

Pierwszy krok do świetlanej przyszłości

dr hab. Michał **Kaczmarczyk**

Koniec szkoły średniej jest zawsze bardzo stresujący dla młodych ludzi, przed nimi otwierają się nagle nowe drzwi. Stojąc przed tymi drzwiami każdy z nich zadaje sobie pytanie, która droga będzie tą właściwą? Tak naprawdę wybór szkoły wyższej jest tylko pozorny, gdyż do zawodu powinni być przygotowywani już od liceum. Czy bez takiego przygotowania ma się jeszcze szanse na sukces w wybranym przez młodych ludzi, zawodzie?

Kształcenie kompetencji menedżerskich musi rozpoczynać się na najniższych szczeblach edukacji. Szkoła wyższa powinna jedynie rozwijać i ugruntowywać wiedzę oraz umiejętności, które student zdobył już wcześniej. Rolą uczelni jest poszerzanie horyzontów, rozbudzanie kreatywności oraz przekazywanie nowej wiedzy czy kreowanie dodatkowych kompetencji, jednakże na bazie kwalifikacji zdobytych już wcześniej. Jestem zdania, że elementy wiedzy menedżerskiej powinny być w programach nauczania wszystkich kierunków studiów. Znajomość zasad działania rynku, podstaw przedsiębiorczości czy posiadanie umiejętności zarządzania, komunikowania i kierowania przydaje się na rynku pracy i we własnej działalności gospodarczej, bez względu na charakter i typ uzyskanego wykształcenia.

Najistotniejsze umiejętności menedżera – jak je rozwijać

Rozwój społeczno-gospodarczy, zarówno w skali regionalnej, jak i krajowej czy międzynarodowej, jest coraz bardziej uzależniony od wiedzy, innowacyjności, kompetencji menedżerskich, nowoczesnych technologii i przedsiębiorczości. Kształcenie menedżerów, ale także osób wyposażonych w podstawowe umiejętności menedżerskie, powinno odbywać się w formie warsztatów, gier symulacyjnych, case studies. Umiejętności decyzyjne, przywódcze i analityczne najlepiej jest rozwijać poprzez zajęcia praktyczne, dyskusje i warsztaty poświęcone np. tworzeniu biznesplanów, budowaniu strategii marketingowych czy negocjacji handlowym. Większość uczelni stawia dziś w swoich programach kształcenia na rozwój kompetencji menedżerskich i w moim przekonaniu to jest bardzo dobry kierunek, wymuszony zresztą przez obowiązujące przepisy prawa o szkolnictwie wyższym.

Kształcenie z zakresu przedsiębiorczości w szkole wyższej powinno służyć rozwijaniu pasji menedżerskiej i zainteresowań gospodarczych wśród studentów, kreowaniu ich automotywacji, nauczaniu podstaw prawa gospodarczego (w tym np. zasad zakładania i prowadzenia firmy), rozwijaniu umiejętności współpracy i współdziałania, w tym skutecznego komunikowania, negocjacji, posługiwania się metodami i narzędziami zarządzania itp.

Autor jest rektorem Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu

Kierować się jasnymi zasadami

Dobry menedżer to, taki, którego można pokochać. Z tym, że pokochać – oznacza dla każdego coś innego. Dla jednych będzie to profesjonalizm, dla drugich szacunek, dla trzecich siła spokoju w trudnych sytuacjach, dla czwartych decyzyjność i tak można by było długo wymieniać. Tak więc, kiedy możliwym staje się pokochanie menedżera? Otóż, wtedy, gdy jest on człowiekiem uczciwym w relacjach międzyludzkich, a przede wszystkim kieruje się jasno określonymi wartościami.



Wiesława **Drózdź**

Najlepszy menedżer błyskawicznie rozpoznaje i odpowiada na potrzeby współpracowników oraz klientów. Ceni wartości, ponieważ wie, że chociaż nie są one jedynym przepisem na sukces, to jednak kształtują harmonijną współpracę i wyzwają zaangażowanie u ludzi.

