



# Najciekawsze zjawiska Human Resources 2015



Ul. Mysłowicka 15, 01-612 Warszawa

tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

WWW: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)



NAJCIEKAWSZE ZJAWISKA HR 2015 ROKU

GAMMA

WSZYSTKIE PRAWA ZASTRZEŻONE



*Szanowni Państwo,*

*Jest nam bardzo miło, że możemy podzielić się z Państwem swoją wiedzą i wnioskami płynącymi z doświadczeń oraz badań na temat zjawisk i nowych trendów w obszarze HR zaobserwowanych w roku 2015.*

*Mamy nadzieję, że lektura tego raportu będzie dla Państwa ciekawym i inspirującym doświadczeniem.*

*Tego właśnie Państwu życzymy!*

*Zespół Gamma*

## SPIS TREŚCI

### 1.

Po pierwsze postawa!.....	5
Czy pracownicy i menedżerowie w twojej firmie mają właściwe nastawienie, aby odnosić sukcesy?6	
Nic nie powstrzyma człowieka o właściwej postawie mentalnej przed osiągnięciem swoich celów. 6	
Nic nie pomoże człowiekowi o złym mentalnym nastawieniu. ....	6
Kto może skorzystać z treningu mentalnego? .....	8
Generacja Y w natarciu .....	9
Klasyczny mentoring jest passé.....	10
Milenijni menedżerowie będą chcieli tworzyć takie środowisko pracy, w jakim sami chcieliby pracować. Jest to inne środowisko niż to, które zastali. ....	10
Czego uczyć milenijnych menedżerów? .....	13
Odwrót od sprzedaży relacyjnej .....	16
Trendy rynkowe wymuszają ewolucję stylu sprzedaży .....	17
Oldschool'owe modele sprzedaży.....	18
Nowe podejście: handlowiec jako „prawa ręka” klienta.....	20
Challenger-model sprzedaży prowokacyjnej.....	22
Budowanie kultury współodpowiedzialności.....	23
Kultura polskich firm przypomina kulturę folwarku .....	24
Kod folwarczy.....	24
Jak przezwyciężyć kod folwarku i stworzyć kulturę współodpowiedzialności i zaangażowania? .....	25
CSR pod skrzydłami HR.....	30
Wolontariat pracowniczy w praktyce .....	31
Firmy szkoleniowe - jak odróżnić ziarno od plew.....	33
Hipermarket informacji, czyli internetowe bazy danych .....	41
Portale społecznościowe jako narzędzia pracy .....	42
Rynek pracownika, ale w jakim stopniu?! .....	45



# 1

## Po pierwsze postawa!

*Wielu pracowników, zwłaszcza tych, którzy uczestniczyli w dużej liczbie szkoleń, nie odnajduje w tradycyjnych szkoleniach potencjału rozwoju. Jednocześnie ich przełożeni i HR widzą potrzebę podniesienia efektywności rynku, dlatego pojawiły się treningi mentalne – pracujące na poziomie przekonań i postaw. Działy personalne i szkoleń coraz śmielej sięgają po to nowe rozwiązanie.*

## Czy pracownicy i menedżerowie w twojej firmie mają właściwe nastawienie, aby odnosić sukcesy?

---

Wiele firm jest gotowych na inwestowanie w rozwój umiejętności praktycznych swoich pracowników (np. techniki sprzedaży i negocjacji dla handlowców, techniki zarządzania dla menedżerów). Jak wynika z wielu badań i analiz biznesu, najlepsze rezultaty osiągają pracownicy i menedżerowie, którzy dysponują kombinacją umiejętności praktycznych oraz umiejętności mentalnych (źródło: Alexandra Fürst, Halmstad University „Mental skills at business setting”). Umiejętności mentalne to zdolność do osiągnięcia lepszych rezultatów dzięki kształtowaniu swojego sposobu myślenia i nastawienia oraz przekonań pozwalających przejść na wyższy poziom skuteczności. Celem treningów mentalnych jest osiągnięcie przez uczestników maksymalnej efektywności w wykorzystywaniu swojego potencjału i uzdolnień poprzez nauczenie się korzystania z technik kognitywnych oraz narzędzi mentalnych, takich jak np. „self-talk”.

**Nic nie powstrzyma człowieka o właściwej postawie mentalnej przed osiągnięciem swoich celów.**

**Nic nie pomoże człowiekowi o złym mentalnym nastawieniu.**

---

To, jakie osiągamy rezultaty zależy od tego, w jaki sposób działamy. To, w jaki sposób działamy zależy od tego, w jaki sposób myślimy. Konstruktywny sposób myślenia rodzi właściwe nastawienie do pracy, klientów i współpracowników. Toksyczne przekonania (np. „nie mam na nic wpływu”, „to nie zależy ode mnie”) sabotują aktywne podejście, wigor w działaniu, powodują zniechęcenie i wypalenie.

W realiach biznesowych szczególnie pożądanymi są pracownicy, specjaliści, menedżerowie i liderzy, którzy są zdolni do kształtowania i rozwijania u siebie konstruktywnych sposobów myślenia i nastawień.

## KONSTRUKTYWNE NASTAWIENIE MENTALNE

- Przyjmowanie współodpowiedzialności za rezultaty zespołu i firmy
- Orientacja na wyniki
- Otwartość na zmiany i zdolność funkcjonowania w sytuacji niepewności
- Odwaga i akceptacja ryzyka w podejmowaniu decyzji
- Myślenie proaktywne
- Nastawienie na współdziałanie
- Myślenie kompleksowe
- Gotowość do dzielenia się wiedzą i pomagania innym
- Wytrwałość w pokonywaniu przeszkód i determinacja w dążeniu do celu
- Samo-motywacja (self-drive)
- Radzenie sobie z wypaleniem i zniechęceniem
- Podnoszenie się po niepowodzeniach
- Myślenie jak przedsiębiorca
- Myślenie strategiczne
- Nastawienie na rozwój i dążenie do mistrzostwa
- Kierowanie się wartościami
- Obdarzanie innych kredytem zaufania



## Kto może skorzystać z treningu mentalnego?



**MENEDŻEROWIE**, którzy chcą rozwijać mentalność lidera i budować swój wizerunek jako osoby silnej mentalnie, mężnej, zdeterminowanej i odpornej na kryzysowe sytuacje.



**HANDLOWCY**, którzy chcą szybko wychodzić z trudnych mentalnie sytuacji po poniesionej porażce oraz szybko odbudować w sobie siłę i ofensywne podejście do kolejnych wyzwań.



**SPECJALIŚCI**, którzy pracują pod silną presją wyników i terminów, która powoduje napięcia, złość i konflikty.

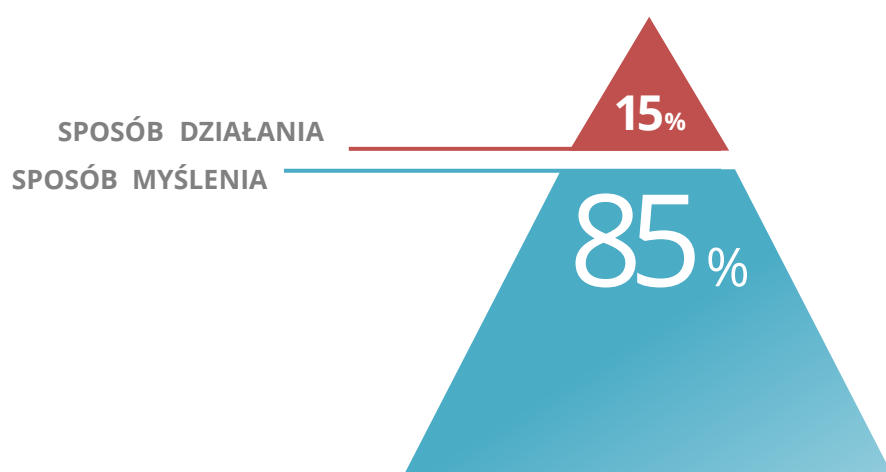


**WSZYSCY PRACOWNICY**, którzy odczuwają wyczerpanie lub wypalenie zawodowe i poszukują sposobu na odbudowanie swojej motywacji.



**WŁAŚCICIELE I ZARZĄDY FIRM**, które pragną, aby pracownicy w większym stopniu angażowali się i przyjmowali większą odpowiedzialność za swoją pracę oraz rezultaty zespołu i firmy.

## TEORIA GÓRY LODOWEJ







# 2

## Generacja Y w natarciu

*Zachodzące zmiany demograficzne i generacyjne sprawiają, że firmy coraz częściej przekazują funkcje kierownicze pracownikom pokolenia Y. W efekcie Y-greki nie tylko stanowią ponad połowę aktywnych pracowników, ale sami zarządzają już 38% zatrudnionych osób. Na skutek czego, organizacje stają przed wyzwaniem zmiany modeli zarządzania i przywództwa.*



## Klasyczny mentoring jest passé

---

Podczas, gdy wiele firm przez ostatnie lata nauczyło się jak wykorzystać energię dostarczaną przez nową demograficzną falę Y-greków, nadal niewiele firm podejmuje aktywne działania w celu rozwiązania problemów z nieuniknionym przesunięciem pokolenia Y z roli pracowników do roli menedżerów. Teraz, bardziej niż kiedykolwiek, liderzy biznesu powinni umieć zbudować ramy, które będą w stanie odpowiednio wyposażać ten segment przyszłych menedżerów w wiedzę i umiejętności umożliwiające im osiągnięcie sukcesu.

Niektórzy twierdzą, że gdy pracownicy generacji Y zostaną menedżerami, będą stosować te same zachowania i praktyki, co starsi menedżerowie. „Poczekaj, aż dorosną, to poczują prawdziwą odpowiedzialność. To ich nauczy”. Choć ten sposób myślenia wydaje się mieć sens, ponieważ generacja Y stając się menedżerami będzie na tym samym etapie życia (rodzina, kredyt etc.), to taki rodzaj myślenia nie bierze pod uwagę ogromnych zmian w świecie pracy. Stara szkoła wdrażania młodych menedżerów, która polegała na oczekiwaniu, że „uczeń” będzie obserwował i podążał za tym, co robi bardziej doświadczony menedżer już nie działa. Krytyczne nastawienie generacji Y i jej sceptyczny stosunek do autorytetów skutkuje także sceptycyzmem wobec obserwowanych u starszych menedżerów wzorców zachowań i stylów zarządzania. Tradycyjny proces modelowania, czyli uczenia przez naśladowanie obserwowanych zachowań, jest dalece nieadekwatny do potrzeb i mentalności najmłodszej generacji.

## Milenijni menedżerowie będą chcieli tworzyć takie środowisko pracy, w jakim sami chcieliby pracować. Jest to inne środowisko niż to, które zastali.

