



HR

INFLUENCERS

TrendBook 2019

#AngażującyLider

#ZaufaniewBiznesie

#OdRekrutacjiDoReputacji

TrendBook HRI 2019

Jak wiele organizacji mierzy dziś „zaufanie” i czy w ogóle da się je zmierzyć? Czy jest to tylko niekwantyfikowalny zestaw odczuć zbioru jednostek? Czy mierząc w naszych organizacjach „zaangażowanie” mierzymy też „zaufanie”? Jak mierzyć zaufanie do liderów? I czym owo zaufanie dziś jest? Czy świat, w którym funkcjonujemy, #Świat4.0, wymaga od liderów nowych kompetencji? Jak wesprzeć liderów w budowaniu ich przywództwa i jak samoświadomi liderzy mogą rozwijać się sami?

Na wszystkie te pytania staramy się odpowiedzieć w tegorocznej edycji #TrendBook HRI 2019, nie tylko z perspektywy praktyków HR i zarządzających. Chcemy, by TrendBook był publikacją pełną konkretnych przemyśleń i rozwiązań, które z powodzeniem będą mogli Państwo od zaraz wdrożyć w swoich organizacjach.



Katarzyna Szydłowska

Redaktor Naczelna

fot. Michał Szydłowski

TrendBook HRI 2019 – co to takiego?

Publikacja jest efektem prac warsztatowych, które miały miejsce podczas III TrendCampu HR Influencers. Każda z grup roboczych, składających się z Menedżerów i praktyków HR oraz liderów biznesu z różnych branż, pracowała nad zagadnieniami skupionymi wokół naszych stałych wątków, którymi są #Biznes, #Ludzie, #Wartości, mając w centrum zainteresowania tegoroczny temat przewodni: #EtykaBiznesu. Wierzymy, że etyka w biznesie, zaufanie i skoncentrowanie na ludziach, to dziś podstawa nie tylko wzrostu organizacji, ale w ogóle ich przetrwania.



Dla kogo przygotowaliśmy to wydawnictwo?

TrendBook HRI dedykujemy liderom w organizacjach:

- Specjalistom i Menedżerom HR poszukującym inspiracji i dobrych praktyk;
- Menedżerom ze świata biznesu.

W obu tych grupach znajdziemy osoby o ponadprzeciętnej świadomości biznesowej, posiadające umiejętność i chęć wglądu w swoje działania i ich konsekwencje. Liczymy na otwartość i gotowość do korzystania z inspiracji i dobrych praktyk wypracowanych przez grono praktyków biznesu i członków HR Influencers.



Co odróżnia TrendBook HRI od innych publikacji nt. zarządzania?

TrendBook HRI to wynik interdyscyplinarnej współpracy liderów i praktyków zarządzania (finanse, marketing, HR, CEO), którzy rozmawiają o strategii ponad swoimi funkcjami biznesowymi, w zrozumiały sposób.

TrendBook HRI koncentruje się na tym, żeby **pisać praktycznie o biznesie, ludziach i wartościach.**

TrendBook HRI

TrendBook HRI to unikalny język publikacji. Zakłada:

- unikanie banałów i oczywistości; naszym celem jest sprawić by TrendBook HRI był użyteczny;
- unikanie abstraktów i korpomowy; przełożenie haseł na konkretne zachowania (wskaźniki behawioralne) i działania;
- pokazanie korzyści i wartości, które stoją za konkretnymi działaniami;
- dzielenie się rekomendacjami i dobrymi praktykami;
- przejrzystość treści zarówno w kwestii merytorycznej, jak i wizualnej (nie „przegadanie” tematu).





O HR Influencers

HR Influencers (HRI) to zainaugurowana w styczniu 2016 roku platforma współpracy liderów branży zarządzania ludźmi w biznesie. Misją HR Influencers jest wypracowanie oraz transfer najlepszych praktyk zarządzania ludźmi poprzez zbudowanie społeczności zaangażowanych praktyków, ogólnopolski program mentoringowy, nawiązywanie współpracy z organizacjami biznesowymi i organizacjami pracodawców a także definiowanie kompetencji, których potrzebuje strategiczny praktyk HR.

Naszym celem jest budowanie dialogu i mostów - między światem HR a światem biznesu pokazując, że dzięki stawianiu człowieka w centrum uwagi – tworzymy nowoczesne miejsca pracy i rozwijamy biznes.

Mamy ze sobą wiele wspólnego i wspólne tematy:



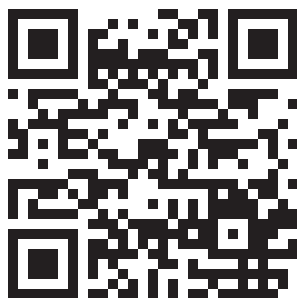
#BIZNES



#LUDZIE



#WARTOŚCI



Więcej o inicjatywie HR Influencers
i jej członkach na:
www.hrinfluencers.pl



□ Key Notes

Szymon Hołownia

dziennikarz, pisarz i publicysta



W dzisiejszych czasach Twoje imię i nazwisko nie robi na nikim żadnego wrażenia. To co zrobisz, czy to co jest napisane o Tobie w Wikipedii nie ma znaczenia. Ważne jest to **„kim naprawdę jesteś”**? Jak zdefiniujesz siebie w jednym zdaniu?

Zaufanie to powierzenie części siebie w ręce kogoś innego, a to ryzykowny gest. Czy Ty jesteś w stanie to zrobić?

Czy inni są gotowi powierzyć swoje zaufanie Tobie? Twoim zadaniem jako lidera jest budowanie pojemności zaufania (tzw. „Capacity building”). Zobacz w drugim człowieku – człowieka. Rozróżniaj stanowiska od interesów i dąż do zrozumienia, o co właściwie chodzi drugiej stronie (dlaczego ktoś coś robi?). Nie musisz mieć wspólnych poglądów, żeby iść do przodu – wystarczy, że szanujesz innych

i wymagasz szacunku do siebie. Bądź uważny. Każda okazja jest dobra do tego, żeby się spotkać i porozmawiać, dać komuś „quality time” – czas wysokiej uważności. Taki czas, przez który będziesz tylko z drugą osobą, w 100% „tu i teraz”. Nie zawsze musisz prowadzić rozmowę do celu i nie każda rozmowa musi się kończyć jakimś rezultatem. Najważniejsza jest twoja uważność na drugiego człowieka. Ważne są małe, codzienne działania, jak najlepsze wykorzystanie 86.400 sekund danych nam każdego dnia. Działaj tam, gdzie możesz.

W miejscach w których jesteś, zapalaj światła, gdzie się da – żeby pod tą latarnią zmieścił się jeszcze jeden człowiek...

Anna Streżyńska

była minister cyfryzacji, obecnie założycielka start-upu technologicznego, prawniczka



Zaufanie jest główną wartością, zasobem i aktywem – niezależnie od tego w jakiej organizacji pracujemy. Na podstawie zaufania budujemy wizerunek, relacje i kapitał, który przyciąga do naszej idei. Jak zbudujesz potencjał zaufania, to ludzie po prostu Ci ufają, bo sprawdziłeś się już w wielu miejscach. Bo jesteś spójny w swojej komunikacji, bo do tej pory nie zawodziłeś, a podstawą do Twojego działania jest szacunek dla drugiego człowieka. Zaufanie do siebie budujesz całe życie – buduje się je bardzo długo i bardzo szybko można je zrujnować.

Zaufanie w firmie buduje się przez jasną komunikację, słuchanie pomysłów, angażowanie do ich realizacji. Ważne jest stworzenie atmosfery, w której każdy może przyjść i podzielić się sobą, swoją pasją i zaangażowaniem. Ludzie, z którymi pracuję są dla mnie przyjaciółmi, nie pracownikami. Ufamy sobie, wspólnie rozwiązujemy problemy i dzięki temu nakręca się mechanizm zaufania. Poczucie sensu i wpływu na organizację, oparte na zaufaniu, buduje zaangażowanie. Człowiek staje się centrum zainteresowania. Szczęśliwy człowiek w pracy będzie zaangażowany w siebie i w firmę na równych zasadach, pod warunkiem, że firma angażuje się w niego. Firma zaangażowana w człowieka to firma, która poprzez angażujących liderów dba o to, żeby tworzyć dobre życie w godzinach pracy.

Joanna Malinowska-Parzydło

założycielka HR Influencers,
Executive Partner w Younicorn



Nasi goście, Szymon i Ania to Influencerzy. Kim jest Influencer? To osoba, która przechodzi przez życie i jego trudy, bez utraty wizji, marzeń, pasji i entuzjazmu. Osoba, która bardziej dba o ładne wnętrza niż o oznaki prestiżu i władzy. To dobry lider, który czuje się odpowiedzialny za jakość swojego wpływu i chce go dobrze wykorzystać.

Influencerzy to ludzie o ładnych, zadbanych wnętrzach. Ludzie, którzy potrafią wykorzystać miejsce, w którym się znaleźli, żeby czynić dobro, żeby coś zmienić. Influencer to ten, który ma wpływ i któremu ufają. Może mieć różne źródła wiarygodności – to co ich łączy i buduje wiarygodność to ich wewnętrzna spójność.

HRI to także inicjatywa Influencerów. Ma na celu integrowanie ludzi w czynieniu rzeczy, które robią różnicę w jakości życia ludzi w pracy. Naszym klejem społecznym są wartości. To co trzyma ludzi w HRI to otwartość, zaufanie, autentyczność, dzielenie się swoimi doświadczeniami. Wyróżnia nas poczucie wpływu na ludzi i najwyższa uwaga skierowana na relacje. Chcemy nieść pomoc w życzliwy

i ekologiczny sposób naszym organizacjom.

Wiemy, że na czele każdej organizacji i każdego zespołu w biznesie stoi Lider. To, jakimi zasadami rządzi się firma jest jego odpowiedzialnością i daje świadectwo temu, jakie wartości są mu bliskie lub bardzo dalekie. Angażujący liderzy to profesjonaliści, którzy rozumieją, że zaufanie to nagroda za podmiotowe traktowanie człowieka w biznesie.

Dzisiaj już nie sam biznes jest ważny, ale także styl robienia biznesu i styl komunikacji. Dzisiejsza rozmowa o zarządzaniu powinna skoncentrować uwagę na stylu rozmowy, w miejsce wdrażania kolejnych nowych, modnych, mniej lub bardziej potrzebnych narzędzi. Poza stylem rozmowy kluczowe są: odwaga, uważność, zaangażowanie i przywództwo w praktyce. Dopiero to wszystko buduje długoterminowy, odpowiedzialny społecznie wynik i długofalowe zaufanie.



「BIZNES」

□ Zaufanie w biznesie. Dlaczego CFO powinien być lwem w swojej organizacji?

Zaufanie w biznesie dotyczy wszystkich interesariuszy danej organizacji. Od pracowników i udziałowców, poprzez klientów, organy prawa do kontrahentów. Od odpowiedniego poziomu zaufania na wszystkich stykach tych relacji zależy realizacja strategii i w oczywisty sposób przekłada się ona również na wartość spółek. Można powiedzieć, że każda firma ma swój kapitał zaufania. Ów kapitał gromadzi się długo i mozolnie, natomiast do jego szybkiej utraty może doprowadzić kilka nieprzemyślanych decyzji lub zdarzeń.



Pułapki zarządzania

Brak natychmiastowej diagnozy i reakcji po obserwacji pojedynczych zdarzeń lub wręcz negatywnego trendu.

Brak ustalonych zasad w zarządzaniu, a także brak konsekwencji w ich przestrzeganiu, w taki sposób by zawężać pole do interpretacji. Dobrze określone zasady ułatwiają wzajemne zrozumienie, dają poczucie wspólnoty. Ich brak, nieprecyzyjność lub tworzenie częstych wyjątków, prowadzą do różnych interpretacji, odstępstw, a w efekcie do niepewności i utraty zaufania pracowników lub kontrahentów w dłuższym okresie.

Brak odwagi do zmierzenia się z wynikiem (bez koloryzowania). CFO powinien mieć odwagę, by zaprotestować przeciwko tzw. „masowaniu wyniku”. Bardzo często Zarząd oczekuje, że pomimo nieosiągnięcia celów biznesowych (sprzedaży, rentowności, kosztów) wynik zostanie poprawiony dzięki odpowiednim zabiegom księgowo-finansowym, takim jak rozwiązanie rezerw, wydłużenie okresu amortyzacji albo jej zaprzestanie lub też niezawijanie potrzebnych rezerw. „Masowanie wyników” zaczyna stawać się praktyką, a to osłabia presję na podjęcie koniecznych działań naprawczych. W efekcie biznes traci cenny czas, gdyż takich działań nie da się prowadzić w nieskończoność. A gdy tych źródeł zabraknie lub gdy wyjdą na światło dzienne, prowadzą do trwałej utraty zaufania (ze strony inwestorów, interesariuszy, klientów i pracowników). Trzeba mieć świadomość, że strata na zaufaniu i reputacji to w konsekwencji strata na wynikach i wartości firmy.

Nieumiejętnie zaprojektowane KPI lub ich zbyt duża liczba, przy zbyt małym poziomie szczegółowości. Zdarzają się organizacje z KPI-ami, które nie wspierają założonej strategii, a czasami wręcz wzajemnie się wykluczają. Niestety często, zamiast podjąć trudne decyzje biznesowe, lider wprowadza nowe KPI (np. dzienne) lub chybione zmiany organizacyjne, gdy czas na skuteczną reakcję ucieka. Prawdziwe znaczenie w danym biznesie ma tylko kilka wskaźników, oczywiście indywidualnie dobranych dla danej branży czy organizacji, jednak można przyjąć, że najistotniejsze to – **cash flow, rentowność, poziom satysfakcji klientów, poziom zaangażowania pracowników, szybkość, elastyczność w działaniu** (co w czasach VUCA ma gigantyczne znaczenie).

Brak odwagi kadry zarządzającej. Przy naprawianiu sytuacji spółki w bardzo złej kondycji, potrzebne są trudne decyzje o zmianie liderów, wprowadzeniu „świeżej krwi” i otwartość na nowe rozwiązania.



Koszty braku zaufania

O zaufaniu rzadko mówi się jak o wartości, którą można zmierzyć. Zwykle dostrzega się negatywny, ale niemierzalny wpływ braku zaufania na biznes. Tymczasem koszty braku zaufania w firmie mogą być jak najbardziej mierzalne, jak m.in.:

- Widocznie niższa sprzedaż niż u konkurentów w naszej branży.
- Wydłużony cykl obrotu gotówki. Klient mający niskie zaufanie do firmy chce zapłacić z odroczonym terminem płatności. Niski poziom zaufania skutkuje także brakiem możliwości płatności odroczonych dla dostawców; zapłata za usługi lub produkty może być możliwa tylko przedpłatą lub gotówką.
- Wyższe koszty usług – dostawcy mają niższą elastyczność w negocjowaniu cen ze względu na ryzyko nieodzyskania płatności.
- Trudności z pozyskaniem dodatkowego finansowania i utrzymania odpowiedniego cash flow.
- Wyższe koszty finansowania (np. droższe kredyty, wyższy koszt faktoringu).
- Niższy wynik finansowy z powodu konieczności obniżania cen do utrzymania obecnych i zdobycia nowych klientów.
- Spadek wartości firmy i jej akcji, z powodu niższych wyników i niższego popytu na akcje firmy.
- Zwiększona rotacja pracowników, która przekłada się na wyższe nakłady na rekrutację i wdrożenie.
- Trudności w rekrutacji pracowników, czego efektem są braki kadrowe negatywnie wpływające na realizację celów biznesowych.
- Liczba i wartość umów wypowiedzianych przez Klientów i rezygnujących z produktów i usług firmy.
- Koszty konfliktów zewnętrznych (koszt obsługi prawnej), jak i konfliktów wewnętrznych (koszt czasu osób w nie zaangażowanych oraz menadżerów i HR rozwiązujących te konflikty).
- Liczba niepotrzebnych konfliktów, eskalacji i „podkładek” mailowych, koszt zaangażowania drogich Menedżerów do rozwiązywania prostych spraw i mikrozarządzania, które jest przejawem braku zaufania lidera do swoich pracowników.