Menedżer też człowiek

Bycie dobrym menedżerem to spore wyzwanie, ponieważ wymaga wszechstronnej wiedzy zarówno branżowej, jak i psychologicznej. Najlepsi znają prawidłowości dotyczące indywidualnych stylów komunikacji interpersonalnej oraz myślenia i działania ludzi z którymi pracują. Dobry zarządzający umie utrzymać balans pomiędzy twardym stanem na nogach i dbałością o wyniki finansowe swojej firmy, a miękkim i elastycznym budowaniem relacji międzyludzkich. Najlepsi doskonale zdają sobie sprawę z tego, że bez zaangażowania ludzi nie będzie możliwa realizacja celów firmy, albo będzie bardzo

trudna. Dlatego nowocześni menedżerowie nie polegają tylko na własnym intuicyjnym działaniu i doświadczeniu, ale dbają także o swój bieżący rozwój osobisty i zgłębiają wiedzę o mechanizmach ludzkich motywacji oraz reakcji.

Udoskonalać samego siebie

Coraz częściej spotykam w swojej działalności coachingowej i szkoleniowej menedżerów wyższego szczebla, ludzi sukcesu, którzy korzystają z usług coacha. Dzięki temu wiem, że najlepsi szukają wciąż nowej wiedzy i sposobów na doskonalenie relacji międzyludzkich. Dobry menedżer to człowiek, który znajduje czas na poznanie wartości jakimi sam się kieruje i jakimi kierują się jego współpracownicy. Taka wiedza pozwala na dotarcie do każdego z nich osobno i do wszystkich razem. Samoświadomość dotycząca własnych cech pozwala także na ich skuteczne wykorzystanie w podniesieniu poziomu efektywności komunikacyjnej. Ponieważ wiedza o tym, co dzieje się z drugim człowiekiem w kontakcie ze mną oznacza wiedzę o tym, co i jak powinienem zrobić, aby stał się on moim partnerem – jest kluczem do sukcesu. Dotyczy to także zespołów. Każdy człowiek ma własne potrzeby poprawy różnych obszarów swojego życia, sprawny menedżer dba nie tylko

o własne, ale również o potrzeby swoich pracowników. Poprawa jakości pracy menedżera z ludźmi oznacza wymierne korzyści dla firmy, kompetencje miękkie szefa stają się dzisiaj bezcenne. Dobry menedżer wie, że zysk jest tak ważnym celem w biznesie, że dla jego osiągnięcia warto podnosić swoje umiejętności w tym obszarze. Wynika to z faktu, że zysku nie można osiągnąć bez zaangażowania ludzi. Dlatego nie można też pominąć równie ważnego aspektu pozwalającego na jego osiągnięcie, jakim jest szacunek do wartości ludzkiej egzystencji i życia. Zadbane i pielęgnowane relacje międzyludzkie oraz działanie oparte na wspólnych wartościach, zdecydowanie pomagają także przezwyciężać trudności w najtrud-

niejszych chwilach i przezwyciężać kryzysy. Dlatego najlepsi menedżerowie, bardziej lub mniej intuicyjnie, znają prawidłowości obszarów funkcjonowania człowieka. Łatwo pokochać szefa, który trafnie i umiejętnie rozpoznaje środowisko w którym funkcjonuje, rozumie związane z tym zachowania i postawy ludzi i współpracuje zgodnie z ich umiejętnościami, przekonaniami i wartościami. Najlepsi menedżerowie szanują tożsamość i potrzebę duchowości współpracowników, a wszystkie te czynniki sprawnie włączają do realizacji misji firmy.

Dobry menedżer, to ktoś, kto idąc do celu, nie musi wołać do innych „Chodźcie za mną”, ale kiedy się ogląda za siebie, widzi ludzi, którzy idą z nim dla niego.