---

### PEER TO PEER, CZYLI KONIEC Z „CENTRALĄ”

Milenijni menedżerowie będą preferować współpracę, model komunikacji i styl zarządzania oparty na wartościach peer to peer, gdzie wszyscy mają te same uprawnienia i taki sam dostęp do informacji. Przejrzysta komunikacja każdego z każdym, transparentność decyzji i wzajemna wymiana poglądów, swoboda

wyrażania opinii przez wszystkich, dzielenie się wiedzą, otwarty przepływ informacji – to główne przejawy zastosowania idei peer to peer w stylu zarządzania. Otwartość komunikacyjna będzie się przejawiała także w obiegu informacji zwrotnych. Tradycyjny model, w którym feedback jest narzędziem zastrzeżonym wyłącznie do stosowania przez przełożonych wobec pracowników, zastąpi model, w którym feedback będzie dawany nie tylko z góry na dół, ale także „na boki” i z dołu do góry. To może być czymś zupełnie nowym dla obecnych menedżerów. Dla menedżerów milenijnych sytuacja przyjmowania feedbacku będzie tak samo naturalna jak jego dawanie.

### **MOJA PRACA-MOJA DROGA, CZYLI PERSONALIZACJA „USTAWIEŃ FABRYCZNYCH”**

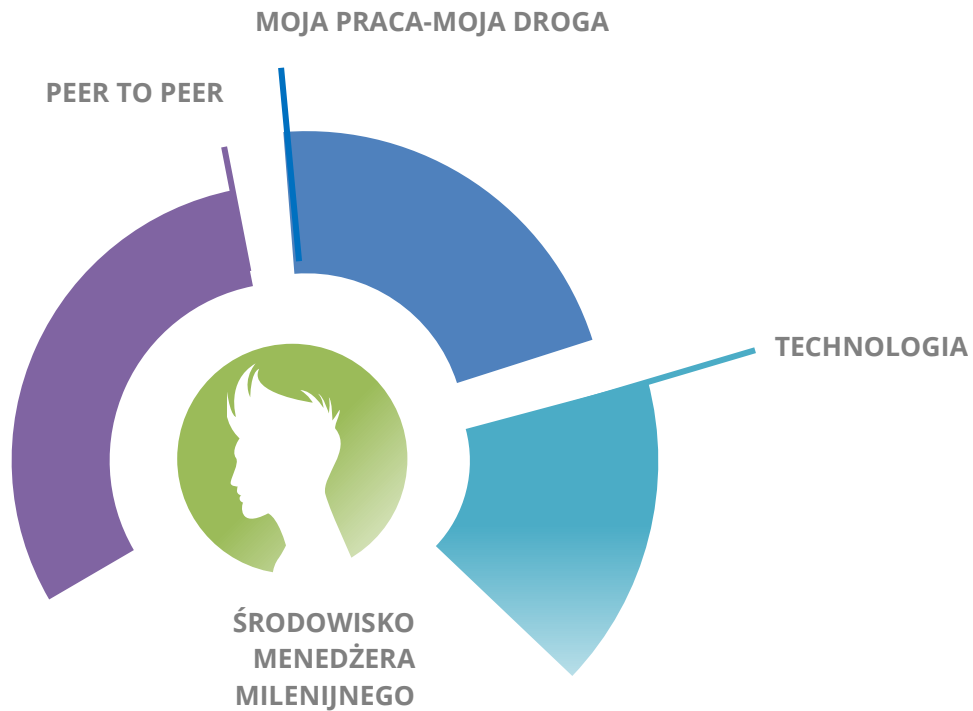
Dla generacji Y rzeczą zupełnie naturalną jest możliwość dostosowywania zastanej rzeczywistości do swoich potrzeb i preferencji. Tak się dzieje z personalizowaniem ustawień w smartfonach, laptopach, profilach społecznościowych, wyszukiwarkach internetowych. Ten nawyk personalizowania będzie dotyczył także wykonywanej pracy. Milenijny menedżer będzie kontestował „ustawienia fabryczne” obowiązujące „od zawsze” w jego firmie, jeśli nie dostrzeże w nich sensu. Opór wobec „ustawień fabrycznych”, takich jak np. wystandaryzowane arkusze ocen pracowników, obowiązujące, choć przestarzałe i nieefektywne procedury, będzie szedł w parze z dążeniem do autonomii.

Milenijny menedżer chce autonomii i będzie dawał autonomię pracownikom. Przestarzałe koncepcje, takie jak „staż pracy ma fundamentalne znaczenie” zostaną zamieniane na koncepcję „rezultaty mają fundamentalne znaczenie”. I to niezależnie od tego, kiedy, jak i gdzie te rezultaty są osiągnane. Standardowe godziny pracy, tradycyjne biurko w open space – to są „ustawienia fabryczne”. Liczy się osobista produktywność, niezależnie od tego kiedy i gdzie praca będzie wykonana. Można być wydajnym w dowolnym miejscu.

### **TECHNOLOGIA, CZYLI RZECZYWISTOŚĆ WIRTUALNA**

Smartfony, portale społecznościowe, chmura – to wszystko zbliży się do miejsca pracy. Te narzędzia chętnie będą wykorzystywane przez milenijnych menedżerów, jeśli będą miały wpływ na produktywność. Feedback przez SMS, wirtualne spotkania zespołu, webinary i zdalne prezentacje, komunikowanie się zespołu poprzez Lync, docenienie pracownika na jego profilu Facebook, dyskusje na tablicie z wykorzystaniem połączenia konferencyjnego, udzielanie

rekomendacji na LinkedIn, komunikowanie się z klientami poprzez YouTube, rekrutowanie przez internet. Takie praktyki nieuchronnie będą stawały się coraz bardziej powszechnym sposobem działania najmłodszej generacji menedżerów.



## Czego uczyć milenijnych menedżerów?

### **SZKOLIĆ Z KONKRETNYCH UMIEJĘTNOŚCI**

Szkolenie z ogólnych tematów, gdzie menedżerowie muszą się nauczyć wszystkiego - i nikt nie wie, czy i kiedy ta wiedza zostanie wykorzystana w pracy - nie jest dobrym podejściem. Takie zagadnienia jak efektywność osobista, komunikacja interpersonalna czy zarządzanie strategiczne są zbyt ogólne. Istnieje potrzeba uczenia bardziej konkretnych umiejętności, które są jak najbliższe prawdziwej pracy młodych menedżerów. Należy bardzo wyraźnie zdefiniować, jakich umiejętności trzeba nauczyć młodych menedżerów, aby odnieśli sukces w bliskiej perspektywie czasowej.

### **TAKTOWNE DAWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH STARSZYM PRACOWNIKOM I SWOIM PRZEŁOŻONYM**

Idea peer to peer wymaga szkolenia w dawaniu feedbacku innym ludziom, bez względu na ich pozycję, stanowisko i wiek. W szczególności wymagana będzie

umiejętność dawania feedbacku pracownikom starszym od milenijnego menedżera, a także udzielanie taktownej informacji zwrotnej swoim przełożonym.

### **PRZYJMOWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH OD INNYCH**

Y-greki są wrażliwe na krytykę i trudno im wysłuchiwać przykrych opinii. Dlatego warto rozwijać w nich umiejętności przyjmowania krytyki, prowadzenia dialogu z oponentami.

### **OBRONA SWOICH RACJI**

Milenijni menedżerowie muszą nauczyć się argumentacji i docierania do starszych pracowników i przełożonych w obronie swojego sposobu myślenia.



## **WYTWARZANIE STANU FLOW**

Umiejętność wykorzystywania koncepcji flow w budowaniu zaangażowania pracowników, np. poprzez grywalizację, modelowanie pracy, wzbogacenie treści pracy, stawianie wyzwań. Identyfikacja i wykorzystanie zamiłowań oraz zewu do działania wszystkich pracowników.

## **MODEROWANIE WIRTUALNEJ KOMUNIKACJI**

Rozwijanie umiejętności organizowania i przeprowadzania wirtualnych spotkań, prezentacji i telekonferencji. Zdobywanie kompetencji pozwalających efektywnie przeprowadzić webinar lub wirtualne szkolenie pracowników.

## **ZARZĄDZANIE STARSZYMI OD SIEBIE PRACOWNIKAMI**

Docenianie, wykorzystanie doświadczenia tych pracowników, budowanie swojego autorytetu w ich oczach oraz swojej wiarygodności nie przez staż pracy, a przez osiągnięcia.

## **AKTUALIZACJA METOD „DINOZAUROW”**

Dla wielu milenijnych menedżerów kierownictwo firmy może wydawać się „dinozaurami” z ich sposobami zarządzania firmą. Nie znaczy to jednak, że niektóre z tych „archaicznych” metod nie są skuteczne w zarządzaniu ludźmi i organizacją. Dlatego warto, aby milenijni menedżerowie nauczyli się wykorzystywać najlepsze dotychczasowe praktyki i wykorzystywali je, dostosowując do swoich potrzeb i oczekiwań.



# 3

## Odwrót od sprzedaży relacyjnej

*Klienci oczekują od sprzedawców przede wszystkim merytorycznej i partnerskiej rozmowy. Dobra relacja może być dodatkiem a nie fundamentem sprzedaży. Im bardziej decyzyjny jest Klient, tym mniej ma czasu na zmarnowanie go na rozmowy wyłącznie relacyjne. W odpowiedzi na ten trend pojawiają się propozycje szkoleniowe bazujące na storytellingu, sprzedaży partnerskiej, rozwiązania takie jak challenger czy knowledger.*



## Trendy rynkowe wymuszają ewolucję stylu sprzedaży

---

Rynek nie stoi w miejscu. Znikają stare zjawiska, a w ich miejsce pojawiają się nowe trendy, które nie są przejściową modą, lecz stosunkowo trwałym kierunkiem ewolucji rynku.



### **TREND 1. KLIENCI MAJĄ CORAZ WIĘKSZY WYBÓR I CORAZ MNIEJ CZASU NA DECYZJĘ**

Klienci w każdej branży mają coraz szerszy zakres możliwości wyboru i jednocześnie mają coraz mniej czasu na podjęcie decyzji. To utrudnia im podejmowanie korzystnych dla siebie decyzji zakupowych.



### **TREND 2. UPODABNIANIE SIĘ PRODUKTÓW I USŁUG**

Konkurencyjne produkty i usługi w coraz większym stopniu upodabniają się do siebie. Postępuje unifikacja cech, parametrów i designu. Klientom coraz trudniej wykazać unikatowość oferowanych usług i produktów.



### **TREND 3. PROFESJONALIZACJA KLIENTÓW**

Klienci dysponują coraz szerszą wiedzą na temat kupowanych usług i produktów. Coraz trudniej przekonać ich przy pomocy powierzchownych argumentów. To, co niegdyś działało jako „koronne argumenty” handlowców, obecnie coraz częściej jest odbierane przez klientów jako zestaw komunałów i banałów.



## Oldschool'owe modele sprzedaży

---

Na przestrzeni ostatnich lat, wraz ze zmieniającymi się trendami rynkowymi, zmieniało się także podejście oraz zalecany styl sprzedaży. Podejście handlowców, które sprawdzało się dziesięć, pięć, a nawet jeszcze trzy lata temu, obecnie może okazać się nieadekwatne do trendów rynkowych, a co za tym idzie także wysoce nieefektywne. W dziedzinie edukacji handlowców ciągle mocną pozycję utrzymuje stara, tradycyjna szkoła ucząca metod, które dzisiaj nieco trącą myszką.

