one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak zyskać uznanie szefa i odnieść sukces w pracy

Autor: Józef Przemieniecki
ISBN: 978-83-246-0687-0
Format: A5, stron: 128

Kariera dopieszczona...

- Bądź atrakcyjnym pracownikiem i podbij serce szefa
- Zostań twardym zawodnikiem o miękkich kompetencjach
- Przekonaj się, że higiena emocjonalna to nie tylko czyste myśli

Wszyscy potrafimy bez wahania zdefiniować idealnego przełożonego, ale czy kiedykolwiek zastanawialiśmy się nad tym, jakie cechy powinien mieć idealny pracownik? Niestety również pracodawcy często nie potrafią sprecyzować swoich oczekiwań wobec zatrudnianych przez siebie osób, a to prowadzi do licznych konfliktów i nieporozumień.

Autor tej książki postanowił wziąć pod lupę pragnienia pracodawców. W badaniach wzięło udział 120 menedżerów różnych szczebli zarządzania – właścicieli firm oraz przedstawicieli kadry kierowniczej. Na podstawie osiągniętych wyników Józef Przemieniecki zdefiniował pojęcie atrakcyjnego pracownika i określił, jakie cechy powinien on mieć według pracodawcy. Okazało się, że to, co stanowi o sukcesie w sferze zawodowej, w znacznej części pokrywa się z tym, co buduje udane życie osobiste.

- Poznaj oczekiwania współczesnego pracodawcy.
- Naucz się właściwie reagować na trudne sytuacje w miejscu pracy.
- Podejmij proces samodoskonalenia.
- Odkryj zbieżność sukcesu zawodowego i osobistego.
- Zwiększaj swoje możliwości dzięki wytrzymałej kondycji psychicznej.

Zrozum i udoskonal uniwersalne kompetencje życiowe

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Przedmowa **7**

1. W ramach wstępu **9**
Od autora 9
Sprawdź, czy ta książka jest dla Ciebie 12
Na co możesz liczyć, czytając tę książkę 12
Niezbędnik efektywnego czytania 14
Uzgodnijmy pojęcie „atrakcyjny pracownik” 16

2. Jak to się zmienia **19**
Pracownik dawniej 20
Pracownik dziś 22
Niezmienny konflikt 25

3. Poznaj oczekiwania pracodawców **27**
Badania oczekiwań pracodawców 28
Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do firmy 29
Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do zadań 33
Postawa atrakcyjnego pracownika w relacjach ze współpracownikami 35

4. I Ty możesz być atrakcyjnym pracownikiem **39**
Kilka słów o skutecznym poszukiwaniu pracy 41
Co zakłóca proces doskonalenia kompetencji atrakcyjnego pracownika 46
Fundament postawy atrakcyjnego pracownika 60

Miej świadomość swojego stresu 67
Mobbing nie musi być dla Ciebie destrukcyjny 71
Higiena emocjonalna atrakcyjnego pracownika 76

5. Z życia wzięte 83
Jak Ewa przyjęła polecenie przełożonego 84
Jak Jurek prosił o podwyżkę 86
Jak Jola zareagowała na agresywnego szefa 87
Jak Zbyszek zareagował na „trudnego" współpracownika 88
Jak Maria zgłosiła szefowej zbyt duże obciążenie pracą 90
Dylemat Marka „angażować się czy nie?" 91
Najczęstsze przyczyny negatywnych ocen pracowników 93

6. W ramach podsumowania 95
Co o budowaniu sukcesu mówią inni 96
Postawa atrakcyjnego pracownika a postawa człowieka sukcesu 100
Życiowa strategia sukcesu 102
Od autora 109

