

Maciej Sasin

Budowanie zaangażowania

czyli jak motywować pracowników
i rozwijać ich potencjał



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/motyza>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0900-5

Copyright © Helion 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	17
<i>Początki kapitalizmu</i>	<i>18</i>
<i>Zaangażowanie pracowników w pracę</i>	<i>19</i>
<i>Pracownicy chcą mieć pozytywny wpływ na organizację</i>	<i>19</i>
<i>Przywódstwo służebne a zaangażowanie pracowników</i>	<i>19</i>
Kluczowe kompetencje menedżerów w XXI wieku	19
<i>Menedżer jak trener sportowy</i>	<i>19</i>
Jak budować zaangażowanie pracowników?	21
<i>Wykorzystaj misję, wizję, wartości i strategię organizacji</i>	<i>21</i>
<i>Zacznij od efektywnej rekrutacji</i>	<i>22</i>
<i>Wyznaczaj mierzalne i realne do osiągnięcia cele</i>	<i>22</i>
<i>Efektywnie zarządzaj zmianą</i>	<i>22</i>
<i>Upewnomoć pracowników</i>	<i>22</i>
<i>Pozwól współtworzyć miejsce pracy</i>	<i>23</i>
<i>Oczekuj refleksji nad działaniem i usprawnień w codziennej pracy</i>	<i>23</i>
<i>Stawiaj wyzwania pracownikom</i>	<i>23</i>
<i>Angażuj w podejmowanie decyzji</i>	<i>24</i>
<i>Udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych</i>	<i>24</i>
Jak powstawała ta książka?	25
Jak czytać tę książkę?	25
Dla kogo napisana jest ta książka?	28
Rozdział 1. Proaktywni ludzie siłą organizacji	29
<i>Proaktywni ludzie siłą organizacji</i>	<i>29</i>
<i>Inwestycja w ludzi</i>	<i>30</i>
<i>Profesjonalna rekrutacja</i>	<i>30</i>
<i>Wdrożenie do pracy w firmie</i>	<i>31</i>
<i>Przejrzyste systemy motywacyjne</i>	<i>32</i>
<i>Określanie obszarów do rozwoju</i>	<i>33</i>

<i>System oceny kompetencji i rozwoju</i>	33
<i>Zarządzanie talentami pracowników</i>	33
<i>Zarządzanie wiedzą</i>	34
Proaktywność pracowników	34
<i>Reaktywność pracowników</i>	35
<i>Jak rozpoznać ludzi proaktywnych?</i>	36
<i>Proaktywność i reaktywność w komunikacji</i>	36
<i>Proaktywni ludzie a talenty w organizacji</i>	37
<i>Oczekiwania utalentowanych pracowników</i>	38
<i>Co mówią proaktywni pracownicy?</i>	39
<i>Co mówią reaktywni pracownicy?</i>	39
<i>Jak pobudzać proaktywność pracowników w organizacji?</i>	39
<i>Praktyczne sposoby zastosowania kultury pytań</i>	41
Coaching rozwojowy jako narzędzie wspierania proaktywności pracowników	42
<i>Czym jest coaching?</i>	42
<i>Główne założenia coachingu</i>	43
<i>Dlaczego coaching działa?</i>	43
<i>Kiedy stosować coaching rozwojowy w organizacji?</i>	44
<i>Jakie efekty daje coaching w organizacji?</i>	44
<i>Czy menedżer może być coachem dla swoich pracowników?</i>	45
<i>Błędy w zastosowaniu coachingu w polskich firmach</i>	45
Podsumowanie	45

Rozdział 2. Relacje z pracownikami — budowanie wartościowych relacji pomiędzy menedżerami a podwładnymi 49

<i>Zarządzanie bez przymusu — czy to możliwe?</i>	50
<i>Kryzys zaufania w relacjach</i>	51
<i>Wszystko zaczyna się od rekrutacji</i>	51
<i>Jak budować efektywną organizację bez przymusu?</i>	52
<i>Ale co z kontrolą, monitorowaniem i nadzorem?</i>	52
<i>Jak budować relację pomiędzy pracownikiem a menedżerem?</i>	53
<i>Być szefem kolegą czy szefem egzekutorem?</i>	53
<i>Granica, poza którą relacje wpływają na efektywność</i>	53
<i>Niepokojące sygnały w relacji pomiędzy pracownikami a menedżerem</i>	54
Jak rozpocząć współpracę z nowym pracownikiem?	54
<i>Scenariusz pierwszej rozmowy z pracownikiem (S. Culbert)</i>	54
Jak wejść w rolę lidera — określenie zasad współpracy z zespołem	55
<i>Modelowanie zachowania pracownika</i>	56
<i>Angażowanie pracowników w ustalanie zasad</i>	56
<i>Główne wytyczne do ustalania zasad</i>	56

<i>Określanie oczekiwań i konsekwencji</i>	57
<i>Kiedy rozmawiać o zasadach?</i>	57
<i>Wartości i przekonania w pracy menedżera</i>	57
<i>Podział odpowiedzialności budujący zaangażowanie w pracę</i>	58
<i>Pamiętaj: tam gdzie odpowiedzialni są wszyscy, tam nikt nie jest za nic odpowiedzialny!</i>	58
Mity na temat zaangażowania pracowników w mniej kreatywnych zawodach	59
Budowanie zaangażowania pracowników produkcyjnych	60
<i>Kultura pracowników spotykana na produkcji</i>	61
<i>Rywalizacja a motywowanie w pracy na produkcji</i>	61
<i>Odpowiednie podejście mistrza, kierownika i brygadzysty</i>	61
<i>Okaż szacunek</i>	62
<i>Podziękuj, poproś, pochwal, a jak trzeba, przeproś</i>	62
<i>Szczerość w komunikacji</i>	63
<i>Dbaj o bezpieczeństwo i higienę pracy</i>	63
<i>Rotacja na stanowiskach pracy</i>	63
<i>Zainteresuj się ludźmi, z którymi pracujesz</i>	63
<i>Praca na akord jako ograniczanie zaangażowania pracowników</i>	64
<i>System zarządzania kaizen wspierający motywację pracowników</i>	65
Analiza transakcyjna w zarządzaniu	65
<i>Jak stany Ja przekładają się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?</i>	66
<i>Znaki rozpoznania a relacje z pracownikami oraz podstawowe potrzeby człowieka według analizy transakcyjnej</i>	67
<i>Co się dzieje, jeśli ludzie nie zaspokajają potrzeb psychologicznych?</i>	68
<i>Co się może wydarzyć, jeśli pracownicy nie otrzymują znaków rozpoznania?</i>	69
<i>Co może zrobić pracownik, aby otrzymać znaki rozpoznania?</i>	69
<i>Ekonomia znaków rozpoznania</i>	69
<i>Konflikty w pracy a znaki rozpoznania</i>	70
<i>Gry psychologiczne w organizacji</i>	71
Koniec ery ocen okresowych?	72
<i>Paradoks oceny okresowej</i>	72
<i>Rzeczywistość ocen okresowych w firmach</i>	72
<i>Co sprawia, że oceny pracowników są tak chętnie wdrażane w firmach?</i>	73
<i>Co zamiast ocen okresowych?</i>	73
<i>Droga do budowania wartościowych relacji z pracownikami według Culberta</i>	74
Spotkanie z zespołem wprowadzające nowe zasady	76
Ogólne zasady prowadzenia indywidualnych rozmów z pracownikami	77
<i>Co mówią pracownicy o złych relacjach z szefami?</i>	78
<i>Co mówią pracownicy o dobrych relacjach z szefami?</i>	79
Podsumowanie	79

Rozdział 3. Otwartość organizacji na opinie pracowników — czy warto pytać ich o zdanie? 83

Przewrót kopernikański w zarządzaniu	84
<i>Cele pracownika i cele firmy powinny być tożsame</i>	84
<i>Wzrost świadomości pracowników</i>	84
<i>Jak zmienia się pracownik</i> <i>w erze powszechnego dostępu do informacji?</i>	85
<i>Strategia firmy współtworzona oddolnie</i>	85
<i>Victor Vroom — koncepcja przywództwa</i> <i>i podejmowania decyzji w organizacji</i>	85
<i>Jaki model podejmowania decyzji wybrać?</i>	86
<i>Konfrontacja z wrogią rzeczywistością</i>	88
<i>Zaangażowanie pracowników w poprawę warunków pracy...</i> <i>drogą do innowacji i wzrostu efektywności</i>	90
<i>Badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników w firmie</i>	92
<i>Test dwunastu pytań, czyli po czym poznać, że firma</i> <i>osiąga sukces, a pracownicy są zaangażowani i zmotywowani?</i>	95
<i>Skrzynka z pomysłami od pracowników</i>	96
<i>Projektowanie warsztatów szkoleniowych dla pracowników</i>	96
Podsumowanie	97