### **ŁOWCA**

Handlowiec sprzedający w stylu łowcy za wszelką cenę dąży do szybkiego „upolowania” klienta. Przejawia się to w silnym dążeniu do zamknięcia sprzedaży. Aby to osiągnąć, łowca stosuje zdecydowane metody sprzedaży, które sprowadzają się do subtelnego lub jawnego forsowania klienta w kierunku decyzji zakupu. Wachlarz metod łowcy obejmuje szereg technik, od wzbudzania strachu („Kup to dzisiaj, bo jeśli nie to jutro będziesz tego żałował i będzie ci głupio”), poprzez manipulację („Jeśli nie kupisz tego ode mnie – stracę pracę”), aż do jawnego oszustwa („Nie znajdziesz na rynku nic lepszego i tańszego”). Takie podejście było skuteczne w latach 90. Obecnie handlowcy-łowcy mają złą reputację wśród klientów.

### **KOMPAN**

Handlowiec-kompan skupia się na budowaniu bliskich relacji z klientami. Chętnie podtrzymuje osobiste kontakty podczas nieformalnych spotkań, przyjęć, wspólnych lunchów i śniadań. Podczas rozmów handlowych kompan stara się być miły i stosuje różne metody mające na celu uzyskanie osobistej przychylności klienta, takie jak komplementowanie, wyrażanie podziwu („Pana pomysł jest świetny, czy przechodził Pan może test na wykrywanie geniuszu?”), przyjmowanie postawy yes-mena (potakiwanie i zgadzanie się ze wszystkim, co mówi klient). Kompan unika drażliwych zagadnień (np. cena), a dużo chętniej porusza się w bezpiecznych tematach (np. omawianie aktualnie panujących warunków atmosferycznych). Oczywiście klienci będą bardziej skłonni kupować od kogoś, kogo lubią. Handlowcy, którzy korzystają z tego podejścia, są ciepli i przyjaźni, zadają pytania, okazują zainteresowanie klientem. Na poziomie emocjonalnym prawie zawsze odnoszą sukces. Jest wielu handlowców, którzy

tworzą bardzo dobre relacje ze swoimi klientami, ale tylko u niektórych z nich przekłada się to na robienie dobrych interesów. Takie podejście może być bardzo skuteczne, ale tylko w dobrych rękach.

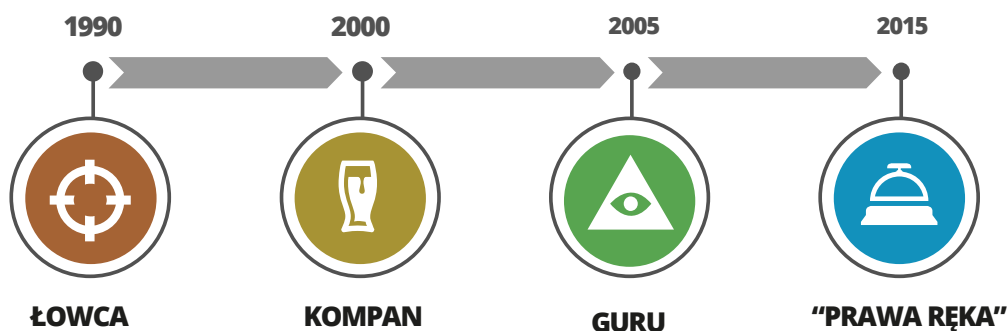
## GURU

Dekadę temu, w wielu firmach masowo wymieniano wizytówki handlowców, na których zamiast nazwy „przedstawiciel handlowy” pojawiły się określenia „specjalista ds. sprzedaży”, „doradca klienta” albo „konsultant”. Doświadczenie i wiedza wielu handlowców była dobrym powodem na zmianę podejścia wobec klientów: z twardej sprzedaży lub sprzedaży relacyjnej na sprzedaż „konsultacyjną”. Ten styl sprzedaży budowany jest na wiedzy handlowca i to właśnie ta wiedza stała się wartością dodaną dla klienta. Handlowiec przyjmuje tutaj rolę guru. Handlowiec-guru preferuje podejście merytoryczne, często emanuje znawstwem tematu i pewnością siebie. Ma tendencję do wygłaszania oracji na temat swoich produktów lub usług. Silnie skupiony jest na swoich ideach i rozwiązaniach, co do których słuszności jest absolutnie przekonany. Zastanawiającym jest fakt, że, jak pokazuje wiele badań, doświadczeni handlowcy-guru nie osiągają lepszych rezultatów niż handlowcy początkujący, choć logika podpowiada coś innego. Wynika to z tego, że styl sprzedaży stosowany przez handlowców-guru wśród wielu klientów wywołuje poczucie przytłoczenia. Problemem stylu guru jest także to, że handlowiec przewiduje oczekiwania klienta („Dobrze wiem, mój drogi kliencie, czego potrzebujesz, nie muszę o nic pytać”). Guru analizuje potrzeby klienta raczej z obowiązku niż z wewnętrznego przekonania, zatem bada problem klienta powierzchownie zadając pytania typu: „Na czym Panu najbardziej zależy?”. Często odpowiedź klienta na takie pytanie brzmi: „Chcę dostać najlepszy produkt za najniższą cenę”. Na banalne pytania handlowiec zawsze otrzyma banalne odpowiedzi. Wśród klientów wysoce profesjonalnych, ten styl wywołuje irytację. Handlowiec-guru dysponuje ogromnym potencjałem, który odpowiednio wykorzystany w sprzedaży może dawać zaskakująco dobre rezultaty.

## Nowe podejście: handlowiec jako „prawa ręka” klienta

Kłopotem w podejściu guru jest to, że to handlowiec sam nadaje sobie to miano. Rzeczywistość jest jednak taka, że to nie guru, a klient decyduje o tym, czy handlowiec staje się dla niego doradcą i partnerem. Handlowiec poprzez swoje działania i styl sprzedaży musi umieć doprowadzić do sytuacji, w której klient z własnej inicjatywy zapyta pewnego dnia: „A co Pan by mi doradził?”. Takie pytanie jest wyraźnym sygnałem, że klient przestał traktować handlowca jako osobę, która po prostu coś sprzedaje, a zaczął go postrzegać jako partnera w robieniu interesów, prawdziwego doradcę w decyzjach biznesowych i swoją „prawą rękę” w obszarze, w którym handlowiec jest ekspertem.

### MODELE SPRZEDAŻY



### JAK OSIĄGNĄĆ STATUS „PRAWY RĘKI” KLIENTA?

W realiach sprzedaży B2B status „prawy ręki” może zdobyć handlowiec, który pokaże klientowi, w jaki sposób współpraca z nim ułatwia klientowi osiągnięcie jego celów biznesowych (zwłaszcza celów strategicznych).

## *studium przypadku*

*Przykładem tej filozofii jest sposób podejścia jednego z handlowców, który reprezentował firmę oferującą dosyć drogie, lecz najwyższej jakości urządzenia wykorzystywane w cateringu. Klientem tego handlowca była międzynarodowa firma specjalizująca się w dostarczaniu profesjonalnych usług doradztwa biznesowego. Jedną z usług tej firmy było organizowanie w swojej siedzibie warsztatów strategicznych dla swoich klientów.*

*Pewnego dnia handlowiec pojawił się w biurze firmy doradczej na umówione spotkanie z prezesem. Przyjechał kilka minut przed umówioną godziną, więc usiadł w recepcji czekając na spotkanie. W tym momencie z sali konferencyjnej wyszli na przerwę uczestnicy warsztatu strategicznego, który odbywał się w tym dniu dla jednego z klientów firmy doradczej. Podczas przerwy uczestnicy warsztatu dyskutowali w małych grupach popijając serwowaną kawę. Czekający handlowiec od razu zauważył, że kawa była przygotowana w termosach, a zamiast filiżanek były kubeczki jednorazowe.*

*Po chwili został poproszony do gabinetu prezesa na rozmowę. Po wymianie wizytówek handlowiec zwrócił uwagę, że na wizytówce klienta, poza standardowymi informacjami jest opisane motto firmy, która brzmiała „Outstanding services created by people to help customers to win” (Wybitne/niepospolite usługi tworzone przez ludzi, aby pomagać klientom wygrywać). W pewnym momencie rozmowy handlowiec nawiązał do tej wizji i dopytywał klienta, co jego firma robi, aby utrzymywać swoje usługi na niepospolitym („outstanding”) poziomie. Prezes podkreślał, jak ogromne znaczenie ma w jego branży dbałość o każdy szczegół w świadczonych usługach, zaczynając od takich kwestii jak jakość prowadzonych warsztatów, poprzez ekskluzywność wykorzystywanych materiałów, aż po komfortowe warunki pracy i wygląd biura. Suma tego wszystkiego miała tworzyć usługę „outstanding”. Po wysłuchaniu tego wszystkiego handlowiec zadał klientowi proste pytanie „Czy Pana zdaniem jakość obsługi podczas przerw w warsztatach także może mieć wpływ na wizerunek niepospolitości usług Państwa firmy”. Prezes odpowiedział twierdząco. „Zatem proszę wybaczyć moją asertywność, ale pracując w branży cateringowej od wielu lat jestem wyczulony na pewne rzeczy i w moim przekonaniu Państwa serwis kawowy podczas warsztatów mógłby w dużo większym stopniu wspierać pożądaną wizerunek Państwa usług. Mówiąc wprost, z mojego doświadczenia i wiedzy wynika, że serwis kawowy oferowany dla waszych klientów nie jest „outstanding”. Czym to się zakończyło? W ciągu kilku najbliższych tygodni firma doradcza zakupiła 3 zestawy najwyższej jakości profesjonalnych serwisów do kawy oraz nawiązano współpracę przy organizowaniu wydarzeń biznesowych i konferencji organizowanych przez firmę doradczą. Handlowiec stał się stopniowo „prawą ręką” dla firmy doradczej w kwestiach przygotowywania i obsługi cateringowej podczas różnego rodzaju przedsięwzięć organizowanych przez tę firmę.*

*Co tu zadziało? Nie wybitne umiejętności budowania relacji lub popisywanie się wiedzą przez handlowca. Głównym źródłem sukcesu handlowca stała się jego umiejętność wykazania klientowi, że współpraca z nim pomaga firmie w realizacji jej celów i strategii. Styl pracy tego handlowca to nie inny sposób sprzedawania, to inne podejście do klienta.*



## Challenger-model sprzedaży prowokacyjnej

Jednym z najpopularniejszych modeli sprzedażowych wspierający proces stawania się „prawą ręką” klienta jest „The Challenger Sale”. Jest to model sprzedaży prowokacyjnej stanowiącej kluczową umiejętność dla współczesnego handlowca, wynikającej z potrzeby rynkowej i nieustającego popytu na elastyczność w procesie sprzedaży. Wyniki wieloletnich badań pokazują, że ta koncepcja sprawdza się w każdej sytuacji, a im bardziej złożony jest problem sprzedażowy i im bardziej wymagający i świadomy klient, tym skuteczniejsze jest to działanie względem wszystkich dotychczasowych strategii sprzedażowych. Model sprzedaży prowokacyjnej najlepsze rezultaty osiąga w sytuacji zdecydowanej rywalizacji handlowej o klienta, a także podczas złożonego procesu sprzedażowego, gdy klient poddaje szczegółowej analizie naszą ofertę. Takimi branżami są między innymi: farmacja, finanse, nowe technologie, przemysł, branża inżynieryjna, detal.