Mój spis treści 113

Czyszczenie monitora umysłu — ćwiczenie 117

Skorowidz 121

3

Poznaj oczekiwania pracodawców

Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, co wpływa na kształtowanie Twoich relacji z innymi? Co powoduje, że dobrze czujesz się z innymi? Czy zwróciłeś uwagę, że zachowanie innych, „trafiające" w Twoje oczekiwania, ma pozytywne znaczenie? Działa to również w drugą stronę. Czy robimy pozytywne wrażenie na tych, których oczekiwania spełniamy? Dotyczy to naszego sposobu bycia i naszych postaw. Może to być na przykład zainteresowanie problemami i radościami innych osób, pomoc w rozwiązywaniu ich problemów lub jakaś forma wsparcia. Podobnie dzieje w relacjach z pracodawcą. Jego ocena podwładnych w zasadniczy sposób determinowana jest stopniem, w jakim pracownik potrafi spełnić oczekiwania przełożonego. Oczekiwania te dotyczą terminowości, wydajności, jakości realizowanych zadań przez pracownika, jego stosunku do firmy, ogólnego podejścia do zadań, jak również postawy wobec współpracowników. O niezbędnych kompetencjach w miejscu pracy napisano w *Newsweeku* z 14 maja 2006 r.: „Wszystko zależy bowiem od wstrzelenia się w potrzeby pracodawcy". Oczywiście, jak pokazuje życie, oczekiwania będące konsekwencją potrzeb mogą być wygórowane lub mogą wykraczać poza obowiązki służbowe. Chciałbym tu jednak skupić się na oczekiwaniach fundamentalnych, które są charakterystyczne dla każdego stanowiska pracy i obejmują uniwersalne kompetencje społeczne. Zostały one określone w wyniku badań. Ich poznanie i zrozumienie jest bardzo pomocne w budowaniu postawy atrakcyjnego pracownika.

Badania oczekiwań pracodawców

WAŻNA UMIEJĘTNOŚĆ: WYRAŻANIE WŁASNYCH OCZEKIWAŃ

Kilka lat temu zwrócił się do mnie dyrektor dużej firmy produkcyjno-handlowej z prośbą o znalezienie pracownika na stanowisko kierownicze w dziale produkcji. Kiedy zapytałem o oczekiwania w stosunku do tego pracownika, usłyszałem odpowiedź: „Potrzebuję kogoś, kto będzie dobrym człowiekiem, a w zakresie zagadnień związanych z produkcją sam go wyszkolę". Na moje pytanie, co rozumie on pod pojęciem „dobry człowiek", nie był w stanie jasno mi odpowiedzieć. Problem braku umiejętności wyrażania oczekiwań co do postaw i zachowań innych jest bardzo powszechny. Łatwiej powiedzieć, jakie one nie powinny być, niż jakie spełniłyby nasze oczekiwania. Przypomina mi to trochę zabawę w „ciepło-zimno". Myślę, że każdy ją zna. W życiu rodzinnym również bawimy się w tę grę: rodzice z dziećmi, mąż z żoną, a żona z mężem. Dobrze jest, kiedy komuś uda się trafić w oczekiwania drugiej strony — wtedy relacje są miłe i sympatyczne. Gorzej, kiedy ktoś nie trafi. Rodzic krzyczy na dziecko, że jest niedobre, a żona ma pretensje do męża, że jej w ogóle nie rozumie. W relacjach przełożony — podwładny rzecz ma się podobnie. Przełożony z łatwością zauważa, kiedy pracownik nie spełnia jego oczekiwań, a jednocześnie nie potrafi powiedzieć jasno i precyzyjnie, czego oczekuje. Jest to źródłem frustracji, nieporozumień, a nawet konfliktów. Aby zadośćuczynić sprawiedliwości, chcę mocno podkreślić, że są wyjątki, jednak zjawisko to na tyle jest powszechne, że trzeba je brać pod uwagę, mówiąc o postawie atrakcyjnego pracownika. Mając świadomość negatywnych skutków tego zjawiska, uznałem, iż najlepszą formą będzie uszczegółowienie oczekiwań pracodawców. Wychodząc z założenia, że można dziś wyodrębnić uniwersalne kompetencje społeczne, charakterystyczne praktycznie dla każdego stanowiska pracy, napisałem projekt badawczy. Korzystając z Europejskiego Funduszu Społecznego (ZPORR, działanie 2.1) wraz z powołaną do tego celu grupą specjalistów przeprowadziliśmy w 2005 roku badania w ramach projektu „Badanie uniwersalnych kompetencji społecznych oczekiwanych przez pracodawców". O udział w badaniach poprosiliśmy pracodawców sfery handlu, usług, produkcji, jak również urzędów. W przeprowadzonych przez nas wywiadach i ankietach wzięło udział 120 kierowników różnych szczebli zarządzania. Wśród nich byli zarówno właściciele firm, jak i kadra kierownicza. Oczekiwania pracodawców, dla szczegółowego zdefiniowania, podzieliliśmy na trzy grupy:

1. Oczekiwana postawa pracowników w stosunku do firmy.
2. Oczekiwana postawa pracowników w stosunku do zadań.
3. Oczekiwana postawa pracowników w relacjach ze współpracownikami.