Rozdział 4. Akceleracja procesów w firmie 99

<i>Funkowa firma</i>	101
<i>Koło zamachowe w firmie</i>	102
Zwinne techniki zarządzania — zarządzanie w XXI wieku	102
<i>Scrum — zwinne zarządzanie projektem</i>	102
<i>Zwinne zarządzanie budżetem</i> <i>a właściwie zarządzanie bez budżetu</i>	103
<i>Planowanie scenariuszowe w strategii firmy</i>	103
Przykład usprawniania procesów w dziale handlowym według Jasona Jordana	103
<i>Łańcuch przyczynowo-skutkowy w zarządzaniu sprzedażą</i>	105
<i>Najczęstsze przeszkody w realizacji założonych</i> <i>wyników sprzedażowych</i>	105
Metoda małych kroków — zasada doskonalenia kaizen	105
<i>Jak stosować metodę kaizen do motywowania siebie i innych?</i>	106
<i>Zaplanuj zmianę</i>	107
<i>Co ogranicza efektywność procesów według kaizen?</i>	108
<i>Zasada 5S, czyli jak przeciwdziałać stratom i przyspieszać procesy</i>	108
Narzędzia zwiększania efektywności w filozofii kaizen	109
<i>Zasada 5 razy dlaczego</i>	109
<i>Zasada kanban</i>	110
<i>Zasada kontroli wizualnej</i>	111

<i>Checklisty</i>	112
<i>Zasada PDCA, czyli koło Deminga</i>	113
Zasady zarządzania czasem w XXI wieku — zwiększanie indywidualnej efektywności menedżera i pracowników	114
<i>Oswoić świat, w którym żyjemy</i>	114
<i>Istota podejścia do zarządzania czasem w pracy</i>	114
<i>Dlaczego podejście systemowe jest skuteczne?</i>	114
<i>Najpierw posprzątaj</i>	115
<i>Zrób to od razu</i>	115
<i>Kalendarz elektroniczny wybawieniem</i>	115
<i>Monitoruj zadania, listy i przekazane sprawy</i>	115
<i>Korzyści ze zwiększenia efektywności</i>	116
<i>Strategia osobistej efektywności PRO TIME TOOLS</i>	116
Podsumowanie	117

Rozdział 5. Czas na zmiany

— angażujące zarządzanie zmianą w firmie 121

Zarządzanie oparte na zmianie	122
<i>Zmiana jako element życia i pracy</i>	122
<i>Kierunki w zarządzaniu uwzględniające elastyczność</i>	122
<i>Opór i obawa przed zmianą</i>	123
<i>Nie taka zmiana straszna</i>	123
<i>Zwiększanie tempa zmian</i>	124
<i>Strategia rozwoju pracowników</i>	124
<i>Przyszłość uczącej się organizacji</i>	125
<i>Odkrycie nowych sposobów funkcjonowania</i> <i>nie oznacza jeszcze zmiany...</i>	126
<i>Jak wprowadzać zmiany w organizacji?</i>	126
Po czym poznać, że zmiana jest potrzebna?	128
<i>Kryzys</i>	128
<i>Stagnacja, nuda, wycofanie</i>	128
<i>Brak satysfakcji z pracy</i>	128
<i>Gniew i konflikt</i>	128
<i>Wzrost biurokratyzacji i rytualizacja czynności</i>	128
<i>Brak kreatywności</i>	129
Zadania i rola agenta zmiany w organizacji według Samuela Bacharacha	129
<i>Jak pozyskiwać sojuszników?</i>	130
Budowanie wiarygodności w trakcie wdrażania zmiany	131
<i>Dobry pomysł + czyste intencje</i>	131
<i>Przekonanie współpracowników o posiadanych kompetencjach</i>	131
<i>Wybór odpowiedniego momentu na wprowadzenie zmian</i>	132
<i>Budowanie pozycji w organizacji</i>	132

Proces uczenia się w procesie zmiany	133
Wprowadzanie zmian w działaniach nawykowych	134
Reakcja na zmianę według Julie Hay	135
Podsumowanie	140
Rozdział 6.	143
Twoja droga do budowania zaufania w firmie	143
Zacznij od zaufania	147
Lean management jako przykład kultury budowania zaangażowania opartej na zaufaniu	149
Empowerment — zasady i istota podejścia	150
Podsumowanie	154
Rozdział 7. Innowacyjność drogą do rozwoju firmy	155
Świat potrzeb klienta — wyznacznik trendów we współczesnym marketingu	156
Innowacyjność jako podstawowy oręż w walce o klienta	157
Nie wystarczy być, trzeba się czymś wyróżnić	158
Marketing zorientowany na emocje	159
Lojalność klientów to nie tylko nagroda, ale także cel każdej firmy ..	159
Trudne sytuacje w firmie a marketing	160
Pięć poziomów zaangażowania pracowników w innowacje	161
Narzędzia pobudzania kreatywności pracowników	162
Przeformułowanie	162
Dialog pobudzający kreatywność i zaangażowanie pracowników ...	164
Model rozmowy coachingowej GROW	165
Model SCORE	166
Strategia pobudzania kreatywności Walta Disneya	168
Kreatywność zespołowa — burza mózgów	168
Podsumowanie	169
Rozdział 8. Wartości w organizacji	
— czyli jak wyjść poza metodę kija i marchewki	171
Zarządzanie przez wartości	172
Misja firmy	174
Misja firmy a motywacja wewnętrzna	175
Misja firmy a kultura organizacyjna	175
Błędy w motywowaniu pracowników	176
Misja firmy szansą na budowanie zaangażowania pracowników	176
Podsumowanie	185

Rozdział 9. Efektywność w życiu organizacyjnym — jak ukierunkować zaangażowanie pracowników?	187
<i>Czynniki higieniczne w miejscu pracy</i>	<i>188</i>
<i>Style zarządzania według Herseya i Blancharda a zaangażowanie pracowników</i>	<i>190</i>
Koło zlecania zadań — zarządzanie realizacją zadań	191
Delegowanie zadań i celów	192
<i>Nastawienie wobec zasobów</i>	<i>193</i>
Wskazówki do delegowania zadań	193
Monitorowanie realizacji zadań	195
<i>Matryca efektywności działań i rezultatów</i>	<i>195</i>
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie umiejętności monitorowania?</i>	<i>196</i>
Wspieranie i korygowanie działań pracowników	198
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie korygowania działań pracowników?</i>	<i>198</i>
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie wspierania pracowników?	199
Udzielanie informacji zwrotnej w budowaniu zaangażowania	200
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie udzielania informacji zwrotnych?</i>	<i>202</i>
Motywowanie budujące zaangażowanie pracowników	203
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie tej kompetencji?</i>	<i>204</i>
<i>Motywuj przy każdej sposobności</i>	<i>205</i>
<i>Problem motywacji przez pieniądze</i>	<i>207</i>
<i>Teoria oczekiwań Victora Vrooma</i>	<i>209</i>
<i>Rozmowa motywacyjna — scenariusz</i>	<i>210</i>
Podsumowanie	211
Rozdział 10. Team building — praca zespołowa jako budowanie zaangażowania pracowników	213
Lider inteligentny emocjonalnie	214
Umiejętności lidera a inteligencja emocjonalna	215
<i>Samoświadomość lidera</i>	<i>215</i>
<i>Liderzy panują nad sobą</i>	<i>215</i>
<i>Liderzy są innowatorami</i>	<i>216</i>
<i>Liderzy motywują się od wewnątrz</i>	<i>216</i>
<i>Lider jest empatyczny</i>	<i>216</i>
<i>Lider wywiera pozytywny wpływ na innych</i>	<i>216</i>
Przywództwo piątego stopnia według Jima Collinsa a inteligencja emocjonalna	217
Rywalizacja? Współpraca? Jak zachować równowagę w zespole?	218
<i>Sport jako inspiracja do zarządzania zespołem</i>	<i>218</i>
<i>Sila zespołu</i>	<i>218</i>

<i>Jak to jest w zespole handlowców?</i>	220
<i>Spotkania zespołów handlowych</i>	220
<i>A więc rywalizacja czy współpraca?</i>	222
Efektywny i nieefektywny zespół	222
Zasady funkcjonowania zespołu — nastawienie na cel	222
<i>Cele i strategie</i>	222
<i>Podejmowanie decyzji</i>	223
<i>Odpowiedzialność</i>	223
<i>Zaangażowanie w pracę</i>	223
<i>Przywództwo zespołu</i>	223
<i>Proaktywność</i>	223
<i>Zasoby</i>	224
Zasady funkcjonowania zespołu — nastawienie na relacje	224
<i>Szacunek</i>	224
<i>Optymizm</i>	224
<i>Tolerancja dla różnorodności</i>	224
<i>Koleżeńskie relacje</i>	224
<i>Zaufanie</i>	225
<i>Konstruktywna współpraca</i>	225
Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według Patricka Lencioniego	225
Przewycięzanie dysfunkcji zespołu	226
<i>Zrozumienie dla różnych osobowości członków zespołu</i>	226
Indywidualne strategie motywacyjne	
— <i>drivery według analizy transakcyjnej</i>	227
<i>Jak wykorzystać znajomość typów psychologicznych</i> <i>do zwiększenia zaangażowania pracowników?</i>	232
<i>Na co zwracać uwagę przy korzystaniu</i> <i>z teorii typów osobowości i zachowań?</i>	233
Podsumowanie	236