CASE STUDY:

Ja wiem wszystko najlepiej!

Opis sytuacji:

Spółka giełdowa (300 pracowników, biznes nieruchomościowy), a w niej nowo mianowany Prezes, w wyniku awansu wewnętrznego, obejmuje swoje stanowisko. Osoba ta uchodzi za perfekcjonistę i „szczegółarza”, wprowadza swój sposób pracy i podejmowania decyzji. Od tej pory każdy projekt i aktywność biznesowa firmy podlega konsultacjom i zatwierdzeniu przez Prezesa, niezależnie od tego czy jest to umowa z kolejnym klientem o wartości 5.000 PLN rocznie (czyli mało istotna z punktu widzenia firmy), ulotka reklamowa nowego projektu (jednego z 30 prowadzonych przez firmę), czy też nadruk na długopisach firmowych. Menedżerowie ustawiają się codziennie w kolejce i czekają na „audiencję” długie godziny, zamiast efektywnie pracować. Co gorsza, za każdym razem Prezes wychodzi z uwagami i nowymi pomysłami, więc jeden i ten sam projekt konsultowany jest kilkanaście razy, często do późnych godzin nocnych.

Dla przykładu, rutynowa prezentacja dla analityków giełdowych jest omawiana i zmieniana prawie 20 razy przez zespół 5-osobowy. Prezes zastrzega sobie prawo podjęcia każdej decyzji, tylko żadna faktycznie nie zapada. W efekcie przez 10 miesięcy firma kręci się wokół osoby Prezesa i niestety nie dostrzega zbierających się ciemnych chmur. Nadchodzi kryzys finansowy roku 2008, a firma nie jest w stanie ani dostrzec nadchodzących niepokojących sygnałów z rynku, ani tym bardziej się do tego kryzysu solidnie przygotować. Menedżerowie są sfrustrowani brakiem decyzyjności i autonomii, a jednocześnie mocno przepracowani. Morale załogi bardzo upada. Właściciel i Rada Nadzorcza postanawiają odwołać Prezesa po ponad roku sprawowania tej funkcji.

Komentarz:

Zaufanie to również delegowanie. Pokazany wyżej przypadek to przykład mikrozarządzania w megaskali. Czy był to wynik niekompetencji całej kadry zarządzającej czy raczej wynik braku zaufania Prezesa, że Menedżerowie firmy potrafią zarządzać swoimi obszarami biznesowymi?

Czy brak zaufania kosztuje? Ten przykład pokazuje, że w naprawdę skrajnych przypadkach może mieć katastrofalne skutki dla biznesu. W wyniku skupienia na kontrolowaniu każdego aspektu biznesowego przez jedną osobę, firma nie przygotowała swojego biznesu na twarde lądowanie, zamroziła istotne fundusze w zawieszonych projektach i musiała zawiesić działalność operacyjną na kilka miesięcy w oczekiwaniu na ożywienie rynków finansowych.



Siła liderów – rola CFO

W dzisiejszym świecie obserwujemy spadek zaufania klient - firma, pracownik - firma, człowiek - instytucje. Wygląda na to, że jednym z powodów jest brak rzeczywistych autorytetów. Kiedyś szef lub lider budował autorytet na wiedzy i doświadczeniu, które posiadał i formalnej roli, którą pełnił w organizacji i społeczeństwie. Dzisiaj wiedza jest dostępna dla wszystkich w Internecie, znacznie większy jest też dostęp do stanowisk kierowniczych. Formalna władza nie wystarcza już, by przewodzić i być prawdziwym liderem, który inspirował ludzi do działania i zmiany. Styl przywództwa, który nie uwzględnia budowania zaufania, może skutkować dużymi problemami firmy w dłuższym okresie. Paradoksalnie, dotyczy to także nadmiernego zaufania, często mylonego z brakiem kontroli.

Najczęstszym parametrem, na który zwracają uwagę Akcjonariusze jest wynik finansowy firmy. W większości firm jest to główny parametr wynagrodzenia premialnego członków zarządu. Stąd presja na „wieczny” trend wzrostowy z kwartału na kwartał. Pokazywanie świetlanej przyszłości poprzez kolorowanie obecnych wyników finansowych, a w efekcie zaciąganie zobowiązań i finansowania ponad możliwości spłaty, prowadzi do poważnych dalszych kłopotów finansowych i potencjalnego bankructwa. Odpowiedzialny lider-finansista musi mieć siłę, być „lwem” - bronić etyki w biznesie i jasno przedstawiać sytuację, zastopować błędne koło złych decyzji i nie czekać, aż kryzys dopadnie firmę.



Silny lider, lider-lew:

- Ufa sobie. Zaufanie do siebie jest bazą do budowania zaufania na wszystkich płaszczyznach.
- Jest strażnikiem etyki w biznesie. Odważnie mówi „nie”, gdy sposób osiągnięcia wyników zagraża stabilności firmy.
- Przestrzega zasad i wartości. Kaskaduje je w dół organizacji. Pilnuje także, by inni przestrzegali ustalonych zasad.
- Nagradza za pracę wykonywaną zgodnie z wartościami i zasadami.
- Buduje autorytet, zaufanie i zaangażowanie poprzez swoje cechy: uczciwość, dobrą energię, spójność, szacunek dla innych, transparentną komunikację oraz wiedzę i ciągły rozwój.



CASE STUDY:

Policzmy to inaczej, na pewno lepiej wyjdzie!

Opis sytuacji:

Firma stoi na dwóch nogach biznesowych: dużych przedsiębiorstwach (mało klientów, generujących 80% przychodu) i MŚP (20% przychodu, generowanych przez około 20 tysięcy klientów). Biznes dużych klientów rośnie mało, ale stabilnie. Segment MŚP od 2 lat spada, zarówno w wartościach jak i ilościach. Dane w segmencie MŚP są grupowane i analizowane po obszarach, w przeciwieństwie do segmentu dużych firm, gdzie każdy z klientów analizowany jest osobno. Trudno więc określić przyczyny spadków w segmencie MŚP. Przez ostatnie 2 lata Dyrektor tego obszaru kilkakrotnie zmienił podziały regionów oraz strukturę ewidencjonowania kosztów i przychodów, stąd analizowanie danych, szukanie trendów i wyciąganie wniosków jest bardzo utrudnione. W związku ze spadającą sprzedażą zatrudniani są dodatkowi sprzedawcy, co skutkuje wyhamowaniem spadku przychodów. Niestety segment ten nie jest w stanie ponieść dodatkowych kosztów sprzedaży i w efekcie rentowność spada dramatycznie. Nowa CFO postanawia przyjrzeć się segmentowi MŚP w sposób inny niż dotychczas i przeprowadzić analizę rentowności grup klientów oraz poszczególnych sprzedawców. Efekty analizy są druzgocące: sprzedaż spada, gdyż nowa sprzedaż nie jest w stanie nadążyć za rezygnacjami obecnych klientów, a przychód uzyskiwany z nowych klientów nie pokrywa kosztów sprzedawców. Wynika z tego, że cały segment MŚP wymaga nowej strategii i nowego pomysłu.

Komentarz:

Trudne sytuacje, a taką z pewnością jest spadająca sprzedaż i rentowność, wymagają trudnych i szybkich, acz przemyślanych decyzji. W opisanym przypadku, doszukiwanie się liczb i tworzenia kolejnych KPI, nie przybliżały do identyfikacji faktycznych problemów. Wystarczyłaby pobieżna, bardzo uogólniona analiza ilości „nowi vs. portfel vs. rezygnacje” oraz rentowności grup klientów, żeby zorientować się w trendach, sytuacji finansowej i przyczynach owych trendów. Zapotrzebowanie na kolejne analizy, raporty i KPI powodowały tylko odwlekanie w czasie trudnych decyzji.



□ Czy drobiazgowo, sztywne KPI mogą zabić zaufanie?

Według badań CBOS z 2016 r. jedynie 23% osób uważa, że większości ludzi można ufać, natomiast 74% woli zachować ostrożność. A jak wygląda to w biznesie? 35% osób uważa, że w interesach opłaca się zaufać, 40% jest przekonana, że wiąże się to ze stratą.

Polacy są wyjątkowo nieufni wobec innych

osób uważa, że większości
ludzi można ufać

23%

74%

osób woli zachować
ostrożność

W biznesie

osób uważa, opłaca się zaufać

35%

40%

osób uważa, że wiąże
się to ze stratą

Zarządzający pokochali sztywne KPI, bo mogą obiektywnie zmierzyć to, co ma prowadzić do „zrobienia wyniku”. Mogą obserwować trendy i mają poczucie kontroli nad procesem doskonalenia organizacji. W tak nieufnym wobec siebie społeczeństwie jak Polska, KPI staje się niemal narzędziem idealnym. Ich zwolennicy powtarzają, że wskaźniki pomagają osiągać cele, ale w gruncie rzeczy są metodą kontroli. Jak mawiał towarzysz Stalin „Kontrola jest najwyższą formą zaufania” i właśnie zaufanie staje się jednym ze wskaźników tej metody kontroli. Czujemy, że to nie ma sensu, bo nikt w życiu prywatnym nie ustala sobie KPI, woląc oprzeć się na wartościach i relacjach, a nie liczbach w Excelu. Dlaczego więc inaczej chcemy działać w pracy?



KPI zagrożeniem dla zaufania i odpowiedzialności

Z drugiej strony, ustalając KPI wysyłamy sygnał, że pracownik jest sam z siebie nie dość ambitny, albo nie wie, jak osiągnąć postawione przed nim cele. Standaryzujemy proces osiągania celów tnąc je na małe kawałki i tworząc zadania do wykonania. W silnie sformalizowanej strukturze i w dokładnie opisanym procesie, człowiek staje się jedynie siłą roboczą. Pracownicy to czują, mają poczucie braku wpływu i pozbawienia sensu pracy. Mają swoje KPI, które stają się celami, a ich osiągnięcie prowadzi do uzyskania korzyści materialnej w postaci premii, co uruchamia tzw. grę wojenną. Mimo setek badań przeprowadzonych w ostatnich latach na ten temat, zarządzający nadal przekonani są, że zachęty finansowe są kluczem do zwiększania wydajności.



Utracone korzyści

Ludzie są zdolni do osiągania wielkich rzeczy, kiedy robią coś z pasją i zgodnie z cenionymi wartościami. Przez brak zaufania usztywniamy organizację, tworzymy standardy pracy i nie pozostawiamy miejsca na autonomię, kreatywność, inicjatywę i innowacyjne myślenie. Jeśli pracownicy mają swoje indywidualne, sztywne KPI i tylko z nich są rozliczani, to dlaczego mieliby dać z siebie coś więcej? Organizacja nie ma przecież na tyle zaufania do pracownika, by pozwolić mu realizować cele sposobem jaki uważa za najlepszy. Dlaczego ma zainwestować cały swój potencjał w pracę, skoro firma nie dostrzega w nim potencjału? Wszyscy mówią o VUCA, czyli o zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym świecie. Mimo to w dalszym ciągu stawiamy na usztywnianie i formalizację pracy, budujemy sztywne KPI w oparciu o dane historyczne. Tymczasem warto zaufać, zmodernizować środowisko pracy zgodnie z tym, o co nauka wnioskuje od bardzo dawna.



Rekomendacje



Kultura

Ludzie nie starają się dla lepszych liczb w Excelu. Potrzebują wiary w to, że ich praca ma głębszy sens, że to co robią na co dzień łączy się z ich wartościami. Wartości, rytuały i styl postępowania pracowników tworzą unikalną kulturę firmy, której nie można wpisać do Excela. Wielu zarządzających jest tym faktem zdumiona, bo jest to czynnik, który bardziej niż jakikolwiek inny wpływa na sukces lub porażkę. Pracownicy nie odchodzą z pracy dlatego, że KPI został źle zaprojektowany, a dlatego, że nie odpowiada im kultura organizacyjna. Dziś jak nigdy przedtem firmy potrzebują oparcia kultury na wartościach, a nie zasadach.



Ludzie

Ludzie nie muszą znać KPI, by móc pracować lepiej. Potrzebują narzędzi, umiejętności i wsparcia w rozwiązywaniu problemów i znoszeniu barier. Organizacja powinna zawsze w centrum stawiać człowieka, a dopiero później procedury. Ludzie zazwyczaj wiedzą, jak rozwiązać najbliższe im problemy, ale muszą mieć możliwość wyrażenia własnego zdania lub samodzielnego zadziałania w kierunku poprawy.



Autonomia i wsparcie

Jeżeli pracowników traktujemy jak siłę roboczą, która ma wykonać określoną liczbę telefonów w określonym czasie, to nie możemy oczekiwać zrozumienia dla wizji i misji firmy. Pracownicy potrzebują przestrzeni do autonomicznych decyzji i doskonalenia oraz gwarancji potrzebnego wsparcia.



Jakość

We wskaźnikach samych w sobie nie ma nic złego, są jedynie miarą. Nie mogą jednak jednocześnie zastąpić celów i determinować premii bez względu na jakość i wartości firmy. Jakość wynika ze zrozumienia strategii i celu, zaangażowania w jego realizację, dbałości o klientów i współpracowników.



Współpraca

KPI nie może stać się miarą do porównywania pracowników. W środowisku, gdzie pracownicy są porównywani między sobą „wyrosną” gwiazdy, a to pociąga za sobą rywalizację i brak współpracy.

#OdRekrutacjiDoReputacji

Podjmując rozważania o tematyce reputacji firmy jako usługodawcy stawiamy w centrum Klienta. Podobnie jest w przypadku budowania reputacji firmy jako pracodawcy. Dobrą (lub złą) reputację może on osiągnąć przede wszystkim dzięki budowaniu określonych doświadczeń kandydatów, którzy stoją w centrum wszystkich działań pracodawcy. Samo spotkanie rekrutacyjne powinno stać się punktem kulminacyjnym, gdzie kandydat i pracodawca podczas rozmowy, mogą się poznać i wzajemnie sprawdzić, czy są w stanie spełnić swoje oczekiwania. Spójność z misją, wizją oraz wartościami firmy to składowe tego, co poza kompetencjami powinno zdecydować o zatrudnieniu danego kandydata.

Dobra reputacja oparta jest na zaufaniu – kandydata do pracodawcy i odwrotnie. Budowanie zaufania zaczyna się zaś na długo przed rozmową rekrutacyjną. Jak więc budować zaufanie? Wydawać by się mogło, że to trudna i mozolna praca, w rzeczywistości zaś chodzi po prostu o to, by być uczciwym. Tak wiele i tak niewiele jednocześnie.