Jak poradziliśmy sobie z problemem wyartykułowania przez pracodawców ich oczekiwań? Były w tym pomocne odpowiednio skonstruowane wywiady prowadzone przez ankietera. Dzięki nim można było uszczegółowić oczekiwania. Te, które statystycznie najczęściej się powtarzały, zostały wyodrębnione w ankietach przeprowadzonych wśród stu respondentów w drugim etapie badań.

Poniżej prezentuję wyniki badań. Każda z postaw została opatrzona moim krótkim komentarzem, który ma być pomocny w jego zrozumieniu. Zapoznaj się z nimi ze szczególną uwagą. Spróbuj je jak najlepiej zrozumieć i zapamiętać. Uprzedzam, że do głosu może dojść Twój cenzor. Przypominam o efektach jego działania: odrzuca wszystko to, co jest niezgodne z dotychczasowymi Twoimi przekonaniami. Nie analizuj zgodności tego, co chcę Ci przekazać, z Twoimi przekonaniami, tylko archiwizuj nowe informacje. Nowa informacja to jeszcze nie zmiana przekonań. Wzbogacaj swoją wiedzę, nie oceniaj jednak jej przydatności, ponieważ to, na ile będzie potrzebna, dopiero życie pokaże. Przy okazji poćwiczysz w ten sposób otwartość swojego umysłu.

Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do firmy

1. Pracownik wyraża zainteresowanie firmą, jej strukturą organizacyjną, zachodzącymi zmianami, jej pozycją na rynku.

   Postawa ta nie wymaga szczegółowych wyjaśnień. Należałoby tu jedynie podkreślić, że co prawda nie wpływa ona na wyniki realizowanych przez pracownika zadań, ale może być jednym z elementów oceny pracownika, niekiedy nawet bardzo ważnym. Dla pracodawcy nie jest bez znaczenia (często to zainteresowanie jest nieuświadomione), na ile pracownik interesuje się miejscem pracy, w jakim stopniu miejsce to jest dla niego ważne. Ranga tej postawy szczególnie uwidacznia się w mniejszych firmach, gdzie funkcję kierowniczą pełni właściciel firmy. Obserwowałem sytuacje, w których właściciel firmy wręcz był oburzony brakiem zainteresowania ze strony pracowników. Z psychologicznego punktu widzenia jest to wytłumaczalne. Nie wchodząc w szczegóły, musimy mieć świadomość, że niektórzy ludzie oceniają innych przede wszystkim przez pryzmat tego, na ile oni interesują się nimi. Atrakcyjny pracownik nie jest obojętny na informacje wykraczające poza obszar jego stanowiska pracy.

2. Pracownik reaguje na nieprawidłowości występujące w firmie.

   Pod pojęciem nieprawidłowości pracodawcy rozumieją wszystko to, co przeszkadza, co utrudnia pracę, co niepotrzebnie podnosi koszty firmy, co odbiega od norm tych pisanych, jak i tych niepisanych. Przykładowe nieprawidłowości to światło włączone w magazynie, w którym nie ma nikogo, włączone ksero, z którego nikt nie korzysta, otwarte zimą okno na korytarzu biura, porozrzucane niedopałki i śmieci, szczególnie w miejscach dostępnych klientowi. Atrakcyjny pracownik przejawia wysoki poziom utożsamiania się z firmą poprzez reagowanie na wszystko, co jest nieprawidłowe, a co leży w kręgu jego wpływu. Ma on wysoką świadomość współodpowiedzialności nie tylko za swoje stanowisko pracy. Miałem okazję poznać pracowników, dla których wszystkie nieprawidłowości leżały poza ich sferą działania. Nie zwracali uwagi zarówno na bałagan w dokumentacji, za którą byli odpowiedzialni, na bród w toaletach, z których sami korzystali, jak i na klimat pracy, który współtworzyli.