Rozdział 11. Organizacja w przyszłości

— czym jest rozwój organizacji? 239

<i>Jak funkcjonują systemy?</i>	240
Czym jest projekt rozwoju organizacji?	241
<i>Jakie narzędzia stosuje się w projektach rozwoju organizacji?</i>	241
<i>Jakie korzyści wynikają z projektów rozwojowych?</i>	242
<i>Zarządzanie wiedzą w organizacji według Petera Senge'a</i>	242
Wybrane metody organizacyjnego uczenia się	243
<i>Future search</i>	243
<i>Appreciative Inquiry Davida Cooperridera</i>	244
Istota podejścia systemowego	245
Czym jest rozwój organizacji w ujęciu systemowym?	245
Kim jest menedżer lub konsultant rozwoju organizacyjnego?	246

<i>Kim nie jest konsultant rozwoju organizacyjnego?</i>	247
<i>Kim zatem jest konsultant rozwoju organizacyjnego?</i>	247
<i>Czy warto korzystać z usług konsultanta rozwoju organizacji?</i>	248
<i>Rola HR w rozwoju organizacji</i>	249
<i>Zmiana roli HR</i>	251
OD PROCESS+, czyli proces konsultacji w ujęciu systemowym	251
<i>Opening, czyli otwarcie</i>	254
<i>Describing, czyli jak klient przedstawia swój problem</i>	254
<i>Perspective making, czyli poszerzenie perspektywy klienta</i>	254
<i>Researching, czyli badanie organizacji</i> — <i>czy można powiedzieć coś innego o problemie?</i>	254
<i>Overviewing, czyli wspólny przegląd hipotez z klientem</i> — <i>czego nie widzieliśmy wcześniej?</i>	255
<i>Climbing, czyli właściwa diagnoza</i>	255
<i>Exit/Entrance — co tak naprawdę chcemy</i> <i>osiągnąć dzięki zmianie?</i>	255
<i>Starting, czyli wiemy, co robić, więc bierzmy się do pracy</i>	255
<i>Stabilizowanie zmiany</i>	256
<i>„+”, czyli zamknięcie projektu — uczenie się organizacji</i>	256
Podsumowanie	256

Rozdział 12. Organizacja u lekarza

— budowanie zdrowych organizacji259

Myślenie właściciela kontra myślenie przedsiębiorcy	259
<i>Właściciel jest nastawiony na przeszłość i teraźniejszość,</i> <i>a przedsiębiorca na teraźniejszość i przyszłość</i>	260
<i>Właściciel podchodzi do biznesu emocjonalnie,</i> <i>a przedsiębiorca pragmatycznie i z wizją</i>	260
<i>Właściciel ma wydatki, a przedsiębiorca inwestuje</i>	261
<i>Właściciel płaci pracownikom, przedsiębiorca dzieli się</i> <i>wypracowanym zyskiem</i>	261
<i>Właściciel ponosi koszty szkolenia, przedsiębiorca</i> <i>zwiększa wartość swoich pracowników i biznesu</i>	262
<i>Właściciel traktuje firmę jako swoją, przedsiębiorca</i> <i>jako wspólną ideę</i>	262
<i>Właściciel sam robi najlepiej, przedsiębiorca szuka</i> <i>lepszego od siebie</i>	262
<i>Właściciel zaryzykuje przyjęcie zlecenia,</i> <i>do wykonania którego brakuje mu kompetencji,</i> <i>przedsiębiorca będzie się tego wystrzegał</i>	263
Typy postaw pracowniczych ze względu na zaangażowanie — <i>na poważnie i na wesoło</i>	263
Niewidzialne przyczyny upadku firm	266
<i>Powolny upadek firmy</i>	267
<i>Jak rozpoznać zbliżający się kryzys organizacji?</i>	267

<i>Najczęstsze przyczyny braku efektywności organizacji według Briana Dive'a</i>	268
Ku przestrodze: jak pracownicy omijają firmowe wskaźniki?	270
<i>Tym, czego nie da się zmierzyć, nie da się zarządzać</i>	271
<i>Nieważna jakość, ważna ilość – czyli realizacja wskaźników ponad wszystko</i>	271
<i>Wskaźniki niemierzalne, ale przekładające się na ocenę</i>	271
<i>Falszowanie wskaźników jakości obsługi klienta</i>	271
<i>Syndrom nieuczciwego taksówkarza</i>	272
<i>Prawo Parkinsona w pracy</i>	272
<i>Programista z USA</i>	273
<i>Sprzedaż ilościowa, czyli liczy się tylko cel</i>	273
<i>Oceny okresowe jako pole do nadużyć</i>	274
<i>Jak radzić sobie z patologicznymi działaniami pracowników?</i>	274
Podsumowanie	275

Rozdział 13. Lekcje trwające całe życie – uczenie się organizacji, szkolenia i budowanie zaangażowania 277

Refleksyjna praktyka – lessons learned	278
Postępowanie w przypadku potknięć i błędów pracownika	279
<i>Nie ma wiedzy i doświadczenia bez popełniania błędów</i>	279
<i>Nie ma błędów, są tylko informacje zwrotne</i>	279
<i>Ten, kto nic nie robi, nigdy nie popełnia błędów</i>	280
<i>Osoby, które popełniają najwięcej błędów, odnoszą największe sukcesy</i>	280
<i>„Nie poniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 000 błędnych rozwiązań” (T. Edison)</i>	280
Szkolenia w organizacji	281
<i>Zanim podejmiesz decyzję o rozwoju</i>	281
<i>Rola i efektywność szkoleń w organizacji</i>	281
<i>Czas trwania szkolenia a jego efektywność</i>	282
<i>Jak zwiększyć efektywność szkoleń?</i>	282
<i>Aktywne szkolenie – tak, ale...</i>	282
<i>Dopasowanie szkolenia do potrzeb uczestników</i>	283
<i>Teoria nie zawsze idzie w parze z praktyką</i>	283
<i>Uwaga na wartości i przekonania</i>	284
Nastawienie uczestników	284
<i>Krzywa zapamiętywania jest nieubłagana</i>	284
<i>Brak odpowiedzialności za rezultaty</i>	285
<i>Zastosowanie wiedzy w praktyce</i>	285
<i>Próbowałem, ale nic z tego nie wyszło...</i>	285
<i>Brak utrwalenia wiedzy po szkoleniu</i>	285
<i>Negatywne przekonania uczestników szkolenia</i>	286

<i>Powrót na stare tory</i>	286
<i>Chodzenie na skróty</i>	286
Najczęściej popełniane błędy ograniczające zaangażowanie uczestników szkoleń	286
<i>Brak konsultacji i omówienia programu szkolenia z pracownikami</i>	286
<i>Brak profesjonalnego sprecyzowania potrzeb szkoleniowych pracowników</i>	287
<i>Kierownictwo nie wie, czego wymagać od uczestnika szkolenia</i>	287
<i>Złe wzorce ze strony liderów (formalnych i nieformalnych)</i>	287
<i>Szkolenie ma zastępować interwencję kierownika</i>	287
Perspektywa firmy organizującej szkolenie	288
<i>Szkolenie nie powinno być jednorazową wycieczką</i>	288
<i>Zbuduj system szkoleń</i>	288
<i>Mierzenie efektywności szkolenia</i>	288
<i>Wiedza szkoleniowa jak mikroskop trzymany w szafie</i>	289
Jak współpracować z firmą szkoleniową?	289
<i>Badanie potrzeb szkoleniowych</i>	289
<i>Otwartość na konsultowanie programu szkolenia</i>	289
<i>Dopasowanie trenera do grupy</i>	290
<i>Know-how firmy szkoleniowej</i>	290
<i>Niektóre firmy obiecują zbyt wiele</i>	290
<i>Wartości, którymi kieruje się firma</i>	290
<i>Brak zapoznania się ze specyfiką grupy (rutynowe podejście)</i>	291
<i>Zbyt dużo wiedzy w krótkim czasie</i>	291
<i>Możliwość dopasowania modułów do swoich potrzeb</i>	291
<i>Propozycja odmiennych rozwiązań niż szkolenie</i>	291
Podsumowanie	293
Zakończenie	295
<i>Synergia jest możliwa wtedy, kiedy mamy właściwych ludzi na pokładzie</i>	295
<i>Dobre relacje pomiędzy menedżerem a pracownikiem dają efekt synergii</i>	296
<i>Uwzględnianie opinii i pomysłów pracowników a efekt synergii</i>	296
<i>Efekt zaangażowania pracowników jest przyspieszenie procesów wewnątrz firmy</i>	297
<i>Efektywne zarządzanie zmianą zwiększa pewność jej wdrożenia</i>	297
<i>Kultura zarządzania oparta na zaufaniu</i>	297
<i>Zaangażowanie pracowników firmy w poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań</i>	298
<i>Wartości organizacyjne spójne z rzeczywistymi działaniami firmy</i>	298
<i>Zarządzanie efektywnością pracowników a budowanie zaangażowania w cele firmy</i>	299

<i>Skuteczne przywództwo i efektywna praca zespołowa wzmacniają efekt synergii</i>	<i>299</i>
<i>Rozwój organizacji, czyli spojrzenie w przyszłość</i>	<i>300</i>
<i>Zdrowa organizacja jako efekt zaangażowania pracowników</i>	<i>300</i>
<i>Uczenie się organizacji jako efekt synergii</i>	<i>300</i>

Rozdział 1.