Jasna i bezpośrednia komunikacja z kandydatem, dokładny i prosty opis oczekiwań w ogłoszeniu rekrutacyjnym, kontakt na każdym etapie rekrutacji, dostosowanie terminu spotkania do oczekiwań kandydata, informacja na temat decyzji oraz pogłębiony feedback, jeśli kandydat ma takie życzenie – to podstawowe elementy, których obecność w naszych działaniach może przynieść zamierzony efekt.



CASE STUDY:

Projekt „zLINKuj się z nami”

Zarząd LINK4 wyznaczył ambitny finansowy cel w strategii na dany rok – osiągnąć miliard PLN składki przypisanej brutto. Jednym z ważniejszych działań wspierających osiągnięcie tego wyniku było działanie HR ukierunkowane na zwiększenie zatrudnienia w organizacji. Tak narodził się projekt „zLINKuj się z nami”. Został on oparty na potrzebie stania się „pracodawcą z wyboru”, zatrudniającym tylko tych, którzy chcą pracować w LINK4 i wpasowują się w kulturę firmy, tak by czuć się dobrze w gronie współpracowników i jednocześnie, spełniać oczekiwania organizacji.

Cel projektu:

rekrutacja 350 osób, które lubiłyby organizację, chciały w niej pracować, rozwijać się i polecać ją swoim znajomym.

Program zLINKuj się z nami składał się z następujących działań:

- **Poszukiwany – Poszukiwana:** pracownicy wspólnie, w grupach roboczych złożonych z przedstawicieli różnych szczebli organizacji, opracowali profil kandydata (personę) najbardziej wpisującego się w linkową kulturę organizacyjną.
- **Zdjęcia:** przeprowadzono casting, w którym wybrano pracowników do sesji zdjęciowej. Jednym z podstawowych kryteriów była ich motywacja do stania się „twarzą LINK4”.
- **Treść ogłoszeń:** pozostała zmieniona zgodnie z Zasadami Prostego Języka, tak by były zrozumiałe i zawierały wszystkie niezbędne informacje.
- **Video:** kandydat otrzymywał zaproszenie SMSem, w którym umieszczony był filmik od rekrutera/rekruterki ze spersonalizowanym zaproszeniem na spotkanie.
- **Spotkanie rekrutacyjne:** selekcji aplikacji kandydatów dokonywał przyszły przełożony. Następnie wskazane osoby były umawiane na spotkania w dogodnym dla obu stron terminie. Kandydat otrzymywał potwierdzenie zaproszenia drogą mailową, zaś dzień przed rozmową – SMS z filmikiem. W wiadomości była również mapa z dojazdem oraz dane do kontaktu. Ponadto kandydat miał możliwość potwierdzić, przełożyć lub odwołać spotkanie poprzez tę właśnie wiadomość. Po spotkaniu każdy otrzymywał drobny

upominek, nawiązujący do działalności firmy LINK4 – odbłask, by być bezpiecznym na drodze oraz nakładkę maskującą na kamerkę laptopa – by być bezpiecznym w sieci.

- **Ankieta satysfakcji:** w okresie od 3 do 5 dni po udzieleniu informacji zwrotnej odnośnie decyzji rekrutacyjnej, kandydat otrzymywał ankietę satysfakcji. Miał w niej możliwość oceny całego procesu rekrutacyjnego, rekrutera, oferty firmy a także podzielenia się własnymi uwagami w pytaniach otwartych. Wyniki na bieżąco były analizowane przez dział rekrutacji.
- **Targi Pracy:** dodatkowym narzędziem rekrutacyjnym była prezentacja firmy na targach pracy, w które w znacznym stopniu zaangażował się biznes. Specjalnie na tę okazję zostały także przygotowane ulotki informacyjne ze zdjęciami pracowników, będących „twarzami LINK4”.
- **Witamy na pokładzie:** oficjalne powitanie przez Prezes, najwyższą kadrę zarządzającą i szefów zespołów. To również okazja do wręczenia dedykowanego Welcome Pack-a.

We współpracę przy realizacji projektu został włączony Zarząd, wyższa kadra zarządzająca, dyrektorzy, kierownicy oraz pracownicy – czyli cała organizacja. Szereg rozwiązań został opracowany wewnętrznie, biorąc pod uwagę pomysły i inicjatywy spływające od pracowników. Projekt został zrealizowany od stycznia 2017 roku do kwietnia 2018 roku.

Efekty:

- 350 zrekrutowanych i zatrudnionych osób przez 3-osobowy zespół rekruterski;
- satysfakcja kandydatów z procesu rekrutacyjnego na poziomie 85,4%;
- wzmocnienie wizerunku i rozpoznawalności LINK4 jako pracodawcy: wzrost spływu CV w odpowiedzi na ogłoszenie o 40%;
- wzrost zainteresowania i zaangażowania biznesu w proces rekrutacyjny i działania Employer Brandingowe;
- budżet całego projektu wyniósł 10.000 zł brutto (nie licząc kosztów targów pracy i ogłoszeń);
- dołączenie do Koalicji Przyjaznej Rekrutacji.



「WARTOŚCI」

□ Zaufanie jako strategiczny zasób

1.

Zaufanie to rodzaj emocji budującej kapitał osobisty lub społeczny, będący efektem doświadczenia lub wynikiem wiary, związany często z przekonaniem, że intencje drugiej strony są uczciwe. Zaufanie wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa i sensu, wymaga spójności (jasności komunikacji, transparentności, wiarygodności) oraz wzajemnego szacunku. Komponentami zaufania są także autentyczność i przyzwolenie na popełnianie błędów.

2.

Zaufanie to jedna z ważniejszych wartości w DNA skutecznej organizacji. Jest to podstawowy warunek, aby biznes mógł się rozwijać i zmieniać. Jest to powierzenie siebie oraz zadań innej osobie z otwartością, jasną komunikacją, byciem uważnym. Zaufanie buduje się wtedy, gdy w partnerze widzimy człowieka z jego wartościami, cechami i kompetencjami oraz gdy jesteśmy gotowi podjąć ryzyko nawiązania relacji biznesowej z szacunkiem i otwartością.

3.

Zaufanie to ciągły proces, buduje się je długo i z konsekwencją należy opierać na nim relację ze współpracownikami. Menedżer w swojej relacji z przełożonym powinien otrzymywać spójny komunikat i zadania oraz strategię budowaną właśnie na zaufaniu, bo wtedy i on będzie wiedział, jak ma budować swoje relacje na innych poziomach. Zaufanie musi iść więc z góry, musi być w DNA firmy i musi być egzekwowane na każdym poziomie organizacji.



Rekomendacje

Zaufanie wiąże się z takimi elementami jak:



Transparentność

klarowność relacji i informacji, uczciwość i prawda w komunikacji, autentyczność, nieunikanie trudnych tematów, ale umiejętność przyznania się do błędów, na których organizacje mogą się uczyć i rozwijać, a pracownik dostaje jasną wizję pracy opartej na zaufaniu.

Spójność

zgodność słów z czynami, szczerość i prawda w przekładaniu tego co się mówi i wyznaje na to, co się robi.

Proaktywność

szybkie działania wychodzące naprzeciw obecnej sytuacji lub wyprzedzające mogące pojawić się problemy, nieodkładanie trudnych tematów „na potem”, odwaga do podejmowania trudnych decyzji.

Wiarygodna komunikacja

komunikacja oparta na prawdzie, na odważnym i asertywnym przedstawianiu swojego zdania i spójnej z tym budowaniem swojej marki osobistej.

Mierzyć zaufanie, czyli co...?

Przykłady niskiego zaufania w organizacji:

Rotacja w firmie.

Wysoka rotacja talentów.

Efektywność i preferowane formy komunikacji w firmie.

Wysoki wskaźnik rotacji osób nowozatrudnionych (w pierwszym roku pracy).

Ilość inicjatyw oddolnych.

Nadmierna ilość e-maili, tworzenie „podkładek”, duża ilość adresatów e- maili i częste bezpodstawne eskalacje.

Ilość poleceń do pracy.

„Milczenie organizacyjne” - niska ilość inicjatyw oddolnych, brak uwag, pytań ze strony pracowników.

Swoboda komunikacji między szczeblami hierarchii.

Bariery w komunikacji - komunikacja ograniczoną liczbę szczebli do góry (najczęściej jeden).

Wyniki zaangażowania rok do roku.

Brak spotkań Zarządu / kierownictwa z pracownikami lub sterowanie pytaniami – pytania tylko wcześniej znane i „bezpieczne” dla odpowiadających.



Liderze, działaj – nikt inny nie zrobi tego za Ciebie!

Lider budujący zaufanie do siebie regularnie sprawdza jaki jest jego poziom samoświadomości.

- Jak dobrze znasz swoich ludzi? I czy na pewno?
- Częściej mówisz czy słuchasz?
- Jak okazujesz innym szacunek na co dzień?
- Współpracujesz czy rywalizujesz z innymi w swojej organizacji?
- Czy masz kompetencje i motywację by zarządzać ludźmi?
- Jak często sprawdzasz, czy to co sam o sobie myślisz pokrywa się z tym, co myślą o Tobie inni?

Przykład dobrej praktyki:

W firmie home.pl podczas spotkań Zarządu z pracownikami pytania zadawane mogą być spontanicznie lub trafiają do skrzynki z pytaniami, która zostaje otwarta dopiero na spotkaniu. Zarząd ma szansę usłyszeć je po raz pierwszy i stara się na nie odpowiedzieć w trakcie spotkania. Dzięki temu, Zarząd pokazuje swoją „ludzką twarz” pracownikom. Aby taka praktyka miała szansę być wdrożona, Prezes musi być osobiście przekonany do takiego postępowania i posiadać umiejętność odpowiadania na wszystkie pytania w wyważony sposób (nawet te trudne i agresywne).



Menedżerze, zerknij także do publikacji
HRI TrendBook 2018, w którym jednym z
tematów przewodnich była „Głowa lidera”.

www.hrinfluencers.pl/trendbook-hri/

□ Warunki wyjściowe budowania kultury zaufania

□ HR-ze zacznij od siebie

HR powinien być instytucją zaufania publicznego, uczyć liderów poprzez przykład własny.



- HR sam buduje zaufanie do swoich działań poprzez słowność, „dowożenie” na czas i w dobrej jakości.
- HR pokazuje swoimi działaniami w jaki sposób współpracować z innymi działami w firmie, wychodząc z inicjatywą, angażując, dając informację zwrotną i informując o postępach.
- Ludzie w zespole HR pracują ze sobą i swoim liderem w sposób modelowy, co przekłada się na dobrą atmosferę i maksymalne wykorzystywanie potencjału zespołu.
- HR nie wypracowuje rozwiązań sam, angażuje grupy interesariuszy i pracuje z biznesem nad rozwiązaniami, procesami i narzędziami, tak by były jak najlepiej dopasowane do rzeczywistości.
- HR pełni rolę partnera dla biznesu, szanuje i w razie potrzeby asertywnie chroni swój czas i kompetencje.
- HR jest wierny wartościom i jest strażnikiem ustalonych zasad.
- HR pokazuje odwagę jako doradca zarządu, monitoruje styl komunikowania i promowania zaufania przez kierownictwo.
- HR powinien być częścią każdego biznesu, rozumieć go na wskroś i być partnerem dla Zarządu i każdej funkcji firmy do wspólnego działania i osiągnięcia wyników.
- HR musi być fundamentalną bazą wiedzy o ludziach i specyfice rynku talentów oraz strategicznym partnerem dla Zarządu, rozumiejącym rynek biznesowy sam w sobie.



Zadbaj o warunki brzegowe w organizacji:

- działania reprezentowane, wzmacnianie i kaskadowane poprzez Zarząd;
- know-how. Każdy wie, jak dawać i przyjmować feedback (szkolenia dostarczone przez HR);
- kultura feedbacku – feedback przekazywany na co dzień w formie wzmacniającej i rozwojowej, przekazywany w każdą stronę (góra-dół, góra-dół, poziomo);
- możliwość popełniania błędów i wyciągania wniosków, wdrażania usprawnień. Szukanie „lekcji” zamiast „winnych”;
- czas w codziennej agendzie na budowanie relacji z drugim człowiekiem, poprzez uważność dla niego i rozmowę;
- przejrzyste procesy i przewidywalność działań.



Świadomy Zarząd jest:

- wsparty mądrym HR-em i silną relacją CEO – Dyrektor HR, w której obie strony są partnerami;
- wzorem - zespołem funkcjonującym według deklarowanych wartości, okazującym godną naśladowania praktykę zarządzania relacjami i budowania zaufania;
- gotowy do regularnego dialogu o wartościach indywidualnych liderów jako sposobu zarządzania;
- ambasadorem komunikowanego i egzekwowanego w firmie profilu lidera budującego zaufanie. Jest spójny w zakresie komunikatów i działań tzw. „walk the talk”.



Konkretne działania, które może podjąć HR by zwiększać potencjał zaufania w organizacji

Podjęcie strategiczne:

- Zaangażowanie lub wykorzystanie wpływu rady nadzorczej i akcjonariuszy na postawy i zachowania liderów – zbieranie oczekiwań i informacji zwrotnej.
- Budowanie pozycji strategicznego partnera Zarządu w prowadzeniu biznesu (HR umocowany w Zarządzie).
- Silna relacja CEO z HR. Ustalenie i respektowanie regularnego czasu na rozmowę CEO-HR o patologiach w zarządzaniu. Dawanie informacji zwrotnej, jak zachowania liderów wpływają na zespół i firmę.
- Budowanie z Zarządem kultury komunikacji, w której niepożądane zachowania nazywa się po imieniu i wyciąga się z nich konsekwencje. Wspólne budowanie wrażliwości na to, co nie jest w firmie akceptowalne.
- „Leading by example” – każdy stosuje się do ustalonych wartości i standardów działania, a w przypadku ich niierespektowania jest otwarty na feedback i zmianę postępowania.
- Rekrutacja etycznych liderów (w tym CEO) prowadzona przez HR w oparciu o wartości. HR definiuje kogo potrzeba w organizacji (tego nie robi firma zewnętrzna). Sprawdzanie faktów, referencji i opinii w kontekście nie tylko osiągniętych sukcesów, ale także sposobów ich osiągnięcia. Podejmowanie trudnych decyzji dotyczących niezatrudniania ludzi, którzy nie reprezentują postaw zgodnych z wartościami firmy, pomimo dowożonych wyników (liczy się nie tylko „co”, ale także „jak”).
- Zbudowanie KPI organizacji w oparciu o zaufanie. Wyjęcie ze współzawodnictwa i włożenie we współzależność. Budowanie zespołów zamiast królestw. Dążenie do zbudowania takiego modelu struktury, który jest partnerski, sieciowy i relacyjny, o niskiej hierarchiczności.
- Definiowanie wartości poprzez zachowania (wskaźniki behawioralne) w konkretnej rzeczywistości biznesowej organizacji. Unikanie pustych haseł i sloganów.
- Benchmarking – pokazywanie trendów i najlepszych praktyk na rynku. Opieranie się na faktach, badaniach i liczbach.
- Pokazywanie kosztów braku zaufania w organizacji, bezpośredniego i pośredniego przełożenia na wyniki firmy (np. koszty rekrutacji, szkoleń).
- Poparcie rozmów danymi z przejrzystej analityki HR-owej np. poziom rotacji, wyniki badania satysfakcji/pulsów, wyniki exit interviews.
- Prezentacja wyników firmy z uwzględnieniem tego jak zostały osiągnięte (przy realizowaniu jakich wartości).