Olbrzymia liczba sprzedawców, tempo sprzedażowe, dostęp do nowych technologii, szkolenia produktowe i sprzedażowe, rotacja personelu, nowe produkty i kampanie marketingowe, zmieniające się otoczenie pracy i zaufania – wszystkie te czynniki powodują, że model sprzedaży prowokacyjnej osiąga znacznie (ponad dwukrotnie!) lepsze rezultaty i wyniki sprzedażowe względem pozostałych koncepcji.

Trzy elementy sprzedaży według modelu Challenger:



**TEACHING:** „Prowokator i nauczyciel” pokazuje swojemu klientowi jego własny biznes z nowej perspektywy, kształci klienta, objaśnia procedury i wskazuje przestrzeń do rozwoju, bądź oszczędności.



**TAILORING:** Challenger dostosowuje swój przekaz, śmiało określając i dostosowując się do metaprogramu klienta. Używa psycholingwistycznych technik komunikacji, aby każda informacja była „ważna” i zapamiętana przez odbiorcę.



**TAKING CONTROL:** Challenger bierze czynny udział w procesie sprzedaży. Z powodu wartości, które udostępnia klientowi nie boi się rozmawiać o pieniądzach. Nie obawia się pokłócić z klientem. Ich relacja jest mocno partnerska i biznesowa. Sprzedaż nie jest odkładana na później.





# 4

## Budowanie kultury współodpowiedzialności

*Raport Deloitte podsumowujący 2015 rok potwierdza, że najistotniejszym wyzwaniem dla liderów przedsiębiorstw okazało się budowanie kultury organizacyjnej i zaangażowania. Zdaniem autorów raportu to właśnie te dwie, kluczowe wartości stanowią receptę na coraz powszechniejsze trudności w przyciąganiu i utrzymywaniu pracowników o wysokim potencjale. Organizacje, które umiejętnie wykorzystają ten fakt, mają szansę wygrania boju o talenty i pozostawienia w tyle swoich konkurentów.*

## Kultura polskich firm przypomina kulturę folwarku

W ostatnich latach obserwujemy renesans zainteresowania kwestiami kulturowymi. Dzięki intensywnym kontaktom zagranicznym polscy studenci, naukowcy, robotnicy budowlani, informatycy, kierowcy autobusów, dentyści itd. na własnej skórze przekonują się czym jest odrębność kulturowa. Z badań przeprowadzonych przez prof. Janusza Hryniewicza i wielu innych opracowań, wyłania się specyficzny rys stosunków panujących w polskich firmach, który określany jest jako kultura folwarczna. Kultura kształtuje relacje pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi, skłonność do współdziałania oraz stosunek do dobra wspólnego.

## Kod folwarczy

Pracownicy cenią najbardziej pewność pracy, dobrą organizację, dobre stosunki ze współpracownikami i kierownikami, szacunek. Oczekują ciepłych emocjonalnie relacji koleżeńsko-rodzinnych, nisko cenią osiągnięcia indywidualne – są one akceptowane tylko pod warunkiem, że nie naruszają nieformalnych hierarchii prestiżu (źle patrzy się na wyróżnienia i wyjątkowe sukcesy swoich koleżanek i kolegów).

Sukces oznacza często alienację pracownika w swoim środowisku. W takim środowisku innowacje są tępione. Najmniej rozpowszechnionym stylem kierowania w polskich organizacjach jest styl demokratyczny, angażujący pracowników w analizę problemów i podejmowanie decyzji. Wśród polskich menedżerów dominują postawy autorytarne, „wodzowskie” lub w mniej radykalnej formie – biurokratyczne. „Wodzowski” styl kierowania jest emocjonalny i mało przewidywalny dla pracowników (Jan Fazlagić „Folwark wiecznie żywy”). Kod folwarczy jest jedną z głównych barier w budowaniu kultury współodpowiedzialności w polskich firmach.

**62% PRACOWNIKÓW  
NIE JEST ZAINTERESOWANA  
TYM, CZY ICH FIRMA  
ODNIESIE SUKCES.**





## Jak przezwyciężyć kod folwarku i tworzyć kulturę współodpowiedzialności i zaangażowania?

### WYTWORZENIE ZESPOŁU KONSTRUKTYWNYCH PRZEKONAŃ

Odpowiedzialni pracownicy są bardziej zaangażowani i produktywni. Chętnie przyjmują odpowiedzialność za wyniki i nieustannie poszukują sposobów, dzięki którym mogą poprawić swoje rezultaty. Każdy menedżer doskonale wie, że najlepsi pracownicy to ci, którzy chętnie biorą na siebie odpowiedzialność. Wyzwaniem dla większości menedżerów jest dowiedzieć się, jak uczynić resztę pracowników równie odpowiedzialnymi jak ci najlepsi.

Wielu menedżerów robi coś, co jest zupełnym przeciwieństwem tego, co należałoby robić, aby ludzie byli odpowiedzialni – starają się pociągać ludzi do odpowiedzialności, co polega na wyciąganiu konsekwencji wobec pracowników za to co robią, rozliczaniu, osądzaniu i karaniu za błędy. To podejście nie działa. Zamiast pociągać ludzi do odpowiedzialności, należy wytworzyć w firmie zespół przekonań, które stanowiąc będą podstawę kultury odpowiedzialności.

### ELIMINOWANIE SKŁONNOŚCI DO PRZYPISYWANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI ZEWNĘTRZNYM OKOLICZNOŚCIOM

Ludzie, którzy opierają się odpowiedzialności mają skłonność do przypisywania przyczyn wszystkiego okolicznościom zewnętrznym lub innym ludziom. Przykład: Klient jest niezadowolony z jakości usługi. Dlaczego to się stało? Możliwe powody wskazujące na unikanie odpowiedzialności:

- „Ten klient jest wyjątkowo wymagający i sam nie wie, czego chce”;
- „Mógł powiedzieć, o co mu chodzi”;
- „Nasz system pracy jest bez sensu i dlatego nie jestem w stanie należycie wykonywać pracy”.

Jeśli ludzie myślą w ten sposób wielokrotnie i nie zostanie to zanegowane lub podważone, nabierają niebezpiecznych przekonań, że od nich nic nie zależy. I świącie w to wierzą. Naprawdę. Dotyka ich w ten sposób syndrom wyuczonej bezradności. Liderzy i menedżerowie firmy muszą umieć eliminować postawy wyuczonej bezradności.



Liderzy dostrzegając brak odpowiedzialności u pracownika starają się go „przeciągnąć”, zachęcić do odpowiedzialności mówiąc np.:

„Należy zająć się tą sprawą”, „Nie zapominaj, że to jest naprawdę ważna sprawa”, „W tej sytuacji trzeba być odpowiedzialnym i zrobić to i to”. To nie jest dobry styl uczenia odpowiedzialności. Zamiast stwierdzeń i pouczeń powinni stosować pytania.

„Co Twoim zdaniem należało by teraz zrobić?”, „Jakie kroki zamierzasz uczynić w tej sprawie?”, „Czy były jakieś sygnały po drodze, które zostały zignorowane, że sprawy idą źle?” itp.

## **DOCENIANIE WŁAŚCIWYCH POSTAW**

Ego pracownika powinno być wystarczająco silne, aby mógł wziąć na siebie odpowiedzialność. Osoby pewne siebie poradzą sobie z przyjęciem odpowiedzialności za błędy. Są wystarczająco silne, aby myśl „popełniłem błąd” nie zniechęciła ich do dalszego działania. Silni ludzie napotykając bariery będą starali się jeszcze bardziej. Osoby z kruchym ego, niepewne siebie, w takiej sytuacji raczej odpuszczą dalsze wysiłki i poszukają zewnętrznych przyczyn niepowodzenia, które ich tłumaczą („nie da rady”, „nie można ominąć tego problemu”, „to jest poza moimi możliwościami”, „mój szef mnie zabije, jeśli to mi się nie uda”, „lepiej tego nie będę dotykał, niech zostanie tak jak jest, nie będę pogarszał sytuacji”).

Menedżerowie winni cały czas wzmacniać ego swoich pracowników, budować ich pewność siebie i poczucie mocy poprzez chwalenie za dobrą pracę, wysiłek, pożądane postawy (np. za przyznawanie się do błędów, za branie odpowiedzialności, za unikanie szukania przyczyn zewnętrznych i zrzucanie winy na innych). W ten sposób budowane są doświadczenia, dzięki którym pracownicy nabierają przekonania, że warto brać na siebie odpowiedzialność. Kultura odpowiedzialności w firmie to sytuacja, w której osoba, która mówi „Popełniłem błąd” nie jest postrzegana jako nieudacznik.

## **WŁAŚCIWE ŚRODOWISKO**

Ludzie nie mogą być pociągnięci do odpowiedzialności, lecz mogą wybrać bycie odpowiedzialnym. Odpowiedzialność jest naturalnym wynikiem wyboru osoby decydującej się wziąć odpowiedzialność. Pociąganie do odpowiedzialności nie powoduje chęci brania odpowiedzialności, lecz jedynie wymusza na pracownikach robienie czegoś, czego wcale nie chcą.

Właściwe środowisko to miejsce, gdzie ludzie będą reżyserami swojej pracy. Ludzie nie mogą być pociągnięci do odpowiedzialności, mogą tylko wybrać bycie odpowiedzialnymi. Ludzie samodzielni – ci, którzy są reżyserami własnych poczynań postrzegają siebie jako odpowiedzialnych za swoje zachowania i działania oraz efekty tych działań – chcą być pociągani do odpowiedzialności.

- Chcą mieć poczucie sensu i własności pracy, którą wykonują;
- Chcą mieć jakiś swój wkład w to, jak ta praca będzie wykonana;
- Chcą mieć coś do powiedzenia, w zakresie sposobu mierzenia efektów ich pracy

Pracownicy, którzy czują, że nie mają nic do powiedzenia – to ci, którzy są reżyserowani przez innych – mają tendencję do reagowania uległością lub buntem wobec obcej „reżyserii”. Robią to, co muszą robić i często jest to przeciwieństwem tego, co chcą robić.

Pracownicy „reżyserowani” z zewnątrz czują się wyłączeni z odpowiedzialności za efekty i opierają się braniu odpowiedzialności na siebie. Nie są zaangażowani w to, co robią. Zwykle obwiniają innych lub zewnętrzne okoliczności, gdy wynik ich pracy nie jest zadowalający.

Naturalną konsekwencją „reżyserii” zewnętrznej jest dokładnie to, czego liderzy chcą uniknąć: ludzie samodzielni odchodzą, ludzie niesamodzielni zostają.