Proaktywni ludzie siłą organizacji

W rozdziale 1. dowiesz się:

- Dlaczego efektywna selekcja i rekrutacja dają przewagę.
- Jak skutecznie i bezboleśnie wdrażać nowe osoby do pracy.
- Kim są reaktywni oraz proaktywni pracownicy i dlaczego ci ostatni są bezcenni dla firmy.
- Jak rozpoznać i wzmacniać potencjał pracowników w kierunku proaktywności.
- W jaki sposób zarządzać talentami i wiedzą, aby budować potencjał organizacji.
- Jak prawidłowo oceniać kompetencje i identyfikować obszary do rozwoju.
- W jaki sposób skutecznie wspierać aktywne postawy u pracowników.
- Jak odpowiadać na potrzeby utalentowanych i twórczych pracowników z korzyścią dla całej organizacji.
- Dlaczego coaching to ważne narzędzie dla menedżerów i pracowników.
- Jak praktycznie stosować kulturę pytań w organizacji.

Proaktywni ludzie siłą organizacji

W wielu koncepcjach zarządzania powtarza się jak mantrę, że to ludzie stanowią o sile organizacji, i jest w tym stwierdzeniu wiele prawdy. Warto jednak pamiętać, że stopień prawdziwości tego powiedzenia zależy w praktyce

od tego, czym się kierujemy w organizacji. Według badań Jima Collinsa, opisanych w książce *Od dobrego do wielkiego*¹, liderzy najlepiej zarządzanych i osiągających ponadprzeciętne wyniki firm kierują się innymi zasadami niż większość organizacji.

Najwięksi przywódcy najpierw zabierają odpowiednich ludzi na pokład, a później obierają właściwy kierunek: wizję, strategię, cel i taktykę. To nie jest model geniusza z pomocnikami, tylko pełnowartościowych zespołów, w których każdy przyczynia się do sukcesów. Przywódcy są rygorystyczni, ale nie bezwzględni wobec współpracowników. Nie uważają, że zwolnienie pracowników jest najlepszym sposobem na poprawienie wskaźników w organizacji. Kiedy mają wątpliwości, nie zatrudniają. Kiedy muszą kogoś wymienić, nie zwlekają. Najlepszym dają szansę na rozwój, zamiast stwarzać im problemy. Zarządy wielkich firm składają się z ludzi, którzy zażarcie dyskutują nad każdym wyzwaniem, ale popierają podjęte decyzje niezależnie od swoich indywidualnych interesów. Wynagrodzenie nie jest kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność menedżerów. Celem wynagradzania jest zdobycie i utrzymanie właściwych ludzi, a nie motywowanie ich do właściwego zachowania. To, czy ktoś jest osobą właściwą na dane stanowisko, zależy bardziej od jego charakteru i wrodzonych cech niż od konkretnie posiadanej wiedzy, umiejętności lub doświadczenia.

Inwestycja w ludzi

Pierwszym wskaźnikiem nowocześnie zarządzanej firmy jest przekonanie jej właścicieli o konieczności inwestowania w pracowników przedsiębiorstwa. Organizacje, które poważnie myślą o swoim sukcesie, uznają strategię rozwoju za podstawowy element. Wzorcowe w tym zakresie firmy doskonale wykorzystują planowanie strategiczne zasobów ludzkich, to znaczy uświadamiają sobie swoje aktualne i przyszłe potrzeby kadrowe. Wynikiem tego sposobu myślenia jest przygotowanie organizacji na zmiany i możliwe kryzysy oraz uzyskanie maksymalnych zysków.

Profesjonalna rekrutacja

Najlepiej zarządzane firmy do procesu rekrutacji podchodzą bardzo profesjonalnie, uznając go za jeden ze sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Pozyskiwanie najlepszych pracowników wiąże się ze współpracą

¹ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2007.

z biurami karier przy uczelniach wyższych, a także z tworzeniem programów dla stażystów, którzy w przyszłości zasila ich szeregi. Uczelnie powinny być traktowane jako kopalnie talentów, które za kilka lat zajmą najważniejsze posady w firmach. Proces rekrutacji polega na tym, aby znaleźć najlepszych ludzi na wolne stanowisko pracy lub takich, którzy będą mieli potencjał do objęcia go w przyszłości. Rekrutacja musi być przemyślana pod kątem kompetencji, osobowości i zespołu. W praktyce oznacza to, że warto zwrócić uwagę na to, czy poszukiwana osoba ma odpowiednie doświadczenie, umiejętności i cechy osobowości odpowiadające stanowisku pracy oraz czy będzie pasowała do zespołu współpracowników. Rekrutacja mająca na uwadze te zagadnienia jest starannie przemyślana, a narzędzia dobrane do jej prowadzenia są adekwatne do potrzeb organizacji oraz stanowiska pracy. Wykorzystuje się w niej *assessment center* i testy psychologiczne oraz korzysta się z usług firm zajmujących się profesjonalną rekrutacją, a czasami z tzw. łowców głów, czyli osób, które same docierają do potencjalnych kandydatów.

Wdrożenie do pracy w firmie

Jeśli przyjmujemy kogoś do pracy, warto zadbać o zapoznanie nowej osoby z jej specyfiką i przygotowanie jej do działań na danym stanowisku. Okres obfitujący w szkolenia, instruktaże czy coaching powinien być starannie zaplanowany, a całość powinna być przeprowadzona w taki sposób, aby w szybkim czasie pozwolić nowo zatrudnionej osobie uzyskać wysoki poziom efektywności. Dobrze jest, gdy taka osoba ma wewnątrz firmy opiekuna, który wprowadza ją w klimat i kulturę organizacyjną firmy. Dzięki temu osoba wkraczająca w świat organizacji szybciej zasymiluje się z jej strukturami i zrozumie zarówno te jawne, jak i ukryte zasady funkcjonowania organizacji.

Z życia wzięte

Pewien menedżer miał w zwyczaju rzucać nowo zatrudnionych pracowników na głęboką wodę. Nie dawał im wsparcia przy wdrażaniu do pracy, a zespół osiągał niezwykle niskie wyniki w kontekście realizowanych i mierzonych w sieci sprzedaży standardów pracy. Do tego dochodziła nieprzemyślana selekcja i rekrutacja osób, które nie posiadały odpowiednich kompetencji. Konsekwencje dla firmy były oczywiste: zwiększona rotacja pracowników, niski wskaźnik satysfakcji obsługi klienta oraz utracone szanse sprzedażowe.

Co warto robić, aby wdrażanie do pracy zakończyło się sukcesem?

Wdrażanie do pracy warto potraktować jako proces podzielony na etapy, uwzględniający potrzeby psychologiczne pracownika i skalę trudności przekazywanych informacji. Oto kilka ogólnych zasad, którymi powinno się kierować:

1. Przekaż pracownikowi szczegółowe instrukcje dotyczące niezbędnych dokumentów, które powinien dostarczyć do działu kadr (warto przygotować checklistę dokumentów wraz z krótkim opisem).
2. Zapewnij poczucie bezpieczeństwa i ogranicz stres w pierwszych dniach pracy poprzez przedstawienie obowiązujących zasad, wymagań i obowiązków.
3. Dostarcz informacji o firmie: ludziach, strategii, wartościach, misji.
4. Ogranicz natłok informacji poprzez zaplanowanie przebiegu procesu wdrażania.
5. Przekaż wiedzę od ogółu do szczegółu.
6. Zwiększaj stopień trudności zadań, stopniowo przechodząc do najtrudniejszych.
7. Przygotuj biuletyn informacyjny o firmie dla nowych pracowników (np. udostępniany przez intranet lub e-learning).
8. Warto, abyś wybrał mentora (-ów) dla pracownika.
9. Jeśli jest taka możliwość, jak najszybciej zrealizuj szkolenia dla pracownika.
10. Często rozmawiaj z pracownikiem i sprawdzaj jego poziom zaangażowania, pomagając mu w odnalezieniu się w nowym miejscu pracy.

Przejrzyste systemy motywacyjne

Najlepsze firmy umiejętnie motywują swoich pracowników, stosując proste i przejrzyste systemy motywacyjne, najlepiej takie, które są dopasowane do indywidualnych potrzeb. Pozwalają one osiągnąć cele firmy przy jednoczesnej realizacji zadań stawianych przed menedżerami. Kiedy te cele się nakładają, mamy do czynienia z sytuacją idealną.

Określanie obszarów do rozwoju

Praca w nowoczesnej firmie to konieczność rozwoju zawodowego i osobistego. Organizacje doskonale rozumiejące ten stan rzeczy określają kluczowe kompetencje potrzebne do funkcjonowania organizacji, a następnie definiują przestrzeń pomiędzy stanem aktualnym i pożądanym. W oparciu o tę wiedzę planują systemy szkoleń swoich pracowników. Szkolenia przygotowane w związku ze zbadanymi potrzebami organizacji są wydajniejsze, a ich efektywność jest mierzona w dłuższym czasie.

