się na wysokim poziomie, co sprawia, że pracownicy są bardziej skłonni zmienić organizację po to, by zwiększyć poczucie bezpieczeństwa, nawet jeśli lubią swoją pracę i dobrze się czują w obecnym miejscu. Co w tej sytuacji mogą zrobić pracodawcy? Jak zatrzymać pracowników i zadbać o ich samopoczucie, zaangażowanie i produktywność? Co obok podwyżki będzie stanowić wsparcie portfela pracowniczego?

PRZEPIS NA MOTYWACJĘ W CZASACH INFLACJI

W zmiennych czasach, kiedy trudno jest długofalowo prognozować, niezwykle przydatnym narzędziem okazują się elastyczne świadczenia pozapłatowe. Elastyczne, ponieważ to sam pracodawca określa, w jakim zakresie, przy jakim budżecie i na jaki okres wdroży benefits. Z kolei pracownik zyskuje możliwość samodzielnego zarządzania świadczeniem, tak jak ma to miejsce np. w przypadku kart przedpłaconych – osoba obdarowana sama decyduje, kiedy, gdzie i na co przeznaczy otrzymane środki. To właśnie benefits finansowe, jak dofinansowanie posiłków dla pracowników, realnie odpowiadają na aktualne potrzeby. Jak wynika z badania „Dodatkowe wsparcie dla pracowników”, zrealizowanego dla Sodexo, aż 78 proc. respondentów przyznaje, że regularne dofinansowanie posiłków przez pracodawcę ma pozytywny wpływ na motywację. 77 proc. podkreśla, że jest to świadczenie,

dzięki któremu można więcej zaoszczędzić. Z kolei 61 proc. zadeklarowało, że dostęp do tego benefitu wpłynąłby pozytywnie na ich sposób odżywiania.

WELLBEING W TRZECH WYMIARACH

O tym, że benefity żywieniowe wpisują się w ideę wellbeingu, nie trzeba nikogo przekonywać. Regularne odżywianie to niemal synonim lepszej odporności i kondycji zdrowotnej. Warto jednak pamiętać, że pojęcie „dobrostan” jest wieloaspektowe. I właśnie w taki sposób dobrze jest spojrzeć na benefity żywieniowe. Stanowią one holistyczne rozwiązanie skomponowane z co najmniej kilku istotnych „składników”. Dofinansowanie posiłków pozwala bowiem realizować wellbeing w takich obszarach, jak:

Zdrowie i efektywność

Regularność posiłków ma ogromne znaczenie dla zdrowia, ale okazuje się dużym wyzwaniem, niezależnie od tego, czy pracujemy stacjonarnie, czy podczas home office. Niemal połowa badanych pracowników, którzy zadeklarowali, że trudniej im dbać o regularne posiłki w trakcie pracy zdalnej, jako przyczynę wskazuje brak regularności czasu pracy. Tak wynika z badania „Potrzeby pracowników 2022” zrealizowanego dla Sodexo. Troska o work-life balance i umiejętne stawianie granic powinno zatem iść w parze z dobrymi nawykami żywieniowymi, które zakładają czas na odpoczynek i zdrowy posiłek. W propagowaniu kultury lunchowej ważną rolę do odegrania mają liderzy, menedżerowie i dział HR. Co dziesiąty badany pracownik pracujący zdalnie przyznaje, że w jego organizacji nie przewidziano czasu wolnego na posiłek – to kwestia, na którą należy zwrócić uwagę w pierwszej kolejności, pamiętając również o związkach diety ze zdrowiem mentalnym, jej wpływie na samopoczucie, poziom energii i sił oraz koncentrację uwagi.

Relacje społeczne

Wspólne posiłki to okazja do niespiesznych rozmów i wzajemnego poznania się. Takie zespołowe rytuały poprawiają nastrój i pomagają lepiej odnaleźć się w systemie pracy hybrydowej. Z badania „Dodatkowe wsparcie dla pracowników” wynika, że aż 83 proc. respondentów uważa, iż posiłki w gronie innych współpracowników sprzyjają integracji i lepszej atmosferze. Tymczasem 20 proc. ma taką możliwość co najmniej dwa razy w tygodniu, czy to stacjonarnie, czy online. Od czasu do czasu przy wspólnym posiłku spotyka się 18 proc. Są też pracownicy, którzy w ogóle lub prawie w ogóle nie mają takich doświadczeń – 20 proc.

Bezpieczeństwo finansowe

Dofinansowanie posiłków to dla pracownika wsparcie w codziennych, stale rosnących wydatkach, a dla pracodawcy – inwestycja, na której... oszczędza. Mija już prawie rok od nowelizacji przepisów, zgodnie z którymi wzrosła kwota zwolnienia z oskładkowania do 300 zł miesięcznie na pracownika. W skali roku daje to 714 zł oszczędności dla pracownika i 737 zł dla pracodawcy. Dzięki temu firma zatrudniająca 20 osób może zyskać rocznie ponad 14 tys. zł, a licząca 80 osób – niemal 60 tys. zł. Przy zatrudnieniu na poziomie 150 osób optymalizacja kosztów wyniesie ponad 110 tys. zł.

Przedpłacona Karta Lunch Pass Sodexo może stanowić uzupełnienie podwyżki lub alternatywę, która zainteresuje zatrudnionych. Na przykład 300 zł brutto podwyżki po oskładkowaniu i opodatkowaniu da pracownikowi na rękę 204,50 zł. Mając kartę na lunch, od której nie trzeba odprowadzać składek ZUS, zyskuje się 264 zł netto. Poza korzyściami finansowymi i wsparciem domowego budżetu użytkownicy kart doceniają nowoczesność i wolność wyboru – sami decydują, kiedy, gdzie i co zamówią na obiad. Mogą udać się do lokalu gastronomicznego, zamówić posiłek do zakładu pracy, do domu czy jakiegokolwiek innego miejsca, co w dobie dużej mobilności i elastyczności pracy stanowi spory atut.

Benefity żywieniowe to rozwiązanie idealne na aktualne czasy. Warto potraktować je jako jeden z elementów szerszej strategii wellbeingowej, gdyż ten trend z pewnością utrzyma się w 2023 roku. ● ●

o badaniach

Ogólnopolskie badanie „Potrzeby pracowników 2022” – składające się z dwóch części – zostało przeprowadzone na zlecenie Sodexo przez pracownię PBS w czerwcu 2022 r. W badaniu wzięło udział 1211 pracowników firm zatrudniających powyżej 10 osób, z czego 469 respondentów zatrudnionych w organizacjach liczących między 10 a 100 osób.

Badanie ilościowe „Dodatkowe wsparcie dla pracowników” zostało zrealizowane przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Sodexo, na próbie N=1031 Polaków w wieku 18-65 lat, reprezentatywnej pod względem płci, wieku, wykształcenia i wielkości miejsca zamieszkania. Badanie przeprowadzono w styczniu tego roku.

Zło konieczne czy nadzieja na przyszłość?

Czyli coaching dziś i jutro

Coaching często ma negatywne konotacje i potrafi budzić skrajne emocje. Osoby, które zajmują się coachingiem, bywają określane mianem pseudopsychologów lub pseudoterapeutów. Najczęściej takie postawy wynikają ze złych doświadczeń własnych lub innych oraz błędnych przekonań na temat tego, czym coaching jest, a także braku wiedzy na temat podstawowych założeń tego narzędzia. Czy słusznie? Czy coaching jest złem koniecznym, a może jedną z najlepszych odpowiedzi na obecne i przyszłe wyzwania organizacji?



Praktykuję coaching od ponad czterech lat, 80 proc. osób, z którymi dotąd pracowałam, nie doświadczyło nigdy coachingu i nie znało jego definicji. Pozostałych 20 proc. doświadczyło sesji coachingowych zwykle w relacji ze swoimi przełożonymi i często były to negatywne doświadczenia. Coachee mieli poczucie manipulacji i stawiania pytań prowadzących do rozwiązań, które były celem przełożonego. Kolejne dotyczyły strachu przed ujawnieniem tego, co było przedmiotem sesji oraz użycia udzielonych informacji przeciwko zainteresowanemu lub innym.

Małgorzata Jakubicz

Przywódczyni służebna, ambasadorka humanizmu w rzeczywistości cyfrowej, coach ICF PCC, certyfikowana trenerka przywództwa, wykładowczyni; autorka książki „Lider w trampkach, czyli jak być przywódcą w zgodzie ze sobą”

CZYM JEST COACHING?

Bez wiedzy, czym jest coaching i jakie fundamentalne zasady nim kierują, nie sposób pójść dalej w rozważaniach na temat jego wartości. Dlatego tak istotna jest ciągła edukacja coachingowa, która pozwala rozpoznać złe praktyki najczęściej wynikające z braku kompetencji osób, które coachingiem się zajmują.

International Coaching Federation (ICF), będący międzynarodowym stowarzyszeniem coachów, które określa zakres, standardy i zasady etyczne coachingu, definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału. Coaching według ICF to metoda pozwalająca w sposób efektywny wytyczać i osiągać ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, menedżerem czy rodzicem, w pełni wykorzystując potencjał, kompetencje i posiadane umiejętności. Identyfikuje trudności i przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu.

To narzędzie uwalniające potencjał, które zakłada, że osoba, która uczestniczy w procesie, jest najlepszym ekspertem dla siebie samego i ma wystarczające zasoby, aby określić cele oraz zdefiniować drogę

i potencjalne przeszkody do ich realizacji. Coach towarzyszy w tych odkryciach, nie dzieli się jednak swoim doświadczeniem czy wiedzą w obszarze odpowiedzialności coachee, a także nie daje rad i wskazówek.

CO Z KOMPETENCJAMI?

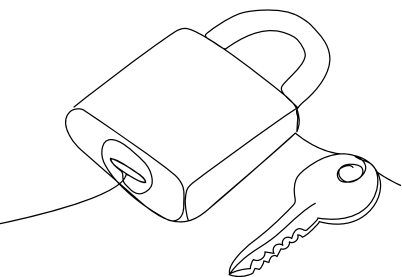
Coach nie musi być ekspertem w dziedzinie, w której specjalizuje się klient. Niekiedy może to stanowić zagrożenie, ponieważ wiąże się z pokusą przyjęcia własnej perspektywy coacha na zagadnienie będące przedmiotem sesji. Powinien on za to reprezentować określone kompetencje, czyli wiedzę, doświadczenie, umiejętności oraz postawę z dziedziny coachingu. Przede wszystkim musi przestrzegać niepodważalnej zasady poufności poza określonymi wyjątkami, takimi jak informacja o planowanej próbie samobójczej klienta. Według wytycznych ICF 70 proc. czasu trwania sesji to dzielnie się odkryciami przez coachee, a 30 proc. to przestrzeń na interwencje coachingowe.

W sesji coach korzysta z określonych narzędzi zależnie od jej celu, parafrazuje wypowiedzi klienta tak, aby wspierać proces refleksji, wykorzystuje również metafory oraz... ciszę. Interwencje to także zadawanie pytań, ale przede wszystkim słuchanie i podążanie za klientem, służenie mu wszelkimi dostępnymi własnymi zasobami, zawsze z dobrą intencją i jego potrzebami w centrum.



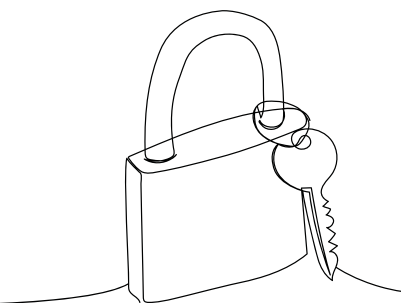
87%

*firm stosuje
obecnie coaching*



9 z 10

*firm oferuje coaching
dłużej niż dwa lata*



4 z 10

*firm objęło procesami
coachingowymi
co najmniej
300 pracowników*

SESJE TRÓJSTRONNE

Nie można pominąć faktu, że w procesie coachingu biznesowego, gdzie występuje sponsor, spotykane są sesje coachingowe trójstronne. W takim przypadku proces rozpoczyna się i kończy sesjami z udziałem coacha, coachee i sponsora, najczęściej przełożonego. Służą one ustaleniu celów procesu, a następnie podsumowaniu jego skuteczności w ich zakresie. W takim przypadku sponsor może mieć wpływ na kierunek procesu, zawsze jednak w dialogu z coachee. Coach jest wówczas wspierającym obserwatorem na sesji podsumowującej proces, dzieli się tylko tym, co zostało wcześniej potwierdzone z coachee. Dotyczy to także raportów po sesji. Ich zawartość jest zawsze konsultowana z coachee przed wysłaniem do sponsora.