Wprowadzenie narzędzi rozwojowych dla liderów:

- Badanie 360 wraz z analizą wyników, feedbackiem i podjęciem odpowiednich działań dopasowanych do grup lub jednostek:
 - wzmacnianie mocnych liderów, angażowanie ich w działania mentoringowe, docenianie,
 - rozwijanie liderów przeciętnych, uzbrajanie w kompetencje i monitorowanie ich rozwoju,
 - plany naprawcze i ich egzekucja względem liderów najstabszych, włącznie z realną możliwością opuszczenia organizacji w przypadku braku poprawy.
- Warsztaty zespołowe organizowane przez HR lub samego lidera.
- Zbudowanie programu rozwoju / mentoringu Menedżerskiego – miejsca do dzielenia się zarówno sukcesami jak i porażkami.
- Stworzenie przestrzeni na popełnianie i przyznawanie się do błędów, np. poprzez „fuck-up debate” – kiedy Menedżerowie dzielą się swoimi doświadczeniami i porażkami dla wyciągnięcia wniosków (tzw. „lessons learned”).
- Budowanie świadomości liderów poprzez coaching, mentoring, szkolenia. Na podstawie wcześniej zbudowanej relacji, konfrontowanie w sposób otwarty i szczerzy jak wygląda samoocena lidera, a jak jest postrzegany w organizacji. Uczenie Menedżerów kompetencji przeglądania się w oczach pracowników i aktywnego poszukiwania feedbacku.
- Każdy lider, bez wyjątku, zobligowany do pracy nad uzyskanymi feedbackami, danymi z badań satysfakcji, badań pulsowych, danymi z Exit Interviews i monitorowanie zmian.

Działania operacyjne:

- HR budujący platformę dialogu – spotkania z liderami, pytanie o to, co ważne, pokazywanie wspólnych wartości poprzez wypowiedzi samych zainteresowanych. Umożliwienie wymiany doświadczeń i spostrzeżeń, zbudowanie „grupy wsparcia”. Budowanie świadomości u liderów.
- Uświadamianie, że „People agenda” nie jest strategią HR – tylko strategią firmy. Ownership i odpowiedzialność za ludzi oraz budowanie zaufania jest po stronie liderów.
- Zbudowanie katalogu/ modelu zachowań akceptowalnych (oczekiwanych) / nieakceptowalnych i ich jasna komunikacja. Nadanie wyższej wagi kompetencjom i wartościom. Komunikacja wsparta przez Zarząd.
- Wpisanie realnej oceny tego, jak lider promuje wartości firmowe w codziennych relacjach, w proces rekrutacji i awansów menedżerskich.
- Wdrożenie oceny zachowań, postaw i reprezentowanych wartości do KPI, systemów premiowych i ocen Menedżerskich. Liczy się nie tylko wynik, ale także sposób jego osiągnięcia (przejście od stylu „what” do „how”).

- Dbanie o ludzką twarz Menedżerów i prezentowanie odwagi menedżerskiej na co dzień, np. przy komunikowaniu trudnych decyzji, osobiste wręczanie wypowiedzeń przez Menedżerów wraz z koniecznością osobistego komunikowania powodów zwolnienia.
- Badanie motywacji osób promowanych na Menedżerów pod kątem ich gotowości do inwestowania w ludzi i rozwijania ludzi.
- Oferowanie alternatywnej ścieżki eksperckiej (obok menedżerskiej) osobom, którym brakuje kompetencji społecznych, a są ważne dla firmy - ścieżka ekspercka równie ważna co menedżerska.
- Uczenie przez przykład pozytywny. Wzmacnianie przykładów oczekiwanych zachowań w organizacji, mówienie o nich.
- Zaangażowanie managementu C-suite do prowadzenia szkoleń z etyki i wartości. Komunikowanie agendy lidera i kaskadowanie jej w dół w całej organizacji (zamiast komunikacji przez plakaty i artykuły prasowe).
- Reagowanie na bieżąco i udzielanie otwartego feedbacku rozwojowego dla wszystkich szczebli zarządzania. Monitorowanie zmian - feedback jako puls, a nie jednorazowe zdarzenie.
- Bycie zwierciadłem organizacji - nazywanie tego, co się dzieje, po imieniu np. Jak konkretnie zachowania liderów wpływają na firmę i ludzi?
- W badaniach satysfakcji i pulsowych – pytanie wprost o poziom zaufania do liderów i organizacji.
- Prowadzenie szkoleń z dawania i odbierania feedbacku dla wszystkich w organizacji. Zwiększanie gotowości liderów do dawania feedbacku i proaktywnego poszukiwania go, odbierania, pracy z nim i zmiany. Uczulanie na dawanie feedbacku każdego dnia (tzw. continuous feedback) zamiast incydentalnych zdarzeń przy okazji rozmów podsumowujących.
- Uczenie Menedżerów, w jaki sposób rozmawiać z ludźmi o wartościach (najpierw pracujemy z Menedżerami, Menedżerowie później wykorzystują podobny schemat do pracy ze swoim zespołem).

Wzmacnianie proaktywnych zachowań pracowników

Wysoka produktywność pracowników daje przewagę konkurencyjną i bez zwiększania zasobów pozwala rosnąć. Tyle w teorii. W praktyce wiele firm kładzie duży nacisk na wzrost produktywności, ale wprowadzane zmiany i realizowane projekty nie przynoszą zadowalających efektów. Koncentrują się przede wszystkim na płacach, systemach, technologii, monitorowaniu, kontroli pracy i KPI. Płace są ważne, znoszenie barier systemowych czy zaprzestanie marnotrawienia zasobów to także kwestie istotne dla produktywności. Jednak biznes nie do końca potrafi wpływać na to, co jest poza bezpośrednią kontrolą i nie można tym sterować odgórnie, czyli zaangażowanie pracowników, ich kreatywne podejście do rozwiązywania problemów, usprawniania pracy i inicjatywę. Tymczasem, jak pokazują badania – biznes może zrobić bardzo wiele by podnieść produktywność, także w oparciu o zaangażowanie.

Autonomia i zaufanie

Już samo poczucie pracowników, że ich praca jest dostrzegana i że kierownictwu zależy, by pracowało im się lepiej może przyczynić się do wzrostu produktywności. Kolejnym z istotnych czynników jest autonomia. Zarządzający zazwyczaj mają wizję przedsiębiorstwa, ale nie są ekspertami na poziomie wykonawczym. Dlatego pracownicy liniowi muszą mieć na tyle swobody, by móc podejmować decyzje dotyczące sposobu wykonywanej pracy. Muszą mieć poczucie kontroli nad tym co i jak robią. Rolą kierownictwa jest wytyczanie kierunku i stawianie celów, ale nie może to być jedynym motorem napędzającym organizację. Umożliwienie pracownikom podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących sposobu wykonywania pracy wymaga ze strony zarządzających odwagi, zaufania, ale również zmiany stylu przywództwa. Liderzy powinni zachowywać się bardziej jak trenerzy niż kontrolerzy. Kluczową rolę odgrywa tu zaufanie. Bez niego nawet duża swoboda decyzyjna pracowników może nie mieć przełożenia na poprawę wydajności. Dlatego menedżerowie muszą być świadomi, że ich zachowania przywódcze odgrywają kluczową rolę w budowaniu zaufania, które wspiera kreatywność. Co właściwie powoduje, że obdarzenie ludzi zaufaniem i władzą zwiększa ich zaangażowanie (proaktywność)? Mogąc podejmować samodzielne decyzje, pracownicy biorą na siebie odpowiedzialność za efekty, które uzyskają. Zwiększa się ich wiara we własną skuteczność, co z kolei zachęca do zachowań proaktywnych. Efekt jest tym mocniejszy, im wyższe

kompetencje posiada bezpośredni przełożony. Pracownicy uważają wtedy, że nowe uprawnienia są możliwością do nauki nowych rzeczy i zwiększania własnych doświadczeń. Jeśli pracownicy nie ufają kompetencjom przełożonego, mogą sądzić, że dana im autonomia jest próbą przerzucenia na nich odpowiedzialności. Niestety liderzy o wysokich kompetencjach rzadko dzielą się z pracownikami decyzyjnością. Stanowi to wyzwanie dla organizacji i ich samych, by umiejętnie pobudzali zaangażowanie pracowników zwiększając im autonomię.



Jak zmierzyć zaufanie, przywództwo, zaangażowanie i produktywność?

Jak zmierzyć styl przywództwa naszych liderów? Jak zmierzyć zaangażowanie? A przede wszystkim jak zweryfikować, że nasze działania przynoszą jakikolwiek efekt? Biznes musi być mierzalny, a decyzje nie mogą być podejmowane w oparciu o przeczucia i domysły. Dlatego psycholodzy organizacji pomagają firmom realizować badania dotyczące satysfakcji z pracy czy zaangażowania. Niestety bardzo często są to obszerne kwestionariusze składające się z kilkudziesięciu pytań, a badanie realizowane jest raz w roku – co daje tylko statyczny obraz szansę na jednorazowe, reaktywne wprowadzanie zmian. Przy obecnej dynamice firm to zdecydowanie zbyt mało. Alternatywą są pulsowe badania zaangażowania, które pozwalają na bieżące monitorowanie sytuacji i reagowanie na nią niemal natychmiast. Polegają one na zadawaniu niewielkiej ilości pytań np. 5, ale dość często (nawet raz na dwa tygodnie). Jednym z takich narzędzi jest Platforma Hive (<https://extended.tools/hive/>), która umożliwia tworzenie ankiet i podgląd wyników w czasie rzeczywistym. Przy odrobinie wsparcia eksperckiego, firmy same mogą konstruować ankiety, które nie tylko będą trafnie mierzyć zaangażowanie, ale będą miały praktyczne przełożenie na biznes.



Platforma Hive
[www.extended.tools/hive/](https://extended.tools/hive/)





CASE STUDY:

Jak pomóc Zarządowi, gdy jednym ruchem zrujnował zaufanie?

Akcja naszego studium przypadku rozgrywa się w firmie o profilu handlowo - usługowym, przechodzącej właśnie transformację organizacyjną i biznesową. W związku z planowanymi zmianami, Zarząd spółki postanowił podjąć działania mające na celu weryfikację kompetencji kadry Menedżerskiej. Przegląd kompetencji kadry menedżerskiej miał zmapować mocne i słabe strony zespołu zarządzającego oraz pomóc określić potrzeby rozwojowe tej grupy pracowników na najbliższe miesiące. Wszystko to miało pomóc w realizacji nowej i ambitnej strategii firmy, w której kluczową rolę odegrać miały kompetencje zespołu zarządzającego.

Po długich debatach dotyczących wyboru narzędzia diagnostycznego z udziałem Zarządu, HR oraz doradcy zewnętrznego, Zarząd podjął decyzję o przeprowadzeniu sesji Assessment Center (AC) dla kilkunastu kluczowych Menedżerów. Warto zaznaczyć, że dwa lata wcześniej firma korzystała już z procesu AC w momencie fuzji z inną firmą. Wtedy też, bezpośrednio po zakończeniu badania, kilku kluczowych Menedżerów odeszło z firmy. Zarząd utrzymywał, że Menedżerowie odeszli na własne życzenie i nie było to w żaden sposób powiązane z przeprowadzonym AC, jednak korytarzowe plotki mówiły o tragicznej komunikacji, niejasnościach, chaosie i źle przeprowadzonym procesie. Podobno, nawet najlepsi Menedżerowie zostali ocenieni źle, dlatego zdecydowali się odejść. Pozostałej części Menedżerów zaangażowanych w proces, nie zaoferowano żadnych działań rozwojowych.

Biorąc pod uwagę trudne doświadczenia z przeszłości związane z użyciem Assessment Center, HR i doradca zewnętrzny zobowiązali Zarząd do otwartej i jasnej komunikacji co do celu planowanego badania AC, przeznaczenia środków budżetowych na programy rozwojowe po procesie oceny, a także do utrzymania aktualnego składu zespołu kadry zarządzającej przez okres co najmniej 6 miesięcy od przekazania informacji zwrotnej uczestnikom po zakończeniu badania. Chodziło o stworzenie poczucia bezpieczeństwa i zaufania do podejmowanych działań. Ustalenia wdrożono w życie, a dzięki podjętym przez Zarząd i HR wysiłkom w zakresie transparentnej komunikacji projektu, kadra zarządzająca wykazała zrozumienie i entuzjastyczne podejście do badania.

Badanie AC przeprowadziła zewnętrzna firma doradcza, co stworzyło komfortowe warunki uczestnikom projektu. Informacja zwrotna do Zarządu dotycząca wyników badania oraz indywidualne sesje informacji zwrotnej przebiegły w atmosferze otwartości i zaufania. Wyniki AC pokazały, że kadra zarządzająca dysponuje zestawem kompetencji zbieżnych z potrzebami biznesowymi firmy. Jednocześnie u kilku menedżerów pojawiło

się kilka wyraźnych obszarów do rozwoju, które miały być uzupełnione poprzez spersonalizowane programy rozwojowe. Ogólny odbiór projektu był pozytywny, co było dużym sukcesem biorąc pod uwagę wcześniejsze doświadczenia.

Niestety, bezpośrednio po zakończeniu projektu, Zarząd podjął decyzję o outsourcingu części procesów obsługi klienta, co spowodowało konieczność likwidacji części etatów, w tym konieczność zwolnienia kilku Menedżerów, którzy wzięli udział w procesie oceny kompetencji (AC). Wbrew rekomendacji HR, Zarząd zignorował wcześniejsze zobowiązania dotyczące zasad działania po zakończeniu badania. Pomimo, że decyzja Zarządu dotycząca outsourcingu, była decyzją czysto biznesową (kwestia redukcji kosztów i zachowania ciągłości operacyjnej) i nie miała realnego związku z przeprowadzonym procesem AC, pracownicy uznali, że Zarząd wykorzystał badanie kompetencji do wytypowania ludzi do zwolnienia. W tym momencie, zaufanie pracowników do Zarządu legło w gruzach.

Ten przypadek pokazuje, jak ważna jest odpowiednia koordynacja działań i szerokie patrzenie na pozornie niepowiązane ze sobą decyzje biznesowe. Czasem, nie mając złych intencji, Zarząd może doprowadzić do utraty zaufania i pogorszenia relacji z kadrą zarządzającą i pracownikami. Wystarczyłoby, żeby w tym konkretnym przypadku, Zarząd trzymał się ogłoszonych zasad lub też nie deklarował tego, czego nie będzie w stanie dotrzymać. Jeśli już doszłoby do takiej sytuacji jak opisana, powinien wziąć na siebie ciężar otwartej komunikacji, być gotowy odpowiedzieć na wszystkie trudne pytania i zadbać o to, by zwalniani pracownicy zostali docenieni na forum, a obiecane im wsparcie rozwojowe po procesie AC zostało udzielone. Powinno się tak zadziać pomimo tego, że nie będą już świadczyć pracy dla tego pracodawcy, dlatego, że dzięki temu pozostaną z organizacją w dobrych relacjach i będą w stanie sami, na swoim poziomie, zarządzić plotkami i atmosferą wokół ich odejść w sposób pozytywny.

A person in a suit is running on a set of stairs. The image is in a dark blue monochrome style. The person's legs and arms are in motion, suggesting a fast pace. The stairs are wide and made of light-colored material, contrasting with the dark background. The overall mood is one of urgency and movement.