System oceny kompetencji i rozwoju

Do czynników motywacyjnych zaliczają się także systemy ocen kompetencji, które pozwalają na dokładne przyjrzenie się skuteczności realizowanych zadań. Taka ocena stanowi pretekst do otrzymania informacji zwrotnej na temat swojej pracy od menedżera, a przy ocenie 360 stopni także od innych współpracowników. Można wykorzystywać w tym celu metodologię *development center*. Jej celem jest identyfikacja kompetencji pracowników, aby później wykorzystać jej wyniki do planowania rozwoju pracowników i udzielenia im informacji zwrotnej na temat ich umiejętności. *Development center* organizuje się w małych grupach, w których pracownicy wykonują różne zadania, symulacje i testy, pozwalające na uświadomienie im własnych kompetencji i obszarów do rozwoju. Wyniki takich badań mają służyć rozwojowi kompetencji pracowników, jednak nie powinny się przyczyniać do ich zwalniania.

Zarządzanie talentami pracowników

Ważnym elementem motywowania pracowników do osiągania szczytowych osiągnięć są ścieżki rozwoju zawodowego. Planowanie pomaga pracodawcom w zatrzymywaniu najlepszych ludzi do realizacji długofalowych celów, natomiast sami zatrudnieni wiedzą, co mogą osiągnąć na danym stanowisku pracy oraz w firmie. Korzystają na tym obie strony: pracodawcy zyskują pracowników, którzy są bardziej zdeterminowani do osiągania założonych celów, a ci wiedzą, że pracując dla organizacji, pracują także dla siebie. Badania Gallupa nad motywacją pokazują, że ludzie, którzy wiedzą dokładnie, jaki jest ich cel, są skuteczniejsi, a także czerpią więcej satysfakcji z pracy i z życia. Jednym z najnowszych trendów w HR jest zarządzanie talentami. Polega ono na poszukiwaniu ludzi, którzy mają wysoki potencjał intelektualny, osobowościowy i kompetencyjny, chcących rozwijać swoje predyspozycje w sposób planowy

i zdyscyplinowany. Wiele firm zaczyna zdawać sobie sprawę z konieczności zatrudniania i wspierania w rozwoju ludzi, którzy mają określone potrzeby oraz samoświadomość w danym obszarze. Właśnie ci ludzie stają się motorem napędzającym rozwój firm o największych dochodach.

Zarządzanie wiedzą

W związku z tym, o czym piszę, istnieje potrzeba zarządzania wiedzą w organizacjach. Firmy, które poważnie myślą o swoim rozwoju i o zwiększaniu konkurencyjności na rynku, na bieżąco pozyskują wiedzę o najnowszych trendach na rynku — nie tylko w zakresie swojej działalności, ale o systemach zarządzania firmami. W zarządzaniu wiedzą chodzi także o to, aby skutecznie się nią dzielić w organizacji. Pracownicy powinni mieć możliwość uczestniczenia w szkoleniach, co jest niewątpliwie ważnym elementem zarządzania wiedzą, którą powinno się upowszechniać w ramach organizacji. Zamiast rywalizować między sobą, powinni się oni dzielić doświadczeniami i wzajemnie udzielać sobie wsparcia — wszystko po to, aby w ramach pracy zespołowej mogli się przyczyniać do wzrostu organizacji, w której pracują.

Bardzo ważnym elementem zarządzania wiedzą są wewnętrzne systemy coachingu i mentoringu. Pozwalają one na transfer wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników do tych, którzy w niedalekiej przyszłości zajmą najważniejsze stanowiska w firmie. Jeszcze nowszy trend wskazuje, że obie wcześniej wskazane metody stosuje się na coraz niższych stanowiskach w firmie, np. w obsłudze klienta. Coraz więcej firm uświadamia sobie, że pracownicy znajdujący się najbliżej klienta stanowią największą wartość dla każdej działalności biznesowej, ponieważ to oni często odpowiadają za wizerunek firmy w świadomości klientów.

Proaktywność pracowników

Aby organizacja mogła się rozwijać, potrzebuje zaangażowanych, proaktywnych pracowników, którzy będą dbali o firmę tak jak o swoją. Ludzie proaktywni koncentrują swoją uwagę na tym, co leży w kręgu ich możliwości. Działają w tych obszarach, w których mogą coś zrobić. Dotykają zagadnień i rozwijają te, na które mają wpływ. Dzięki takiej postawie i działaniom ich zasięg oddziaływania się zwiększa, a oni sami nabierają większej pewności co do własnych możliwości generowania osiągnięć. Osoby proaktywne najczęściej

mówią o robieniu czegoś, dlatego też używają czasowników i zwrotów zorientowanych na akcję. Same inicjują działania. Dużo mówią o projektowaniu, zmienianiu czy kształtowaniu otoczenia. Chętnie wychodzą ze sfery komfortu, ponieważ wiedzą, że tam czekają ich nowe możliwości i wyzwania.

W świetle przekonań proaktywnych pracowników to ich własne działania mają duży wpływ na rezultat. Osoby proaktywne używają słów takich jak: „wybieram”, „decyduję”, „tworzę”, „mogę”, „przyjrzyjmy się innym możliwościom”, „wpływam na bieg zdarzeń, kontroluję sprawę”.

Tego rodzaju osoby bardzo niechętnie poddają się sugestiom i są silnie wyczulone na wszelkie formy manipulacji. Są w stanie osiągnąć bardzo dużo i ponosić wiele ofiar, pod warunkiem że się im nie rozkazuje, a jedynie umiejętnie stymuluje ich ambicję.

Kiedy spotykamy osobę proaktywną, np. w obsłudze klienta, doświadczamy zazwyczaj czegoś, co można nazwać wykroczeniem poza ogólnie przyjęte standardy i normy. Taka osoba na przykład pożyczy klientowi swoją ładowarkę do telefonu lub pozwoli z niej skorzystać czy też skontaktuje się z nim, kiedy pojawi się produkt, którego nie było, kiedy odwiedzał jej sklep.

Reaktywność pracowników

Ludzie reaktywni koncentrują się na obszarach swoich zainteresowań. Analizują innych ludzi, skupiają się na ich zachowaniach oraz na zjawiskach społecznych i sytuacji gospodarczej. Ponieważ jednak nie mają wpływu na te zjawiska, wzrasta w nich realne poczucie niemocy, przez co nabywają negatywnych przekonań zarówno o sobie, jak i o świecie, w którym żyją. To często doprowadza do ignorowania tych obszarów, w których mogliby działać z powodzeniem. Konsekwencją tego jest zmniejszenie zasięgu ich wpływów.

Osoby działające wedle tego scenariusza mówią dużo o oczekiwaniach, podejmując decyzje, długo się zastanawiają, komunikują o swoich myślach oraz wątpliwościach. Ich działania kształtuje otoczenie zewnętrzne. Tego typu ludzie czekają, aż coś lub ktoś sprawi, że podejmą aktywność. Osoby reaktywne skupiają się na analizie i obmyślaniu spraw. Nie decydują i często nie podejmują akcji. Zdarza się, że podjęcie samodzielnej decyzji traktują jak torturę. Używają nawet zdań w trybie biernym. Wypowiadają się w sposób niejasny. Mają trudności z określeniem bądź nazwaniem tego, co myślą i czują.

Zamiast mówić o sobie, zastępują swoją podmiotowość jakimś ogólnikiem, np. określeniem „człowiek”: „to człowiek musi zrobić”, „trzeba by się nad tym zastanowić”, „niech nam w końcu powiedzą, co mamy robić”.

Osoby reaktywne sprawiają wrażenie, jakby były kontrolowane przez otoczenie bądź przez to, co sobie wykreowały. W kontaktach z innymi mogą nieumiejętnie radzić sobie z emocjami. Sprawiają wrażenie, jakby cierpiały na brak osobistego potencjału. Osoby reaktywne używają zwrotów: „nie mogę”, „nie jestem w stanie”, „nic nie mogę na to poradzić”, „on mną rządzi”, „on mnie złości, wyprowadza z równowagi”, „gdyby tylko”, „nie mam czasu, pieniędzy, zdolności” itd.

Jak rozpoznać ludzi proaktywnych?

Przed wszystkim uważaj, aby nie pomylić proaktywności z nadaktywnością, z której niewiele wynika. W organizacjach zawsze znajdzie się kilka osób, które potrafią budować wokół siebie pozytywny klimat, znaleźć się w odpowiednim miejscu i czasie, aby oczarować Cię swoimi pomysłami, z których w konsekwencji zazwyczaj niewiele wynika.

Ludzie proaktywni mogą być skoncentrowani na pracy i mniej widoczni dla innych. Ich zachowania nie są spektakularne, ale systematyczne i przemyślane. Nie próbują się przypodobać ani nie traktują swojej pomysłowości jako trampoliny do awansu. Proaktywni pracownicy są nie tylko pomysłowi, ale przede wszystkim przechodzą do działania. Zdarza się, że ich proaktywność jest odbierana jako „czarnowidztwo” i zarządzenie — oni jednak przewidują wydarzenia na kilka ruchów do przodu, a zgłaszane trudności mają służyć przeciwdziałaniu późniejszym problemom.