Zamiast tego autorytarnego podejścia opartego o ścisłe instrukcje, dużą kontrolę, trzeba oddać część kontroli pracownikom. Jednak wielu menedżerów obawia się powierzenia pracownikom odpowiedzialności za definiowanie własnego sukcesu i ustalenia, jak go osiągnąć. W wyniku tego strachu, menedżerowie próbują pociągać ludzi do odpowiedzialności kładąc nacisk na zgodność z zasadami i procedurami, tworząc odgórnie cele i standardy jakości wykonania dla pracowników oraz tworząc bodźce mające motywować ludzi do dostosowania się do tych narzuconych norm, celów i sposobów pracy.

Wiele badań nie potwierdza, że ten strach liderów przed oddaniem części kontroli jest uzasadniony. W rzeczywistości badania pokazują, że jest odwrotnie. Pracownicy, których obdarza się zaufaniem i daje się im więcej do powiedzenia w „reżyserowaniu” ich własnej pracy są bardziej zaangażowani, bardziej wydajni, osiągają więcej niż ci, którzy są „reżyserowani” z zewnątrz. Pracownicy, którzy wiedzą, że im się ufa nie chcą zawieść i rozczarować swoich menedżerów.

Podstawą lęku pracowników przed byciem pociągniętym do odpowiedzialności jest obawa przed negatywnymi konsekwencjami braku sukcesu (tą

konsekwencją może być także utrata pracy). W takiej sytuacji bezpieczniej jest unikać ryzyka i robić tylko to, co im się każe zrobić i w sposób jaki im się wskaże. Pracując w ten sposób pracownicy unikają kłopotów. Pracownicy, którzy nie akceptują brania na siebie odpowiedzialności nie ufają wystarczająco swoim menedżerom, aby podejmować jakiegokolwiek ryzyko związane z samodzielnym działaniem.

## **BUDOWANIE RELACJI OPARTYCH NA ZAUFANIU**

Fundamentem kultury opartej na odpowiedzialności jest wysoki poziom zaufania w całej organizacji. Gdy zaufanie pomiędzy kierownictwem a pracownikami jest wysokie, występują następujące sytuacje:

- Wymiana informacji odbywa się swobodnie, uczucia i opinie są przedmiotem dyskusji, a ludzie nie mają ukrytych celów;
- Oczekiwania są jasne, nieporozumienia zostały omówione i rozwiązane, działania omówiono i uzgodniono, bez potrzeby formalnego procesu;
- Doceniane jest zróżnicowanie (poglądów, opinii), pracownicy czują się szanowani za ich wkład oraz mają wkład w to, w jaki sposób organizacja może być bardziej skuteczna;
- Ludzie dotrzymują zobowiązań, dążą do doskonałości we wszystkim, co robią i mogą liczyć na wzajemne wsparcie.

Menedżerowie nie mogą zbudować odpowiedzialności bez zaufania i przekonania pracowników, że ich większe zaangażowanie w pracę, samodzielność i inicjatywa naprawdę jest potrzebna ich organizacji. Ludzie muszą ufać w to, że mogą liczyć na wsparcie w trudnych momentach, a błędy nie będą traktowane jako powód do obwiniania i karania, a raczej jako dobra nauka na przyszłość.

Najważniejszym czynnikiem w budowaniu zaufania pracowników jest zrozumienie, że jeśli ty obdarzasz zaufaniem pracowników nie oznacza, że pracownicy będą ufać tobie. Budowanie zaufania to umiejętność, której trzeba się nauczyć.

## **PRZYWÓDZTWO. MENEDŻER JAKO ARCHITEKT ODPOWIEDZIALNOŚCI**

Budowanie kultury opartej na odpowiedzialności może nastąpić tylko, jeśli menedżerowie na wszystkich poziomach organizacji, rozumieją swoją rolę jako przywódcy tworzącego odpowiedzialne środowisko pracy.

Istnieje wiele dowodów, które wskazują, że im więcej kontroli, im większa presja jest wywierana na pracownikach, tym mniej kreatywności, produktywności osobistej odpowiedzialności pracowników.

Dla wielu menedżerów rezygnacja z nadmiernej kontroli jest trudnym wyzwaniem. Jednakże, z drugiej strony, nie należy oczekiwać, że menedżerowie mają całkowicie odstąpić od kontrolowania. To może prowadzić do chaosu. Skuteczna zasada mówi „Kontroluj tylko to, co musisz kontrolować, a nie to, co możesz kontrolować”.

Przywódcy tworzący kulturę odpowiedzialności powinni umieć dać kredyt zaufania tym pracownikom, którzy na to zasłużyli swoją dotychczasową pracą i dokonaniem. Pracownicy tacy są raczej partnerami liderów w osiągnięciu wspólnych celów niż podwładnymi, którzy biernie i złośliwie podporządkowują się wymogom.





# 5

## CSR pod skrzydłami HR

*Coraz więcej projektów odpowiedzialnego biznesu trafia w zakres odpowiedzialności działów Zasobów Ludzkich. Wcześniej CSR'em zajmował się głównie dział Public Relationsi bądź Marketing. Dziś wiele z wydarzeń CSR'owych wymaga dużego zaangażowania HR'u. W tym roku przebojem stał się wolontariat pracowniczy oraz team buildingi o charakterze CSR'owym.*

## Wolontariat pracowniczy w praktyce

---

### CZYM JEST WOLONTARIAT PRACOWNICZY?

Wolontariat pracowniczy to działania, które pracownicy firm podejmują jako wolontariusze na rzecz społeczności lokalnej lub organizacji pozarządowych. Warto podkreślić, iż taka forma współpracy międzysektorowej przynosi korzyści obu stronom. Biznes wspiera taką aktywność poprzez ogłaszanie konkursów grantowych i wspieranie zaangażowania pracowników dodatkowymi funduszami na realizację projektów społecznych.

### FORMY WOLONTARIATU

Coraz bardziej popularne staje się wspieranie ogólnopolskich inicjatyw przez firmy, np. Szlachetnej Paczki. Firmy lub zespoły wybierają rodzinę, którą chcą wesprzeć i zbierają dla niej niezbędne produkty. Zaletą wspólnej zbiórki jest pomoc dla rodzin, których potrzeby nie byłaby w stanie zapewnić osoba indywidualna ze względu na koszt, np. zakup mebli kuchennych czy lodówki. Przedsiębiorstwa organizują także w swoich siedzibach zbiórkę krwi we współpracy z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa. Jest to udogodnienie dla pracowników, którzy chcą pomóc i oddać krew w miejscu pracy pod opieką specjalistów. Poza tym firma może ustanowić czas "na wolontariat" i jej pracownicy mogą poświęcić np. godzinę, dwie w miesiącu na taką działalność. Niektóre firmy wprowadzają również jeden dzień w roku, który może być poświęcony przez pracownika na działalność na rzecz organizacji pozarządowej.

Oprócz wyżej wymienionych pomysłów można wymienić jeszcze, m.in. e-wolontariat, który zdobywa coraz większą popularność, ponieważ jest bardzo elastyczny pod kątem miejsca i czasu dostępu czy wolontariat interesariuszy (np. angażowanie emerytowanych pracowników w mentoring czy konsulting pracowników). Niewątpliwie wszystkie inicjatywy przyczyniają się do promowania idei wolontariatu pracowniczego i zachęcają pracowników do wspierania społeczności lokalnej.

## GLÓWNE ZASADY WPROWADZENIA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO







# 6

## Firmy szkoleniowe - jak odróżnić ziarno od plew

*Ranking Gazety Finansowej pomaga HR'owcom wybierać spośród 17 000 zarejestrowanych firm szkoleniowych. Ranking Gazety Finansowej wskazuje czołówkę firm szkoleniowych pod kątem generowanych obrotów, liczby klientów czy zakresu realizowanych szkoleń. Dla wielu firm ranking jest źródłem wiedzy pozwalającej poszerzyć grono firm współpracujących w obszarze szkoleniowym. (Gazeta Finansowa nr 42, 16-22.10.2015 r.)*

## WYBIERAJĄC FIRMĘ SZKOLENIOWĄ

### ZADAJ POTENCJALNEMU DOSTAWCY 7 PYTAŃ:

- 1 Ich doświadczenie w prowadzeniu danego tematu szkolenia (ile osób zostało już przeszkolonych, dla jakich branż pracowali)
- 2 Sposoby i metody w jaki realizują to szkolenie (w sali, outdoor'owo, wykłady, ćwiczenia)
- 3 Trenerów prowadzących szkolenia (ich doświadczenie trenerskie, biznesowe, merytoryczne)
- 4 Sposoby oceniania rezultatów szkolenia (ankiety, testy, egzaminy)
- 5 Ich zobowiązania związane ze szkoleniem (co zrobią przed i po szkoleniu?)
- 6 Twoje zobowiązania związane z przeprowadzeniem szkolenia (co będziesz musiał zrobić przed i po szkoleniu?)
- 7 Ich honorarium

W ostatnich latach wraz z pojawieniem się funduszy z Unii Europejskiej liczba firm szkoleniowych działających w Polsce gwałtownie wzrosła. Podaż szkoleń jest zatem ogromna. Stąd przed działami HR stoi niełatwe zadanie selekcji ofert szkoleniowych i wyboru najlepszego dla siebie dostawcy szkolenia.

## **KRYTERIA DECYZJI WYBORU FIRMY SZKOLENIOWEJ**

Podstawą oceny firmy szkoleniowej są kryteria, według których będą oceniane te firmy. Do najczęściej stosowanych należą następujące kryteria: jakość oferty, koszty współpracy z firmą szkoleniową ponoszone przez klienta oraz relacja ceny do jakości.

## **JAKOŚĆ OFERTY**

Jakość proponowanych szkoleń jest kluczowym czynnikiem oceny firmy szkoleniowej. Na tę jakość składają się trzy elementy: zdolność do przystosowania programów szkoleń do konkretnych potrzeb firmy zamawiającej, trenerzy prowadzący szkolenia oraz praktyczność szkoleń i łatwość przełożenia treści szkolenia na realia uczestników (przykłady, USA, metody).

### **1. Elastyczność i zdolność do przystosowania programu szkolenia do klienta**

Na rynku szkoleniowych można wyróżnić dwie kategorie szkoleń: standardowe i innowacyjne.

**Programy standardowe.** Programy standardowe mają z góry założoną zawartość, ćwiczenia i kolejność poszczególnych tematów. Program i sposób jego realizacji są trudno modyfikowalne. Do programów standardowych można zaliczyć szkolenia z twardej tematyki (informatyczne, prawne, techniczne itp.). Z tematyki miękkiej standardowymi programami są programy oparte na zakupionej licencji lub modelu teoretycznym. W przypadku zakupu standardowego programu licencyjnego klient powinien doskonale zaznajomić się z zawartością takiego programu, aby uzyskać pewność, że proponowany standard pasuje do potrzeb jego firmy. Idea oferowania gotowych, wystandaryzowanych szkoleń sprowadza się do tego, że firma szkoleniowa posiadając taki gotowy produkt poszukuje klientów, którzy mają problem, na który odpowiedzią jest właśnie to gotowe rozwiązanie. Osoba prowadząca takie szkolenie pełni raczej rolę moderatora niż trenera. Praktyką stosowaną w realizacji tego typu szkoleń jest przedstawienie i nauczenie pewnego określonego modelu lub wzorca postępowania (np. w sprzedaży, zarządzaniu).