「 LUDZIE 」

Firma zaangażowana w człowieka

Współczesny rynek pracy nie pozwala firmom na bierność i bylejakość, szybko demaskuje brak wiarygodności i spójnej kultury, doskonale odróżniając prawdziwe wartości od dobrze brzmiących haseł. W świecie ciągłych zmian i silnych mediów społecznościowych nie da się budować innowacyjnej firmy bez zaufania i zaangażowania ludzi.

W walce o talenty liczą się nie benefity, a jasny cel, styl prowadzenia biznesu, transparentna komunikacja, realizowane wartości i budowane relacje. Pracownicy angażują się w pełni, kiedy czują, że firma angażuje się w nich. Najważniejsze jest tworzenie takiego środowiska pracy, gdzie liczy się człowiek. Chodzi o to, żeby widzieć „całego człowieka”, a nie tylko pracownika realizującego ważne zadania – dostrzegać jego talenty, pomysły i pasje. Tam, gdzie to tylko możliwe, należy budować ownership – współodpowiedzialność za cel - zachęcając do oddolnych inicjatyw, prowadząc politykę dialogu i współpracy. Takie podejście pozwala rozwijać się zarówno firmie, jak i pracownikom.

Zaufanie w biznesie to wartość, którą możemy się dzielić, pokazując przekonanie, że ludzie w moim otoczeniu zawodowym, jakkolwiek by nie byli różni, chcą działać, mają dobre intencje, wartościowe pomysły i ważny punkt widzenia. Zaufanie to informacja zwrotna, jaką dają nam ludzie i jaką my dajemy ludziom. Zaufanie mnoży się, jeśli tylko na to pozwolimy – tworząc firmę zaangażowaną w człowieka. #FirmaZaangażowanawCzłowieka to organizacja, która osiągając dobre wyniki, nie traci z oczu ludzi, którzy te wyniki realizują. Zauważa i docenia ludzi, którzy ją tworzą i bez których nie da się realizować efektywnych procesów, budować trwałych relacji z klientami, tworzyć i udoskonalać produktów, realizować wymagających projektów oraz osiągać sukcesów.

Firmę zaangażowaną w człowieka poznamy:

- ✓ po jej liderach
- ✓ po wartościach i postawach wpisanych w życie firmy, takich jak:
 - uwagę słuchanie, otwarta komunikacja i ciągły dialog, autentyczność - wierność wartościom i prawdomówność, dobroczynność, dbanie nie tylko o wyniki pracy, ale także o jakość życia w pracy.
- ✓ po kulturze działania
- ✓ po stylu komunikacji
- ✓ po wpływie wywieranym na wszystkich interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji



Model 5R – Zarządzanie przez Zaufanie

Firmom, które chcą być „zaangażowane w człowieka”, rekomendujemy Model 5R.

Model 5R



R jak rozmowa

z człowiekiem w biznesie, o biznesie i człowieku.

R jak rozwijanie

przez doświadczanie, działanie i wyciąganie wniosków. Ciągła nauka.

R jak rozliczanie

pokazywanie: zysków, kosztów i poziomu zaufania/motywacji/reputacji liderów.

R jak rankowanie

dawanie szansy liderom na spojrzenie na siebie oczami pracowników, sprawdzanie gdzie są na skali zaufania.

R jak rezultat

wpisanie kapitału zaangażowania i zaufania w roczny rachunek wyników i odpowiedzialność kadry zarządzającej.

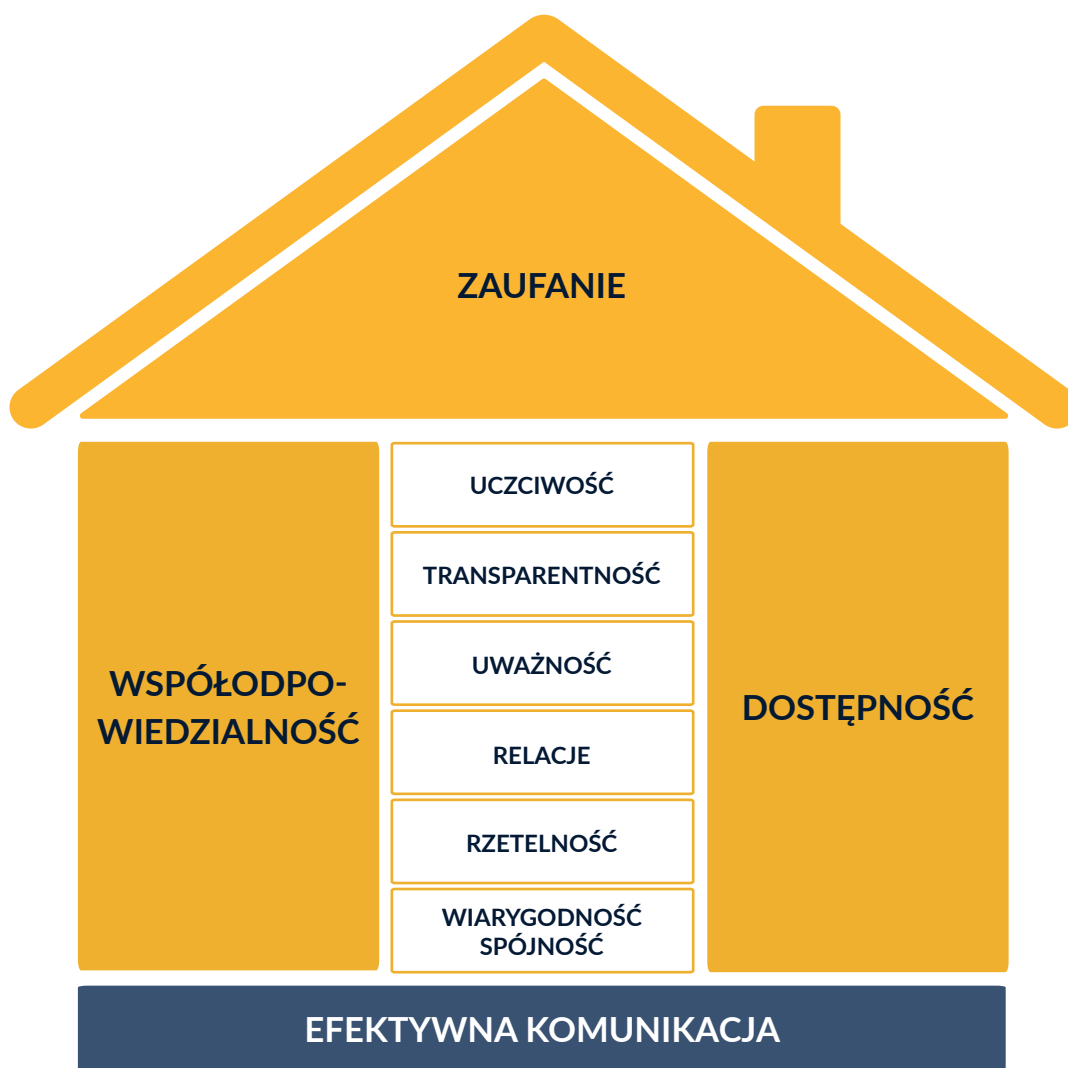
Argumenty liczbowe i wskaźniki do realizacji modelu 5R.

Czyli gdzie szukać danych?

- Audyt marki pracodawcy (wraz z benchmarkiem do rynku i największych konkurentów).
- Badanie zaangażowania/satysfakcji, w którym pracownicy oceniają procesy zarządzania, kulturę i sposób budowania zaufania.
- Uważne wsłuchanie się w głos pracowników i w to, na co kładą nacisk.
- Analiza wskaźników HR w firmie (rotacja, liczba kandydatów do pracy, długość stażu pracy, liczba awansów poziomych i pionowych, aktywność pracowników w inicjatywach oddolnych).
- Analiza procesów wejścia i wyjścia z organizacji (z jakimi aspiracjami ludzie przychodzą do firmy, a z jakimi doświadczeniami z niej odchodzą).



Zachowania lidera budującego zaufanie



Fundamentem zachowań lidera budującego zaufanie jest efektywna komunikacja (w sposób otwarty, transparentny i okazujący zaufanie). Komunikacja = dialog. Obie strony mówią, obie strony słuchają. „Wchodząc w projekt wchodź z dobrymi intencjami i kontraktuj zaufanie (mów o tym, że ufasz i proś o zaufanie)”.

Filary to współodpowiedzialność i bycie częścią zespołu. Dostępność fizyczna, stwarzanie przestrzeni do rozmowy i okazywanie potrzebnego wsparcia. **Wnętrze**, czyli wiarygodność, spójność, rzetelność i dotrzymywanie słowa. Uważność, dostrzeganie – poszukiwanie kontaktu, ciekawość i zainteresowanie, budowanie relacji. Transparentność – stawianie sprawy jasno. Uczciwość. **Dach** – Zaufanie. Jest elementem - jest elementem spajającym i ochraniającym wszystko.



CASE STUDY:

Lider przez duże „L”

Opisywany Lider jest Menedżerem z krwi i kości, pracującym w jednej z dużych międzynarodowych firm, działających także na rynku polskim. Dlaczego bez nazwiska czy innych znaków, które pozwoliłyby go zidentyfikować? Dlatego, że nie jest celem stawiać go na piedestale. Celem jest opisać jego cechy w taki sposób, by pokazać, co to znaczy być Liderem przez duże „L” i jak ważne dla biznesu jest to, by mieć kogoś takiego u swoich sterów.

Dwa absolutnie podstawowe powody nadania dużego „L” owemu liderowi to wzbudzone zaufanie i prezentowana spójność. Zaufanie, które wzbudza – u podwładnych, przełożonych, biznes partnerów pojawia się już przy pierwszym spotkaniu i pierwszej rozmowie, co potwierdzają także opinie nowych osób w firmie. Uważność, umiejętność słuchania i zadawania pytań potrafią zbudować zaufanie i relację już w pierwszych 5 minutach

znajomości. Kto pracuje z nim dłużej wie, że może ufać, że podejmowane decyzje są słuszne i mają na celu nie tylko dobro firmy, ale także dobro pracowników czy własnego zespołu. Może ufać, że jeśli prosi o dyskrecję, to ma ją zagwarantowaną. Podobny poziom zaufania jest okazywany także w drugą stronę, co buduje zaangażowanie i zwiększa wagę każdej relacji. W interakcji z owym Menedżerem można ufać, że to, co się widzi i słyszy, to jest faktycznie jej prawdziwe oblicze, bo „walk the talk” to dla niego podstawa. Podstawą zaufania, którym jest otaczany jest spójność, którą prezentuje na co dzień w zakresie myśli, przekonań, słów i działań. Dzięki tym dwóm fundamentom, jako Członek Zarządu, partner dla biznesu i szef zespołu, może w pełni wykorzystywać całe mnóstwo dodatkowych kompetencji i umiejętności.

- Jako Członek Zarządu, świetnie się orientuje w każdym aspekcie funkcjonowania biznesu i doskonale rozumie, że wszyscy pracujemy na wspólny sukces. Dbą o to, by wartości, którymi się kieruje – transparentność, szacunek, skupienie tak na celu jak i na ludziach, były transferowane w dół organizacji i przestrzegane na każdym z jej poziomów.
- Jako partner dla biznesu, stara się zrozumieć źródło problemu, zanim podejmie jakąkolwiek decyzję. Dbą o to, by rekomendowane rozwiązania były szyte na miarę.
- Jako szef, świetnie zna swój zespół i wie, jakie zadania i komu powierzać, by nie tylko mieć gwarancję ich wykonania, ale też pewność, że będą one dla danej osoby wyzwaniem, pomagającym osiągnąć kolejny sukces lub kolejny szczybel w osiąganiu zamierzonego celu rozwojowego. Szef otwarty na feedback, który nie ma patentu na wszechwiedzę, potrafi dyskutować, przyjmować argumenty i pod ich wpływem zmienić zdanie. Szef, który pokazuje kierunek działania w taki sposób, że każdy czuje się częścią tej misji. Który staje z przodu tam, gdzie jest ryzyko i trudności, a w ostatnim rzędzie, kiedy przychodzi sukces – by pokazać zespół, który na niego pracował.



LIDER,
człowiek, mądra twarz



Pułapki etyczne w pracy menedżerskiej

Menedżer to z definicji osoba, której „podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania”. To duża decyzyjność i wielka odpowiedzialność za wyniki biznesowe i pracę z ludźmi, bez których osiągnięcie sukcesu jest w dłuższym okresie niemożliwe. Czasy, w których autorytet przełożonego był nienaruszalny, są już za nami. Otoczenie biznesowe menedżera uległo ogromnej zmianie w przeciągu ostatnich lat: duża zmienność, niepewność rynkowa, ogromna konkurencja, najnowocześniejsze technologie, konieczność szybkiego podejmowania decyzji, wymagający klienci i nierzadko roszczeniowi pracownicy. Te elementy z pewnością sprawiają, że rola Menedżera staje się bardziej wymagająca, nie tylko kompetencyjnie, ale też moralnie.

Oto przykładowe dylematy, z którymi zetknął się niejeden z nas:

- Jak podejść do komunikacji do pracowników? Czy przemilczenie sprawy lub ujęcie jej tylko fragmentarycznie ze względu na tajemnicę przedsiębiorstwa to jeszcze szczerść czy już manipulacja? A gdy ma na celu ograniczenie chaosu i minimalizację strat?
- W jaki sposób prezentować dane? Całościowo, czy może szukać sposobu, aby popierały one nasze tezy i pomagały pokazać Radzie Nadzorczej, że firma osiąga zakładane wyniki?
- Czy, kiedy czujemy, że przełożony lub współpracownik nami manipuluje (nawet w szczytnym celu), powinniśmy zareagować czy udać, że wszystko jest w porządku, zachowywać się jakby nigdy nic i dalej „robić swoje”?
- Czy na wolny wakat zatrudnić pracownika z poprzedniej firmy, z którym kiedyś już współpracowaliśmy – czy nie ingerować w proces rekrutacji, pozwalając działowi HR dokonać pierwszej selekcji?
- Co i gdzie ciąć, gdy ze względu na trudną sytuację finansową firmy oczekuje się od nas działań, które będą miały bezpośredni wpływ na naszych pracowników, ich narzędzia pracy, płace i komfort?
- Czy powiedzieć „nie”, gdy nie zgadzamy się z decyzją naszych przełożonych i narazić się na ich niezadowolenie, czy też przemilczeć, dbając o swoją skórę?

- Czy za cenę przychodu, zdecydować się na współpracę z firmą, która w jawny sposób działa w sprzeczności z naszymi firmowymi i osobistymi wartościami? Jak wiele jesteśmy w stanie znieść, w imię „dobrej firmy”, kosztem dobra naszych pracowników?
- Czy myśląc o zwiększeniu automatyzacji w firmie, będziemy gotowi pozbawić części ludzi ich wieloletnich miejsc pracy, nie oferując nic w zamian?
- Czy chcąc wygrać przetarg ujawnimy nieprawidłowości konkurencji, o których dowiedzieliśmy się w nieoczywistych okolicznościach?
- Czy oferując nasze usługi, wykorzystamy braki wiedzy klienta czy będziemy go uświadamiać wiedząc, że może to doprowadzić do wyboru usług konkurencyjnych?