JAK MIERZYĆ EFEKTYWNOŚĆ?

Metoda ta nie wymaga żmudnych wyliczeń finansowych, jednak każdą sesję coachingową lub cały proces warto zakończyć tzw. czynnikami mierzącymi jego efektywność, które warto poddać ewaluacji. Warto odpowiedzieć na trzy proste pytania.

Czy sesja lub proces był dla mnie użyteczny?

Pierwsze pytanie wskazuje na efektywność, bo coaching to nie tylko miła rozmowa, ale czasami ciężka praca, która ma przynieść efekt. Istnieją takie formy coachingu, jak coaching prowokatywny, który ma wręcz zdenerwować klienta w drodze do odkryć, zmusić go do wyjścia ze strefy komfortu czy dokonać przełomu, zawsze z dobrą intencją. W coachingu mówi się nie bez kozery o rozciąganiu, a to proces, który bywa bolesny.

Czy był dla mnie ekologiczny?

Drugie pytanie dotyczy bezpieczeństwa emocjonalnego, w tym atmosfery wzajemnego zaufania. Zawsze powtarzam, że jeśli coachee poczuje choć cień oceny ze strony coacha, ale także, gdy coaching nie przynosi efektów, to konieczna jest zmiana coacha. Coaching to praca na teraźniejszości i przyszłości, coach nie pracuje z traumą, ale mogą pojawić się problematyczne tematy dotyczące perspektywy tu i teraz lub jutro, czasami z silnymi emocjami, łącznie z płaczem. Ekologia w coachingu dotyczy także troski o emocje klienta, tak aby sesja zakończyła się pozytywnym nastawieniem wobec siebie i innych.

Czy mam wpływ na cele i wypracowane sposoby ich osiągnięcia?

Trzecie pytanie obejmuje poczucie wpływu. Chodzi o to, aby cele i rozwiązania dotyczące ich realizacji były w obszarze oddziaływania klienta.

COACHING SPOSOBEM NA WYZWANIA JUTRA

Według globalnego badania trendów biznesowych w coachingu na 2023 r., przeprowadzonego przez CoachHub w czerwcu 2022 r. w 42 krajach wśród 601 firm, wynika, że organizacje w ujęciu globalnym wskazują na planowane zmiany kolejno w obszarach: transformacja cyfrowa i przejście na hybrydowy lub zdalny tryb pracy, zmiana kultury organizacyjnej, integracja fuzji i przejęć, innowacyjność, agresywny wzrost organiczny, zwinność (agile), zmiana modelu biznesowego lub restrukturyzacja. Ankietowani uważają, że najczęstszymi metodami na wdrożenie tych zmian, są: podniesienie lub zmiana kwalifikacji pracowników (47 proc.), restrukturyzacja zatrudnienia (37 proc.), zwiększenie

mobilności talentów, zatrudnienie wewnętrzne (36 proc.) oraz ukierunkowanie na zaangażowanie i retencję pracowników (35 proc.).

Jak organizacje chcą odpowiedzieć na wyzwania oraz planowane zmiany? Okazuje się, że większość z nich uznaje, iż to coaching jest najlepszą odpowiedzią.

87 proc. z badanych firm stosuje coaching obecnie, dziewięć na dziesięć z nich oferuje to narzędzie rozwojowe dłużej niż dwa lata. Cztery firmy na dziesięć objęty procesami coachingowymi co najmniej 300 pracowników. Jednocześnie większość organizacji przewiduje wzrost nakładów na coaching od 1 do 10 proc. (51 proc.) oraz powyżej 10 proc. (38 proc.). Procesy coachingowe nadal najczęściej oferowane są średniej i wyższej kadrze menedżerskiej (38 proc.), kierownictwu wykonawczemu (34 proc.) oraz liderom pierwszej linii (32 proc.).

POWSZECHNE NARZĘDZIE ROZWOJU

Biorąc pod uwagę planowane obszary zastosowania coachingu, eksperci Coach-Hub widzą duże możliwości zwiększenia zasięgu coachingu o kolejne poziomy zatrudnienia. Według ankietowanych coaching obecnie ma zastosowanie przede wszystkim w rozwoju przywództwa na różnych szczeblach zarządzania i poziomu kompetencji, ale także w obszarach dobrostanu psychicznego pracowników (28 proc.), cyfrowego i zwinnego (agile) sposobu myślenia i transformacji (22 proc.) czy rozwoju kariery i zatrudnienia wewnętrznego (21 proc.). W 2023 r. firmy planują zastosować coaching w obszarach, takich jak: kontynuacja rozwoju zawodowego (46 proc.), zwiększenie wydajności (45 proc.), uczenie nowych umiejętności (42 proc.), zmiana w obszarze zachowań i sposobu myślenia (38 proc.) oraz retencja talentów (37 proc.).

Dane jednoznacznie wskazują, że coaching staje się coraz bardziej powszechnym narzędziem rozwoju, poszerzając jednocześnie swój zasięg o każdy poziom zatrudnienia pracowników. Co ciekawe, firmy coraz częściej stosują coaching w formie zdalnej, a integracja AI i VR dotyka także tej dziedziny. 22 proc. ankietowanych uważa, że AI zastąpi coacha w ciągu kolejnych pięciu lat, a 61 proc. wierzy, że wirtualna rzeczywistość może wzmocnić rozwój człowieka.

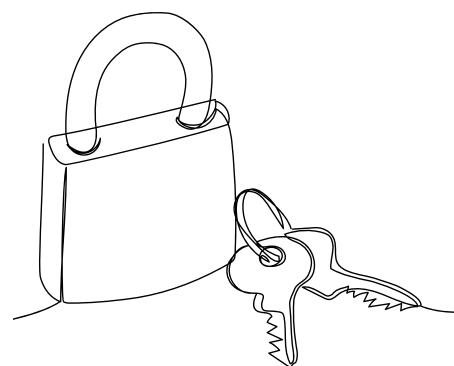
CZY INWESTYCJA SIĘ ZWRACA?

Powstaje coraz więcej metod pomiaru efektywności coachingu, m.in. poprzez metryki, takie jak osiągnięty cel przez coachee, poziom satysfakcji coachee z procesu, rozwój nowych zachowań, wzrost osobistej efektywności czy zaangażowania. Coraz częściej firmy dokonują także analizy zwrotu z inwestycji (ROI) na bazie danych finansowych. To bardzo dobry trend, gdyż jak wiemy, to, co niezmierzone, trudno ocenić pod kątem skuteczności i wartości.

Czy zatem coaching to zło konieczne, czy nadzieja na przyszłość? Odpowiedź wydaje się jednoznaczna. I uzasadniona biznesowo na podstawie danych. ● ©

51%

*firm przewiduje
wzrost nakładów
na coaching
od 1 do 10%,
38% powyżej
10%*



38%

*firm oferuje
coaching średniej
i wyższej kadrze
menedżerskiej,
a 34% kierownictwu
wykonawczemu*

Dostęp do pełnej wersji raportu w języku angielskim, można otrzymać, zostawiając swoje dane osobowe na stronie: <https://resources.coachhub.com/global-coach-buyers-survey>

Pokolenie

Czego może nauczyć rekrutera?

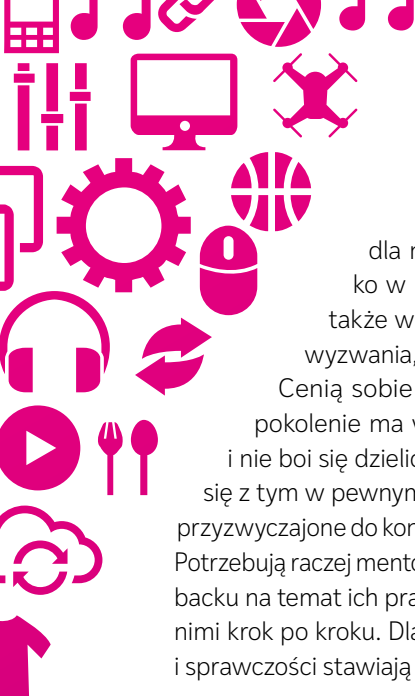
Dziś chyba żadna inna grupa pracowników nie wzbudza tak wielu emocji jak pokolenie Z.

Osoby urodzone między 1995 a 2010 r. będą wchodzić na rynek pracy albo już na nim funkcjonują. Kim są Zetki, czym jest dla nich praca, jaką wartość mogą dać organizacjom, czego oczekują od procesów rekrutacyjnych i wreszcie – jaką naukę mogą przekazać rekruterom?

Zacznijmy od krótkiej charakterystyki. Zetki nie znają świata bez internetu, cyfryzacji i nowych technologii. Najstarsze osoby z tego pokolenia mają dziś 27 lat. Część z nich kontynuuje naukę

w szkołach średnich albo na studiach, a wielu stawia pierwsze kroki na rynku pracy. Nie możemy też zapominać o osobach, które wraz z wejściem we wczesną dorosłość, będąc na studiach, rozpoczęły karierę zawodową. Wobec tego niektórzy z nich mogą być już siedem, a nawet osiem lat na rynku pracy.

Zetki to cyfrowi tubylcy. Świetnie posługują się najnowszymi technologiami i są bardzo dobrze przygotowani do działania w warunkach nowoczesnej gospodarki globalnej. Jeśli chodzi o pracę – są mobilni i elastyczni względem wyboru pracodawcy. Działają szybko, bo są przyzwyczajeni do szerokiego i natychmiastowego dostępu do informacji. Dlatego też tak ważny jest



dla nich szybki feedback, nie tylko w procesie rekrutacyjnym, lecz także w codziennej pracy. Zetki lubią wyzwania, są energiczne i pewne siebie. Cenią sobie swobodę działania. Młode pokolenie ma własną inicjatywę i pomysły i nie boi się dzielić swoimi spostrzeżeniami. Co się z tym w pewnym stopniu wiąże – Zetki nie są przyzwyczajone do kontrolującego środowiska pracy. Potrzebują raczej mentora, który będzie udzielał feedbacku na temat ich pracy, niż osoby, która pokieruje nimi krok po kroku. Dlatego też poczucie autonomii i sprawczości stawiają na pierwszym miejscu.

Zetki jako ogół są postrzegane jako osoby zaangażowane w walkę o prawa kobiet w miejscu pracy, prawa osób LGBT oraz działania związane z ochroną środowiska – ważne jest dla nich to, by organizacja, z którą zdecydują się współpracować, prezentowała wartości spójne z ich wartościami. Cenią sobie różnorodność i możliwość wyboru – zarówno w kwestiach zawodowych, jak i prywatnych, choć czasem gubią się w mnogościach możliwości i trudno im podjąć decyzję.

GENERACJA NASTAWIONA NA ROZWÓJ

Zetki są świadome swojej wartości na rynku pracy, własnych umiejętności i kompetencji. Lubią mieć poczucie satysfakcji z pracy oraz sensu wykonywanych zadań i chcą być doceniani. Odważnie też podejmują

decyzje o zmianach – nie będą długo w miejscu, w którym nie czują się dobrze.