3. Pracownik jest gotowy zaakceptować czasowe niedogodności związane z pracą.

   Przykładowe niedogodności to: potrzeba pracy w nadgodzinach, utrudnienia wynikające ze zmian organizacyjnych, przeciążenia pracą wynikłe z braku współpracowników (np. w sezonie urlopowym). Akceptowanie tych trudności i umiejętność właściwego odnalezienia się w tych sytuacjach to jeden z istotnych elementów oceny pracownika. Okoliczności te są okazją dla szefów do sprawdzenia, na ile mogą liczyć na swoich współpracowników. Akceptacja wymienionych sytuacji dodatkowo sprawia, że pracownik nie naraża sfery emocjonalnej na negatywne uczucia, takie jak frustracja czy gniew. Jest to nie bez znaczenia dla higieny emocjonalnej, o czym przeczytasz w dalszych rozdziałach. W przypadku kiedy nie ma innej alternatywy pracy, lepiej zaakceptować te niedogodności, nawet wówczas, kiedy pracodawca nadmiernie to wykorzystuje. Zwracam tu uwagę na ważne zjawisko. Nawet najbardziej wyrafinowane metody kamuflażu niezadowolenia nie ukryją naszych rzeczywistych uczuć. Inni odkryją ich treść, gdyż nieświadomie przekazujemy ją trzecim kanałem komunikacyjnym. Szerzej piszę o tym w dalszych rozdziałach.

4. Pracownik jest gotowy przekwalifikować się zgodnie z potrzebami firmy.

   Zmiany zachodzące na rynku wymuszają na firmach dokonywanie zmian organizacyjnych, a nawet rozszerzenie lub wręcz zmianę profilu działalności. Sytuacja taka stawia nowe wymagania pracownikom

w zakresie ich kompetencji zawodowych. W jednej z firm pracownik działu księgowego dostał propozycję przeniesienia do działu handlowego. Niezbędne stało się wzmocnienie tego działu nowymi pracownikami, a jednocześnie dla zmniejszenia kosztów prace związane z księgowością zostały zlecone na zewnątrz firmy (outsourcing). Pracownik musiał poznać asortyment oraz standardy obsługi klienta. Miał do wyboru szukać nowej pracy albo pozostać w firmie, z którą był już związany od pięciu lat. Podjął decyzję o przekwalifikowaniu się. Po trzech miesiącach był jednym z najlepszych handlowców. A było to możliwe dzięki jego dużej otwartości na wiedzę i na zmiany.

5. Firma jest dla pracownika miejscem, w którym spełnia się on zawodowo.

   Spełniać się zawodowo to inaczej mieć satysfakcję, frajdę z wykonywanej pracy, to również mieć uczucie samorealizacji. Efektem spełnienia jest silna motywacja, zaangażowanie, identyfikacja z firmą, a więc bardzo istotne elementy w ocenie atrakcyjności pracownika. Pracodawcy mają świadomość, że nie zawsze miejsce pracy w pełni odpowiada oczekiwaniom pracownika, jednak prawie zawsze dzięki pracy można zdobywać nowe doświadczenia, wiedzę, można budować nowe kontakty. Poczucie spełnienia zawodowego w pewnym stopniu zależy od wewnętrznego nastawienia. Jak twierdzi wielu pracodawców, są pracownicy dla których bardzo trudno stworzyć warunki dające im uczucie zawodowego spełnienia. Wieczne niezadowolenie jest ich naturą. I myślę, że dlatego ta postawa znalazła się w zakresie oczekiwań pracodawców.

6. Pracownik utożsamia się z celami firmy.

   Jak tę postawę rozumieją pracodawcy? Każda firma ma swoje cele. Może to być przykładowo zwiększenie sprzedaży, poprawa jakości usług czy poprawa organizacji pracy. Cele takie są niezmiernie ważne dla pracodawcy, gdyż realizacja ich jest niekiedy niezbędna dla utrzymania firmy na rynku. Pracodawca oczekuje, że poza czynnościami, jakie pracownik wykonuje na swoim stanowisku pracy, cele te będą ważne również dla niego. Tłumacząc to z psychologicznego punktu widzenia, lubimy tych, którzy mają podobne do naszych cele. Jednocześnie unikamy tych, dla których obojętne jest to, co dla nas jest ważne.