Proaktywność i reaktywność w komunikacji

Słowa, zwroty czy sformułowania, których używamy w komunikacji, są bardzo ważnym elementem wpływającym na rozpoznawanie postawy pracowników. Niektóre z nich same w sobie wywołują negatywne nastawienie klientów i przyczyniają się do pojawiania się trudności w procesie obsługi. Są to sformułowania typu: „musi pan”, „nie wiem”, „to nie moja wina”. W tabeli 1.1 zostały zaprezentowane przykłady typowych zachowań proaktywnych i reaktywnych.

Tabela 1.1. Zachowania proaktywne i reaktywne

Zachowania proaktywne	Zachowania reaktywne
Pokazywanie możliwości: to, co możemy w tej sytuacji zrobić, to...	Wskazywanie ograniczeń: tego nie możemy zrobić, ponieważ..., to się nie może udać...
Przejmowanie odpowiedzialności: wezmę się za to.	Przerzucanie odpowiedzialności: może ty byś to zrobił albo inny dział...
Rozwiązywanie problemu: niezależnie od tego, co się działo wcześniej, skupmy się na tym, aby rozwiązać problematyczną sytuację...	Poszukiwanie winnych: kto pana obsługiwał? Z kim pan wcześniej rozmawiał? Kto panu tak powiedział?
Koncentracja na przyszłości: postaramy się usprawnić nasze procedury, aby więcej nie pojawiły się podobne niedogodności.	Koncentracja na przeszłości: wie pan co, nikt wcześniej nie zauważył tego problemu, jak do tej pory wszystko działało...
Koncentracja na działaniu: zrobimy, zajmiemy się tym, już działam, już przekazuję informację osobie odpowiedzialnej...	Koncentracja na tłumaczeniu się: wie pan, jak trudno teraz o dobrych pracowników, a do tego podwykonawcy są coraz mniej profesjonalni...
Aktywność: przeciwdziałanie trudnym sytuacjom.	Bierność: działanie, gdy trudna sytuacja już się ujawniła.

Proaktywni ludzie a talenty w organizacji

Potencjał pracowników staje się ważniejszy niż posiadane umiejętności, wiedza czy kompetencje. Według Claudio Fernández-Aráoza selekcja pracowników pod kątem posiadanych przez nich kompetencji nie jest efektywna:

„Dziś menedżerowie odpowiedzialni za decyzje o zatrudnianiu bądź awansach muszą szukać potencjału, czyli umiejętności dostosowywania się i »dorastania« do nowych i trudnych zadań. Menedżerowie powinni nauczać zarówno obecnych pracowników, jak i kandydatów do pracy w firmie w pięciu wymiarach: właściwa motywacja, ciekawość świata, przenikliwość, zaangażowanie i determinacja. Ich zadaniem jest również pomóc tym najlepszym osiągnąć jeszcze wyższy poziom, skutecznie zatrzymując ich w organizacji i stawiając przed nimi ambitne zadania”².

² C. Fernández-Aráoz, Zaangażowani pracownicy, „Harvard Business Review Polska” 2014 – 2015, nr 142 – 143, s. 129.

Organizacje potrzebują utalentowanych pracowników jak tlenu, aby przetrwać i właściwie się rozwijać. Wiele z nich nie wykorzystuje realnych możliwości swoich pracowników, ponieważ tak naprawdę nie tworzą środowiska wspierającego ich potencjał. Do tej pory więcej mówi się o zarządzaniu talentami, a zdecydowanie mniej robi się w tej kwestii. Warto to zmienić, jeśli zależy nam na tym, aby nasza organizacja była naprawdę konkurencyjna. Jako menedżer naucz się dostrzegać talenty, rozwijać i stymulować do rozwoju. Działaj i nie oglądaj się przy tym na dział HR, który powinien wspierać menedżerów w kształtowaniu umiejętności rozwoju talentów w ich zespołach.

Oczekiwania utalentowanych pracowników

Nie wszyscy utalentowani ludzie są proaktywni, podobnie jak nie wszyscy proaktywni są utalentowani. Tym, co ich łączy, są zaangażowanie i przyjemność czerpana z pracy. Według Alana Robertsona i Grahama Abbeya³ utalentowani pracownicy wyróżniają się szczególną motywacją. Talent potrzebuje uwagi. Osoba utalentowana często ma bardzo złożoną osobowość, co wymaga od menedżera wyjątkowego zrozumienia i podejścia.

Utalentowani ludzie oczekują stymulacji do rozwoju i wyzwania, a w menedżerze najchętniej widzieliby wzorzec godny naśladowania. W pracy mogą się poświęcać bardziej, niż się tego od nich oczekuje, ale chcą czuć, że jest to dla nich rozwojowe. Zdolni ludzie mogą mówić: „to, że pracujesz tu dłużej, nie oznacza, że muszę cię szanować jako lidera”. Tracą zapał, kiedy nie mogą się już uczyć nowych rzeczy. Chcą być w ciągłym ruchu. Lubią przejmować odpowiedzialność za trudne zadania. Chcą mieć wkład w rozwój zespołu, zależy im na możliwości brania udziału w ciekawych projektach, pragną nowych wyzwań.

Utalentowani nie lubią czekać, tracić okazji, chcą być w wirze akcji. Są niecierpliwi. Mocno się angażują i oczekują tego samego od innych. Są nastawieni idealistycznie, chcą być częścią większego celu, robić coś ważnego, mieć poczucie, że pracują tam, gdzie dzieją się istotne sprawy. Pragną mieć wolność wyrażania siebie, chcą wybierać, samodzielnie podejmować decyzje, pełnić obowiązki i być samowystarczalni. Zależy im na tym, aby traktowano ich indywidualnie. Dążą do tego, by ich słuchano i brano ich zdanie pod uwagę.

³ A. Robertson, G. Abbey, Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Nie lubią robić tego, z czym źle się czują. Pożądamy stymulacji, wyzwań i nowości. Potrafią się bawić swoją pracą. Czasem mogą się nieodpowiednio zachowywać wobec innych i bywają uznawani za dziwaków, niekiedy nawet aroganckich.

Co mówią proaktywni pracownicy?

Proaktywni rzadziej narzekają, a jeśli już, to przedstawiają odpowiednie propozycje zmian aktualnej sytuacji. Wychodzą z inicjatywą i nie narzekają na to, na co nie mają wpływu. Kiedy słyszą białolenie innych, wychodzą albo pytają: „Jaki masz na to wpływ?”. Uważają, że jeśli go nie mają, należy postępować zgodnie z możliwościami, jeśli jednak mają na coś wpływ, proponują właściwe zmiany. Proaktywni ludzie proszą o informację zwrotną, chcą wiedzieć, jak mogą osiągać lepsze wyniki, pytają o oczekiwania i nie obawiają się konfrontacji ze swoimi osiągnięciami. Jeśli mają odmienne zdanie, mówią wprost — nie potakują głową wtedy, kiedy nie mogą się zgodzić. Kiedy na zebraniach pojawiają się mało konstruktywne uwagi, mówią: „Idźmy dalej, nie traćmy czasu, zajmijmy się istotnymi sprawami”.

Co mówią reaktywni pracownicy?

Reaktywni pracownicy powołują się na bliżej nieokreślonych innych, dzielą świat na „my i oni”, poszukują winnych. Narzekają, że brak im czasu na pracę, ale jednocześnie nie brakuje im czasu na uzalanie się przy współpracownikach, jak to mają źle. Reaktywni ludzie sprawiają wrażenie, jakby to nie oni byli aktorami, ale ktoś nimi sterował. Mówią: „Znowu coś się zmieniło, a przecież mamy już tyle obowiązków; to się nigdy nie skończy. Nie wiem, co mam zrobić w tej sytuacji, ale boję się zapytać, żeby nie wyjść na niekompetentnego. Konkurencja znowu nas wyprzedziła, a my nie mamy czego zaoferować naszym klientom. Nasz dział znowu ma pełne ręce roboty. Oni się nie zmieniają”.

Jak pobudzać proaktywność pracowników w organizacji?

Postawa menedżerów i ich podejście do zarządzania mają kluczowe znaczenie dla budowania proaktywności pracowników. Proaktywności można się uczyć, możesz też ją rozwijać u swoich pracowników poprzez *coachingowy*

styl zarządzania. Polega on na tym, aby nie dawać pracownikowi gotowych rozwiązań, kiedy ten ma do czynienia z trudną sytuacją, ale na angażowaniu go poprzez stymulowanie i zadawanie pytań.