Każdy zapewne może dołożyć do tego zestawu własne dylematy, z którymi styka się na co dzień. Jeśli już się pojawiają, Menedżer powinien uruchamiać swój wewnętrzny kompas – zestaw wartości którymi chce się kierować, by pozostać spójnym, autentycznym i uczciwym wobec siebie i swojego otoczenia biznesowego.



Zachowania lidera rujnujące zaufanie. Anty-poradnik.



Drogi liderze, przedstawiamy Ci anty-poradnik. Wystarczy, że zastosujesz niektóre z tych działań, by podważyć lub zrujnować zaufanie do siebie. Jak mawia Anna Streżyńska „zaufanie wchodzi po schodach, ale zjeżdża windą”!



PREZENTUJ NIESPÓJNOŚĆ

- × Zmieniaj zdanie i sam sobie zaprzeczaj, najlepiej upierając się, że mówisz cały czas to samo.
- × Składaj obietnice (których nie jesteś pewien, że możesz spełnić) i nie dotrzymuj ich.
- × Bądź niekonsekwentny.
- × Wymagaj interwałów (od czasu do czasu, jak ci się przypomni).
- × Mów nieprawdę.
- × Bądź transparentny wybiórczo (tylko wtedy, kiedy ci pasuje).
- × Oczekuj od innych, a sam zachowuj się inaczej.
- × Mów jedno, rób drugie, najlepiej jeszcze myśl trzecie.
- × Mów dużo o wartościach, a w konkretnych sytuacjach zachowuj się tak, jak ci pasuje.
- × Nigdy, przenigdy nie przyznawaj się do błędu. Zamiataj pod dywan.
- × Omijaj tematy trudne.
- × Szukaj winnych wokół siebie. Nie wyciągaj wniosków tylko konsekwencje.
- × Zaangażuj pracowników w projekt lub działanie, które niczemu nie służy i którego nigdy nie wykorzystasz.

BAGATELIZUJ KOMUNIKACJĘ

- × Nie informuj, nie przekazuj informacji ani na bieżąco, ani follow up'u.
- × Nie odpowiadaj na maile.
- × Nie zwracaj uwagi na kanał komunikacji (przecież naganę także można dać przez SMS'a!).
- × Ukrywaj negatywne informacje do ostatniego momentu (kiedy informacja stanowi już tajemnicę poliszynela i wszyscy dookoła już wiedzą, co i jak).
- × Tłumacz trudne decyzje firmy jako dziwne działania Zarządu, których nie rozumiesz.
- × Nie pytaj, nie słuchaj. Mów co chcesz i jak chcesz, nie patrz na innych.

SŁABO ZARZĄDZAJ ZESPOŁEM

- × Wszystkie sukcesy przypisuj sobie, porażki zespołowi. Wykorzystuj pracę członków zespołu jako swoją (i nie podawaj autora).
- × Mów wokół, że masz słaby zespół i niestety musisz z nim pracować.
- × Otocz się tylko klakierami, którzy zawsze będą się z Tobą zgadzać.
- × Czekaj, aż problem będzie palił się na Twoich rękach i dopiero wtedy każ innym go rozwiązać.
- × Zaangażuj pracownika w projekt, a później go z niego wyłącz, nie mówiąc mu o tym.
- × Traktuj członków zespołu nierówno, jedni mogą więcej niż inni, bo ich bardziej lubisz.
- × Nie tłumacz zadań. Wymagaj od innych, nigdy od siebie.

NIE DBAJ O PRACOWNIKA

- × Pracownik ma tylko pracę i tylko praca się liczy. Kwestie jego osobowości, rodziny, osobistych problemów i sukcesów nie są ważne.
- × Rzucaj mimochodem „co tam słychać?” – i zajmij myśli czymś innym.
- × Nie dawaj feedbacku. Albo dawaj – tylko wtedy, gdy coś jest zrobione źle. Najlepiej przy wszystkich dla pokazania innym, czego nie należy robić.
- × Nigdy nie ufaj, zawsze kontroluj i sprawdzaj. Ewentualnie mów jak bardzo ufasz, a potem zrób to sam, lepiej.
- × Pouczaj, krytykuj, wymagaj ciszy i posłuszeństwa.
- × Oduść sobie witanie się z zespołem. W końcu widzą, że to ty.



Co zrobić, kiedy mamy kiepskich liderów?

Kiepski lider:

- ✗ Jest niepewny siebie, niespójny, bagatelizuje komunikację. Kiepsko radzi sobie w relacjach z zespołem i z poszczególnymi pracownikami.
- ✗ Może być też zbyt pewny siebie, opierający tylko na swoim zdaniu.
- ✗ Nie ma świadomości swoich mocnych i słabych stron.
- ✗ Ma presję na wynik kosztem spójności swoich działań i ludzi.
- ✗ Niekoniecznie chce być liderem. Awans na Menedżera był jedyną możliwą i atrakcyjną ścieżką rozwoju (kompetencyjnego, zakresu odpowiedzialności, finansowego).
- ✗ Nie ma kompetencji Menedżerskich. Nie posiada predyspozycji, nie dostał faktycznego wsparcia z organizacji - brak szkoleń lub czasu na ich realizację i wdrożenie w życie, utrudniły wejście w rolę.

Co może zrobić HR?

- ✓ Przyglądać się działaniom liderów (np. poprzez oceny 360, pulsy, testy osobowości, rozmowy z zespołami i poszczególnymi pracownikami) i odpowiednio diagnozować mocne i słabe strony.
- ✓ Wspierać poprzez odpowiednie działania dostosowane do wyników diagnozy, np. szkolenia, coachingi 1:1, mentoringi.
- ✓ Otwierać drzwi HR dla liderów, zapewnić wsparcie, umożliwić konsultację trudnych tematów i przypadków w bezpiecznych warunkach.
- ✓ Uatrakcyjnić ścieżki eksperckie w firmie.
- ✓ Umożliwić zmianę powrotną na ścieżkę ekspercką bez „utruty twarzy” lidera.
- ✓ Oczekiwać, ale dawać wsparcie i narzędzia do zmiany.



CASE STUDY:

Jak pomóc liderowi zmienić ścieżkę

W jednej z firm z branży transportowej, będącej częścią międzynarodowej korporacji świadczącej usługi profesjonalne dla globalnych klientów biznesowych, zatrudniony był pewien Menedżer. Menedżer ten był wieloletnim pracownikiem firmy, sukcesywnie awansował z roli szeregowego specjalisty do Menedżera działu zatrudniającego pracowników o profilach technologicznych. Dział, którym zarządzał urósł na przestrzeni kilku ostatnich lat z zespołu kilkunastoosobowego do działu zatrudniającego kilkadziesiąt osób. Ze względu na jego kompetencje techniczne oraz zaangażowanie w pracę Menedżer cieszył się zaufaniem i szacunkiem swojego przełożonego i Zarządu. Pomimo tego, w jego dziale można było zaobserwować kilka negatywnych „wyróżników” spośród innych działów w firmie takich jak: wysoki poziom absencji, dużą rotację pracowników, wysoki wskaźnik zwolnień chorobowych, niski poziom zaangażowania

pracowników stwierdzony ogólnofirmowym badaniem zaangażowania i trudności z pozyskaniem nowych pracowników do działu poprzez rekrutację wewnętrzną. Dział nie był w stanie jednoznacznie zmierzyć i udokumentować efektywności swojej pracy, pomimo że w rocznym procesie oceny realizacji celów pracownicy otrzymywali wysokie oceny. Jednocześnie do działu HR napływały liczne sygnały świadczące o braku odpowiedniej komunikacji w dziale, braku przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do pracowników i natłoku zadań. Niestety mimo wsparcia Menedżera przez organizację trwającego kilka miesięcy (szkolenia, zaangażowanie przełożonego oraz działu HR w pomoc w bieżącym zarządzaniu zespołem w celu rozwiązania najbardziej kluczowych problemów), sytuacja nie uległa wystarczającej poprawie. Organizacja stanęła przed decyzją „co dalej”?

W takiej sytuacji, każda organizacja ma kilka scenariuszy do wyboru:

1. Nie robić nic i czekać aż Menedżer zniechęci się codziennymi trudnościami w zarządzaniu zespołem i sam zdecyduje się na odejście z organizacji. W tej sytuacji traci zarówno Menedżer, jak i organizacja.
2. Zwolnić menedżera ze względu na słabe wyniki działu oraz zrekrutować lub promować wewnętrznie nową osobę na jego miejsce. W tej sytuacji na pewno traci Menedżer, ponieważ traci też organizacja.
3. Inwestować w kolejne działania rozwojowe Menedżera licząc na poprawę sytuacji. W tej sytuacji organizacja trwa w pewnym statusie quo. Sytuacja może się poprawić, ale będzie wymagać czasu i nakładów finansowych.
4. Zaproponować przesunięcie do innej roli (zgodnie z jego kompetencjami eksperckimi) w ramach organizacji i odsunąć od zarządzania dużym zespołem. W tej sytuacji, w dłuższej perspektywie zyskuje zarówno Menedżer, jak i organizacja.

Wśród tych rozwiązań, tylko rozwiązanie 4 pozwala na utrzymanie twarzy lidera i zatrzymanie jego cennych kompetencji w firmie.

Biorąc pod uwagę wieloletnie zatrudnienie Menedżera w organizacji, jego zaangażowanie oraz otwartość na zmianę roli i stanowiska, firma zaproponowała mu nowo utworzoną funkcję (wynik zmian struktury organizacyjnej na poziomie globalnym). Dzięki tej zmianie, Menedżer objął rolę eksperta - szefa trzyosobowego mini-zespołu i otrzymał misję zbudowania od podstaw nowego obszaru w firmie. Taka zmiana dała mu możliwość wykorzystania i dalszego rozwoju swoich kompetencji eksperckich oraz współpracy z centralą firmy. Co więcej, dzięki konkretnym osiągnięciom merytorycznym w nowym obszarze, Menedżer zyskał uznanie od najwyższej kadry zarządzającej w firmie. Przeprowadzona zmiana pozwoliła wycofać się liderowi bez utraty twarzy z dotychczasowej roli, dostarczając jednocześnie organizacji nową wartość biznesową.



Kwestionariusz dla menedżera i jego zespołu

Jeżeli zaufanie jest kluczowym aspektem kultury organizacyjnej to musi być obserwowalne w sposób mierzalny. Jednym z mierników są kwestionariusze, w którym pytania dotyczą podstawowych wymiarów zaufania opisanych wcześniej w organizacji. Przykładowy zestaw pytań (zarówno do samooceny jak i oceny przez podwładnych) może wyglądać następująco:

Mój Menedżer:	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Dbą o dobry przepływ informacji w zespole.					
Zawsze mówi prawdę.					
Jest responsywny.					
Znajduje dla mnie czas.					
Jest członkiem zespołu.					
Regularnie udziela mi feedbacku.					
Udziela mi wsparcia, kiedy go potrzebuję.					
Zna moje mocne i słabe strony.					
Jest otwarty na moje pomysły.					

Ja jako pracownik:	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Czuję, że moje talenty są wykorzystywane w 100%.					
Mam wszystko, czego potrzebuję by dobrze wykonywać swoją pracę.					
Wiem, dlaczego moja praca jest ważna dla firmy.					
Wiem, że mogę polegać na swoim przełożonym.					



CASE STUDY:

Jak mierzyć zaufanie w organizacji?

W firmie Securitas, ze względu na skalę zatrudnienia (ponad 6000 pracowników), jak również oddelegowanie ludzi do pracy w obiektach klientów rozproszonych po całej Polsce, kluczowym narzędziem badania zaufania jest Badanie Opinii Securitas (BOS), realizowane co 2 lata we współpracy z firmą zewnętrzną. Do badania zapraszani są wszyscy, którzy przepracowali minimum 6 miesięcy w organizacji. Badanie powstało w oparciu o następujące zagadnienia:

- Na jakim poziomie jest nasze przywództwo?
- Czy ja i moi koledzy współpracujemy z angażującymi i odważnymi liderami?
- Czy mamy „zaufane przywództwo?”
- Jakie wsparcie daje nam organizacja, abyśmy byli zaangażowani i budowali lojalność naszych klientów (współpraca w zespole i pomiędzy zespołami, strategia i cele firmy, warunki i atmosfera w pracy)?

Pytania o „zaufane przywództwo”

Wprost, odnoszące się do różnych poziomów w organizacji w pytaniu „Mam zaufanie do:

- Zarządu firmy w kraju
- Dyrektora Pionu/Regionu
- Menedżera
- Mojego bezpośredniego przełożonego...”

Odnoszące się do relacji przełożony – pracownik w pytaniu „Mój bezpośredni przełożony:

- działa zgodnie z wartościami
- docenia mnie za dobrze wykonaną pracę
- ma czas, aby mnie wysłuchać i z uwagą rozważyć to, co mam do powiedzenia
- zachęca pracowników do dzielenia się własnymi pomysłami w zakresie lepszego wykonywania pracy
- sprawia, że widzę, jaki wpływ i znaczenie ma moja praca
- w jasny sposób przekazuje decyzje i bierze za nie odpowiedzialność
- informuje, w jaki sposób zmiany wpłyną na mnie i nasz zespół (...)

Odnoszące się do relacji organizacja – pracownik:

- Tempo zmian w naszej firmie jest - właściwe, zbyt szybkie, zbyt wolne, nie mam zdania
- Co Twoim zdaniem powinniśmy dalej udoskonalać, aby transformacja w trakcie której jesteśmy, zakończyła się powodzeniem?
- Jakie informacje najbardziej pomagają Ci najlepiej wykonywać pracę (wybierz 5)? (...)

Jak organizacja pracuje z wynikami, by budować „zaufane przywództwo”?

Krok 1:

Spotkania indywidualne z Zespołami Wsparcia (Menedżer z zespołem), których celem jest prezentacja wyników oraz pogłębienie badania i uzyskania dodatkowych informacji, opracowanie indywidualnych Action Planów dla Zespołów.

Krok 2:

W przypadku niskiego indeksu „zaufanego przywództwa” – zaplanowanie Indywidualnej Ścieżki Wsparcia Zespołu i Menedżera.

Krok 3:

Spotkania BOS TEAM z udziałem pracowników z Zespołów Wsparcia (udział dobrowolny). Ich zadaniem jest wypracowanie propozycji działań, jakie warto podjąć dla całej organizacji.

Krok 4:

Warsztat dla Zarządu i Kadry Zarządzającej, którego celem jest ostateczny wybór kształtu Action Planu na kolejny rok.

Krok 5:

Komunikacja do organizacji. Na bieżąco, systematycznie, z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi komunikacyjnych, aby zwiększyć zasięg i ułatwić pracownikom dostęp do informacji.

Przykład propozycji działań zgłoszonych przez pracowników i zrealizowanych w organizacji

Problem: Niesatysfakcjonująca współpraca pomiędzy działami – „nie szanują naszej pracy”.

Rozwiązanie: kampania SZACUN. Nakręcenie filmów z udziałem pracowników, którzy ze swojej perspektywy opowiadają: czym jest dla nich szacunek we współpracy, jak okazują go innym w codziennej pracy oraz jak jeszcze inni mogliby ów szacunek okazać, aby budować zaufanie i efektywną współpracę.