Aby dołączyć do najlepszych menedżerów, trzeba uczyć się od nich także uważności na drugiego człowieka. Ta umiejętność pozwala na błyskawiczne odczytywanie potrzeb środowiska, łączenie faktów i wyciąganie wniosków. Takie umiejętności zdecydowanie zwiększają efektywność w prowadzeniu biznesu. Warto także skorzystać z nowoczesnych metod zarządzania takich jak coaching. Jego narzędzi można się nauczyć na przykład dokształcając się lub pracując z coachem. Pozwalają one na korzystną zmianę własnej postawy, co powoduje zmianę postaw ludzi w otoczeniu. Jeśli są sprawnie wykorzystywane i modyfikowane przez użytkownika, zgodnie z jego indywidualnym stylem bycia – stają się naturalnym źródłem sukcesu – nie tylko w biznesie.

Autorka jest coachem, wykładowcą i opiekunem merytorycznym poddyplomowych studiów Coachingu na Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie

„
Dobry menedżer to człowiek, który znajduje czas na poznanie wartości jakimi sam się kieruje i jakimi kierują się jego współpracownicy. Taka wiedza pozwala na dotarcie do każdego z nich osobno i do wszystkich razem. Samoświadomość dotycząca własnych cech pozwala także na ich skuteczne wykorzystanie w podniesieniu poziomu efektywności komunikacyjnej.

Zapracować na szacunek



Hanna **Listek**

Współczesne metody zarządzania ulegają dynamicznym przeobrażeniom: dyktatura kierowników wydaje się tracić na bezwzględności, a w zamian tego rodzą się nowe, zasłużone autorytety menedżerów – specjalistów. Dzieje się tak za sprawą współdziałania wielu pokoleń w jednym miejscu pracy. Nie ulega wątpliwości, że dzisiejsi 50-latkowie i 20-latkowie wymagają zupełnie innych stylów zarządzania. Kto więc sprawdzi się w roli ich menedżera, który pozyska od tych grup wszystko to, co najlepsze dla przedsiębiorstwa? Jakie cechy i umiejętności powinien nabyć

każdy menedżer, aby sprawnie zarządzać zespołem? Przedstawiciele pokolenia X – dzisiejsi 50-latkowie, zostali wychowani w przekonaniu, że przełożonego należy szanować już ze względu na zajmowane stanowisko. Młode osoby podchodzą do tej kwestii bardziej sceptycznie. Menedżer powinien mieć świadomość, że u tych osób na szacunek będzie musiał zapracować – przede wszystkim swoją wiedzą i umiejętnościami. W każdym jednak przypadku kierownik zespołu to przede wszystkim osoba pewna siebie. Pomimo różnic, jakie dzielą młodsze i starsze pokolenia w kwestii darzenia szacunkiem swojego przełożonego, jedno pozostaje niezmiennie – pewność siebie to jeden z najsukcesowniejzych atrybutów władzy, także menedżerskiej.

Urodzony kierownik?

Pożądaną cechą u osoby zarządzającej zespołem jest również samodyscyplina – menedżer powinien

wyznaczać sobie cele i je realizować – zarówno te krótko- jak i długofalowe. Równocześnie musi mieć zdolność do rezygnacji z niepotrzebnej, dodatkowej pracy, gdyż duże zaangażowanie w zadania zespołu może łatwo go wciągnąć w praco-holizm. W dłuższej perspektywie doprowadza to m.in. do chronicznego zmęczenia i spadku wydajności intelektualnej. W uzasadnianiu i podejmowaniu decyzji, także tych nie zawsze popularnych, pomoże z kolei asertywność i dyrektywność. Dzięki nim wywieranie presji przez niezadowolonych podwładnych będzie bezskuteczne. Warto jednak zaznaczyć, że występowanie konfliktów w zespołach jest prawie nieuniknione. Zwłaszcza w zespole zróżnicowanym pod względem pokoleniowym ryzyko występowania spiek między współpracownikami jest wyjątkowo odczuwalne. Umiejętności negocjacyjne i rozwiązywania konfliktów umożliwią jednak

prowadzenie dialogu pomiędzy zainteresowanymi i pomogą w szybkim zażegnaniu kryzysów.