Niektórzy menedżerowie mawiają, że pracownicy przychodzą do nich z każdą decyzją i problemem. Chętnie rozwodzą się nad brakiem kreatywności pracowników. Często jednak okazuje się, że to oni sami swoją postawą przyczynili się do tworzenia się kolejek przy swoim biurku, odpowiadając na wszystkie pytania, a jednocześnie odczuwają wewnętrzną frustrację, że nikt tu poza nimi nie myśli. Inny typ menedżera idzie w drugą stronę, mawiając: „Nie płacę ci za zadawanie pytań, tylko za pracę, bo zatrudniłem cię, abyś przejął odpowiedzialność za ten obszar”. Ani jedno, ani drugie rozwiązanie nie jest użyteczne z perspektywy firmy, menedżera ani samego pracownika. Dowodzi to jednak, że menedżerowie zapomnieli o lekcji Kena Blancharda i o jego koncepcji sytuacyjnego przywództwa⁴, które w centrum uwagi stawia diagnozę kompetencji pracownika, jego motywacji i elastyczne podejście menedżera do pracownika.

Kultura wskazywania rozwiązań i odpowiedzi jest formą zarządzania tradycyjnego, opartego na bezpośrednim zlecaniu zadań podwładnym przez przełożonych oraz na dawaniu gotowych odpowiedzi na postawione przez pracowników pytania. Tego typu podejście cechuje dokładne omówienie, w jaki sposób zadanie ma być wykonane, przy jednoczesnym podsuwaniu pomysłów do jego wykonania. Zlecanie działań w formie podpowiadania polega często na instruowaniu pracowników i korygowaniu ich działań w trakcie ich realizacji, a także nagradzaniu bądź karaniu wykonawcy zadania adekwatnie do tego, w jaki sposób zostało ono zrealizowane. Nagrody i kary są tutaj podstawowym elementem motywowania podwładnych. Konsekwencją długotrwałego „wyręczania” pracowników w myśleniu jest nieświadome ograniczanie ich odpowiedzialności i aktywności, a jednocześnie zwiększanie prawdopodobieństwa przyjęcia biernej postawy w przyszłości.

Odmiernym podejściem, rozpowszechniającym się we współczesnym zarządzaniu, jest zadawanie stymulujących pytań, które przybierają formę coachingu menedżerskiego. Polega on na zadawaniu pytań motywujących pracownika do działania oraz na aktywnym poszukiwaniu przez niego odpowiedzi. Takie

⁴ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.

podejście opiera się na wzajemnym zaufaniu oraz wykorzystaniu całego potencjału pracownika. Ważnym elementem kultury zadawania pytań jest poczucie sprawstwa pracownika w przypadku wyzwań podejmowanych w pracy.

Umieszczenie kontroli w sobie, a nie poza sobą, jest jednym z warunków efektywnego wdrożenia tego podejścia do zarządzania. Wiąże się z tym odpowiedzialność pracownika za podejmowane działania, a także wpływ tych działań na całą organizację. Podjęcie odpowiedzialności rozbudza nie tylko motywację do pracy, ale także wzmacnia poczucie własnej wartości pracownika oraz jego zaangażowanie w podejmowane działania.

Należy jednak pamiętać o ograniczeniach tej metody: o dojrzałości, jaką muszą się wykazać osoby poddawane coachingowi menedżerskiemu, oraz o odpowiednim doborze środków do celu, którym jest rozwój potencjału i zaangażowania pracownika.

Praktyczne sposoby zastosowania kultury pytań

Aby zastosować ten model w praktyce, jako menedżer wyjdź z roli osoby, która musi odpowiedzieć na każde pytanie zadane przez pracownika. Twoim celem w tym kontekście jest zachęcanie do myślenia, pobudzenie odpowiedzialności, kreatywności i odwagi pracownika. Innymi słowy, nie dajesz pracownikowi gotowych rozwiązań, ale motywujesz go do poszukiwania samodzielnej odpowiedzi na zadane pytanie, unikając jednocześnie „przepytывania” lub „badania” jego poziomu inteligencji. Ważne jest w tym aspekcie to, aby nie wprowadzać pracownika w zakłopotanie i nie wywoływać u niego dyskomfortu, jeśli zaproponowane przez niego rozwiązania będą miały pewne ograniczenia. W zamian za to należy potraktować rozmowę jako lekcję i docenić wysiłek oraz wkład pracownika w próbę rozwiązania. Oto przykłady prawidłowo przeprowadzonej rozmowy:

Pracownik: Czym mam się kierować przy wyborze hotelu na wyjazd służbowy do Warszawy?

Menedżer: Dobre pytanie. Co byś wziął pod uwagę, gdybyś sam miał podjąć decyzję?

Pracownik: Nie wiem, jaką cenę zaproponować klientowi X.

Menedżer: Jakie widzisz możliwości w tej sytuacji? Czym byś się kierował przy ustaleniu tej ceny?

Pracownik: Nie mogę się porozumieć w sprawie X z działem Y. Co mam zrobić?

Menedżer: Jakie masz propozycje działań w tej sprawie?

Pracownik: Nie wiem, jaką decyzję podjąć w sprawie X: decyzję A czy B.

Menedżer: Jakie widzisz szanse i zagrożenia, wynikające z każdej z nich?

Coaching rozwojowy jako narzędzie wspierania proaktywności pracowników

Jak już wspomniano wcześniej, wykorzystanie potencjału pracowników jest jednym z głównych zadań menedżerów i działów HR w firmach. Dobrym narzędziem wspierającym realizację tych celów jest coaching: zarówno indywidualny, jak i zespołowy. Dzięki tej metodzie można wypracować nowe sposoby realizacji celów firmy, docierając do pokładów kreatywności, doświadczeń i niewykorzystanych zasobów pracowników (więcej o coachingu zespołowym w rozdziale 10., dotyczącym budowania zespołów).

Czym jest coaching?

Coaching jest formą rozwoju osobistego lub zespołowego, która polega na docieraniu do pełnego potencjału poprzez odpowiednio dobrane metody i ćwiczenia intelektualne. Najczęściej jest realizowany poprzez zadawanie pytań zmierzających do zmiany perspektywy, docierania pod powierzchnię problemu i pokonywania ograniczających przekonań. Proces coachingu zaczyna się od ustalenia celu, który ukierunkuje sesję na realizację pożądanej zmiany. Coaching można porównać do wielkiego koła z wesołego miasteczka. Wsiadamy i zaczynamy się poruszać w górę, aby zobaczyć świat z innej perspektywy. Następnie poruszamy się w dół, schodzimy z koła i wiemy, w którym kierunku zmierzamy lub powinniśmy zmierzać. Coaching tak właśnie działa: wznosi nas „ponad” problem, aby później wrócić do rzeczywistości i zacząć wprowadzać zaplanowane działania w życie. Celem coachingu jest pomoc klientowi w osiągnięciu tego, czego potrzebuje, bez mówienia mu, jak należy to zrobić.

Główne założenia coachingu

Coaching to zaplanowany, dwustronny proces, którego skuteczność zależy od zaangażowania klienta i coacha. Ponieważ jest zaplanowany, uwzględnia preferencje i predyspozycje klienta. Głównym założeniem coachingu jest pozytywne nastawienie do zmiany u klienta coachingu. Ponadto ważne jest, że klient jest autorem wypracowanych rozwiązań, za których realizację bierze odpowiedzialność. Coach ma w tym procesie być towarzyszem, który utrzymuje uwagę na celu, motywuje, zachęca do refleksji i poszukiwań. Od czasu do czasu wspiera klienta informacją zwrotną, w której może się on przejrzeć jak w lustrze.

Dlaczego coaching działa?

Dlatego że najlepszym ekspertem w swojej dziedzinie jesteśmy my sami. Jaka jest zatem rola coacha? Najważniejszą jego umiejętnością jest stawianie jasnych i trafiających w sedno pytań. Coach nie podpowiada Ci, co masz zrobić, aby zmienić sposób działania. Nie występuje w roli eksperta ani nauczyciela, nie daje odpowiedzi, ale umiejętnie stawia pytania o cele, wartości i potrzeby osoby, z którą pracuje. Coaching oznacza współpracę — na partnerskich zasadach. Coach pomaga w znalezieniu własnych rozwiązań problemów czy dylematów, umożliwiając rozwój pożądanych kompetencji i wzrost samoświadomości oraz dając dostęp do nowych obszarów wiedzy. Aktywizuje do działania, dzielenia się opiniami, poglądami, a tym samym przyczynia się do zwiększenia kreatywności myślenia i poszukiwania nowych, nieszablonych rozwiązań.

Jakie pytania zadasz sobie podczas coachingu?

1. **Wartości.** Jakie wartości, zalety, właściwości oraz cechy są najważniejsze w Twojej pracy? Jakie są Twoje mocne i słabe strony?
2. **Wizja.** Wyobraź sobie siebie za 5 lat. Jak wyglądałby Twój ideał kariery?
3. **Misja.** W jaki sposób chcesz zrealizować swoją wizję opartą na uznawanych przez Ciebie wartościach?
4. **Nadrzędny zamysł.** Jaki jest główny cel Twojej kariery?
5. **Dążenia.** Jakie konkretne cele musisz osiągnąć, aby zrealizować swoją wizję?

6. **Wiedza i umiejętności.** W jakich dziedzinach musisz się doskonalić, aby osiągnąć cele i zrealizować swoją wizję?
7. **Nawyki.** Jakich przyzwyczajeń związanych z myśleniem i działaniem musisz nabrać, aby osiągnąć cele, które sobie wytyczyłeś?
8. **Codzienne zajęcia.** W jakie codzienne sprawy musisz się zaangażować, aby stać się takim człowiekiem, jakim pragniesz być, i zrealizować swoje zamierzenia?