7. Pracownik jest otwarty na zmiany zachodzące w firmie (stanowisku pracy) i potrafi dostosować się do nich.

   Zmiany zachodzące w firmie nie zawsze wymagają przekwalifikowania się. Przykładem zmian, najczęściej podawanym przez pracodawców, było wprowadzenie komputerów. Stanowisko pozostało, ale pojawiło się

nowe narzędzie pracy. Otwarty pracownik to taki, który chętnie się uczy dla podniesienia wydajności swojej pracy. W jednej z firm w ramach nowych procedur pracownicy musieli przygotowywać dodatkowe dokumenty. Mimo że dzięki temu pojawił się dostęp na bieżąco do ważnych danych, znalazły się osoby kwestionujące zasadność nowych procedur. Pracodawca nie wypowiadał się o tych ludziach jako o atrakcyjnych pracownikach. Otwartość na zmiany ma dodatkowo tę zaletę, że pozytywnie wpływa na budowanie poczucia własnej wartości.

8. Pracownik identyfikuje się ze swoim przedsiębiorstwem również poza godzinami pracy.

   Identyfikacja z firmą oznacza nie tylko myślenie, ale i mówienie pozytywnie o swoim miejscu pracy. Każda firma dba (a przynajmniej powinna dbać) o swój dobry wizerunek na rynku. Wpływa on na ocenę klientów, towarów lub usług świadczonych przez firmę. Wizerunek ten współtworzą wszyscy pracownicy w relacjach z rynkiem (czyli klientami lub potencjalnymi klientami). Negatywne opinie o firmie automatycznie utożsamiane są z jej produktami lub usługami. Pracownik, wyrażając się pozytywnie na temat swojej firmy, wzmacnia w ten sposób pozycję swojego miejsca pracy na rynku.

Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do firmy — według pracodawców

1. Pracownik wyraża zainteresowanie firmą, jej strukturą organizacyjną, zachodzącymi zmianami, jej pozycją na rynku.
2. Pracownik reaguje na nieprawidłowości występujące w firmie.
3. Pracownik jest gotowy zaakceptować czasowe niedogodności związane z pracą.
4. Pracownik jest gotowy przekwalifikować się zgodnie z potrzebami firmy.
5. Firma jest dla pracownika miejscem, w którym spełnia się on zawodowo.
6. Pracownik utożsamia się z celami firmy.
7. Pracownik jest otwarty na zmiany zachodzące w firmie (stanowisku pracy) i potrafi dostosować się do nich.
8. Pracownik identyfikuje się ze swoim przedsiębiorstwem również poza godzinami pracy.

Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do zadań

1. Pracownik przed realizacją zadania możliwie najbardziej szczegółowo zapoznaje się z oczekiwaniami przełożonego w zakresie końcowych efektów zadania.

   Taka postawa pozwala zrealizować zadanie zgodnie z oczekiwaniami przełożonego i stwarza warunki do tego, by praca sprawiała frajdę. Efekt niezrozumienia polecenia wykonania zadania podkreślało wielu pracodawców. Postawę tę szerzej opisuję, podając przykład pani Ewy w rozdziale „Z życia wzięte".

2. Pracownik samodzielnie lub poprzez zadawanie pytań kompetentnej osobie potrafi uzupełnić brakującą wiedzę, niezbędną do realizacji zadań; pracownik jest otwarty na podwyższanie własnych kompetencji.

   W ocenie atrakcyjności pracownika postawa ta odgrywa ważną rolę. Dla pracodawcy bardzo ważne jest, czy pracownik uczy się samodzielnego wykonywania zadań, czy wymaga ciągłego nadzoru i kontroli, czy uczy się samodzielności, czy też trzeba prowadzić go za rękę.

3. Pracownik z zaangażowaniem i odpowiedzialnością realizuje powierzone mu zadania.

   Co rozumieją badani przez nas pracodawcy pod pojęciem zaangażowania i odpowiedzialności? Według nich pracownik przejawia zaangażowanie wtedy, gdy w pracy skoncentrowany jest głównie na realizowanych zadaniach, wykonuje je z uwagą, a napotkane problemy stara się rozwiązać jak najszybciej. Z kolei odpowiedzialność oznacza dla nich postawę przejawiającą się gotowością pracownika do odpowiadania za efekty zadania, do ponoszenia konsekwencji za swoje czyny, a nie do obciążania winą innych w przypadku pojawienia się problemów (np. „ktoś nie dostarczył czegoś na czas" lub „ktoś czegoś nie dopilnował").