Zindywidualizowane zarządzanie

Młode pokolenie dopiero wchodzące na rynek pracy, osoby aktywne zawodowe i ludzie 50+ chcący wrócić do aktywności zawodowej wychowali się w zupełnie innych czasach. Różni je stosunek do pracy, przełożonych i wartości życiowych. Każde z nich ma inne motywatory i spojrzenie na otaczający świat. W takiej sytuacji dzisiejsze sposoby zarządzania stają się nieaktualne i przestarzałe. Metody kierowania zespołem muszą się zmienić i osoby z tym związane powinny zdać sobie z tego sprawę jak najszybciej. Menedżera przyszłości czeka wiele zmian, jednak mając świadomość tego już teraz, jest w stanie rzetelnie się do tego przygotować.

Autorka jest dyrektorem zarządzającym Polskiej HR – Donadzwro Personalne

Polityka różnorodności – ważny punkt przy tworzeniu zespołu

Definicyjnie polityka różnorodności kojarzy się dość jednoznacznie z „Kartą Różnorodności”, która za swój priorytet w procesie zarządzania różnorodnością w życiu społecznym oraz w miejscu pracy uznaje równouprawnienie kobiet i mężczyzn, zatrudnienie i aktywizację osób młodych, wykorzystanie potencjału najstarszych pracowników oraz osób z niepełnosprawnościami (raport z badań: Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union 2014).



dr Andrzej Bulzak

Uogólniając można stwierdzić, że poprzez politykę różnorodności rozumieć należy pewnego rodzaju zorganizowane i celowe działania zmierzające do wypracowania „umiejętności tworzenia i zarządzania zespołami składającymi się z różnorodnych członków”.

Polityka różnorodności to strategia skierowana na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich członków tworzonego zespołu. Podstawą takiego sposobu myślenia jest takie kształtowanie kultury organizacyjnej przyszłego zespołu, które w otwarty i uświadomiony sposób zapewnia równe szanse i sposoby rozwoju wszystkim jej członkom i równocześnie przyczyni się do zwiększenia efektywności funkcjonowania zespołu oraz zapewni wysoką jakość życia płynącą z różnorodności w organizacji.

Zapewnić równość

Warunkiem niezbędnym w tak kreowanej polityce różnorodności jest

zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie dostępu do możliwych dóbr takich jak: praca, rozwój zawodowy i awans, godziwe wynagrodzenia, godzenie życia zawodowego i rodzinnego, psychologiczna jakość życia, w tym ochrona przed dyskryminacją, molestowaniem i wykluczeniem społecznym. Konkludując wątek „różnorodności” warto odwołać się do definicji klasyków, jakim jest z pewnością Stephen D. Tansey, który podaje, że „polityka obejmuje szeroki wachlarz sytuacji, w których ludzie kierujący się odmiennymi interesami działają wspólnie dla osiągnięcia celów, które ich łączą i konkurują ze sobą, gdy cele są sprzeczne”. Należy w tym miejscu zauważyć, że wszelkie dotychczasowe strategie w budowaniu „zespołów” skupiały się na tworzeniu takich grup, które opierały się na kulturze organizacyjnej pewnego silnego monolitu i wyrażały się poprzez tzw. „tożsamość” – pierwotną opartą na wiedzy, kompetencjach, predyspozycjach, zdolnościach oraz wyznawanych wartościach i jasnych wzorach zachowania – wtórną wyrażającą się poprzez miejsce zamieszkania, status materialny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, wygląd, zwyczaje, sposób ubierania się, wyznawana religia itp. oraz tożsamość organizacyjna, poprzez co