Kiedy stosować coaching rozwojowy w organizacji?

Coaching znajduje zastosowanie w sytuacjach, w których osoba (lub zespół), często o wysokich kompetencjach, napotyka trudność, z którą chce się zmierzyć. Niekiedy towarzyszy jej poczucie, że samodzielnie będzie trudno być obiektywnym i wznieść się ponad własną perspektywę. Coaching można zaproponować dojrzałym pracownikom, którzy chcą stawiać przed sobą nowe cele, lub osobom, które stają na swojej drodze zawodowej przed nowym wyzwaniem. Innymi słowy, coaching znajduje swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie przydatne jest oderwanie się od „rzeczywistości” na drodze do zmiany: osobistej, zespołowej, a nawet organizacyjnej.

Jakie efekty daje coaching w organizacji?

Są to zazwyczaj nowe, świeże pomysły na wyjście z bieżącej sytuacji, która ogranicza działania, możliwości podejmowania decyzji czy wprowadzanie zmian. Coaching pozwala na wypracowanie wizji i strategii wprowadzania innowacji, lepsze radzenie sobie z relacjami interpersonalnymi czy też wynajdywanie nowych pomysłów na wyjście z patowych sytuacji. Efektem sesji może być też lepsza organizacja czasu pracy. Rezultatem coachingu zespołowego jest często wypracowanie nowych sposobów na komunikację, podział ról, pracę zespołową, a przede wszystkim skonsolidowanie zespołu wobec wspólnej wizji i strategii działania. Coaching pozwala na zwiększenie kreatywności, wyjście poza schematyczne sposoby działania, na odkrywanie nowych sposobów funkcjonowania w trudnych sytuacjach. Dodaje energii, zwiększa dostęp do swojego potencjału, a przede wszystkim przywraca wiarę w nowe możliwości.

Czy menedżer może być coachem dla swoich pracowników?

Menedżer może być coachem dla swoich pracowników, a właściwie może stosować coachingowy styl zarządzania w kontekście zawodowym. Tam, gdzie pojawiają się cele wykraczające poza ten obszar, lepiej skorzystać z usług zawodowego coacha, czyli osoby nieangażującej się na co dzień w relacje w firmie, przyglądającej się sytuacji bez założeń i sugestii, które często mogą utrudniać wykorzystanie zasobów pracownika.

Błędy w zastosowaniu coachingu w polskich firmach

W wielu polskich firmach panuje błędne przekonanie co do tego, czym jest, a czym nie jest coaching. Mimo że niekiedy jest stosowany od wielu lat, nadal budzi w pracownikach lęk i niezrozumienie, podobnie jak wizyta u psychologa w przypadku przeciętnego Kowalskiego.

W wielu organizacjach coaching jest tzw. ostatnią deską ratunku dla menedżerów. Menedżerowie często trafiają do coacha wtedy, gdy organizacja oczekuje od nich lepszych wyników. Nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie była to próba „naprawiania” pracowników, a szczególnie ich relacji ze... swoimi szefami (którzy ten coaching im sponsorują). Potencjalni klienci coachingu nie wiedzą nawet, po co i do kogo trafiają, a widać to po ich postawie: nie są gotowi na zmiany, a od coacha oczekują profesjonalnej porady i wskazówek do działania.

Podsumowanie

- Rekrutacja i selekcja nowych pracowników powinny być przemyślane pod kątem kompetencji, osobowości i zespołu. Unikniesz w ten sposób kosztów wynikających z rotacji.
- Zadbaj o odpowiednie wdrożenie nowego pracownika do pracy (instrukcje, szkolenia, zapoznanie, stopniowanie trudności zadań i wiedzy, mentoring).
- Stosuj efektywne systemy motywacyjne dopasowane do indywidualnych potrzeb (połączenie celów jednostkowych i firmy).
- Badaj skuteczność działań, oceniaj kompetencje i obszary problemowe, aby umożliwić rozwój pracownikom (ocena 360 stopni, *development center*). Przekazuj informacje zwrotne.

- Wdrażaj strategię zarządzania talentami. Wspieraj w rozwoju ludzi, którzy mają określone potrzeby i samoświadomość w danym obszarze. To oni stają się motorem napędzającym rozwój firm o największych dochodach.
- Zwróć uwagę na swobodny przepływ wiedzy w organizacji. Systemy coachingu i mentoringu pozwalają na transfer wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników do tych, którzy w niedalekiej przyszłości zajmą najważniejsze stanowiska w firmie.
- Inwestuj w proaktywnych pracowników. Osoby proaktywne są zorientowane na działanie, mają świadomość swojego wpływu na rzeczywistość i generują wiele rozwiązań. Często dbają o firmę jak o swoją własną.
- Osoby proaktywne wskazują na możliwości, przejmują odpowiedzialność, rozwiązują problemy, są skoncentrowane na działaniu i na przyszłości. Z kolei osoby reaktywne koncentrują się na ograniczeniach i na przeszłości, przerzucają odpowiedzialność, poszukują winnych, są biernie i często się tłumaczą.
- Wspieraj talenty — potencjał i szczególna motywacja pracowników bywają ważniejsze niż posiadane przez nich umiejętności, wiedza czy kompetencje. Postaraj się zrozumieć ich sposób funkcjonowania, a spotęgujesz ich efektywność.
- Coachingowy styl zarządzania pozwala na rozwój proaktywności w środowisku pracy.
- W coachingu menedżerskim zamiast gotowych rozwiązań zadawaj odpowiednio ukierunkowane pytania, pobudzające kreatywność i samodzielność pracowników.
- Dzięki coachingowi możesz wypracować nowe sposoby realizacji celów firmy, dotrzeć do ukrytych pokładów kreatywności, doświadczeń i niewykorzystanych zasobów pracowników.
- Proces coachingu zaczyna się od ustalenia konkretnego celu, który ukierunkuje sesję na realizację pożądaney zmiany. Celem coachingu jest pomoc klientowi w osiągnięciu tego, czego potrzebuje, bez wskazywania mu konkretnych rozwiązań. Coaching oznacza współpracę na partnerskich zasadach.

- Pytania w coachingu rozwojowym koncentrują się wokół wartości, wizji, misji, celów, dążeń, wiedzy i umiejętności oraz nawyków.
- Coaching warto zaproponować zarówno dojrzałym pracownikom, którzy chcą stawiać przed sobą nowe cele, jak i osobom, które stają na swojej drodze zawodowej przed nowym wyzwaniem.
- Menedżer może stosować coachingowy styl zarządzania. Czasem jednak wsparcie osoby spoza firmy może wnieść nową perspektywę i możliwości.
- Poczucie celowości i dobrowolność to ważne kryteria skutecznego coachingu.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Zarządzanie przez zaangażowanie

Zaangażowanie pracownika w proces realizacji powierzonego zadania jest warunkiem koniecznym dobrze wykonanej pracy. Nawet najlepiej wykształcony, najbardziej doświadczony podwładny nie uzyska idealnych efektów, jeśli oprócz wiedzy i umiejętności nie włoży w pracę serca. Jeśli jesteś menedżerem, wiesz pewnie, że bardzo rzadko spotyka się ludzi, którzy potrafią motywować się sami. Obowiązek budowania zaangażowania wśród członków Twojego zespołu spoczywa na... Tobie, choć powinien Cię w tym wspierać dział HR. Dlatego to właśnie Wy – Ty i specjaliści HR – powinniście przeczytać tę książkę.

Problemy poruszone w niniejszym poradniku są autentyczne – składają się na nie pozytywne i negatywne doświadczenia osób, które autor miał przywilej szkolić w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Podczas szkoleń pracownicy otwierają się i mówią o tym, co dzieje się w organizacji, czasem wprost i bez ogródek. Innym ważnym źródłem informacji zawartych w tej publikacji jest kuchnia. Tak, kuchnia... W firmowej kuchni w trakcie przerwy na kawę można dowiedzieć się wiele o życiu i bolączkach zawodowych różnych osób. Autor słuchał, notował, myślał nad tym, gdzie leży problem. Doszedł do wniosku, że jest nim brak autentycznego zaangażowania w pracę. Zebrał i opisał sposoby na to, jak zmienić ten niekorzystny dla firm stan rzeczy.

Maciej Sasin – trener, coach i konsultant rozwoju organizacji. Z wykształcenia socjolog i filozof, ukończył podyplomowe studia z psychologii w zarządzaniu. Jest Mistrzem Praktyk NLP i analitykiem transakcyjnym, trenerem i wykładawcą akademickim, a także twórcą autorskich narzędzi do strategicznego rozwoju: Pro Sell Tools, Pro Active Tools, Pro Time Tools. Specjalizuje się w projektach mających na celu zaangażowanie pracowników w cele organizacji. Jest właścicielem firmy szkoleniowo-doradczej Akademia Rozwoju Kompetencji. Więcej informacji o autorze znajdziesz na blogu pod adresem: maciej-sasin.blogspot.com.

Patron merytoryczny:



książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 34062



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-283-0900-5



9 788328 309005