4. Pracownik ocenia swoją pracę przez pryzmat osiąganych efektów, a nie włożonego wkładu pracy.

   Jak pokazują doświadczenia, wielu pracowników, dokonując samooceny swojej pracy, koncentruje uwagę na włożonym wysiłku, poświęconym czasie, a nie na efektach zadania. Niekiedy przy braku efektów pracownicy wysoko oceniają swoją pracę, ponieważ włożyli w nią dużo wysiłku. Pracodawcy podawali wiele przykładów takiej postawy, jednocześnie podkreślając, jak bardzo odbiega ona od postawy atrakcyjnego pracownika.

5. Pracownik nie narzeka na pojawiające się problemy, tylko szuka ich rozwiązania.

   Jak mówi stare powiedzenie, którego autora nie znam, „kto chce, ten szuka sposobów, kto nie chce, ten szuka powodów". Pracownik nie powinien szukać okoliczności uniemożliwiających lub utrudniających mu realizację zadania. Problemy występują zawsze, różnią się jedynie źródłem ich powstania oraz skalą oddziaływania. Część z nich pracownik może rozwiązać we własnym zakresie, część przy pomocy przełożonego lub współpracowników. Jak twierdzą pracodawcy, wielu pracowników kwalifikuje problemy, które mogliby sami rozwiązać, jako wykraczające poza ich możliwości. W ten sposób dodatkowo angażują innych do swoich zadań. Źródła tej postawy najczęściej pracodawcy doszukują się w lenistwie pracowników. Moje doświadczenia jednak mówią, że na ogół wynika to z braku wiary w siebie.

6. Pracownik, realizując powierzone zadania zgodnie z zalecanymi procedurami, jest jednocześnie aktywny w poszukiwaniu rozwiązań służących ulepszeniu metod i efektów pracy.

   Jeden z pracowników Mercedesa, montujący wycieraczki w samochodach, nie poprzestał na wykonywaniu powierzonego zadania. Zastanawiał się, jak można by uprościć prace i zamiast dwóch montować jedną wycieraczkę. W rezultacie skonstruował pojedynczą wycieraczkę, która została zaakceptowana przez biuro projektowe, a firma Mercedes stała się pierwszą na rynku, która wprowadziła pojedyncze przednie wycieraczki. Pracodawcom nie chodzi o to, aby wszystkie pomysły były na miarę wynalazku. Chodzi im jedynie o to, aby dostrzegać te elementy, których nawet niewielka modyfikacja może doprowadzić do osiągnięcia pozytywnego efektu — czy to w przepływie dokumentacji, czy na przykład w obsłudze klientów.

7. Pracownik prezentuje pozytywne nastawienie do realizowanych zadań.

   Co rozumieją pracodawcy pod pojęciem pozytywnego nastawienia do zadań? Pozytywne nastawienie przejawia się wiarą, głębokim przekonaniem w możliwość pełnej realizacji powierzonych obowiązków. Ewentualne problemy pracownik traktuje jak kolejne zadanie do wykonania, a nie jak przeszkodę. Stwierdzam, że coraz bardziej rozumiane jest przez pracodawców pozytywne nastawienie pracowników. Rzadziej jednak rozumieją sami, jak znaczący mają wpływ na to nastawienie.

8. W przypadku, gdy pracownik popełni błąd, potrafi się do niego przyznać.

   Dlaczego dla pracodawców jest to ważne? Jak wykazuje praktyka, niektórzy pracownicy mają tendencję do przerzucania winy za popełnione błędy na innych. Staje się to źródłem nieporozumień, a nawet konfliktów. Tymczasem okazuje się, że przyznanie się do błędu, umiejętność wyciągania z niego wniosków, może być ważnym elementem pozytywnej oceny pracownika. Jak mówi stare przysłowie, „błędów nie popełnia tylko ten, kto nie pracuje".