Praca dla Zetek nie jest najważniejsza. Co wbrew stereotypom nie oznacza, że młodzi pracownicy są niewdzięczni, roszczeniowi i wykonują swoje obowiązki bez większego zaangażowania. Zmiana polega na rozumieniu idei pracy. Dla starszych pokoleń była ona i nadal jest wartością, powodem do dumy, przywilejem. Dla Zetek to przede wszystkim

Patrycja Witczak

Konsultantka ds. rekrutacji, headhunterka związana z Integra Consulting Poland. Specjalizuje się w realizowaniu projektów rekrutacyjnych z wykorzystaniem technik bezpośrednich.



sposób na zarabianie pieniędzy, ale też możliwość nauki nowych rzeczy, zdobywania umiejętności, nawiązywania relacji. Przedstawiciele młodego pokolenia wyraźnie też rozgraniczają to, co zawodowe, od tego, co prywatne – niezwykle ważny jest dla nich work-life balance.

Można też zauważyć, że w porównaniu ze starszymi generacjami inaczej interpretują kwestię długoterminowej lojalności wobec pracodawcy. Według nich jeden pracodawca nie jest na całe życie – często zmieniają środowisko pracy w zależności od swoich potrzeb. Są indywidualistami, mocno stawiają na swój rozwój, chcą uczestniczyć w szkoleniach i kursach, zależy im na ciągłym zdobywaniu nowych doświadczeń. Czy to oznacza, że są egoistami? Jak w każdym pokoleniu, także w pokoleniu Z znajdą się osoby nieprzejmujące się potrzebami innych. Ogólnie jednak możemy przyjąć, że dla Zetek własne potrzeby są tak samo istotne jak potrzeby pracodawcy, dążą więc do równych, obopólnych korzyści.

REKRUTACJA ZETEK

Nie powinno być generalnych różnic w procesie rekrutacji w zależności od wieku kandydatów. Bez względu na to, czy są to osoby z pokolenia X, Y, czy Z proces rekrutacji powinien być skonstruowany, zaplanowany i zrealizowany tak dobrze, aby każda ze stron procesu czuła się usatysfakcjonowana. Natomiast z pewnością występują różnice w oczekiwaniach, potrzebach, standardach względem rekrutacji w zależności od tego, jakie pokolenie reprezentuje dany kandydat. Powinni o tym wiedzieć rekruterzy czy osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji, aby pozyskać do firmy zaangażowanych pracowników.





Na początku warto skupić się na jednym z pierwszych etapów procesu, czyli na ogłoszeniu o pracę. Dobra oferta to taka, która trafi do grupy docelowej i zachęci ją do aplikowania. Zetki lubią przejrzyste i jasne oferty pracy. Oferta bardzo „rozmyta”, w której zakresem obowiązków można obdzielić kilka stanowisk, albo zbyt ograniczająca – będzie mniej atrakcyjna. Ponadto młodzi kandydaci nie lubią oklepanych sformułowań. Mam tu na myśli frazesy typu atrakcyjne wynagrodzenie. Atrakcyjne, czyli jakie? Rodzinna atmosfera – kolejny truizm, który może wpływać na niekorzyść i budować barierę, ponieważ – jak już wspomniałam – Zetki to indywidualiści.

*Jeśli firma nie udostępni
w ofercie pracy informacji
o wynagrodzeniu, może stracić
cennych kandydatów już na
starcie procesu rekrutacji.*

Złym pomysłem, jeśli chodzi o oferty pracy, jest również całkowity brak informacji o sugerowanym wynagrodzeniu. Firma, nie udostępniając tej informacji, może stracić cennych kandydatów już na starcie procesu rekrutacji. Kolejny aspekt to organizacja procesu rekrutacji. Zetki są przyzwyczajone do dynamicznych procesów, szybkiego tempa, informowania na bieżąco. Długo przeciągające się procesy, wieloetapowość rekrutacji, zwlekanie z feedbackiem to aspekty, które szczególnie źle wpływają na utrzymanie motywacji i zaangażowania kandydata w procesie. Kolejnym ważnym aspektem jest niedostateczny feedback lub całkowite jego zaniechanie w procesie rekrutacji. Dla pokolenia Z rzetelny feedback oznacza szczere, transparentne przekazanie kandydatowi informacji, dlaczego go odrzucamy lub składamy ofertę – konkretnie, prawdziwie, rzeczowo.

INSPIRUJĄCE MŁODE POKOLENIE

Kandydat do pracy reprezentujący pokolenie Z wnosi do firmy nie tylko swoją młodość, lecz także świeże spojrzenie, innowację, kreatywność i odwagę do podejmowania nowych wyzwań i realizacji pomysłów. Zetki z zapałem patrzą w przyszłość, nie martwią się i nie skupiają na porażkach. Chcą kreować rzeczywistość i mieć realny wpływ na zmiany. Czy to

nie jest inspirujące? Ich postawa może zachęcać innych do uczenia się i przyjmowania różnych perspektyw. Takim nastawieniem mogą zarażać nie tylko rekrutera, lecz także współpracowników.

Dla przedstawicieli generacji Z ważne są równouprawnienie kobiet i mężczyzn, równość kulturowa, prawa mniejszości, osób LGBT+, dlatego gdy prawa któreś z wymienionych grup nie są respektowane, potrafią postawić granicę. Dzięki takiej postawie uczą szacunku, równego traktowania i wyzbywania się dyskryminujących przekonań. Świadome organizacje będą korzystać z tego potencjału. Ponadto Zetki angażują się w działania związane z ochroną środowiska, akcje CSR, a obszar ten jest coraz ważniejszy dla wielu firm. Poprzez swoją aktywność oraz postawę mogą zwiększyć liczbę osób, które dołączą do grona osób walczących o nasz świat, a przy okazji – wzmocnić pozytywny wizerunek firmy, w której pracują.

SZCZEROŚĆ REKRUTERA

Pokolenie Z podczas rekrutacji oczekuje przede wszystkim od rekruterów szczerości i transparentności na każdym etapie procesu. Opowiem o historii, która zdarzyła się mojej koleżance – reprezentantce pokolenia Z. Wzięła ona udział w rekrutacji i została poinformowana przez rekrutera, że proces został zamknięty bez zatrudnienia osoby. Po kilku dniach znajoma zauważyła informację w social mediach. Otóż nowy pracownik pochwalił się, że zaczyna pracę w dokładnie tej samej firmie na analogicznym stanowisku, na które ona aplikowała. Możemy sobie wyobrazić jej zaskoczenie. Przecież nikt nie miał zostać zatrudniony, a proces zamknięty... Ona już nie weźmie udziału w rekrutacji do tej organizacji. Do tego opowie o tej sytuacji znajomym z branży, co z pewnością wpłynie na wizerunek marki tej firmy. Dlatego też rekruterzy powinni pamiętać o prawdziwej informacji dla kandydatów, w przeciwnym razie skutki nierzetelności w procesie rekrutacji mogą dla firmy być plamą na wizerunku.

Najważniejszy aspekt związany z rekrutacją osób z tego pokolenia to inne szersze spojrzenie – Zetki nie trzymają się sztywno utartych schematów, zmieniają, testują, wdrażają, sprawdzają. Jeśli coś nie działa albo nie przynosi efektu, to po prostu to zmieniają. Postawa ta może być inspirująca i zachęcająca do wychodzenia z utartych schematów – zwłaszcza dla rekruterów. ● ©

Zarządzanie umysłem

Krytyczne myślenie najważniejszą kompetencją przyszłości

Od dłuższego wiele się mówi i publikuje na temat kompetencji przyszłości. Na stronach przeróżnych think thanków, w książkach biznesowych, blogach, artykułach przywoływane są one jako panaceum na szybko zmieniający się świat. Jakie zatem kompetencje mogą być kluczowe dla przyszłości nie tylko firm, ale całych gospodarek?



Dorota Jurzysta

Praktyk biznesu z ponad 15-letnim doświadczeniem w kierowaniu spółkami prawa handlowego (CEO, prezes zarządu). Obecnie specjalizuje się w doradztwie partycypacyjnym w obszarze formułowania, planowania i wdrażania strategii rozwoju, przeprowadzania zmian oraz zwiększania efektywności biznesowej firm.





Institute for the Future (ITF) – najstarsza na świecie nieprzerwanie działająca organizacja badawcza i edukacyjna zajmująca się przyszłością opublikowała raport dotyczący kompetencji przyszłości. Ponieważ statut założycielski ITF stanowi, że „niezbędne jest, aby społeczeństwo nabyło potrzebne narzędzia, metody i możliwości badawcze w celu zidentyfikowania i radzenia sobie z kwestiami społeczno-gospodarczymi, zanim staną się one krytycznymi problemami jutra”, raport ten ma się przyczynić do świadomego rozwoju społeczeństwa. Według tego raportu kompetencje przyszłości, które mają lub mają mieć kluczowe znaczenie dla ludzkości, to:

1. *Sense-making* – określanie i nadawanie głębszego znaczenia
2. *Social intelligence* – inteligencja społeczna
3. *Novel and adaptive thinking* – nowatorskie i adaptacyjne myślenie
4. *Cross-cultural competence* – międzykulturowość
5. *Computational thinking* – przetwarzanie wielu danych
6. *New media literacy* – korzystanie z nowych mediów
7. *Transdisciplinarity* – multidyscyplinarność/wielozadaniowość
8. *Design mindset* – myślenie projektowe
9. *Cognitive load management* – współodpowiedzialność w zarządzaniu
10. *Virtual collaboration* – współpraca za pomocą e-technologii

KOMPETENCJE NA MIARĘ CZASÓW

Ale co to właściwie znaczy kompetencje przyszłości i dlaczego akurat te a nie inne zostały nominowane jako te najważniejsze mające pomóc zrozumieć świat i jakie mają one przełożenie. Przyjrzyjmy się samej idei kompetencji przyszłości i niektórym wybranym.

Niedawno na warsztatach dla wyższej kadry menedżerskiej – jako zabawny wstęp do warsztatów,

których celem było do wypracowywania własnego, adekwatnego i efektywnego stylu zarządzania – przyglądaliśmy się, jakie kompetencje odgrywały kluczową rolę w poszczególnych, umownie nazwanych, epokach (zobacz tabelę poniżej). Kiedy zestawimy to z czasem trwania poszczególnych epok, okaże się, że mieliśmy jako człowiek/gatunek czas, aby wykształcić, wyewoluować, ugruntować, przepracować umiejętności macho przez dobre kilka tysięcy lat, a współpracy czy krytycznego myślenia jako zespół) raptem ostatnie kilkaset lat. Proponuję zatem przyjrzeć się trochę uważniej kompetencjom przyszłości i temu, co one oznaczają na naszym poziomie zarówno szefa, jak i członka społeczeństwa czy konsumenta itp.

Jacek Santorski powiedział kiedyś, że analfabetami XXI wieku nie są ci, którzy nie radzą sobie z Excelem, ale ci wszyscy, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać starych rzeczy i uczyć na nowo. Zatem warto zająć się praktycznie wiedzą o nowych kompetencjach, bo kto pierwszy wdroży nową wiedzę, dostanie premię za pierwszeństwo i chwilową przewagę konkurencyjną.

KRYTYCZNE MYŚLENIE A BUDOWA MÓZGU

Kompetencja krytyczne myślenie znajduje się na każdej liście kluczowych umiejętności XXI wieku, niezależnie gdzie tę listę układano. Według Cambridge Dictionary krytyczne myślenie to „proces uważnego myślenia o przedmiocie lub idei, bez pozwolenia, aby uczucia lub opinie miały na Ciebie wpływ”. Brzmi prosto, ale warto zestawić tę definicję z tym, co wiemy o budowie mózgu. XX wiek dostarczył nam wiele informacji tłumaczących sam proces myślenia. Chcę zwrócić uwagę tylko na: po pierwsze, rolę ciała migdałowatego, po drugie, na dwa systemy, w jakich pracuje nasz mózg.

Doktor Robert Maurer (wykładowca na Wydziale Medycznym UCLA) w swojej książce *Filozofia Kaizen* w sposób bardzo przystępny, zrozumiały dla niemedyków opisuje budowę naszego mózgu.