Osoba prowadząca nie musi być specjalistą w omawianym temacie. Jest raczej specjalistą od prezentowanego rozwiązania. Takimi programami szkoleń najczęściej posługują się między innymi duże międzynarodowe firmy szkoleniowe lub małe firmy oferujące jedno licencyjne szkolenie, w którym się specjalizują. Zaletą rozwiązań standardowych i licencyjnych jest ich powtarzalność (np. ten sam temat wielu grupach jest identycznie realizowany), przemyślany proces szkoleniowy oraz wielokrotnie przetestowany program i układ szkolenia. Zaletą jest także adekwatność materiałów szkoleniowych do zawartości szkolenia. Wadą tych rozwiązań jest mała podatność na dostosowanie do specyficznych lub nietypowych potrzeb klienta, brak możliwości wykorzystania treści lub materiałów szkoleniowych np. w wewnętrznych szkoleniach (wiele licencyjnych programów ma zastrzeżone nazwy i modele wykorzystane w tych programach), z góry określona długość trwania szkolenia oraz z reguły wysoka cena.

**Programy innowacyjne** to programy o dużym stopniu elastyczności zarówno w samej zawartości merytorycznej, jak i formach i sposobach realizacji. Tego rodzaju programy są opracowywane w szczegółach dopiero po zapoznaniu się z potrzebami i preferencjami klienta. Przygotowanie takiego programu jest bardziej pracochłonne i wymaga ze strony firmy szkoleniowej dużej otwartości i kreatywności. Programy innowacyjne mogą tworzyć dowolne konfiguracje tematów przez co mogą mieć formę bardzo eklektyczną (np. szkolenie dla handlowców może łączyć uczenie technik sprzedaży z treningiem mentalnym, który uczy jak lepiej radzić sobie z porażkami w sprzedaży). Aby tworzyć programy innowacyjne firma szkoleniowa musi dysponować dosyć szerokim spektrum specjalizacji trenerów. Niejednokrotnie programy takie są tworzone w twórczej pracy zespołu specjalistów (trenerów) z różnych dziedzin. Dlatego tego typu szkolenia najczęściej są w stanie zaproponować duże i średnie firmy szkoleniowe dysponujące odpowiednią liczbą trenerów i specjalistów z różnorodnych obszarów. Zaletą szkoleń innowacyjnych jest duża możliwość adaptacji programu do potrzeb firmy i uczestników szkolenia, duża elastyczność co do czasu trwania takiego szkolenia (w zależności od potrzeb można przygotować program półdniowy a także 4 dniowy z danego zakresu) dobra relacja ceny do jakości (z reguły niższa cena od programów licencyjnych). Wadą takich programów jest brak możliwości uzyskania referencji od innych klientów na temat tego konkretnego programu, ponieważ za każdym razem program w mniejszym lub większym stopniu jest wyspecyfikowany pod kątem potrzeb klienta, a także większa trudność niż w przypadku szkoleń standardowych i licencyjnych w multiplikowaniu programu.

## 2. Trenerzy

Ogromne znaczenie dla jakości szkolenia ma osoba prowadząca. Na rynku można spotkać zarówno trenerów zawodowych, tj. takich, którzy zajmują się wyłącznie przygotowaniem i prowadzeniem szkoleń oraz trenerów okazjonalnych, którzy prowadzenie szkoleń traktują jako drugie, dodatkowe zajęcie. Poza nielicznymi wyjątkami zdecydowanie bardziej efektywni są trenerzy zawodowi, którzy poza wiedzą merytoryczną mają umiejętności przekazywania wiedzy, aktywizowania uczestników i stosowania ciekawych form zajęć. Nie zmienia to faktu, że czasem klient nie ma wyboru i musi zdecydować się na trenera okazjonalnego. Ma to miejsce w sytuacji, gdy trener okazjonalny jest wybitnym specjalistą w jakiejś wąskiej dziedzinie i jego wiedza jest na tyle unikalna, że forma prowadzenia zajęć schodzi na dalszy plan. W każdej innej sytuacji bezpieczniej jest korzystać z trenerów zawodowych. Dlatego warto zapytać firm szkoleniowych kim są ich trenerzy.

## 3. Przełożenie zawartości szkolenia na realia uczestników: format czy program autorski

Ten aspekt jest niezwykle istotny z powodu dość powszechnego zjawiska, które można sprowadzić do stwierdzenia „szkolenie sobie, a życie sobie”. Wielu uczestników szkoleń może być zadowolonych z odbytych zajęć, ale jednocześnie nie potrafią przełożyć przekazywanych w trakcie szkolenia treści na swoją pracę. Jedną z najczęstszych przyczyn (choć nie jedyną) takiego stanu rzeczy jest zjawisko tzw. nieadekwatności kulturowej. Czym jest to zjawisko? Otóż w latach 90 ubiegłego wieku, w czasach kiedy polski rynek szkoleniowy się rodził, większość realizowanych programów szkoleń miękkich pochodziło z zagranicy, głównie ze Stanów Zjednoczonych (choć nie tylko). Jeśli chodzi o główne idee tych programów, to oczywiście mają one dużą wartość i trudno z tymi generalnymi ideami dyskutować. Natomiast w szczegółach te programy zawierały masę kodów kulturowych nieadekwatnych do polskich realiów. Na przykład w szkoleniach handlowych zalecano, aby podczas rozmowy handlowej wymienić kilka razy nazwisko klienta, co miało zbudować lepszą relację. O ile w krajach anglosaskich forma zwracania się do klienta „Mr Smith” jest powszechna, o tyle w polskiej kulturze zwroty typu „Witam Panie Kowalski, jak się Pan ma?” odbierane są jako sztuczne, wymuszone i nienaturalne. Tak więc po szkoleniu uczestnicy najwyczejniej wstydzi się stosować tego rodzaju techniki, intuicyjnie wyczuwając ich nieadekwatność. Stąd powstawało wrażenie, że „szkolenie sobie, a życie sobie”. To jest oczywiście jeden z przykładów ilustrujący problem z przekładaniem treści szkolenia na pracę.



Przykładem nieadekwatności kulturowej w szkoleniach dla menedżerów jest nagminne wykorzystywanie wzorców przywództwa i przykładów modeli zarządzania stosowanych w ogromnych amerykańskich firmach i to modeli funkcjonujących 40-50 lat temu. Przykładem niech będzie powszechnie ceniona postać Jacka Welcha, którego wkład i znaczenie w historii zarządzania jest niezaprzeczalne. Lecz opieranie edukacji współczesnych polskich menedżerów głównie o doświadczenia Jacka Welcha, który zarządzał General Electric niemal pół wieku temu jest wysoce dyskusyjne. Po pierwsze dla przeciętnego polskiego menedżera postać Welcha jest niemal mitem, jest to postać tak dalece oddalona czasowo, przestrzennie i kulturowo od realiów codzienności życia dzisiejszego polskiego menedżera, w firmie funkcjonującej tu i teraz, że doprawdy trudno, aby miał on stanowić wiarygodny i realny przykład do naśladowania. Za czasów J.Welcha nie było problemów komunikacyjnych z generacją Y, nie było gospodarki opartej na wiedzy, ani pracowników wiedzy, nie było nowoczesnych form komunikowania się, nie było zespołów rozproszonych. A przed takimi właśnie wyzwaniami stoi współczesny polski menedżer, a Jack Welch nie daje wskazówek na ten temat, bo dać nie może.

Niebezpieczeństwo nieadekwatności kulturowej w szkoleniach pojawić się może szczególnie w niektórych (na pewno nie we wszystkich) programach licencyjnych. Wiele programów szkoleń licencyjnych, które nie zostały mądrze przystosowane do polskich realiów przypomina zagraniczne formaty seriali telewizyjnych: serial taki jest interesujący i bardzo przyjemnie się go ogląda, ale wszyscy wiemy, że rzeczywistość jest inna. Podobnie ze szkoleniami: program jest ciekawy *Raport Deloitte podsumowujący 2015 rok* i logiczny, samo szkolenie bardzo interesujące i wciągające, ale „życie jest inne”. Stąd częsta trudność, którą mają uczestnicy w przełożeniu zagranicznego formatu szkolenia na rodzimą firmę.

Jak polski rynek szkoleniowy stara się przezwyciężyć tę barierę? W ostatnich kilku latach pojawił się bardzo obiecujący trend. Otóż w coraz większej ilości firm szkoleniowych tworzone są oryginalne, autorskie programy szkoleń, których inspiracją są przykłady, wzorce i modele zaczerpnięte ze współczesnego polskiego biznesu. Praktyki zarządcze czy sprzedażowe opisywane w tych szkoleniach mają odniesienie do rzeczywistych sytuacji uczestników, a przez to stają bardziej wymowne i przekonujące. Stosowane podczas szkolenia studia przypadków czy przykłady nie mają miejsca gdzieś, tam w dalekiej Ameryce, ale tutaj dwie przecznice dalej, w firmie po sąsiedzku, dotyczą menedżerów lub handlowców, których możesz spotkać na ulicy. Tego rodzaju podejście czyni zawartość przedstawianą na szkoleniu bardziej wiarygodną, a przez to możliwą do zastosowania we własnej pracy. Programy szkoleń autorskich budowane są na bazie uznanych modeli czy rozwiązań światowych, ale nie są prostą ich kopią. Powszechnie uznane modele czy rozwiązania stanowią źródło inspiracji

do twórczego przeobrażania programów szkoleń we kierunku ich pełnej spójności ze współczesną kulturą organizacyjną firm funkcjonujących w polskich warunkach.

## **KOSZTY WSPÓŁPRACY Z FIRMĄ SZKOLENIOWĄ- ONE STOP SHOP**

Drugim, obok oceny jakości proponowanych szkoleń kryterium jest koszt współpracy z firmą szkoleniową. Na wielkość ukrytych kosztów ponoszonych we współpracy

z dostawcą szkoleń największy wpływ ma czas poświęcany na kontakty z dostawcą i sam proces kupowania. Spośród wielu firmami szkoleniowymi klient może współpracować z dwoma typami dostawców szkoleń: firmy szkoleniowe typu „one stop shop” lub firmy „tunelowe”. Firma typu „one stop shop” to firma, która oferuje bardzo szeroki zakres usług i produktów szkoleniowych. Lista takich usług i produktów może zawierać na przykład:

- szkolenia miękkie w pełnym wymiarze (sprzedaż, zarządzanie, treningi mentalne, efektywność osobista);
- szkolenia twarde (np. prawo gospodarcze, logistyka, administracja itp.);
- szkolenia masowe (np. teambuilding, mowy motywacyjne);
- szkolenia e-learningowe (np. webinary, platformy e-learningowe i m-learningowe);
- rozwiązania biznesowe (organizowanie vision session, warsztaty strategiczne, budowanie kultury współodpowiedzialności, rozwiązania CSR itd.);
- wsparcie HR (np. twardy HR, systemy ocen, feedback 360, badania satysfakcji itd.);
- usługi eventowe (organizacja konferencji, seminariów, szkoleń).