Mapa dobrych i złych praktyk – w kontekście budowania zaufania przez liderów

Dobre praktyki:

- ✓ **Wiarygodna, transparentna komunikacja**
Przykład: „Menedżer: dzielę się informacjami ze swoim zespołem, bo traktuję ich jako swoich partnerów”.
- ✓ **Regularne dbanie o samoświadomość**
Przykład: „Menedżer: sprawdzam, co mój pracownik myśli o współpracy ze mną i co mogę robić lepiej”.
- ✓ **Uczciwość jako wartość**
Przykład: „Menedżer do pracownika: mówię to, bo chcę być fair wobec Ciebie”.
- ✓ **Angażowanie zespołu do realizacji zadań**
Przykład: „Menedżer do zespołu: co sądzicie, jak możemy to zrealizować? Porozmawiajmy o pomysłach”.
- ✓ **Podstawą relacji jest rozmowa - dialog**
Przykład: „Menedżer do pracownika: jak się czujesz? co mogę zrobić, żeby cię wesprzeć?”
- ✓ **Bycie wśród pracowników**
Przykład: „Menedżer: regularnie znajduję czas na spotkania i rozmowy przy kawie z każdym”.
- ✓ **Bycie częścią zespołu, a nie ponad nim**
Przykład: „Menedżer: prezentując wyniki pracy, używam „my” zamiast „ja”.
- ✓ **Współpraca zamiast rywalizacji**
Przykład: „Menedżer: tworzę zespoły cross-funkcyjne, bo wierzę w synergię i wiedzę domenową”.
- ✓ **Dobieranie właściwego kanału komunikacji do komunikatu**
Przykład: „Menedżer: proste sprawy organizacyjne – wysyłam maila, jeśli sprawa dotyczy ludzi – spotykam się z nimi”.
- ✓ **Posiadanie wizji i umiejętne dzielenie się nią**
Przykład: „Menedżer: wiem, do czego dążę, co chcę osiągnąć i dlaczego. Moi ludzie także to wiedzą”.



Złe praktyki:

✗ Postrzeganie człowieka jako pozycji kosztowej w excelu

Przykład: „Menedżer do Menedżera: Potrzebuję od Ciebie 2 FTE, bo inaczej zetną mi dwa etaty”.

✗ Nadmierna kontrola i mikrozarządzanie

Przykład: „Menedżer do Pracownika: Ustalmy, że wszystkie maile, które wysyłasz, wysyłasz też na DW do mnie”.

✗ Podkładki i eskalacje bez potrzeby

Przykład: „Pracownik: Gdy nie potrafię dojść do porozumienia, dołączam wszystkich przełożonych, żeby zobaczyli z kim muszę pracować”.

✗ Niekaskadowanie / zatrzymywanie informacji na własnym poziomie

Przykład: „Menedżer: Otrzymałem ważnego maila z góry, nie przekazuję go swojemu zespołowi (uznając, że moi ludzie nie muszą o tym wiedzieć)”.

✗ Traktowanie pracowników instrumentalnie przez pryzmat celu bez informacji zwrotnej

Przykład: „Pracownik: Na korytarzu mimochodem dowiedziałem się, że projekt, który przygotowałem dla swojego szefa został przekazany komuś innemu”.

Wyciąganie konsekwencji zamiast wniosków

✗ Przykład: „Menedżer: Ustalmy najpierw kto zawinił”.

Brak jasności zasad we współpracy

✗ Przykład: „Menedżer do Pracownika: to chyba powinno być oczywiste”.

Blokowanie rozwoju swoich pracowników

✗ Przykład: „Menedżer do Pracownika: nie możesz iść do innego działu, potrzebuję cię tutaj”.

Brak responsywności

✗ Przykład: „Menedżer: odpowiadam tylko na maile z poziomów równych sobie lub wyżej. Na pozostałe szkoda mi czasu”.

Obiecywanie bez dostarczania

✗ Przykład: „Menedżer: przy niedotrzymaniu terminu, nie informuję o opóźnieniach lub dalszych planach”.





Praca własna lidera. Narzędzia do budowania samoświadomości.

Wiarygodny i autentyczny lider, to lider świadomy siebie. Taki, który posiada zdolność wsłuchania się w siebie i w to, co w danej chwili się z nim dzieje w zakresie myśli, emocji, przekonań. Świadomość swoich mocnych stron, słabości, stylu, osobowości, preferencji itp. ma znaczący wpływ na zachowanie liderów i interakcje z innymi. Będąc świadomym siebie, lider może świadomie wpływać na sytuację i zaangażowanie innych osób. Z drugiej strony brak samoświadomości może prowadzić do niepożądanych i destrukcyjnych konsekwencji. Samoświadomość to ciągłe dążenie do wglądu w siebie, zrozumienia i poprawy. Samoświadomość to też droga do samoakceptacji, która pomaga w skuteczny sposób korzystać ze swoich talentów i sięgać po talenty innych bez obawy o utratę pozycji czy wpływu. Poniżej znajdziesz przykładowy zestaw narzędzi wspierających budowanie samoświadomości:



Testy osobowości

Zapewniają wgląd w dominujące wzorce zachowań dla twojego typu osobowości. Warto też skorzystać z narzędzi badających nasze mocne strony czy talenty, jak przykładowo Talenty Gallupa.

Medytacja

Medytacja to praktyka poprawiania świadomości i uważności. Może pomóc zmniejszyć stres, poprawić pamięć, zwiększyć umiejętność skupienia się i radzenia sobie z emocjami, poprawić umiejętność podejmowania decyzji i zwiększyć kreatywność. Badania pokazują, że 15 minut medytacji skutkuje bardziej racjonalnym myśleniem przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Zespoły liderów, którzy praktykują codzienną medytację i koncentrują się na uważności wykazują wysokie morale i wysoką satysfakcję z wykonywanej pracy. Na rynku jest wiele dostępnych aplikacji oraz nagrań uczących medytacji lub oferujących tzw. medytację prowadzoną.

Autorefleksja

Warto jej używać, by poszerzać swój wgląd w siebie. Najlepiej działa wtedy, kiedy przystępujemy do niej regularnie, np. każdego dnia a myśli zapisujemy w jednym miejscu wraz z datą. Z perspektywy czasu ciekawie jest obserwować swoje przemyślenia i ich zmianę.

Lista pytań, której możesz użyć do autorefleksji z samego rana:

- Jakie są moje priorytety na dziś? Co potrzebuję zrobić, osiągnąć dziś, by czuć się dumnym z siebie?
- Jakie są moje najsilniejsze strony? Jak je dziś wykorzystam?
- Co powiem sobie w chwili zwątpienia lub demotywacji, żeby ruszyć do przodu?
- Jeśli zrobię co zamierzam, czy osiągnę swój cel w dłuższej perspektywie?
- Lista pytań, której możesz użyć do autorefleksji na koniec dnia:
- Jaki był dzisiejszy dzień? Co udało mi się osiągnąć?
- Czego mogę się nauczyć obserwując dziś moje zachowanie? Co zrobiłbym inaczej?
- Za co jestem wdzięczny? Co dałem innym?
- Co potrzebuję zmienić lub czego mi potrzeba by działać lepiej i czuć się lepiej ze sobą?

Oceń zachowania w świetle swoich wartości i celów

Zastanów się nad swoimi wartościami, czyli odpowiedz sobie na pytanie: co jest dla mnie najważniejsze?

Pytania, które pomogą Ci nazwać swoje wartości znajdziesz poniżej:

- Co jest dla Ciebie najważniejsze w życiu (jakie są twoje najważniejsze wartości)? Wymień rzeczy, których utrata sprawiłaby, że twoje życie stałoby się nie do zniesienia.
- Jak praktycznie wcielasz w życie te wartości?
- Kiedy musisz podjąć trudną decyzję, czym się kierujesz?
- Na czym obecnie ci najbardziej zależy? Dla jakiej sprawy jesteś gotów się poświęcić?

Poproś o informacje zwrotne

Jednym z kluczowych wskaźników niskiej samoświadomości jest nieświadomość cech, które mogą ograniczać sposób, w jaki działasz, reagujesz, zachowujesz się lub wierzysz, a tym samym ograniczają twoją skuteczność.

Prosząc o informację zwrotną zadaj trzy proste pytania:

- Co mam robić dalej / więcej?
- Co mam zacząć robić?
- Co mam przestać robić?

Oprócz nieformalnego i okresowego zadawania pytań znajomym czy współpracownikom, korzystaj z formalnych procesów i mechanizmów zbierania informacji zwrotnych jak np. ocena 360.

Stwórz wizję końca

Poświęć trochę czasu na stworzenie wizji tego co chcesz osiągnąć - jako lider i nie tylko. Zainwestuj czas w przedstawienie swojej wizji swoim najbliższym współpracownikom. Do zdefiniowania celów i wizji możesz posłużyć się np. modelem GROW.

Szukaj wsparcia i mentoringu

Gdy osiągniesz wyższy poziom w organizacji, możesz mieć mniejsze szanse na uzyskanie informacji zwrotnej. Mentor lub Coach będzie nieoceniony w pracy nad zwiększeniem samoświadomości i budowaniu autentycznego i wiarygodnego przywództwa. Inwestuj więc w siebie i swoją karierę.

Pozostań ciekawy i nigdy nie przestawaj się rozwijać

Nowe okoliczności mogą tworzyć nowe czynniki uruchamiające talenty czy przekonania lub prowadzić do różnych reakcji. Bądź ciekaw i nie przestawaj szukać siebie.



Zespół redakcyjny



Katarzyna Białkowska

Liderka i Mentorka, strategiczna dyrektor finansowa z HR-owym sercem. Skuteczna jako katalizator zmian. Pasjonatka dzielenia się wiedzą (mentorka dla startupów oraz w Fundacji Liderów Biznesu, CIMA i SGH). Entuzjastka nowych technologii (blockchain) i sposobów pracy (Agile, Scrum, Design Thinking) jak również idei zrównoważonego rozwoju i Agendy 2030. Posiada wyższe wykształcenie na SGH oraz CIMA Associate, ponad 20 lat doświadczenia zawodowego (z czego 12 na poziomie zarządu) w Polsce i CEE, nie tylko w finansach, ale również w trade marketingu, produkcji i audycie wewnętrznym. Jako mentorka wspiera mentees w tworzeniu własnej drogi i samorozwoju. Jako liderka skupia się na rozwoju biznesu w obszarze infrastruktury organizacyjnej, obejmującej systemy IT, KPI, cele i systemy premiowo-motywacyjne, procesy i procedury w całej firmie zwłaszcza na styku people - technology tak, aby w najlepszy sposób wykorzystać talenty pracowników.



Agnieszka Bukowska

Dyrektor HR i Usług w Banku BPH S.A., w Grupie GE Capital. Absolwentka psychologii i socjologii na UG oraz Executive MBA GFKM i RSM Erasmus University. Od 15 lat związana z HR, przechodząc ścieżkę od stażysty w Stanach Zjednoczonych, przez agencję rekrutacyjną i HRBP dla ponad 1000 pracowników banku. Obecnie odpowiedzialna za strategię personalną, komunikację wewnętrzną i administrację, partner strategiczny Zarządu i kadry menedżerskiej w planowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych oraz budowaniu zaangażowania i rozwoju pracowników. Członek HRI: HR Influencer.



Agnieszka Ert - Eberdt

Absolwentka MBA z 20-letnim doświadczeniem zawodowym - 12 lat w obszarze HR, 8 lat po stronie biznesu i konsultingu strategicznego. Strategiczny i wszechstronny Lider HR z biznesowo-konsultingowym zacięciem. Skuteczna zarówno w tworzeniu wizji i strategii oraz ich wdrażaniu. Entuzjastka wykorzystywania nowych technologii/IT w HR, tak aby HR był transparentny i mógł skupić się na zadaniach o większej wartości dodanej dla biznesu i pracowników. Pasjonatka tematyki związanej z kulturą organizacyjną i przywództwem i ich wpływem na wyniki biznesowe firm. Jako lider skupia się na odkrywaniu i uwalnianiu potencjału członków swojego zespołu, aby jak najlepiej wykorzystać talenty pracowników. Mentorka w Fundacji Liderów Biznesu (od 2019 roku).



Anna Jaworska

Menedżer ds. Rozwoju i Szkoleń Securitas Polska. Absolwentka psychologii, trener, coach ICC (2006) i AN-C Leadership (2016), certyfikowany konsultant Mindsonar (2019), TOP HR Menedżer in Action 2019. Głęboko wierzy w organizacje oparte na

zaufaniu i odważnym, angażującym przywództwie. Myśli systemowo i projektowo, nie boi się nieszablonowych rozwiązań, stale szuka inspiracji i nowych możliwości rozwoju. Szczególnie interesują ją różnorodne modele i podejścia do rozwoju leadershipu oraz budowania spójnej i autentycznej kultury organizacyjnej. Wyznaje zasadę „bierzemy odpowiedzialność nie tylko za to, co zrobiliśmy, ale również za to, czego nie zrobiliśmy”. Członek HRI: High Potential.



Aleksandra Jonkisz

HR Menedżer Boccard Polska. W swojej pracy najbardziej ceni drugiego człowieka, a więc takie obszary jak szkolenia, rozwój ludzi i zarządzanie wiedzą. Czuje się ekspertem w temacie projektowania, inicjowania i wdrażania procesów związanych

z działaniami rozwojowymi w organizacji. W życiu i pracy kieruje się tekstem „desideraty”, mówiącym min. o szacunku do drugiego człowieka i do świata. Uwielbia obserwować, analizować, słuchać i wspierać ludzi, a to właśnie HR daje przestrzeń na takie działania i na łączenie ich z biznesem, aby wspólnie mogły się ubogacać. Członek HRI: High Potential.



Marta Kowalska

Z LINK4 związana od ponad 7 lat. Obecnie odpowiedzialna jest za obszary rekrutacji, budowania wizerunku pracodawcy jak również rozwoju pracowników.

Mocno wierzy w to, że tylko te działania HR-owe, które są powiązane ze strategią firmy są skuteczne i przynoszą wymierne korzyści biznesowe. Największym zawodowym osiągnięciem jest dla niej zbudowanie profesjonalnego i odpowiedzialnego zespołu, z którym może odpowiadać na stawiane wyzwania, i z którego jest niezwykle dumna. Docenia fakt, że będąc częścią organizacji, ma realny wpływ na jej działanie, może tworzyć i realizować projekty, za które jest doceniana, czego dowód stanowi m.in. finał Top HR Menedżer in Action. Członek HRI: High Potential.



Piotr Krauschar

Prezes Zarządu F11 – Interaktywnej Agencji Roku 2019 (Transformacja), polskiego przedstawiciela AMIN Worldwide. Ma blisko 20-letnie międzynarodowe doświadczenie w realizacji projektów dla marek, zwłaszcza dotyczące transformacji cyfrowej w mediach, usługach oraz w bankowości. Zarządzał m.in. spółkami Grupy o2 (obecnie Wirtualna Polska).



Joanna Malinowska-Parzydło

Doświadczony praktyk biznesu. Executive Partner w butik doradczym Younicorn (do grudnia 2018 Personal Brand Institute). Wspiera liderów w zarządzaniu kapitałem zaufania, marki i zaangażowania, budowaniu strategii komunikacji, kultur firm wokół wartości i marki przywództwa. Architekt marki zarządów, zespołów, marki kobiecego przywództwa oraz programów mentoringowych. Wieloletnia dyrektor komunikacji i HR w koncernach medialnych m.in. w dzienniku „Rzeczpospolita” i Grupie TVN. Prekursorka zarządzania reputacją i silną marką osobistą w Polsce. Blogerka „Jesteś Marką”. Autorka bestsellera „Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą”. Wykładowca MBA. Założycielka i członek HRI: HR Influencer.