KOMPETENCJE, KTÓRE ODGRYWAŁY KLUCZOWĄ ROLĘ W POSZCZEGÓLNYCH, UMOWNIE NAZWANYCH, EPOKACH

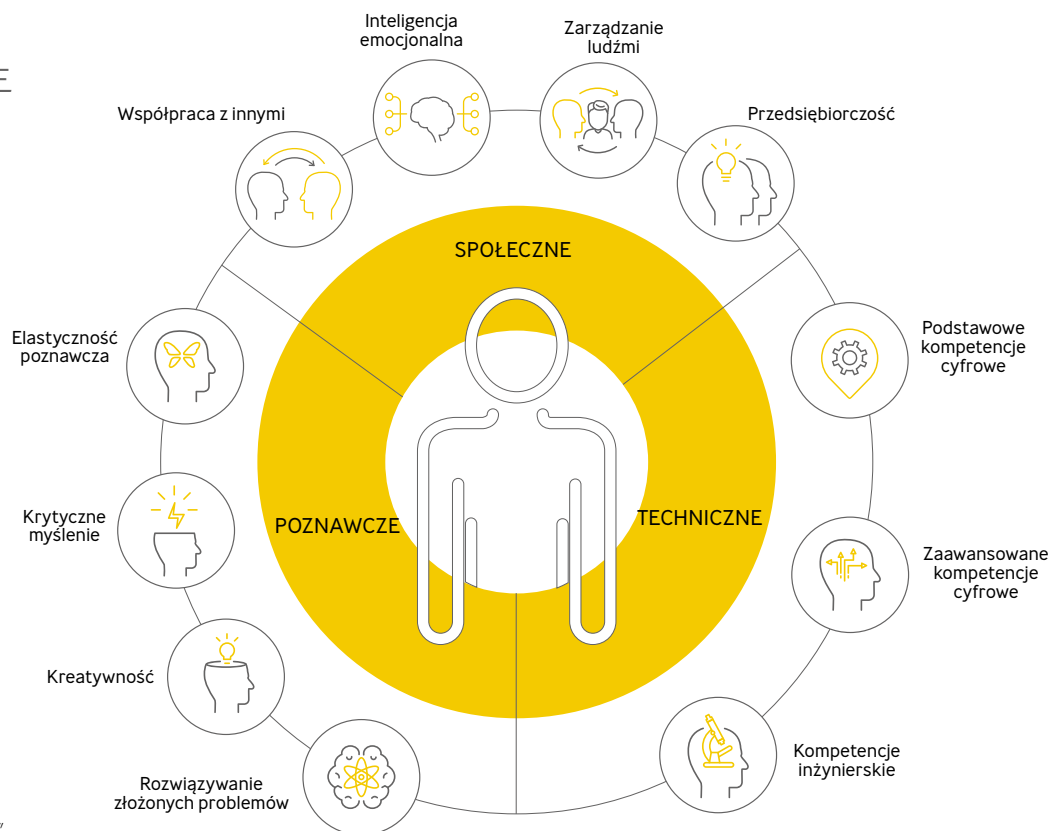
Epoka

- Łowiectwo
- Rewolucja agrarna
- Rewolucja przemysłowa
- Rewolucja wiedzy

Kompetencje kluczowe

- szybkość, zwinność, siła, spostrzegawczość
- planowanie, systematyczność, powtarzalność
- wiedza twarda, powtarzalność, dokładność, siła,
- kompetencje miękkie – krytyczne myślenie, analiza dużej ilości danych, współpraca w dużych, rozproszonych zespołach

GŁÓWNE KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI



Źródło: Opracowanie
na podstawie „MIT Sloan
Management Review Polska”

W największym skrócie mózg składa się z:

- pnia mózgu lub inaczej mózgu gadziego, jest to najstarsza część tego organu, taki ośrodek kontroli; sprawia, że serce bije, wątroba oczyszcza krew z toksyn, a nerki filtrują;
- śródmózgowie, czyli mózg ssaczy, który jest źródłem emocji i zarządza reakcją „walcz albo uciekaj” chroniącą nasze życie w obliczu zagrożenia;
- kora mózgowa, czyli racjonalne myśli i twórcze impulsy.

Jednak nie zawsze opisany układ działa poprawnie. Jest jeszcze owo wspomniane wcześniej ciało migdałowe. Kontroluje ono reakcje „walki lub ucieczki”, czyli mechanizm alarmowy. Jego funkcją jest stymulowanie poszczególnych partii ciała do działania w obliczu bezpośredniego zagrożenia. Dokonuje się to poprzez spowalnianie lub zatrzymanie działania innych funkcji, np. takich jak racjonalne i twórcze myślenie. Jak to ma przełożenie na codzienne życie? Otóż jeśli najpierw „skrzyczę” pracownika, będę wywierała nadmierną presję, uruchamiając ciało migdałowe, a potem, gdy każe mu myśleć, to sama utrudniam lub wręcz uniemożliwiam ten proces. Najpierw „odłączyłam” korę mózgową, a potem chcę, aby wydajnie pracowała... Dlatego praca w stresie jest efektywna tylko do pewnego momentu, a potem władzę przejmuje ciało migdałowe i widzimy świat zero-jedynkowo, co nie sprzyja efektywności.

Krytyczne myślenie to zdolność do:

- obserwacji – wyciągania wniosków i dostrzegania możliwości,
- analizy – gromadzenia, rozumienia i interpretacji informacji,
- formowania wniosków – tworzenia konkluzji na podstawie zdobytych informacji, wiedzy i własnych doświadczeń,
- komunikacji – formułowania i przekazywania informacji w sposób zrozumiały ustnie i pisemnie,
- rozwiązywania problemów – działania na podstawie zgromadzonych informacji, ich analizy, dostępnej wiedzy i doświadczeniach, diagnoza problemu i propozycja jego rozwiązania.



DWA SYSTEMY MYŚLENIA

Daniel Kahneman, psycholog, laureat nagrody Nobla z ekonomii z roku 2002, w swojej książce *Pułapki myślenia* opisuje działanie dwóch systemów myślenia mózgu – dwóch trybów pracy:

- System 1 – działa w sposób automatyczny i szybki, bez wysiłku lub niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli.
- System 2 – rozdziela niezbędną uwagę między działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane wyliczenia. Działanie systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania.

Cechy systemu 1

- Generuje wrażenia, uczucia i skłonności, które po zaakceptowaniu przez system 2 stają się przekonaniem, postawą, zamiarem.
- Działa automatycznie i szybko, niemal bez wysiłku i bez poczucia świadomej kontroli.
- Po odpowiednim treningu dostarcza wyuczonych reakcji oraz generuje fachowe intuicje.
- Aktywuje w pamięci skojarzeniowej spójne zbiory idei.
- Poczucie łatwości poznawczej łączy ze złudzeniem prawdziwości, uczuciem przyjemności oraz obniżoną czujnością.
- Odróżnia rzeczy zaskakujące od normalnych.
- Wyciąga wnioski lub tworzy spekulacje na temat przyczyn i intencji.
- Lekceważy wieloznaczność i wytłumia wątpliwości.
- Preferuje potwierdzanie i przyjmowanie na wiarę.
- Generuje nadmierną spójność emocjonalną (efekt halo).
- Skupia się na istniejących danych, a brakujące ignoruje („istnieje tylko to, co widzisz”).
- Reprezentuje zbiory za pomocą norm i prototypów, nie umie sumować ani integrować.
- Dopasowuje intensywność według jednej skali do innej (np. potrafi przełożyć fizyczną wielkość na głośność).
- Czasami zastępuje trudne pytania łatwiejszymi (heurystyki).
- Bardziej zwraca uwagę na zmiany niż na stan rzeczy.
- Przywiązuje przesadną wagę do zdarzeń mało prawdopodobnych.
- Jego wrażliwość na dane ilościowe spada w miarę, jak jest ich coraz więcej.
- Silniej reaguje na straty niż na zyski (niechęć do ponoszenia strat).
- Problemy decyzyjne formułuje wąsko, postrzegając je w izolacji od siebie.

Przykłady działania systemu 2

- Wsłuchiwanie się w słowa konkretnej osoby w głośnym tłumie.
- Szukanie wzrokiem kobiety z siwymi włosami.
- Parkowanie w ciasnym miejscu.
- Przypominanie sobie, jaki dźwięk nas przed chwilą zaskoczył.
- Utrzymywanie szybkiego tempa marszu.
- Liczenie, ile razy w tekście występuje litera A.
- Dyktowanie własnego numeru telefonu.
- Badanie prawdziwości złożonego wyrażenia logicznego.
- Pilnowanie własnego zachowania w towarzystwie.
- Wypełnienie deklaracji podatkowej.
- Ogólne porównanie zalet i wad dwóch różnych pralek.
- Oczekiwanie na sygnał pistoletu startowego przed wyścigiem.

Źródło: D. Kahneman, *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 142

Na podstawie tych przemyśleń i odkryć narodziło się już wiele praktycznych sugestii, jak działać. Pisali o tym Chip Heath i Dan Heath w książce *Pstryk – jak zmieniać, aby zmienić*. Zastosowali metaforę słonia i jeźdźcę, gdzie w przybliżeniu system 1 to duży i ociężały słon, a system 2 to mądry i analizujący jeździec. Aby jednak owa para „ruszyła z posad Ziemię” i coś osiągnęła, musi działać razem. Słabość słonia, naszej emocjonalnej i instynktownej strony, jest oczywista – polega na lenistwie i kapryśności. Słon (system 1) często woli szybką nagrodę od długofalowej korzyści. Czas nauczyć się wykorzystywać w większym stopniu drugi tryb pracy – system 2.

ĆWICZENIE UMYŚLU

Profesor Steve Peters z kolei wprowadził rozróżnienie na naszego wewnętrzny szympansa i komputer, opracowując program zarządzania umysłem. Obojętne, którą metaforą będziemy się posługiwać, ważne jest, aby zaprząć do działania obie części mózgu i ćwiczyć takie składowe krytycznego myślenia, jak:

- Wybór danych, na podstawie których dokonujemy decyzji biznesowych.

Przykład: Pewna firma odzieżowa otworzyła sklep firmowy w centrum handlowym, które odwiedzało bardzo wiele osób. Jednak, czego firma wcześniej nie zbadała, centrum to nastawione było na bardzo młodego klienta, a przywoływana firma produkowała ciepłą odzież dla seniorów – zły dobór danych.

- Wybór danych znaczących.

Przykład: W firmie X opracowano akcję marketingową na podstawie danych z sondażu przeprowadzonego na blogach influencerów o zasięgu kilkuset osób każdy (!). Akcja nie wypaliła.

- Dobór próby reprezentatywnej.

Przykład: Duża firma prowadząca badania żywności przeprowadziła testy nowego oprogramowania, które miało obsługiwać kilkadziesiąt tysięcy badań miesięcznie, na próbce zawierającej tylko (!) 100 rekordów.

Takie i inne zagrożenia czekają nas, gdy nie będziemy rozwijać krytycznego myślenia. Zatem zabieramy się do myślenia – to prawdziwa kompetencja przyszłości. I jeszcze jedna sprawa: dopóki szkoła nastawiona jest głównie na uczenie pamięciowe, czyli obsługę systemu 1, a nie na kojarzenie, przetwarzanie faktów i myślenie systemowe, to menedżerowie muszą położyć większy nacisk, aby uczyć tego nowych pracowników. Powodzenia! ● ©

Czytaj więcej

Ch. Heath, D. Heath, *Pstryk*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2018

S. Peters, *Paradoks szympansa*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2013

D. Kahneman, *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012

J. Bąk, *Statystycznie rzecz biorąc*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2020

Dotkliwe skutki przekonań

Czy poglądy pracownika mogą prowadzić do ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych?

W obecnej sytuacji, zarówno destabilizacji ekonomicznej, jak i państwowego podziału politycznego, pandemii COVID-19, wojny toczącej się na terytorium Ukrainy oraz wielu innych ważnych zdarzeń, które mają bezpośredni wpływ na mieszkańców naszego kraju, w tym zatrudnionych, rozbieżność poglądów na wszelakich płaszczyznach jest coraz bardziej widoczna. Jaki wpływ może mieć oddziaływanie, często skrajnych, poglądów pracownika na łączący go z pracodawcą stosunek pracy?