rozumie się miejsce, jakie zajmuje podmiot w strukturze organizacyjnej, takie jak: stanowisko, charakter wykonywanej pracy, zakres uprawnień wynikający z pełnionej funkcji oraz przywileje i apanaże z tego płynące (por. P. Arredondo, Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation, Sage Publications Ltd., Londyn, 1996) Reasumując należy podkreślić, że ten sposób budowania „zespołów” miał swoje bardzo mocne strony i przyczynił się do rozwoju społeczeństw dążących do rozwoju spójności grupowych i identyfikacji poprzez zadania, cele i aplikowanie wspólnych wartości.

Innowacyjne społeczeństwa

Obecnie w dobie bardzo przyspieszonego rozwoju społecznego globalna gospodarka oraz globalne społeczeń-

stwo przechodzi od społeczeństwa wiedzy do społeczeństwa innowacji, co ma konsekwencje nie tylko w zakresie dostępu do coraz większych zasobów technologicznych, kulturowych i cywilizacyjnych, lecz także wymaga od człowieka konieczności zmiany sposobu aplikacji szybko zmieniającej się rzeczywistości. Owa zmieniająca się rzeczywistość potrzebuje nie tylko kreatywnych jednostek, lecz jak wynika z badań nad społecznościami opartymi na gospodarce innowacyjnej – odpowiednia strategia budowania grup i zespołów opartych na różnorodności daje realne możliwości rozwoju społecznego i technologicznego.

Dlaczego to ważne?

Szybko rozwijająca się cywilizacja „CZŁOWIEKA” potrzebuje zespołów składających się z członków

reprezentujących innowacyjne i kreatywne podejście do rzeczywistości. Badania psychologów zajmujących się twórczością, innowacyjnością i kreatywnością (S. Popek, Człowiek jako jednostka twórcza, Lublin 2001; R. Drozdowski i inni, Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, PARP, Warszawa 2010) wykazały, że jedną z wyznaczników postaw twórczych i motorem napędowym zachowań innowacyjnych jest istnienie różnic indywidualnych jako podstawowego składnika osobowości twórczej. Analiza literatury przedmiotu dość jednoznacznie wskazuje, że to właśnie u jednostek twórczych można wyróżnić takie cechy jak: otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na bezkrytycznej akceptacji, lecz na ich uważnym rozpatrywaniu, niezależność w myśleniu i działaniu, ludzie twórczy są nonkonformistami, pozytywny stosunek do siebie i innych, preferencja umiarkowanego ryzyka, szerokie zainteresowania innymi niż zawodowe dziedzinami wiedzy. Należy podkreślić, że „nowoczesny zespół” na miarę XXI wieku musi być otwarty na innowacje, a spełnić to może poprzez różnorodność – dlatego polityka różnorodności jest ważnym i niezbędnym etapem tworzenia silnych i efektywnych zespołów i polega przede wszystkim na traktowaniu różnorodności jako czynnika rozwoju zespołu bazującego na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi.

Autor jest dyrektorem Instytutu Psychologii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu



Doceniać konkrety



Robert Rodak

Każdy chciałby czuć się doceniony, ale czy współcześni chlebodawcy wiedzą jak okazać to swojemu pracownikowi? Szkolenia nie tylko podnoszą kompetencje pracownika, ale przede wszystkim dają mu poczucie, że ich los nie jest obojętny pracodawcy. Nie czują się tylko numerkiem w szeregu, ale kimś ważnym, w kogo chce inwestować firma, a zadowolony człowiek to wydajny pracownik. Niejednokrotnie możemy spotkać się z zamiennym wykorzystywaniem słów: doceniać i komplementować. Komplementujemy kogoś najczęściej w sytuacjach nieformalnych, kiedy staramy się być miłymi i grzecznymi, kiedy chcemy komuś schlebić czy się

przypodobać. Jest to powierzchowny sposób przekazania pracownikowi pozytywnego wzmocnienia i najlepiej, jeżeli nie pojawi się w relacji pracownik – przełożony. Natomiast docenienie jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi motywowania, żeby docenienie nie przerodziło się w płaski komplement. Pamiętajmy o jednej, podstawowej zasadzie - doceniając nie powinni się skupić na cechach osobowości czy wyglądzie, a na konkretnych: dokonaniach, sukcesach, zrealizowanych celach czy efektach pracy pracownika.