Anna Olczyk-Waldowska

Senior HR Menedżer i coach kadry zarządzającej z ponad 14-letnim stażem pracy w HR w dużych organizacjach. Wspiera zarządy i kadrę menedżerską w budowaniu efektywności organizacji, w zarządzaniu talentami, w rozwoju przyszłych liderów, planowaniu sukcesji, prowadzeniu projektów transformacyjnych, jak i w bieżących kwestiach związanych z planowaniem i utrzymaniem zatrudnienia. Wdrażała programy i narzędzia mające na celu podniesienie zaangażowania i rozwoju umiejętności przywódczych w organizacji. Coaching praktykuje od 2009 roku w oparciu o podejście Gestalt. Jest doświadczonym i wspierającym liderem, ceniącym różnorodność. Udziela się jako mentor w programie społecznym. Członek HRI: High Potential.



Adrian Paszczyk

Psycholog biznesu oraz absolwent programu MBA. Ekspert cyfrowych narzędzi wspierających nauczanie oraz badanie i budowanie zaangażowania w Extended Tools Polska. Wykorzystując cyfrowe narzędzia HR pomaga firmom budować lepsze miejsce pracy, w którym kultura i ludzie stawiani są na pierwszym miejscu. Dzięki temu organizacje mogą podejmować lepsze i bardziej trafne decyzje w zakresie HR. Niegdyś dziennikarz, marketingowiec polityczny i HR-owiec. Ze wszystkich doświadczeń wyciąga co najlepsze i ciągle inwestuje w nową wiedzę i umiejętności. Entuzjasta nowoczesnych rozwiązań HR i zwolennik zarządzania w oparciu o naukowe metody badawcze.



Anna Robotycka

Członek Zarządu F11 - Interaktywnej Agencji Roku 2019 (Transformacja), polskiego przedstawiciela Advertising and Marketing Independent Network Agency (AMIN Worldwide). Ma blisko 20-letnie międzynarodowe doświadczenie w realizacji projektów dla marek, zwłaszcza dotyczące transformacji cyfrowej. Odpowiadała m.in. za komunikację marek Amrest na 7 rynkach zagranicznych.



Anna Rozborska -Wood

Posiada kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe w obszarze Human Resources, w tym ponad 10 lat pracy na stanowiskach kierowniczych w międzynarodowych korporacjach, a także kilkuletni staż w mniejszych, polskich organizacjach w roli HR Menedżera/Dyrektora ds. Personalnych. Obecnie pełni rolę Head of HR na Polskę w firmie CAPITA. Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego (Zarządzanie Firmą) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego (Zarządzanie i Doradztwo Personalne). Prelegentka na konferencjach branżowych HR. Lubi ludzi, co bardzo pomaga - i w życiu, i w pracy :) Członek HRI: HR Influencer.



Katarzyna Szydłowska

Od 11 lat związana z HR, obecnie w intive S.A. jako Dyrektor obszaru Business HR i senior HR Business Partner dla Zarządu. Pasjonatka coachingu, ceni pracę z ludźmi i możliwość zapewniania im przestrzeni do rozwoju. Uwielbia pracę ramię w ramię z biznesem i wspieranie Zarządów i Menedżerów w budowaniu angażujących miejsc pracy. W pracy stosuje podejście projektowe i procesowe, zawsze szukając obszarów do usprawnień. Cechują ją profesjonalizm, empatia, analityczne myślenie, kreatywność i umiejętność spojrzenia na problemy z wielu perspektyw i poziomów. Laureatka i zdobywczyni 3 miejsca w konkursie Top HR Menedżer (2017, Wolters Kluwer). Autorka wielu publikacji branżowych. Akredytowany coach ACC ICF (2015-2021). Członek HRI: High Potential.



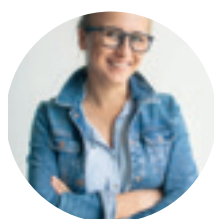
Katarzyna Świątkowska - Kamińska

Od 2005 roku pracuje w obszarze HR, obecnie jako Menedżer odpowiedzialny za obszary rekrutacji, rozwoju pracowników i HR Business Partnering w Credit Agricole Bank Polska. Wcześniejsze doświadczenia zdobywała w firmach z obszaru IT, sprzedaży, dystrybucji oraz rekrutacji i szkoleń. Jej zainteresowania zawodowe skupiają się głównie wokół budowania efektywnych strategii zarządzania ludźmi, rozwoju kultury organizacyjnej i stylu zarządzania oraz unikalnych, przynoszących wymierne efekty rozwiązań. Akredytowany coach ACC ICF, mentor, wykładowca akademicki. Członek HRI: High Potential.



Anna Trochim

Od 12 lat związana z branżą zarządzania w obszarze HR w międzynarodowych organizacjach takich jak Allianz, Atos i Danone. Aktualnie pracuje w firmie z branży nieruchomości komercyjnych, Cushman & Wakefield, odpowiadając za obszar szkoleń i rozwoju pracowników w regionie EMEA, współpracując na co dzień z partnerami biznesowymi z 13 krajów. Z wielką pasją tworzy programy rozwojowe, prowadzi warsztaty, wdraża nowe procesy, modyfikuje istniejące, aby świat korporacyjny był dla naszych pracowników bardziej przyjazny. Trener i coach, autor branżowych publikacji, od października 2019 roku także wykładowca w Dolnośląskiej Szkole Wyższej. Członek HRI: High Potential oraz Członek Rady HRI.



Magdalena Tuchowska

Od 7 lat związana z branżą HR, w tym od 2017 roku jako HR Menedżer w poznańskiej firmie CONTMAN. Specjalizuje się w zarządzaniu zmianą i projektami HR. Pracując z biznesem skupia się na dostarczaniu prostych rozwiązań dostosowanych do bieżących potrzeb zespołów w jak najkrótszym czasie. Jako zwolennik koncepcji Management 3.0, dąży do wspierania organizacji w tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na wewnętrznej motywacji, zaangażowaniu i rozwoju pracowników. Członek HRI: High Potential.



Katarzyna Witkowska

Od 16 lat związana z HR. Szczególnie dobrze czuje się z miękką jego stroną. Specjalizuje się w obszarach związanych z rozwojem, zaangażowaniem i przywództwem. Uwielbia pracę z ludźmi, a szczególną satysfakcję daje jej wspieranie Menedżerów w rozwoju ich Zespołów. Certyfikowany Trener Biznesu z wieloma programami rozwojowymi na koncie. Dziś Menedżer ds. Szkoleń i Rozwoju Pracowników w Polfa Tarchomin S.A. Członek HRI: High Potential.



Natalia Zmyślina

Przygodę z branżą HR zaczęła w 2011 roku jako Research Consultant we francuskiej firmie zajmującej się Executive Search. Dzięki temu poznawała od zewnątrz funkcjonowanie działów HR, aby później skonfrontować tę wiedzę w praktyce. Od ponad 5 lat w PepsiCo Polska, gdzie jako Kierownik Personalny współpracuje z biznes partnerami zarówno z lokalnych, jak i sektorowych i globalnych funkcji wspierających. W pracy HRowca dba przede wszystkim na to, by nigdy nie zapominać, że największym zasobem firmy są ludzie. Największą wartością jest dla niej zaufanie i spójność – przekonań, słów i czynów. Członek HRI: High Potential.

Partnerzy



ul. Bukowińska 24d/7
02-703 Warszawa

hello@coderstrust.pl
+48 691 950 343

Future Collars

Szkoła IT Future Collars uczy programowania i kompetencji cyfrowych niezbędnych do prowadzenia biznesu w świecie cyfrowym. Rozumiemy i umożliwiamy model ciągłej nauki i doskonalenia (Lifelong Learning). Z nami możesz wejść do świata IT (Java, Frontend, UX czy Tester) albo zostać Freelancerem (Wordpress lub Wirtualna Asystentka) lub też być Digital Redy i poznać narzędzia do skutecznego działania w sieci (Virtual Master, Digital Master). Future Collars to pracownik przyszłości, z technologią za pan brat.



Skylight Building
ul. Złota 59, 11 piętro
00-120 Warszawa

poland@cimaglobal.com
+48 22 222 19 90

CIMA

Założony w 1919 r. The Chartered Institute of Management Accountants® (Instytut Rachunkowości Zarządczej CIMA) jest czołową i jednocześnie największą światową organizacją zrzeszającą specjalistów z dziedziny rachunkowości zarządczej. Członkowie i studenci CIMA pracują w przemyśle, handlu, sektorze publicznym i organizacjach non-profit. CIMA ściśle współpracuje z pracodawcami i sponsoruje nowatorskie badania, nieustannie aktualizując swoją ofertę kwalifikacji profesjonalnych i ustawicznego kształcenia zawodowego oraz ustanawiane przez siebie wymogi dotyczące doświadczenia zawodowego. Dzięki temu Instytut pozostaje najchętniej wybieranym przez pracodawców dostawcą usług edukacyjnych wspierających rekrutację liderów biznesu wykształconych w zakresie finansów. Więcej informacji na cimaglobal.com/poland



PROXIMO Office
ul. Prosta 68
00-838 Warszawa

kontakt@erecruiter.pl
+48 22 373 73 00,

eRecruiter

eRecruiter to najczęściej wykorzystywana w Polsce platforma do zarządzania rekrutacjami, wspierająca na co dzień tysiące rekruterów w pozyskiwaniu aplikacji, komunikacji z kandydatami i współpracy z biznesem w jednym miejscu. System zabezpiecza i przetwarza dane kandydatów na każdym etapie procesu rekrutacyjnego zgodnie z wytycznymi RODO.

Business Link Astoria
Kazimierza Brokła 2
00-001 Warszawa

karolina.kienorow@
business.link
+48 22 765 65 65



ul. Domaniewska 44
02-672 Warszawa
bud. Platinum 4,
piętro 5/Spaces

warsaw@transitiongroup.eu
+48 22 430 95 95



ul. Renesansowa 41/13,
01-905 Warszawa

info@extended.tools
+48 22 866 54 75

Business Link

Business Link to operator powierzchni biurowej premium, zajmujący się projektowaniem, tworzeniem i obsługą przestrzeni do pracy. Na sieć Business Link składa się 5 lokalizacji, znajdujących się w centrach najszybciej rozwijających się miast w Polsce i Czechach. Na ponad 20 tysiącach metrów kwadratowych unikalnie zaprojektowanej powierzchni biurowej Business Link zapewnia miejsce do pracy dla zespołów od kilku do kilkuset osób. Najliczniejsza w sektorze nieruchomości biurowych obsługa codziennie dba o klientów, ich gości i wynajmowaną przestrzeń, pozwalając skupić się w pełni na swojej działalności biznesowej. Business Link oferuje zarówno kontrakty jednomiesięczne, jak i na czas nieokreślony z krótkim okresem wypowiedzenia; a także możliwość szybkiej i elastycznej zmiany zajmowanej powierzchni.

Transition Group

Transition Group jest firmą doradztwa personalnego. To zespół wywodzących się z biznesu konsultantów HR, z bogatym doświadczeniem w rekrutacji, programach rozwoju kariery, czy zarządzania stresem. Nasze usługi:

- Rekrutacja – wspieramy organizacje w wyszukiwaniu Talentów. Na rynku polskim jesteśmy wyłącznym przedstawicielem oprandi & partner, szwajcarskiej grupy doradztwa personalnego
- Zarządzanie karierą i Outplacement – pomagamy Talentom odnaleźć się na rynku pracy i doradzamy w planowaniu zmian zawodowych
- Rozwój kompetencji – pomagamy Talentom rozwijać kompetencje w organizacjach i poza nimi
- Zarządzanie stresem – wspieramy Talenty w funkcjonowaniu w warunkach stresu i pomagamy uchronić się przed wypaleniem zawodowym

Extended Tools Polska

Extended Tools Polska to cyfrowe narzędzia wspierające rekrutację, rozwój i zaangażowanie pracowników. Od 15 lat pomaga organizacjom w Polsce najpełniej wykorzystywać potencjał i kreatywność ludzi oraz zespołów. W tym czasie dotarło ze swoimi rozwiązaniami do ponad 1 500 organizacji i dziesiątek tysięcy ich pracowników, współpracowników czy kandydatów.



ul. Puławska 39/77
02-508 Warszawa

+48 22 415 54 44

IAB Polska

Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska jest organizacją zrzeszającą ponad 230 najważniejszych firm polskiego rynku internetowego, w tym największe portale internetowe, domy mediowe, agencje interaktywne, firmy technologiczne oraz reklamodawców. Jego celem jest edukacja rynku w zakresie wykorzystania internetu jako skutecznego narzędzia prowadzenia biznesu i komunikacji marketingowej. Propaguje rozwiązania e-marketingowe i reklamowe oraz tworzy i wdraża branżowe standardy jakościowe. Więcej: www.iab.org.pl

ORACLE

ul. Przyokopowa 31
01-208 Warszawa

+48 22 690 87 00

Oracle

Oracle (oracle.com) jest dostawcą kompleksowych rozwiązań IT dla biznesu, oferuje pełny i zintegrowany stos aplikacji chmurowych oraz usług platformy, obsługując na świecie ponad 430 tys. klientów. Platforma Oracle Cloud oferuje kompletny zestaw aplikacji SaaS w obszarach ERP, HCM i CX oraz najlepsze w swojej kategorii usługi Platformy-jako-usługi (PaaS) oraz Infrastruktury-jako-usługi (IaaS) ze swoich ośrodków obliczeniowych ulokowanych w obu Amerykach, Europie oraz Azji. Firma zatrudnia ponad 138 tys. specjalistów, zaś jej roczny obrót wynosi 39,8 mld USD (w roku finansowym 2018). Serwery baz danych, oprogramowanie middleware oraz narzędzia i aplikacje biznesowe, jak również sprzęt komputerowy oraz usługi IT (konsulting, szkolenia, asysta techniczna) oferowane są w 175 krajach na całym świecie. Oracle współpracuje z ponad 25 tys. firm partnerskich. Siedziba główna Korporacji znajduje się w Redwood Shores w Kalifornii. Na liście klientów Oracle znajdują się wszystkie firmy z listy Fortune 100. W 1992 r. powstała firma Oracle Polska. Obecnie zatrudnia ona ponad 500 osób i współpracuje z 300 firmami partnerskimi. Aby móc dostarczyć odbiorcom rozwiązania kompleksowe i najlepsze pod względem technologicznym, Oracle ściśle współpracuje z najważniejszymi integratorami systemów IT. Więcej informacji na stronie oracle.com/pl/



ul. Łopuszańska 36
02-220 Warszawa

drukarnia@grasp24.pl
+48 22 847 85 82

Grasp24.pl

GRASP24.pl jest firmą, która od blisko 20 lat świadczy usługi skupiające się na pomocy w optymalizacji procesu druku dla klientów biznesowych. Oferujemy kompleksową opiekę w zakresie każdej technologii druku, kreacji graficznej, pomocy przy wyborze najbardziej odpowiednich materiałów i nie tylko. Z nami można wspólnie zrealizować każdy projekt od pomysłu, poprzez kreację, a na realizacji kończąc. Każdy z naszych klientów może liczyć na osobistego opiekuna, który zawsze doradzi i pomoże w oparciu o swoje doświadczenie poligraficzne.

HR
INFLUENCERS