Paulina Kwiatkowska

*Aplikant adwokacki w Aliant®
Małgorzata Krzyżowska
– międzynarodowej kancelarii prawnej*

Skutkiem naruszeń obowiązków pracowniczych mogą być kary dyscyplinarne, takie jak kara upomnienia, nagany lub kara pieniężna, a w razie ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych pracodawca ma możliwość rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia.

NARUSZONE OBOWIĄZKI

Ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych stanowi jedno z podstaw do rozwiązania przez pracodawcę stosunku pracy bez wypowiedzenia z winy pracownika. Jest to niezwykle dotkliwe dla pracownika, gdyż daje możliwość natychmiastowego, jednostronnego zerwania stosunku pracy przez pracodawcę, bez zachowania okresu wypowiedzenia. Aby móc zastosować takie rozwiązanie, warto zapoznać się z pojęciami: ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych oraz podstawowe obowiązki pracownika względem pracodawcy.

O wystąpieniu ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych jest mowa w sytuacji, gdy mieszczą się w nim trzy elementy składowe. Są to:

- bezprawność zachowania pracownika (naruszenie podstawowego obowiązku pracowniczego),
- naruszenie albo zagrożenie interesów pracodawcy;
- zawinienie obejmujące zarówno winę umyślną, jak i rażące niedbalstwo.

Należy podkreślić, że dla tego trybu ustania stosunku pracy naruszenie przez pracownika obowiązków musi być rażące, a przy tym ma dotyczyć jego obowiązków podstawowych, dlatego też w pierwszej kolejności trzeba wskazać zakres

przedmiotowy obowiązków pracownika wobec pracodawcy. Już z samego pojęcia stosunku pracy według definicji zawartej w Kodeksie pracy wynika obowiązek podporządkowania pracownika pracodawcy. Artykuł 22 § 1 k.p. stanowi, że pracownik, nawiązując stosunek pracy, jednocześnie zobowiązuje się do podporządkowania poprzez wykonywanie określonego rodzaju pracy pod kierownictwem pracodawcy, w czasie i miejscu przez niego wyznaczonym.

Artykuł 100 k.p. rozszerza wachlarz podstawowych obowiązków pracowniczych, przytacza również obowiązek stosowania się do poleceń pracodawcy, podkreślając jego fundamentalne znaczenie. W związku z powyższym można wysnuć wniosek, że pracownik zobligowany jest do pracy podporządkowanej. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z 19 marca 2014 r., I PK 187/1 oznacza to, że powinien on powstrzymać się od zachowań, które mogą rodzić konflikty bądź utrudniać pracę w ramach zespołu pracowników. Czy to oznacza, że pracownik nie ma prawa do wyrażenia własnego zdania lub poglądów, które stoją w opozycji do stanowiska pracodawcy? Otóż nie, zgodnie z zasadą wolności słowa pracownik może wyrazić swoje przekonania na dany temat, również wówczas, gdy są one krytyczne wobec punktu widzenia pracodawcy, natomiast przekonania te muszą mieć swoje uzasadnienie oraz zostać wyrażone w odpowiedniej formie. Co to oznacza?

KRYTYCZNE POGLĄDY

Czy zatem sytuacja, w której pracownik wyrazi swoje poglądy sprzeczne z poglądami pracodawcy, w nieodpowiedniej formie, może stanowić ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych? Zgodnie z art. 100 § 2 pkt 6 k.p. pracownik powinien przestrzegać zasad współżycia społecznego, dlatego też każde jego zawinione zachowanie, wykraczające poza normę społeczną danego środowiska, można poddać ocenie poprzez pryzmat ewentualnego ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych (zobacz przykłady).

Pracodawca musi każdorazowo oceniać stan faktyczny indywidualnie oraz brać pod uwagę wyżej wspomniane trzy elementy dające pełnoprawną możliwość rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia.

W Zgodnie z zasadą wolności słowa pracownik
Z może wyrazić swoje przekonania na dany
N temat, również wówczas, gdy są one
A krytyczne względem punktu widzenia
W pracodawcy, natomiast przekonania te
muszą mieć swoje uzasadnienie oraz zostać
wyrażone w odpowiedniej formie.

RÓWNE TRAKTOWANIE

Ważne jest również, aby pracodawca zachował pełen obiektywizm w ocenie zachowania pracownika i uniknął działań o charakterze dyskryminującym. Ustawodawca wprowadził zasadę równego traktowania w myśl art. 18(3a) k.p., który wskazuje rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jako sfery, na tle których nie powinno dochodzić do gorszego (nierównego) traktowania pracownika. Przepis ten zakazuje dyskryminacji zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej (np. pomijanie pracownika przy wyborze osób na szkolenia, stworzenie dla niego stanowiska pracy, które jako jedyne nie korzysta z możliwości uzyskania premii itp.), poczynwszy od nawiązania stosunku pracy po jego zakończenie.

Każdemu pracownikowi, wobec którego pracodawca dopuścił się nierównego traktowania, przysługuje roszczenie o odszkodowanie, które powinno być skuteczne, proporcjonalne i odstrasające, jednocześnie kompensować nie tylko szkodę majątkową, lecz także niemajątkową w postaci poczucia krzywdy związanego z doznaną dyskryminacją.

Warto wspomnieć, że zasada niedyskryminacji dotyczy również współpracowników. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z 3 września 2020 r. (sygnatura: II PK 241/18) używanie wyrażen uwłaczających czci i godności współpracowników stanowi naruszenie podstawowego obowiązku pracownika i może uzasadniać rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika. Biorąc pod uwagę powyższą zasadę, można byłoby dojść do wniosku, że poglądy i przekonania pracownika są w pełni prawnie chronione, niemniej jednak ma to swoje granice, którymi są: dobra chronione innych osób, a także niestosowanie się do obowiązków pracowniczych.

O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ?

Aby można było uznać, że poglądy pracownika dają podstawę do uznania ich za ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych, muszą godzić w podstawowe obowiązki pracownicze przewidziane przez Kodeks pracy. Pracodawca jest zobowiązany oceniać indywidualnie każdy przypadek, mając na

Przykład 1

Jeżeli pracownik nie jest chrześcijaninem, natomiast pracodawca w każdym gabinecie powiesi krzyż celem kultu religijnego, pracownik może wyrazić dezaprobatę. Natomiast jeśli wyrazi ją krzykiem bądź obrazą, zarówno religii chrześcijańskiej, jak i pracodawcy, wówczas możemy rozważyć ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych.

Przykład 2

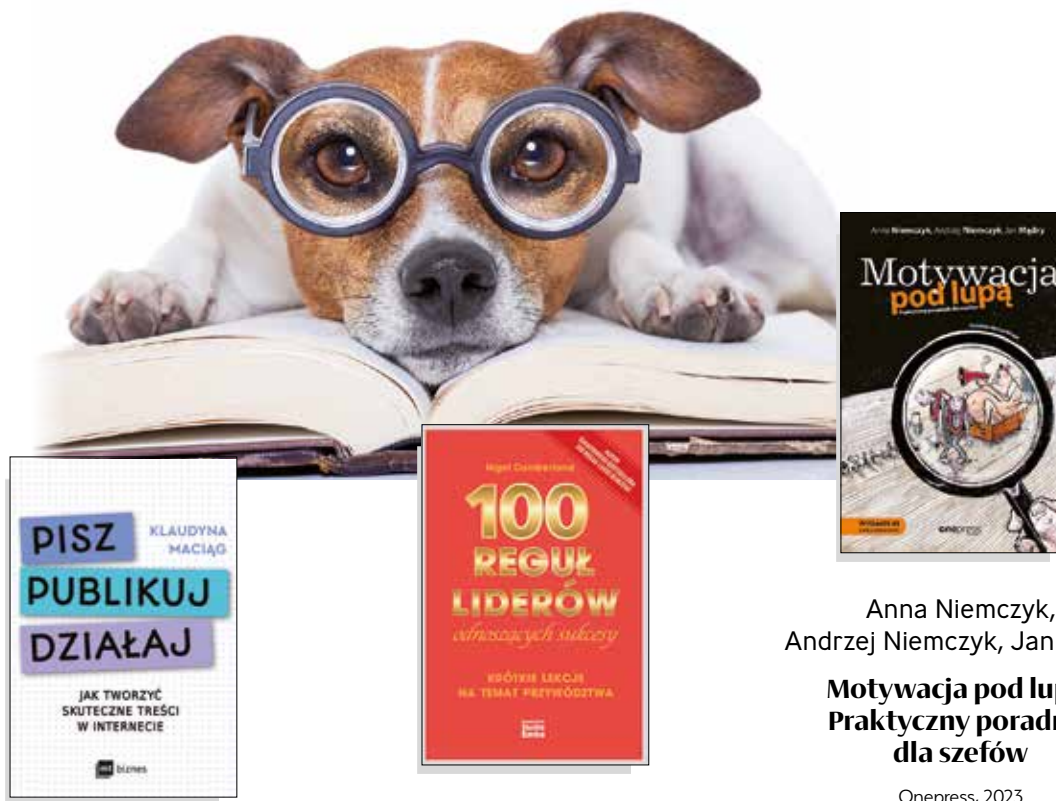
Pracownik w sposób obraźliwy oraz umniejszający odnosi się do współpracowników pochodzących z Rosji z uwagi na toczący się konflikt zbrojny na terytorium Ukrainy, jednocześnie obwiniając całą narodowość za działania rządzących państwem, czym rodzi konflikt zespołu współpracowników.

Przykład 3

Ciężkim naruszeniem obowiązków pracowniczych może być nieusprawiedliwiona nieobecność pracownika spowodowana udziałem w strajkach politycznych.

uwadze, czy zachowanie pracownika było bezprawne, naruszyło lub zagrażało naruszeniu jego interesów oraz czy było wynikiem zachowania umyślnego lub niedbalstwa. Rozwiązanie stosunku pracy bez wypowiedzenia jest jedną z ostateczności przewidzianych przez ustawodawcę, dlatego też pracodawca powinien być niezwykle rozważny podczas jej stosowania, jednocześnie wyważyć działania czasowo, gdyż nie może do niego dojść po upływie miesiąca od uzyskania przez pracodawcę informacji o okolicznościach uzasadniających to rozwiązanie.

W oświadczeniu o rozwiązaniu stosunku pracy bez wypowiedzenia powinno znaleźć się pouczenie o prawie pracownika do odwołania w terminie 14 dni od doręczenia oświadczenia wraz ze wskazaniem sądu właściwego do jego wniesienia. Z uwagi na powagę i względny charakter stanu faktycznego, niejednokrotnie wyczerpującego zastosowanie omawianej instytucji, każdorazowo, przed podjęciem decyzji warto skonsultować się z prawnikiem, aby uniknąć negatywnych skutków prawnych niezasadnego rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia. ● ©



Klaudyna Maciąg **Pisz. Publikuj. Działaj**

MT Biznes, 2023

Nie musisz być specem od pisania, aby tworzyć skuteczne treści – po prostu zacznij działać. Budujesz markę osobistą w sieci? Jesteś solopresiębiorcą? Chcesz rozwijać bloga i social media, ale nie wiesz, jak i o czym pisać? Ta książka pomoże ci to zmienić.

Znajdziesz w niej wiedzę niezbędną do tego, aby pisać, publikować i działać w internecie, a także ćwiczenia i zadania, dzięki którym niemal natychmiast zaczniesz to robić. Ważne, aby zdobyta wiedza nie zostawała wyłącznie w twojej głowie, ale przekładała się także na praktykę. Dzięki tej książce dowiesz się, jak:

- tworzyć treści, które realizują twoje cele,
- lepiej pisać (i robić to regularnie!),
- docierać do właściwych odbiorców,
- posługiwać się językiem korzyści,
- szukać tematów na teksty,
- tworzyć treści „dobre pod SEO”,
- odkrywać i doskonalić styl pisanie,
- skutecznie działać w social mediach,
- ułatwić sobie pracę dzięki odpowiednim narzędziom,
- zaplanować strategię treści.

