

**77 proc.** Taki odsetek Polaków, biorących udział w badaniu portalu Praca.pl, zadeklarowało, że w 2015 r. szukało nowego zatrudnienia, kierując się chęcią wyższych zarobków, rozwoju zawodowego i pracy bliżej domu. [MK]

## W jakiej branży, ile masz w portfelu



**WYWIAD:** Warunki zaczyna dyktować pracownik, utrzymać najlepszych fachowców, muszą stosować indywidualizowane programy rozwojowe — mówi dyrektor zarządzający Hays Poland. [FOT. WM]

Wzrost oferty sprzedaży w regionach może liczyć nagrodzenie i detalicznej

Insystentów jest bra szybko-konsumpcyjnym wzięciem specjaliści ds. sprzedaży i marketingu. Branża? Zależy od sektora. Banki, ubezpieczenia, nieruchomości, co pociąga nie niektórych oddziałów na agentów ch. Znajduje

to odzwierciedlenie w uposażeniu takiego fachowca (4 tys. zł). Krezusem jest natomiast główny aktuariusz (25 tys. zł), dyrektor ds. likwidacji szkód i obsługi roszczeń (20 tys. zł) czy dyrektor sprzedaży (20 tys. zł — podstawa).

### W HR coś drgnęło

Zarobkowe eldorado skończyło się dla prawników (choć z pewnością nie przysparzają głodem). Ma to związek z nadprodukcją absolwentów prawa w ostatnich latach. Ich wynagrodzenie w dużym stopniu zależy od wielkości i kapitału kancelarii, w której znaleźli zatrudnienie. Pierwsze miejsce w rankingu płacowym należy do dyrektora działu prawnego. Większość osób na tym stanowisku zarabia 20-25 tys. zł.

### Wynagrodzenia menedżerów

► Pensje dyrektorskie w wybranych branżach (tysiącach złotych brutto)

dyrektor sprzedaży bankowości detalicznej	35
dyrektor marketingu	30
dyrektor działu prawnego	20-25
dyrektor hotelu	12
dyrektor administracyjny (urząd)	12

Zródło: raport Hays Poland

Na drugiej pozycji uplasował się prawnik wewnętrzny ze standardową stawką 12-15 tys. zł. Typowa pensja specjalisty ds. podatków to 7-8 tys. zł, ale asystent prawny dostaje tylko 3,5 tys. zł.

Pracodawcy coraz częściej mają problem z obsadzeniem etatów specjalistami o pożądanym kompetencjach. To dobra wiadomość dla specjalistów personalnych. Wraz z zapotrzebowaniem na ich usługi zwiększa się ich wyposażenie. Zarobkowe podium branży HR okupują: dyrektor ds. zasobów ludzkich, kierownik ds. zasobów ludzkich i partner HR — ich stawki to odpowiednio 20, 15 i 12 tys. zł. © P

Mirosław Konkel

m.konkel@p.pl ☎ 22-333-98-55

## Firma to nie tylko szef

Przełożeni zbyt często zapominają, że człowiek, który wchodzi w rolę pracownika, nadal pozostaje człowiekiem.

Polskie firmy rzadko angażują swoich pracowników w analizę problemów i proces podejmowania decyzji. A wśród menedżerów dominują postawy autorytarne, wodzowskie i biurokratyczne. Według badaczy kultury zarządzania w polskim biznesie nadal dominuje tzw. styl folwarczny. Zwraca na to uwagę firma doradczo-konsultingowa Gamma w swoim najnowszym raporcie na temat zjawisk w HR.

Pracownicy firm zarządzanych w stylu folwarczym nie mają przekonania, że grają z szefostwem i współpracownikami w jednej drużynie. Nie czują się odpowiedzialni za przedsiębiorstwo i cele, wyznaczone przez przełożonych. Tymczasem to właśnie poczucie współodpowiedzialności i zaangażowanie pracowników motywuje ich do poprawiania błędów i osiągania lepszych wyników. Sęk w tym, że wielu menedżerów popełnia błędy, starając się skłonić pracowników do tego, by w pracy myśleli nie tylko o sobie, ale również o firmie: rozliczają, osądzają i karzą za złe decyzje i postawy, bagatelizując przyczynę takiego, a nie innego zachowania.

Autorzy raportu podpowiadają: by nauczyć pracownika odpowiedzialności, trzeba dojść do źródła problemu, zadawać pytania: co twoim zdaniem należało teraz zrobić, jakie kroki zamierzasz teraz podjąć w tej sprawie, czy były jakieś sygnały po drodze, że sprawy idą źle, a zostały zignorowane?

Według ekspertów, menedżerowie powinni cały czas wzmacniać ego swoich pracowników

i budować ich pewność siebie. W jaki sposób? Chwalić za dobrą pracę, wysiłek i postawy, np. przyznawanie się do błędów, unikanie szukania przyczyn zewnętrznych i zrzucania winy na innych.

Model zarządzania, w wyniku którego pracownik czuje się wyłącznie jak trybik w maszynie, się nie sprawdza. Są tacy, którzy to dostrzegli.

Do tej pory większość firm stawiała na rozwój kompetencji czysto zawodowych: handlowcy chodzili na szkolenia handlowe, menedżerowie na menedżerskie. Natomiast nie tak niedawno usłyszałem od pracowników pewnej firmy, że po raz pierwszy mają poczucie, że organizując to szkolenie, firma myślała o nich jak o ludziach, a nie tylko przedmiocie do zarabiania pieniędzy — mówi Krzysztof Pilarczyk, dyrektor merytoryczny Gammy.

O tym, że człowiek, który wchodzi w rolę pracownika, nadal pozostaje człowiekiem, ze swoimi emocjami, zaletami i przywarami, przypominają takie inicjatywy jak Positive Organisational Scholarship.

Ta organizacja przypomina, że ogromny wpływ na pracę mają emocje, jakich doświadczają pracownicy. Zdarza mi się podpytywać uczestników moich szkoleń o podstawową emocję, jaka towarzyszy im w pracy. Najczęstsze odpowiedzi to: strach i obawa. A przecież gdy komuś wciąż towarzyszą takie negatywne emocje, to taka osoba jest umiarkowanie efektywna, robi to, co musi — mówi Krzysztof Pilarczyk.

Dobre emocje to efekt właściwej komunikacji na linii szef-pracownik, w której dominują nie tylko rozmowy o przyczynie porażek, do jakich dochodzi najczęściej w firmach, ale również o sukcesach. [MBE] © P