Współpraca z firmą typu „one stop shop” umożliwia kupowanie w jednym miejscu kompatybilnych, spójnych i kompleksowych rozwiązań. Z reguły niezależnie od zakresu i wielkości świadczonej usługi klient ma do czynienia z jedną osobą, która z jednej strony jest jego „przewodnikiem”, a z drugiej strony reprezentuje interes klienta wewnątrz własnej firmy. Ograniczenie liczby kontaktów, a tym samym znaczące polepszenie obiegu informacji sprawia przyspieszenie procesu zakupowego wpływa na znaczące obniżenie kosztów zakupu ponoszonych przez klienta.

Rozważając współpracę z firmą „one stop shop” warto koniecznie upewnić się, jak wygląda struktura kompetencyjna firmy, ponieważ szeroki zakres jej usług

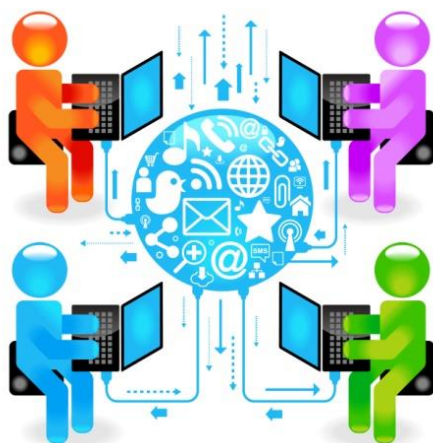
jeszcze nie gwarantuje wysokiej jakości poszczególnych produktów (mało prawdopodobne, aby ktoś znał się równie dobrze na wszystkim). Firmy „one stop shop”, które oferują wysoką jakość przypominają swoją strukturą grupę „małych firm” pracujących pod jednym szyldem, gdzie w każdej komórce organizacyjnej skupiony jest zespół specjalistów z określonej dziedziny, a łącznikiem pomiędzy tymi komórkami jest opiekun klienta. Wynika z tego, że najczęściej firmy „one stop shop” muszą posiadać dużą liczbę pracowników (30-50 osób). Jeśli jest to firma kilkusobowa, która oferuje „wszystko” – lepiej być ostrożnym.

Drugi typ firm określane jako firma „tunelowa” to firma, która oferuje pojedyncze szkolenie lub klasę rozwiązań. Na przykład istnieją firmy oferujące wyłącznie szkolenie z określonego zakresu (zarządzanie projektami) lub klasy rozwiązań (różne tematy, ale wyłącznie z zakresu szkoleń handlowych lub komunikacyjnych). Najczęściej są to firmy niewielkie, wysoce wyspecjalizowane i skłonne do elastyczności programowej. Pojedynczy zakup od firmy specjalistycznej wcale nie musi być droższy niż od firmy „one stop shop”, niemniej przy większych projektach kontaktowanie się z wieloma dostawcami „tunelowymi” bardzo podraża i zwiększa koszty całego projektu.

## **RELACJA CENA-JAKOŚĆ**

Wybierając firmę szkoleniową warto wziąć pod uwagę czy ona jest w stanie zaoferować produkt dostosowany do naszych potrzeb, jakie kwalifikacje posiadają jej trenerzy i czy są one zawodowcami, na ile proponowane programy są bliskie polskim realiom w pracy zawodowej uczestników i czy łatwo je przełożyć na ich codzienność, czy współpraca z firmą szkoleniową będzie przebiegać sprawnie, wygodnie, a usługa będzie kompleksowa. Następnie porównajmy odpowiedzi na te pytania z proponowaną ceną i oceńmy, czy to wszystko, co oferuje nam firma szkoleniowa jest warte tej ceny czy też nie.





# 7

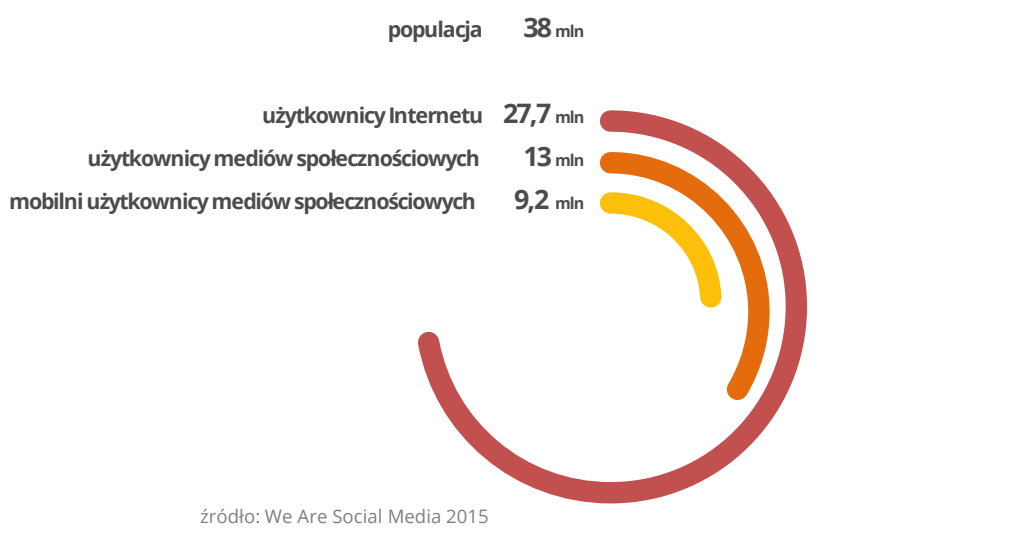
## Hipermarket informacji, czyli internetowe bazy danych

*Portale takie, jak LinkedIn, Twitter i Facebook są doskonałym źródłem informacji nie tylko dla rekruterów, ale i pracowników działów HR. Aktywna w nich obecność, aby efektywnie zatrudniać i zatrzymywać dotychczasowych pracowników. Nadszedł czas, aby działy HR skuteczniej wykorzystywały dostępne w sieci informacje zarówno dotyczące ich obecnych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów.*

## Portale społecznościowe jako narzędzia pracy

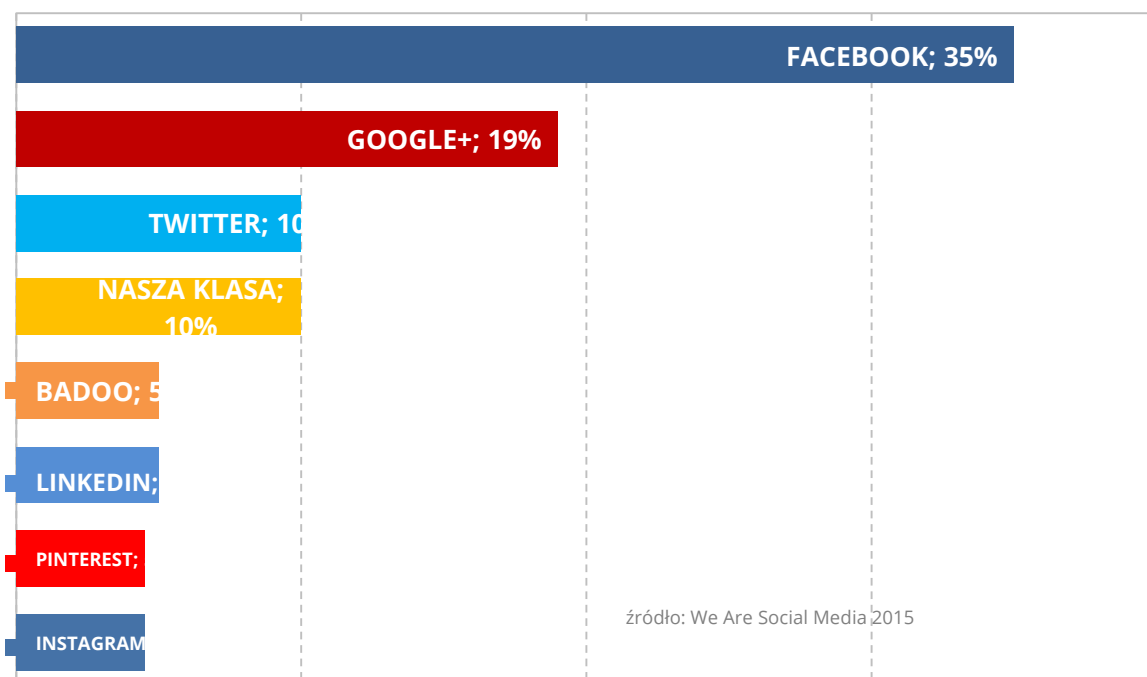
Portale społecznościowe to nie tylko idealna przestrzeń do budowania wizerunku i marki pracodawcy, to również ogromna baza danych dobrowolnie udostępnieniach przez ich użytkowników. Połączenie ich z wewnętrznymi systemami informacji może pomóc wyznaczać nowe trendy m.in. w badaniu satysfakcji pracowników, rozwijaniu programów motywacyjnych czy planowaniu ścieżek rozwoju wybranych talentów.

### POLSKA W INTERNECIE 2015 R.



źródło: We Are Social Media 2015

## POPULARNOŚĆ PORTALI SPOŁECZNOŚCIOWYCH W POLSCE 2015 R.



## WYKORZYSTANIE PORTALI SPOŁECZNOŚCIOWYCH W ZARZĄDZANIU HR:



**KOMUNIKACJA:** przekazywanie informacji pracownikom o szkoleniach, wydarzeniach firmowych;



**BLOG HR,** prowadzenie bloga np. o narzędziach motywacyjnych, metodach efektywności osobistej i innych tematach rozwijających wiedzę pracowników;



**DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ:** możliwość wymiany opinii, doświadczeń, najlepszych praktyk pomiędzy pracownikami;



**BUDOWANIE RELACJI:** życzenia urodzinowe, gratulacje dla młodej mamy/taty;





**PROFILE PRACOWNIKÓW:** umieszczenie i aktualizowanie informacji na temat zatrudnionych pracowników;



**PROMOWANIE WYDARZEŃ:** umieszczanie zdjęć z imprez firmowych, spotkań, targów, konferencji etc.;



**SPRAWY PILNE:** przekazanie pilnych informacji do pracowników (np. Twitter);



**REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA:** umieszczanie informacji na naborze zewnętrznym/wewnętrznym;



**GRYWALIZACJA:** zarządzanie procesem budowania zaangażowania poprzez wykorzystanie metod grywalizacyjnych i technologii mobilnych;