Jako bonus otrzymasz 40 uniwersalnych pomysłów na wpisy, które wykorzystasz na blogu i w mediach społecznościowych!

Nigel Cumberland **100 reguł liderów odnoszących sukcesy**

Studio Emka, 2023

Masz wszystko, co jest potrzebne, by zostać wybitnym przywódcą. Oto przewodnik przedstawiający nawyki, narzędzia, techniki oraz sposoby myślenia liderów i liderów odnoszących dziś największe sukcesy.

100 reguł liderów odnoszących sukcesy to książka, która zawiera niezliczone pomysły na to, by osiągać sukcesy w perspektywie długoterminowej, skierowana zarówno do ciebie, jak i do osób działających pod twoim przywództwem oraz tworzących twoje otoczenie.

Każdy rozdział łączy nowe pomysły z działaniami i ćwiczeniami mającymi na celu pomóc ci efektywnie kierować ludźmi i rozwijać własny styl przywódczy. Możesz otworzyć tę książkę w dowolnym miejscu lub przeczytać ją od deski do deski – na każdej stronie znajdziesz inspirujące, praktyczne rady.

Nigel Cumberland jest współzałożycielem The Silk Road Partnership, jednej z czołowych instytucji doradzających menedżerom wysokiego szczebla i zapewniających szkolenia dla przywódców związanych z najważniejszymi firmami z całego świata. Zastąpił jako autor wielu książek na temat samorozwoju i przywództwa.

Anna Niemczyk,
Andrzej Niemczyk, Jan Mądry

Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów

Onepress, 2023

To już trzecie wydanie *Motywacji pod lupą* – książki o odpowiednim motywowaniu pracowników, o zasadach, których warto się trzymać, by skutecznie motywować, ale też o powodach utraty zapału do pracy. Jeśli jesteś szefem, to z pewnością wiesz, że jednym z największych wyzwań, z jakimi przychodzi się zmagać każdemu, kto kieruje ludźmi, jest ich odpowiednie motywowanie. Jak dodać im skrzydeł? Jak im pomóc i tak nimi pokierować, by w pracy stawali się najlepszą wersją siebie? By chcieli współpracować dla dobra firmy, realizowanych przez siebie zadań i... siebie samych. Efektywna praca daje wiele satysfakcji, niejednokrotnie również w postaci dodatkowych premii, co zawsze i każdego cieszy... Dlaczego zatem tak często jest odwrotnie? Dlaczego ludzie szybko tracą zapał i pracują na pół gwizdka? Czy menedżer z odpowiednim podejściem do ludzi jest w stanie to zmienić?

Jeśli rozumie, czym jest i jak działa skuteczne motywowanie pracowników – na pewno. Ta książka może być w tej kwestii bardzo pomocna. Powstała bowiem na podstawie doświadczeń jej autorów i uczestników szkoleń menedżerskich, które autorzy prowadzili i prowadzą. Bazuje więc na realiach pracy w różnych firmach i rozmaitych branżach, co czyni ją tym bardziej wartościową pozycją.



Dariusz Użycki
Wiesz, kim jestem!

APROPOS Serwis Wydawniczy
Anna Sikorska-Michalak, 2022

Jeżeli choć raz w życiu musiałeś lub będziesz musieć poruszać się po rynku pracy – to książka dla ciebie. Budowanie marki osobistej, zasady słuchania, reguły komunikacji, jak i dlaczego właśnie tak budować CV, elevator pitch i profil na LinkedIn, jak i dlaczego właśnie tak rozmawiać z rekruterami, jak poruszać się po czterech kanałach komunikacji na rynku pracy, jak i dlaczego właśnie tak rozwijać aktywność w sieci. To wszystko w jednym miejscu.

Tak praktycznie, konkretnie i na przykładach, że natychmiast możesz zacząć samodzielnie działać. Do tego z bezcenną świadomością, że nie pomijasz niczego istotnego, że komunikacja, szczególnie na rynku pracy, nie ma już dla ciebie tajemnic. Książka jest podzielona na pięć części. W pierwszej autor rozważa, czy i dlaczego rozwijanie umiejętności komunikacji jest nam jeszcze w ogóle potrzebne. Część druga koncentruje się na uniwersalnych zasadach komunikacji. W trzeciej części D. Użycki zajmuje się dokładnym opisem pakietu komunikacyjnego z rynkiem pracy (Elevator Pitch, CV, profil LinkedIn, opis przyczyn zmian zawodowych, opis przypadków). Czwarta opisuje kanały dystrybucji samego siebie, czyli kto-rędy i jak docierać do osób istotnych z punktu widzenia naszego rozwoju. Ostatnia – koncentruje się na najważniejszym dla świata biznesu i rynku pracy portalu, czyli LinkedIn.



Tenzin Wangyal

Spontaniczna kreatywność

Rebis, 2023

Większości ludzi kreatywność kojarzy się z artystami i sztuką. Tak naprawdę jest to jednak nie tylko twórcza inspiracja, lecz także sposób na życie i działanie oraz wewnętrzne źródło nieskończonego potencjału. W książce tej autor i mistrz medytacji czerpie z pradawnej buddyjskiej tradycji bon, aby prowadzić nas ku rozwijaniu twórczych mocy i dzieleniu się nimi dla dobra innych. Dzięki zaproponowanym tu ćwiczeniom i medytacjom sięgniemy do podstawy czystej świadomości, gdzie rodzą się natchnienie oraz pozytywne wartości, jak miłość i współczucie. Tenzin Wangyal Rinpoche jest jednym z nielicznych na stałe przebywających na Zachodzie mistrzów tradycji bon, rdzennej religii Tybetu, będącej źródłem wielu innych duchowych tradycji tego kraju. Od wielu lat prowadzi zachodnich praktykujących na drodze duchowego rozwoju. Jest założycielem i dyrektorem Instytutu Ligmincha, organizacji powstałej w celu praktykowania nauk bon. W Polsce jego uczniowie skupieni są w Związku Garuda.



Tom Vanderbilt

Nowicjusze. Jak uczyć się w każdym wieku i odczuwać radość przez całe życie

Wydawnictwo Kompania Mediowa, 2022

Dlaczego tak wielu ludzi przestaje uczyć się nowych rzeczy, kiedy stają się dorośli? Czy boimy się porażki? Czy tak szybko zapominamy, jak fajnie jest być początkującym? Czy po prostu ulegamy stereotypowi, że starych drzew się nie przesadza? Autor zainspirowany swoją córką i jej ciągłą potrzebą poznawania nowych doświadczeń postanowił przez rok uczyć się nowych umiejętności tylko dla czystej radości płynącej z samej nauki. Wybrał pięć dziedzin: szachy, śpiew, surfing, rysowanie i żonglowanie i postanowił zostać mistrzem w każdej z nich. W książce dzieli się swoimi spostrzeżeniami i opisuje, jak ta ciekawość nowych doświadczeń otworzyła go na odczuwanie szczęścia i pogłębiła jego więzi z innymi ludźmi. Autor pisze: „Gdy pochłania cię proces uczenia jakiejś sztuki lub umiejętności, masz wrażenie, że świat wokół ciebie jest nowy i oferuje nieskończone perspektywy. Każdego dnia dokonujesz odkryć, stawiając nie pewne pierwsze kroki i z wolna przesuwając granice swojej wiedzy. Popełniasz błędy, ale nawet z tych błędów czerpiesz korzyść, ponieważ są to błędy, których nigdy wcześniej nie popełniłem”.



RRHHDigital

Innowacyjność i automatyzacja

Tekst „Teletrabajo sí, teletrabajo no: el desacuerdo entre empresas y empleados sobre innovación en el lugar de trabajo se mantiene” przedstawia wyniki badania „The Dilemma of Distributed Work: When Innovation and Job Satisfaction Compete”, prowadzonego przez Vanson Bourne dla VMware. Według raportu 48 proc. ankietowanych w Hiszpanii twierdzi, że ich organizacja jest bardziej innowacyjna, jeśli pracownicy przychodzą do biura. Jednak 85 proc. zatrudnionych deklaruje, iż osiąga większą satysfakcję, jeśli może pracować z wybranego przez siebie miejsca. Ponadto 56 proc. badanych w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki, pracujących zdalnie lub hybrydowo, dostrzega w swoich zespołach wyższe morale, większą kreatywność (52 proc.) i lepszą współpracę (53 proc.) niż przed pandemią.

W ciągu najbliższych 12 miesięcy prawie 60 proc. ankietowanych organizacji w Hiszpanii planuje więcej inwestować w kulturę cyfrową, a 25 proc. będzie priorytetowo traktować inwestycje napędzające innowacyjność i kreatywność. Ma

to na celu zwiększenie wydajności biznesowej, obniżenie kosztów lub zwiększenie atrakcyjności na rynku. 41 proc. hiszpańskich firm inwestuje w automatyzację, aby zwiększyć doświadczenie i produktywność pracowników. Ponadto 50 proc. szuka rozwiązań, które pomogą przyspieszyć innowacje, a 59 proc. stawia na obniżenie kosztów operacyjnych.

Wyniki badania pokazują ponadto, że:

- innowacyjność i wydajność biznesowa powinny być traktowane priorytetowo, ale nie kosztem elastyczności pracy,
- obecny klimat gospodarczy sprawia, że na rynku pracy pracodawcy zaczynają zdobywać przewagę nad pracownikami,
- pomimo ogólnego wzrostu zadowolenia z pracy w ciągu ostatnich 2 lat, każda branża i region doświadczają niedoboru talentów,
- inwestycje w automatyzację są niezbędne do zmniejszenia wypalenia zawodowego i utrzymania innowacji, nawet w rozproszonym środowisku.

www.rrhhdigital.com



Coaching 2023

W artykule „5 coaching predictions for 2023” dr Jonathan Passmore z CoachHub przedstawił pięć najważniejszych trendów w zakresie coachingu na 2023 rok:

1. Podczas ciągłej niestabilności (spowolnienie gospodarki, wzrost inflacji itp.) w organizacjach wprowadzających zmiany coaching cyfrowy zastąpi tradycyjne wsparcie w biurze.
2. Organizacje uznają coaching zespołowy i grupowy za potężne narzędzia. Coaching zespołowy angażuje wiele osób w realizację wspólnego celu, podczas gdy coaching grupowy obejmuje wszystkich pracowników w organizacji.
3. Młodszy pracownicy bez problemu przyjmą technologie, takie jak sztuczna inteligencja i rzeczywistość wirtualna do realizacji aktywności zawodowych (np. coachingu), starsi zachowują jednak ostrożność.
4. Branża coachingowa będzie nadal pracować nad kwestiami związanymi z różnorodnością, włączeniem i przynależnością. Profesjonalne organizacje coachingowe, takie jak Międzynarodowa Federacja Coachingu (ICF) i Europejska Rada Mentoringu i Coachingu (EMCC) będą bardziej angażować się w te kwestie, tworząc więcej grup roboczych, paneli oraz wydarzeń.
5. Coaching pomoże organizacjom wspierać neuro różnorodność w miejscu pracy, m.in. poprzez budowanie świadomości menedżerów, że każdy pracownik jest inny i określenia, jakiego wsparcia potrzebuje. Również osoby prowadzące coaching mogą pomóc neuro różnorodnym pracownikom zrozumieć, jak są odbierani przez innych i jak wykorzystać zróżnicowane punkty widzenia z najlepszym skutkiem.

hrmagazine.com.hk



Marta Gochnio

Head of HR & Back Office w Codilime

People Management Brytyjskie zachorowania

W tekście „More than 30 million working days lost to work-related ill health over the past year, data shows” Elizabeth Howlett odnosi się do oficjalnych brytyjskich danych, które pokazały, że w latach 2021–2022 stracono 30,8 miliona dni roboczych w wyniku złego stanu zdrowia związanego z pracą. Według Urzędu ds. Zdrowia i Bezpieczeństwa (HSE) w tym okresie w Wielkiej Brytanii wystąpiło ponad 1,8 miliona nowych lub długotrwałych zachorowań, których głównymi przyczynami były stres, depresja lub lęk (914 tys.), zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego (477 tys.) oraz narażenie na koronawirusa (123 tys.).