Postawa atrakcyjnego pracownika w stosunku do zadań — według pracodawców

1. Pracownik przed realizacją zadania możliwie najbardziej szczegółowo zapoznaje się z oczekiwaniami przełożonego w zakresie końcowych efektów zadania.
2. Pracownik samodzielnie lub za pomocą pytań do kompetentnej osoby potrafi uzupełnić brakującą wiedzę, niezbędną do realizacji zadań; jest otwarty na podwyższanie własnych kompetencji.
3. Pracownik z zaangażowaniem i odpowiedzialnością realizuje powierzone mu zadania.
4. Pracownik ocenia swoją pracę przez pryzmat osiąganych efektów, a nie włożonego wkładu pracy.
5. Pracownik nie narzeka na pojawiające się problemy, tylko szuka ich rozwiązania.
6. Pracownik, realizując powierzone zadania zgodnie z zalecanymi procedurami, jest jednocześnie aktywny w poszukiwaniu rozwiązań służących ulepszeniu metod i efektów pracy.
7. Pracownik prezentuje pozytywne nastawienie do realizowanych zadań.
8. W przypadku gdy pracownik popełni błąd, potrafi się do niego przyznać.

Postawa atrakcyjnego pracownika w relacjach ze współpracownikami

1. Pracownik traktuje współpracę jako możliwość podniesienia efektywności realizowanych zadań, a nie jako element rywalizacji.

   Niestety, jak wykazuje praktyka, niekiedy wśród pracowników pojawia się element rywalizacji negatywnie wpływający na współpracę. Mówiła o tym większość pracodawców, wśród których prowadziliśmy badania.

Pracownicy starsi stażem nie wspierają młodszych. Starsi wiekiem patrzą na młodszych jak na osoby zagrażające ich miejscu pracy. Element negatywnej rywalizacji może pojawiać się nawet wśród pracowników o zbliżonym stażu pracy, jeżeli w grę wchodzi mocno zróżnicowane wynagrodzenie lub wyjątkowe względy u szefa. Atrakcyjny pracownik szuka możliwości współpracy, gdyż wie, że przynosi ona efekt synergii, gdzie 1+1 > 2.

2. Pracownik chętnie pomaga innym, kiedy tego potrzebują.

   Otwartość na współpracowników, służenie im pomocą, gdy tego potrzebują, ma bardzo pozytywny wpływ na relacje w miejscu pracy. O wpływie atmosfery w pracy pisałem już wcześniej. Ma ona znaczenie nie tylko psychologiczne, ale i ekonomiczne, co zostało wykazane w wielu badaniach. Obserwuję coraz większą świadomość pracodawców w tym zakresie, stąd postawa ta została przez nich uznana jako ważna. Pomaganie potrzebującym pomocy daje również głębszy efekt psychologiczny, jednak szczegółowy opis tego zjawiska wykracza poza zakres tej książki.

3. Pracownik potrafi poprosić innych o pomoc, gdy sobie z czymś nie radzi.

   Jak pokazuje praktyka, nie zawsze jesteśmy w stanie poradzić sobie z zadaniami, które przed nami stoją. Wynika to albo z braku odpowiedniej wiedzy lub doświadczenia, albo z tego, że po prostu zadanie wymaga dwóch lub więcej osób. Pracodawcy podkreślają, iż wielu pracowników decyduje się na ryzyko popełnienia błędu lub niewykonanie zadania w założonym standardzie, zamiast poprosić o pomoc. Obawa, iż prośba o pomoc będzie potraktowana jako przejaw braku odpowiednich kompetencji, skłania ich do podjęcia tego ryzyka. Jak podkreślają pracodawcy, prośba o pomoc to z jednej strony otwartość na wiedzę, a z drugiej przejaw pokory i odpowiedzialności. Oczywiście przy założeniu, że prośba o pomoc nie jest nadmiernie wykorzystywana.

4. Pracownik podejmuje współpracę tylko według zasady „wygrana-wygrana".

   Zasada „wygrana-wygrana" dotyczy współpracy i narzuca takie reguły, które doprowadzają do wygranej wszystkich współpracujących ze sobą stron. Współpraca w myśl tej zasady obejmuje zarówno relacje wewnątrz firmy, z dostawcami, jak i relacje z klientami. Jest ona zaprzeczeniem cwaniactwa i krótkowzroczności. Może nie zawsze pracodawcy potrafią ją nazwać, tak jak proponuję tutaj, ale zdecydowana większość badanych wyrażała potrzebę jej stosowania.