Pracownik – najważniejsza osoba w firmie

Na poziom motywacji pracownika wpływa szereg czynników. To, który z nich jest ważniejszy, zależy od indywidualnych potrzeb. Pracując w małej firmie, zazwyczaj znamy większość pracowników i dosyć szybko możemy zweryfikować ich potrzeby i najskuteczniejsze formy motywowania dla każdego z nich. Natomiast, jeśli na-

za firma zatrudnia dziesiątki lub setki osób, ze względu na duże zróżnicowanie zespołu, powinniśmy dysponować w pierwszej kolejności narzędziami mogącymi zweryfikować m.in. kompetencje, poziom zadowolenia, zaangażowania czy źródeł motywacji naszych pracowników. Pomóc w tym może m.in. sprawnie działający system ocen okresowych, wdrożony model kompetencyjny, system motywacyjny, jasno określone ścieżki karier czy regularne badania opinii pracowników.

Jak wyszkolić pracownika, żeby go nie zdemotywować

Formy doceniania możemy podzielić na zewnętrzne, czyli np. premie, nagrody, benefity, awanse oraz na te wewnętrzne, m.in. uznanie w oczach przełożonego, udział w ciekawych projektach czy możliwość korzystania z różnych form kształcenia, m.in. szkoleń wspierających rozwój. Właśnie szkolenia są jedną z najpopularniejszych form docenie-

nia pracownika. Udział pracownika w szkoleniu niesie również wartość dodaną dla organizacji, łącząc rozwój pracownika z celami biznesowymi organizacji. Natomiast wielu pracodawców traktuje oddelegowanie pracownika na szkolenie jako formę docenienia samą w sobie. Takie podejście może okazać się kosztowe dla organizacji i demotywujące dla samego pracownika. Funkcjonując w realiach rynkowych zależy nam, aby pracownik uczestniczył w kursach czy szkoleniach zgodnych z realizowanymi zadaniami na stanowisku, uzupełnianiem luk kompetencyjnych lub strategią biznesową przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, jeśli sam pracownik, np. specjalista ds. księgowości, zostanie wysłany na szkolenie z zakresu zarządzania zespołem, może mieć poczucie zmarnowanego czasu i utraconej szansy na rozwój. Jeżeli sytuacja się powtórzy, pracownik będzie kolejne szkolenia traktował jako nieprzyjemny obowiązek, a nie jako wyraz docenienia.

Wybór szkoleń

Jeśli chodzi o formy i tematykę szkoleń, pracodawcy mają w czym wybierać. Począwszy od szkoleń językowych, interpersonalnych, prawnych, finansowych, IT, aż po formy szkoleń otwartych, zamkniętych i konsultacji indywidualnych. Idąc w drugą stronę, pracownicy biorący udział w szkoleniu mogą wykorzystać i podzielić się nową wiedzą czy kompetencjami wewnątrz firmy w ramach organizacyjnego procesu uczenia się. Wcześniej wspomniane narzędzia HR-owe (m.in. system ocen, badanie opinii) powinny wspierać i uzupełniać procesy zachodzące w firmach. Jednak nie powinny zastępować najprostszej i najstarszej formy doceniania jaką jest bezpośrednia rozmowa, dobrze przeprowadzona, oparta na faktach, konkretach i zawierająca rzetelną informację zwrotną dla pracownika.

Autor jest managerem ds. sprzedaży i rozwoju RHR+