Tymczasem ankieta przeprowadzona wśród 7,5 tys. członków związku zawodowego zatrudnionych w handlu detalicznym wykazała, że 76 proc. nisko opłacanych pracowników nie może sobie pozwolić na życie z ustawowego zasiłku chorobowego (SSP). Liczba ta wzrosła do 90 proc. w przypadku osób pobierających świadczenia pracownicze. Ponadto połączenie kryzysu kosztów utrzymania i niskiego SSP (obecnie 99,35 funtów tygodniowo) wpływa na zdolność do zgłaszania choroby. Związek wzywa rząd do reform.

www.peoplemanagement.co.uk

MARKETING. EVENTS. PUBLISHING. **FARVEST**

Unijna sprawiedliwość

Artykuł Samiry Joineau „UE: les pays Membres s'accordent sur une plus grande transparence salariale” odnosi się do wyników badania Parlamentu Europejskiego pokazujących różnice w średnich wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na poziomie 13 proc. Dlatego w kwietniu ubiegłego roku posłowie wyrazili chęć poszerzenia przepisów w zakresie przejrzystości wynagrodzeń. W grudniu po negocjacjach z państwami członkowskimi osiągnięto porozumienie, dzięki któremu europejskie firmy będą zobowiązane do ujawniania informacji ułatwiających porównywanie wynagrodzeń osób pracujących dla tego samego pracodawcy. W ten sposób pracownicy oraz ich przedstawiciele będą mogli uzyskać pełne dane na temat indywidualnych i przeciętnych poziomów płac z podziałem na płeć. Narzędzia oceny i porównywania poziomów wynagrodzeń, a także nazwy stanowisk muszą być neutralne, a procesy rekrutacyjne prowadzone w sposób niedyskryminujący.

W przypadku, gdy pracownik zdecyduje się złożyć skargę, ustawodawstwo krajowe powinno zobowiązywać pracodawcę do przedstawienia dowodów, że nie doszło do dyskryminacji. W rzeczywistości, jeśli różnica płac kobiet i mężczyzn wynosi co najmniej 5 proc., pracodawcy – we współpracy z przedstawicielami pracowników – będą musieli przeprowadzić wspólną ocenę wynagrodzeń. Ponadto państwa członkowskie będą zachęcane do wprowadzania proporcjonalnych i odstraszających sankcji, takich jak grzywny dla przedsiębiorstw nieprzestrzegających nowych przepisów oraz odszkodowania dla dyskryminowanych pracowników. Nowe zapisy po raz pierwszy uwzględniają dyskryminację krzyżową i prawa osób niebinarnych. Parlament i Rada muszą jeszcze formalnie zatwierdzić umowę, która wejdzie w życie 20 dni po jej opublikowaniu.

www.farvest.com

CANADIAN **HRReporter**

Perspektywy zatrudnienia

W swoim tekście „3 in 5 workers not concerned about losing their job” Jim Wilson prezentuje wyniki badania prowadzonego przez CNBC/Momentive Workforce Survey wśród ponad 10 tys. pracowników w Stanach Zjednoczonych od 28 listopada do 5 grudnia 2022 r. Według raportu 59 proc. ankietowanych nie obawia się, że oni lub ktoś z ich najbliższej rodziny stracą pracę w ciągu najbliższych kilku miesięcy. 26 proc. w ogóle nie martwi się potencjalnymi zwolnieniami. 74 proc. pracowników uważa, że ich firma jest przygotowana na wypadek recesji, a 27 proc. z nich podkreśla bardzo dobre przygotowanie pracodawcy na tego typu trudną sytuację. Ponadto aż 72 proc. pracowników twierdzi, że ogólne morale wśród ich współpracowników jest doskonałe lub dobre. 63 proc. badanych deklaruje, że ma doskonałe lub dobre możliwości rozwoju kariery w miejscu pracy. Natomiast 80 proc. respondentów twierdzi, że gdyby stracili obecną pracę, znalezienie nowej z podobnym wynagrodzeniem zajęłoby im 6 miesięcy lub mniej,

a 36 proc. miałoby nowe zajęcie z analogiczną płacą w mniej niż miesiąc. Jednak pracownicy zdolni są mniej pewni siebie (24 proc.) w porównaniu do tych pracujących z biura (41 proc.) co do znalezienia nowej pracy w 30 dni.

Według Federal Reserve Bank of New York zaledwie 18,8 proc. osób szukało pracy w ciągu ostatnich 4 tygodni w porównaniu z 24,7 proc. w lipcu 2022 r. Jednak pracownicy należący do grup mniejszościowych wydają się bardziej martwić o swoje perspektywy zatrudnienia w 2023 r. 57 proc. pracowników pochodzenia azjatyckiego, 53 proc. Latynosów i 47 proc. Afroamerykanów obawia się, że zwolnienia mogą mieć wpływ na ich najbliższą rodzinę.

Ponadto 47 proc. pracowników zarabiających mniej niż 50 tys. dol. obawia się, że oni lub ktoś z ich gospodarstwa domowego straci pracę. Pracownicy uważają, że największym zagrożeniem dla jest spowolnienie gospodarcze (67 proc.), outsourcing (18 proc.) i automatyzacja (11 proc.).

www.hrreporter.com

Power skills

Arina Sofiach w tekście „Most in-demand skills across Southeast Asia by 2026” odnosi się do opisanych w raporcie Pearson’s Skills Outlook tzw. *power skills*, czyli zdolności, które napędzają światową gospodarkę i indywidualne kariery. Wykorzystując analizę ponad 21 mln ogłoszeń o pracę na całym świecie, pokazano, że chociaż zdolności techniczne pozostają nadal kluczowym kryterium, to na wielu stanowiskach pracodawcy wysoko cenią też umiejętności miękkie, takie jak: komunikacja, orientacja na klienta, przywództwo, dbałość o szczegóły, a także współpraca.

Natomiast w związku z hybrydowym modelem pracy, najbardziej poszukiwanymi umiejętnościami w 2026 r. będą: współpraca, orientacja na klienta, nauka osobista, koncentracja na osiągnięciach, inteligencja kulturowa i społeczna.

Ponadto w miarę wdrażania nowych technologii, umiejętności nietechniczne, takie jak uczenie się czy inteligencja społeczna stają się coraz ważniejsze. Organizacje, które inwestują w budowanie uniwersalnych i elastycznych kompetencji pracowników, będą lepiej prosperować w zmieniającym się świecie.

www.humanresourcesonline.net

Główne obawy

W tekście „Sabe qual é a maior preocupação dos portugueses para 2023?” Tânia Reis odnosi się do wyników badania multidados.com i Guess What realizowanego wśród tysiąca osób grudniu 2022 r. Według raportu 48,6 proc. Portugalczyków uważa, że z powodu inflacji standard ich życia będzie w tym roku gorszy lub znacznie gorszy.

52,6 proc. przewiduje w 2023 r. spadek dochodów. Aż 84 proc. planuje cięcie wydatków. Główne obawy badanych to eskalacja wojny (66,8 proc.), COVID-19 (24 proc.) i inne pandemie (2,4 proc.). Ponadto 47,4 proc. uważa, że wojna nie skończy się w przyszłym roku. 91,1 proc. popiera Ukrainę w konflikcie, ale 36,9 proc. wskazuje, że inflacja może spowodować spadek tego poparcia.

hrportugal.sapo.pt

Pytania brytyjskich pracodawców

Artykuł Kate Palmer „Top 10 most asked HR questions revealed” przedstawia 10 pytań najczęściej zadawanych przez brytyjskich pracodawców w 2022 r.:

- Komu przysługuje dzień wolny z okazji jubileuszu królowej, pogrzebu królowej / koronacji króla Karola III?
- Czy mogę zmusić moich pracowników do pracy w Boże Narodzenie? Czy mogę zmusić pracowników do wykorzystania urlopu wypoczynkowego na czas świątecznego przestoju?
- Co to jest ustawowy zasiłek chorobowy?
- Czy rząd mógłby usunąć coroczny płatny urlop? Czy wszystkie unijne przepisy dotyczące zatrudnienia zostaną usunięte?
- Jak postępować z pracownikami, którzy w pracy śledzą mecze Mistrzostw Świata 2022 w internecie?
- Co mam zrobić z personelem, jeśli mamy wymuszoną przerwę w dostawie energii?
- Jaka jest maksymalna/minimalna temperatura miejsca pracy?
- Jaki jest wynik sprawy Harpur Trust przeciwko Brazel?
- Jak zmieniło się prawo do weryfikacji pracy?
- Czy muszę dawać pracownikom podwyżki, aby pomóc w pokryciu kosztów utrzymania? Czy potrzebuję polisy?

www.thehrdirector.com/business-news





Building a leader's resilience in the face of crisis

Budowanie odporności lidera w obliczu kryzysu

The answer to the contemporary VUCA world and the ongoing crises seems to be resilience: the one strength that allows us to bend without breaking, bounce back from change and grow instead of crumbling. What makes a resilient leader and how can this skill be enhanced?

Odporność psychiczna wydaje się odpowiedzią na współczesny świat VUCA i trwające kryzysy. To siła, która pozwala nam być elastycznymi, wyjść na prostą po zmianach, która pozwala na rozwój zamiast rozpadu. Co stanowi o odporności lidera, i jak tę umiejętność można doskonalić?

The word “crisis” has been tossed around by media and organisations since the beginning of the pandemic and even more so since the onset of the war in Ukraine. It has become a cliché to say that we need resilient leaders and teams that won’t break in the face of adversity, but will be able to grow from it. Let us reach beyond clichés and check what crisis and resilience mean.

The APA Dictionary of Psychology defines crisis as: “a situation that produces significant cognitive or emotional stress in those involved in it”. Moreover, developmental psychologists point out that crisis is a moment when the status quo, the existing system or the current mode of operation is no longer applicable or sufficient and the individual or group affected must seek new ways of operating. Crisis is therefore a stressful situation which might give rise to negative consequences, but also, with adequate support and resources, one that will help an organisation or individual take stock, gain new skills, become more resilient and sometimes completely transform their identity.

When we speak of crisis, we might refer to its different types: an economical or financial crisis, an environmental crisis or a psychological or emotional crisis, to name just a few. Interestingly, different types of crises usually affect us emotionally and psychologically. Crisis is also a natural stage in development. Each individual, in the course of their life, goes through crises when moving from one phase to another: from childhood to adolescence, from adolescence to early adulthood, from early to middle adulthood, and so on. The mid-life crisis is a well-known example of such a developmental step. Crisis is, and always has been, a necessary and inevitable part of life, and even a stepping stone to reaching your full potential.

Teams and organisations rely on leaders to lead them through a crisis and it is resilience more than any other trait that leaders need in order to step up to the mark. A resilient leader is one that stays composed when faced with hardship or change. It is not a person who doesn’t experience anxiety, but someone who can bear it without letting it spread or negative feelings overwhelm them. He or she is also able to swiftly adapt to changes that are taking place. Some key factors that comprise our resilience are for example the style of coping with stress, approach to the unexpected and emotional tolerance.

COPING STYLES

The way we cope with stress seems to be a lynchpin of resilience. Endler and Parker developed a model of coping with adverse situations that distinguishes three possible coping styles: task-oriented coping, emotion-oriented coping, and avoidance-oriented coping. Individuals mostly fall into one of the following categories or a combination of them.