**DOCENIANIE:** wyrażanie uznania, komplementowanie za jakieś osiągnięcia;



**PREZENTACJE I SZKOLENIA:** nagranie prezentacji szkoleniowej i umieszczenie na YouTube;

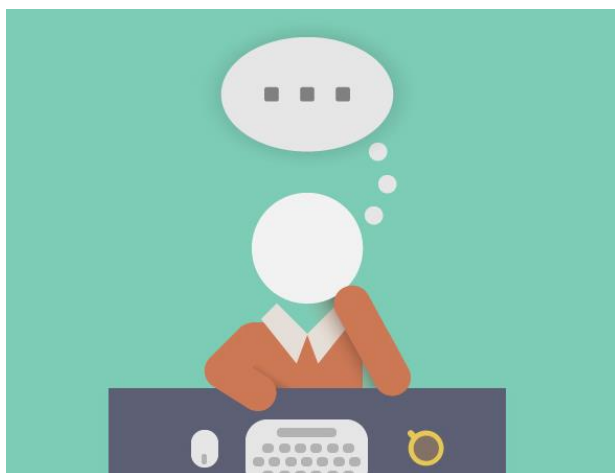


**WITRYNY REALIZOWANYCH PROJEKTÓW:** informacje na temat trwających projektów, pokazywanie postępów, osiągnięć, informowanie o potrzebnych zasobach etc.;



**BADANIA:** przeprowadzanie badań, ankiet on-line; umieszczanie wyników badań.





# 8

## Rynek pracownika, ale w jakim stopniu?!

*W badaniu „Rynek pracy 2015” aż 41% ankietowanych przyznaje, że często myśli o zmianie pracy! Na szczęście badania mówią również, co buduje przywiązanie pracownika do pracodawcy: praca w zgodzie z wartościami, rozwój, dobra atmosfera i sprawiedliwy przełożony. Rok 2015 i również nadchodzący 2016 upłynie pod wyzwaniem: „Co zrobić, aby obniżyć bądź utrzymać poziom rotacji pracowników?”.*

## Dlaczego pracownicy odchodzą?

---

- 1 **"NIE CZUJĘ SIĘ TUTAJ DOBRZE"**. To może oznaczać dowolną liczbę obszarów do poprawy w kulturze organizacyjnej i środowisku pracy.
- 2 **„NAWET NIE ZAUWAŻYCIE, ŻE ODSZEDŁEM"**. Wiele osób nie czuje się osobiście doceniona. Kiedy ludzie nie czują się zauważani i docenieni, żadne pieniądze ich nie zatrzymają.
- 3 **"NIE DOSTAJĘ ŻADNEGO WSPARCIA, DOSTAJĘ WYŁĄCZNIE WYMAGANIA"**. Pracownicy chcą dobrze wykonywać swoją pracę, chcą się doskonalić. Jednocześnie czasami mają wrażenie, że ich przełożony nie dość, że nie pomaga, to jeszcze przeszkadza w pracy. Gdy pracownik przekroczy próg frustracji - odchodzi.
- 4 **BRAK MOŻLIWOŚCI AWANSU**. Awans nie musi oznaczać formalnego awansu. Częściej, oznacza to rozwój osobisty i zawodowy. Ludzie chcą mieć raczej lepsze jutro, niż dzisiaj. Szczególnie dla najmłodszych pracowników możliwości rozwoju i doskonalenia się jest jednym z podstawowych kryteriów wyboru pracodawcy.
- 5 **NIEODPOWIEDNIE ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE**. Pracownicy chcą godziwej rekompensaty za swoją pracę, ale wbrew przekonaniu większości menedżerów, rzadko chodzi tu wyłącznie o pieniądze. Pewien procent ludzi zawsze będzie podążać za większymi dochodami, ale wielu pracowników wcale nie odchodzi z powodu pieniędzy. Część menedżerów nadal trzyma się przestarzałych koncepcji, że wszyscy ludzie kierują się w swoich decyzjach o zatrudnieniu tylko pieniędzmi. Ignorowany jest fakt, że wiele osób chce mieć szansę i możliwości rozwijania własnej kariery zawodowej poprzez pracę w ambitnych i ciekawych projektach. Ludzie chcą czuć się częścią czegoś ważnego i wartościowego, chcą wykonywać pracę, która ma dla nich osobisty sens i znaczenie.

## 5 strategii retencji pracowników

---

### 1. ŚRODOWISKO PRACY

Podstawową strategią retencji jest stworzenie i utrzymanie środowiska pracy, które przyciąga dobrych pracowników. Obejmuje ona szereg zagadnień takich jak opracowanie misji firmy, kulturę i system wartości, tworzenie jasnych, spójnych zasad i procedury postępowania. Ogólnym celem tej strategii jest stworzenie miejsca, w którym ludzie chcą być i pracować.

Przykłady działań w ramach tej strategii:

- Wyjaśnianie prawdziwej misji;
- Tworzenie wartości i informowanie o nich;
- Dbanie o pozytywną komunikację i pozytywny klimat emocjonalny;
- Koncentracja na kliencie;
- Szczerość w komunikacji;
- Promowanie integralności;
- Dodawanie zabawy do pracy.

### 2. RELACJE MIĘDZYLUDZKIE

Strategia relacji sprowadza się do tego jak przełożeni traktują pracowników i jak pracownicy traktują się nawzajem.

Przykłady działań:

- Jeśli to możliwe, zaangażuj rodziny pracowników:
  - Napisz list pochwalny i wyślij kopię do rodziny;
  - Napisz list do rodziny, dziękując im za wsparcie pracownika;
  - Zaproś rodzinę pracownika na wycieczkę, aby zobaczyć, co robi współmałżonek / rodzic;
  - Organizuj akcje społeczne, takie jak pikniki rodzinne, imprezy wakacyjne, wydarzenia specjalne;
  - Świątuj urodziny;
  - Zaproś ludzi na kolację, aby uczcić jakiś sukces.
- Zbuduj relacje z ludźmi, aby zwiększyć swoje emocjonalne związki z organizacją;
- Bądź stanowczy i uczciwy;
- Świątuj rocznice zatrudnienia pracowników;
- Wprowadzaj humor w miejscu pracy;



- Skup się na budowaniu indywidualnego poczucia własnej wartości u pracowników;
- Trzymaj się blisko ludzi.
- Dawaj uznanie strategicznie i celowo.

### 3. WSPARCIE

Strategia wsparcia sprowadza się do stwierdzenia: „Daj ludziom narzędzia, wyposażenie i wsparcie, które umożliwi im dobre wykonanie swojej pracy”.

Przykłady:

- Dodaj otuchy, gdy pracownicy przegrywają i robią błędy.
- Udzielaj informacji zwrotnej;
- Wyjaśniaj pracownikom, dlaczego to, co robią jest ważne dla firmy;
- Informuj o wynikach, poziomie wydajności, wskaźnikach finansowych firmy;
- Zapewnij pracownikom wyzwania;
- Usuń przeszkody i bariery w wykonaniu pracy;
- Dopasuj pracę tak, aby wykorzystać mocne strony i uzdolnienia pracowników;
- Zdefiniuj w jasny sposób zakres obowiązków i odpowiedzialności;
- Zachęcaj pracowników do podejmowania inicjatywy;
- Unikaj mikro zarządzania;
- Zmniejsz wymagania dotyczące sprawozdawczości;
- Jeśli to możliwe, oferuj elastyczne warunki pracy.

### 4. STRATEGIA WZROSTU I ROZWÓJ PRACOWNIKA

Strategie wzrostu dotyczą rozwoju osobistego i zawodowego pracowników. Dobrzy pracownicy chcą rozwijać wiedzę i umiejętności w celu zwiększenia swojej wartości na rynku pracy i polepszenia własnej samooceny.

Szkolenie i edukacja może obejmować:

- zewnętrznym kursy i seminaria;
- płacenie za studia i kształcenie ustawiczne;
- podcasty i trening online;
- warsztaty rozwijające posiadaną wiedzę ekspercką;



- warsztaty i zajęcia kształtujące zdolności, które mają wpływ na życie osobiste pracownika (np. nauczanie higieny kręgosłupa, kurs medytacji, ale także kurs doskonalenia jazdy samochodem, itd.).

Firmy, które oferują tego rodzaju możliwości kształcenia (zwłaszcza przykłady z ostatniego punktu), zdecydowanie różnią się od innych pracodawców i pokazują, że naprawdę troszczą się o swoich pracowników. Dla wielu firm szkolenie np. z technik medytacyjnych wydaje się egzotyczne, a przecież dzięki takiej umiejętności pracownicy mogą poprawić swoje życie. Oferowanie takich szkoleń pokazuje, że firma troszczy się o nich jako ludzi, a nie tylko jako pracowników zarabiających dla firmy pieniądze.



## 5. KOMPENSACJA

Skuteczne strategie kompensacyjne wynikają z jednej podstawowej zasady: same pieniądze nie zatrzymają pracowników w firmie. W przeszłości firmy płaciły ludziom za ich czas. Dziś, coraz więcej firm płaci za wykonanie, rezultat, wynik, aby zatrzymać pracowników „plan odszkodowania” musi uwzględnić tę tendencję.

Dobrzy pracodawcy stosują mieszankę twardych (pieniężnych) i miękkich (niepieniężnych) strategii wynagrodzeń. Obejmują one na przykład:

- Przedyskutowanie całego wynagrodzenia (pensja, świadczenia, premie, szkolenia, itd.);
- Oferta opcji na akcje;
- Zapewnienie opieki nad dziećmi lub osobą starszą;
- Oferta programów ubezpieczeń;
- Oferta kart rabatowych (zniżki na zakupy);
- Oferta usług profesjonalnych;
- Zrefundowanie karty członkowskiej klubu/stowarzyszenia.

Na dzisiejszym rynku, dobrzy pracownicy mają kontrolę. Mówią: „Masz szczęście, że pracuję dla ciebie”. Jeśli w to nie wierzysz i nie będziesz ich odpowiednio traktował, szybko znajdą innego pracodawcę, który w to uwierzy. Dlatego tak ważne jest stosowanie wszystkich pięciu strategii zatrzymywania najlepszych pracowników.



## PODSUMOWANIE

Scharakteryzowane w tym raporcie zjawiska są w tej chwili stosunkowo dobrze rozpoznawalnymi trwałymi trendami z obszaru zainteresowań szeroko pojętego HR.

Niemniej już obecnie zarysowują się symptomy zupełnie nowych interesujących kierunków ewoluowania świata biznesu. Do takich symptomów warto zaliczyć trend ku humanizacji stosunków pracy i klimatu organizacyjnego w duchu zarządzania pozytywnego. Jednym z przejawów tego kierunku jest stopniowy, ale wyraźny wzrost zainteresowania kwestią budowania dobrostanu (wellbeingu) pracowników i wpływu poczucia szczęścia na efektywność ludzi w pracy. Innym wyraźnym kierunkiem jest poszukiwanie i stosowanie alternatywnych form doceniania i wynagradzania pracowników w większym stopniu zaspokajających potrzeby rozwoju osobistego niż wyłącznie zawodowego (np. kurs jogi zamiast kursu z zarządzania projektami) oraz personalizowanie nagród.

Te zjawiska oraz inne nowe i inspirujące trendy, które zagoszczą na polskim rynku w najbliższych miesiącach zostaną głębiej opisane i scharakteryzowane w kolejnych raportach firmy Gamma, do lektury których już dzisiaj serdecznie Państwa zapraszamy.



Ul. Mysłowicka 15, 01-612 Warszawa

tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

WWW: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