5. Pracownik wyraża szacunek i życzliwość zarówno w stosunku do przełożonego, jak i do współpracowników.

Pomaganie innym to postawa w stosunku do tych, którzy w jakimś momencie pomocy potrzebują, natomiast szacunek i życzliwość to trwały repertuar w relacjach interpersonalnych atrakcyjnego pracownika. I nie ma znaczenia, czy jest to szef, współpracownik, podwładny, czy klient. Badani pracodawcy traktują tę postawę jako niezmiernie ważną.

6. Pracownik prezentuje postawę wyrażającą optymizm i pozytywne nastawienie.

   Czy przebywałeś kiedyś w towarzystwie osób narzekających, postrzegających rzeczywistość tylko w czarnych kolorach? Jak wpływały one na Twój nastrój? Czy nie dostrzegłeś, jak potrafią one odbierać pozytywną energię? Ludzie tacy nie tylko sami nie są efektywni w swoim działaniu, ale również odbierają ochotę do pracy innym. Wiedzą o tym pracodawcy i dlatego już w czasie rekrutacji nowych pracowników zwracają szczególną uwagę na pozytywne nastawienie kandydatów. Do tematu pozytywnego nastawienia wrócę w kolejnych rozdziałach, gdyż jest ono ważne nie tylko dla pracodawcy, ale również dla Twojego zdrowia.

7. Pracownik jest otwarty na sugestie i uwagi doskonalące jego kompetencje.

   Pracodawcy uznali tę postawę jako ważną z punktu widzenia wykorzystania potencjału wiedzy tkwiącego w pracownikach firmy, jak również z punktu widzenia klimatu wzajemnych relacji. Niestety, wielu pracowników reaguje nawet agresją na sugestie czy uwagi. Stanowi to ognisko zapalne konfliktów i nieporozumień. Postawa taka wynika z niedoskonałego „oprogramowania" człowieka. Wielu pracodawców (myślę, że nawet większość) nie wie, jak sobie z tym poradzić, jak doskonalić nastawienie pracowników, i woli już w procesie rekrutacji eliminować tych, którzy nie radzą sobie z własnymi emocjami. Mam nadzieję, że książka ta będzie pomocna tym, którzy chcą sami poprawić swoje „oprogramowanie".

8. Pracownik swoją postawą wzbudza zaufanie innych.

   Wzbudzanie zaufania to kolejny ważny składnik klimatu organizacyjnego. Wydawać by się mogło, że skoro mówi się o pomocy innym, szacunku i życzliwości, to czy zaufanie nie jest wygórowanym oczekiwaniem? Okazuje się, że tym, co najbardziej otwiera ludzi na siebie, to właśnie zaufanie. Tworzy ono poczucie bezpieczeństwa psychicznego, w ten sposób wyzwalając w ludziach inicjatywę, motywację i chęć współpracy. Wzbudzanie zaufania u innych to ważny element wysokich kompetencji kierowania zespołami ludzkimi. Pracownicy prezentujący taką postawę w sposób aktywny wpływają na korzystny dla firmy klimat organizacyjny i dlatego są wysoko oceniani przez pracodawców.

Postawa atrakcyjnego pracownika w relacjach ze współpracownikami — według pracodawców

1. Pracownik traktuje współpracę jako możliwość podniesienia efektywności realizowanych zadań, a nie jako element rywalizacji.
2. Pracownik chętnie pomaga innym, kiedy tego potrzebują.
3. Pracownik potrafi poprosić innych o pomoc, gdy sobie z czymś nie radzi.
4. Pracownik podejmuje współpracę tylko według zasady „wygrana-wygrana".
5. Pracownik wyraża szacunek i życzliwość zarówno w stosunku do przełożonego, jak i do współpracowników.
6. Pracownik prezentuje postawę wyrażającą optymizm i pozytywne nastawienie.
7. Pracownik jest otwarty na sugestie i uwagi doskonalące jego kompetencje.
8. Pracownik swoją postawą wzbudza zaufanie innych.