Imagine Henry: an operations manager in a medium-sized IT company. When informed about an outage by his team, he promptly checks if the right focal points have been informed and makes sure the case has been assigned an appropriate priority. He knows that he will have to organise a call with a client to analyse the impact of the outage and he gathers all the necessary information. The stress mobilises him to take swift action, verify if the procedures are followed correctly and prepare for impact analysis. His style of coping in this situation is task-oriented. He concentrates on the problem at hand – finding a solution or following the right steps to minimise the consequences. This



Marzena Zwierzycka

Doświadczona lektorka języka angielskiego, certyfikowany trener umiejętności psychospołecznych (INTRA) oraz coach Akademii SET. Łączy nauczanie języka ze wspieraniem rozwoju osobistego. Współpracuje z korporacjami, prowadząc kursy Business English w LANG LTC.

A resilient leader is one that stays composed when faced with hardship or change.



Sources and inspiration

Collins, J. (2001) *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*.

Harris, R. (2017) *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Siegel, D. J. (2010). *Mindsight: The new science of personal transformation*. Bantam Books. In: Sutton, J. Window of Tolerance, <https://positivepsychology.com/>

Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M. (2007) *Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda*. October 2007 <https://www.researchgate.net/publication/220756654>

coping style is best suited for situations that are changeable: can be helped, altered, or resolved. It is critical to control emotions and get one's act together. But if Henry applied the same coping style in an unchangeable situation, it might be unsupportive. An unchangeable situation could be an illness, a loss of a close relative or dealing with the results of an accident he was involved in. Though some actions might be necessary here to alleviate the consequences of such situations, these circumstances require lending an ear to your emotions and taking care of yourself.

People with the emotion-oriented style of coping are mostly preoccupied with how they are feeling. This could be counterproductive when we need to act promptly and efficiently. But after the crisis has been tackled, some amount of concentration on emotions is necessary to connect with yourself and integrate new experience. Often, if an individual operates in a highly stressful environment and applies a task-oriented approach, his performance will be successful, but over time lack of self-care, fatigue and distress can lead to dire consequences, such as increased blood pressure and related cardiac problems, emotional numbness, exhaustion or even burnout.

AVOIDANCE STYLE

Moving to a different setting, meet Kathleen, a quiet biology student, who likes to keep to herself. When stressed, she tends to withdraw from

a situation or distract herself to avoid uneasy thoughts and worry. Whenever she has an exam or a project to finish, she puts off learning until the last moment. When pressed for time, she decides it is too late to learn so she might as well go to a party or entertain herself with a good film. This pattern of procrastination, diversion and distraction is typical of the avoidance style, which is considered the least adaptive of all three styles. In a business environment, the avoidance style could manifest itself in avoiding a colleague you had a conflict with rather than having a square conversation about what happened, never daring to speak up during a meeting or leading a presentation because of fear of public speaking, or even in absenteeism to avoid stressful duties.

The avoidance style typically worsens the situation because, as we choose to steer clear of our stressors rather than come to grips with them, we often fail to deliver our work on time and miss out on important opportunities. Having said that, avoiding does provide a short-term relief and it might be healthy in some cases. If you are faced with problems that you can't fix or control, it may be beneficial and relieving to seek distraction, for example amuse yourself with some pleasant activity instead of thinking about the issue around the clock. Also, if you are not concerned about maintaining a relationship with a person, you might want to choose avoiding a conflict rather than working on it, in order to save on time and energy.

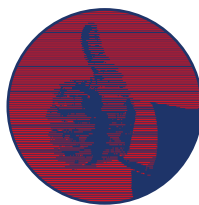
OPTIMISM OR REALITY?

In folk wisdom, optimists are considered more resilient to stress. To what extent is this true? Jim Collins, the author of *Good to Great* used to believe that successful organisations abound in optimistic people. It seems logical: to prevail we need to believe that better times will come. And this is certainly the case. But having the courage to face brutal facts proves even more important. Setting out the theory of organisational resilience, Vogus and Sutcliffe explain that optimism can create blind spots and overconfidence. It is better to maintain "intelligent wariness": assume that a lack of misfortune and times of success are nothing stable, as fortune is fickle. Resilient organisations and individuals expect (and prepare for) the unexpected, yet they are tolerant of the unexpected too. They are capable of welcoming ambiguity thanks to their deep belief that, in the end, they will endure hardship.

WINDOW OF TOLERANCE

While it might require some time and patience to manage your coping styles and learn to be realistic, there are many techniques that can help you build resilience by becoming more emotionally flexible. In other words, you can train to widen your Window of Tolerance. This is a term coined by Dan Siegel and it refers to a state in which we function well and can stay calm in the face of adversity. It is an optimal emotional arousal state when new experience can be integrated. When we stay within our Window of Tolerance, we are open and receptive, able to think logically and keep in touch with our emotions. When we are outside the window of tolerance, our nervous system switches to survival mode, prompting us to fight, flee or freeze. We function in a state of hyperarousal, not being able to focus, or we get into hypoarousal – we shut down and are unable to be in touch with ourselves.

Our Window of Tolerance might vary depending on how we feel, and so, even on one and the same day it can be wider or narrower – depending on whether we are relaxed or tired and hungry. The Window of Tolerance is also malleable: we can train ourselves to become more tolerant of stressful situations by being mindful of what triggers us and noticing our reactions. Emotional tolerance is crucial for leaders, who encounter stressful situations on a regular basis. Mindfulness and grounding techniques (including focusing on



Recommended



Coping Inventory for Stressful Situation (CISS) – a tool description

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F13031-000>

your breath and body-scanning) combined with conscious self-observations will allow you to spot signs of hyper- and hypoarousal and stay in tune with yourself under pressure.

THE RESILIENT SELF

Resilience is a complex phenomenon influenced by genetics and early experiences, but one that can and should be enhanced in our adult life, too. Inspired by metaphors that permeate Act and Commitment Therapy (ACT), I like to think about crisis as severe weather and about the resilient self – as the sky. The weather is changeable and unpredictable. But even the most raging storm, the heaviest rains and the most howling blizzard cannot damage the sky. We might lose sight of it, shrouded by clouds, but the sky is there, intact, an inner safe space that we can draw from. ● ©



Ćwiczenia online ze słownictwem

Poniżej załączamy linki do ćwiczeń w darmowej aplikacji Quizlet

Ćwiczenie pierwsze to zestaw słówek oraz wyrażen wraz wyjaśnieniami w języku angielskim. Sugerowanym sposobem na zapoznanie się ze słownictwem jest wyświetlenie zestawu w trybie FISZKI lub skorzystanie z trybu UCZ SIĘ.

1. https://quizlet.com/_ckipsw?x=ljqt&i=279117



Drugie ćwiczenie polega na połączeniu zwrotów, tak aby utworzyć typowe kolokacje ze słownictwa i tutaj najlepszą metodą jest wybranie trybu DOPASOWANIA.

2. https://quizlet.com/_ckjs3w?x=ljqt&i=279117



personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Czym jest pivot i w jakich sytuacjach się sprawdzi?

Rozmowa z Oliverem Burkemanem, autorem książki *Cztery tysiące tygodni. Czas na twoje życie*

Cyfrowe kompetencje w branży automotive

Jak się komunikować się bez wskazywania na płęć?

Jak wdrażać w firmie programy rozwojowe skierowane do kobiet?



Zał. R. Pleńkowski w 1987 r.

INFOR PL SA

Prezes zarządu
Ewa Świstuniuk

INFOR PL Spółka Akcyjna
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
www.infor.pl

Redakcja w składzie

Redaktor naczelna
Ewa Walenda
tel. 510 024 943
ewa.walenda@infor.pl

Współpraca redakcyjna
Anna Włodarczyk
anna.wlodarczyk@infor.pl

Grafika i DTP
Sebastian Bieganik, Tomasz Babik

Marketing, promocja, reklama
Katarzyna Chałas
tel. 510 024 916
katarzyna.chalas@infor.pl

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryń

Grafiki
Shutterstock

Adres redakcji
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
www.personel.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 0 801 626 666,
bok@infor.pl
www.sklep.infor.pl

Zamówienia na prenumeratę przyjmują
również: RUCH SA, prywatni kolporterzy
oraz urzędy pocztowe.

Copyright by INFOR PL SA. Publikacja jest
chroniona przepisami prawa autorskiego.
Wykonywanie kserokopii lub powielanie
inną metodą oraz rozpowszechnianie
bez zgody wydawcy w całości
lub części jest zabronione i podlega
odpowiedzialności karnej.

INFOR PL SA jest podatnikiem VAT
NIP 118-00-93-066

Materiałów niezamówionych nie zwracamy.
Zastrzegamy sobie prawo do skrótów
i zmian tytułów. Nie ponosimy odpowiedzialności
za treść reklam zamieszczonych
na łamach.

Druk: Mazowieckie Centrum Poligrafii

Nakład 5000 egz.

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2023

Zamów prenumeratę „Personelu i Zarządzania”

na **www.sklep.infor.pl**:

- wersja PREMIUM – wydanie papierowe i e-wydanie – prenumerata na 12 miesięcy – 898 zł brutto
- wersja STANDARD – wydanie papierowe lub e-wydanie z dostępem do archiwum – prenumerata na 12 miesięcy – 798 zł brutto

Nie wiesz, jak zamówić?



zadzwoń
801 626 666



napisz
bok@infor.pl

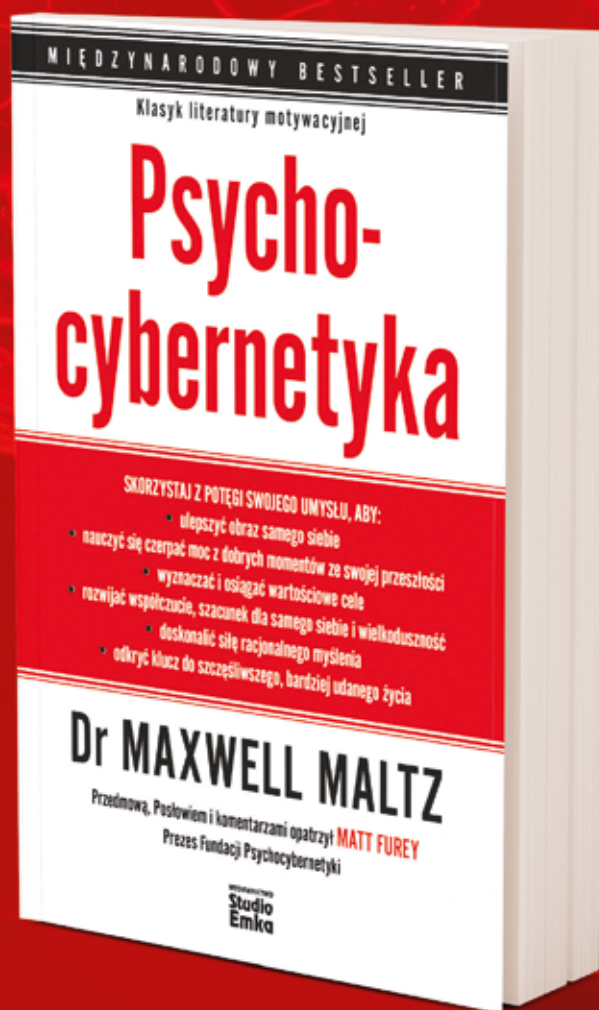


wejdź na stronę
personel.infor.pl

PRZEŁOMOWY I INSPIRUJĄCY

BESTSELLER

KSIĄŻKA, KTÓRA POPRAWIŁA JAKOŚĆ ŻYCIA
PONAD 30 MILIONÓW CZYTELNIKÓW



Patroni

MY
COMPANY
POLSKA

hr polska
PORTAL HR

HR personel
& zarządzanie

WP

WYDAWNICTWO
Studio
Emka

Więcej
na naszej stronie
studioemka.com.pl



f studioEMKA

@ wydawnictwostudioemka



InnerMastering[®]
INSTITUTE

Zarządzanie

Relacje

Outplacement

Systemowość

Dobrostan

Akademia menedżera

Ekologia

Holizm

Harmonizowanie

Szkoła coachingu

Spójność

Wartości

Świadomość

Procesy kulturowe

Cele

Be Harmonized

innermastering.com

