

– Agnieszka Chmielowiec –

ZARZĄDZANIE po ludzku



Chcesz pracować z **najlepszymi**?
Uwolnij się od ograniczających schematów
w Twoim biznesie!

Agnieszka Chmielowiec

Zarządzanie po ludzku

Jak skutecznie rekrutować, wdrażać

i zarządzać pracownikami

bez straty czasu i pieniędzy

Redakcja: Katarzyna Migdoł-Rogóż
Korekta: Weronika Borowska, Andrzej Kraczkla, Tomasz Powyszyński
Redakcja techniczna: Marcin Łęczycki
Projekt okładki: Maciej Oczkowicz
Skład i łamanie: Marcin Łęczycki

© Agnieszka Elżbieta Chmielowiec

ISBN 978-83-958062-1-6

Wydawca:
Wszelkich informacji udziela:
Zarządzanie po ludzku Sp. z o.o.
ul. Wysoka 12b/93
41-200 Sosnowiec
Agnieszka@zarzadzaniepoludzku.com
www.ZarzadzaniePoLudzku.com

Wydanie I poprawione

Refleksje na marginesie książki „Zarządzanie po ludzku”

prof. Andrzej Jacek Blikle
21 września 2020

*Emocje pokazują Ci, co jest dla Ciebie ważne.
Nie mówię, żebyś za nimi podążył,
ale byś zastanowił się, co Ci mówią.*
– Agnieszka Chmielowiec

Zdarza mi się słyszeć, że tylko kasa motywuje ludzi. Pytam wtedy mojego rozmówcę: „A co poza kasą oferujesz swoim pracownikom?”. Zwykle odpowiedź brzmi, że bardzo wiele: stołówkę, siłownię, wyjazdy integracyjne... „A jakieś zaspokojenie potrzeb społecznych?” – dopytuję. „A co ty! – społeczne to niech sobie w domu zaspokajają. Tu się przychodzi robić!”

No to masz, co chciałeś. Ludzie na ogół nie oczekują tego, czego nie mogą się spodziewać. Tymczasem od stuleci wiadomo, że najlepiej pracują ludzie wolni i szczęśliwi. A nadto są wolni i szczęśliwi, co jest wartością samą w sobie. Jak jednak do tego doprowadzić?

Na szczęście jest to możliwe, choć nie jest ani proste, ani oczywiste. Trzeba bowiem porzucić różne przekonania i myślowe nawyki, z którymi nierzadko wzrastaliśmy od dziecka:

- że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi – oczywiście poza nami,
- że zależy im tylko na kasie,
- że nikomu nie można wierzyć,
- że jak sam czegoś nie zrobisz, to nie będzie zrobione,
- ...

Tymczasem prawda leży gdzie indziej, ale droga do niej nie jest ani prosta, ani oczywista. Jeżeli szef karnego obozu pracy z dnia na dzień wycofa strażników i otworzy bramy, to więźniowie uciekną, a po drodze jeszcze go obrabują, a może i zabiją. A przecież wiele firm taki właśnie obóz przypomina.

Czasami moi słuchacze pytają, jak przekonać ludzi, aby mieli do nas zaufanie, aby pracowali rzetelnie i mówili prawdę. Wtedy odpowiadam przewrotnie: „A jak przekonać chorego, żeby wyzdrowiał?”.

Ludzi najczęściej daje się zmienić, choć nie wszystkich i nie każdy to potrafi. Zacząć trzeba jednak od siebie. Agnieszka pisze w swojej książce: „Szanujemy ludzi – po prostu, bo są ludźmi. Bez jakichś ukrytych powodów”. To dobry początek, ale też niełatwy. Szacunek wynika z zaufania, zaufanie – aby było prawdziwe – musi być obustronne. A na to trzeba zasłużyć. Trzeba też stworzyć warunki, aby i inni mogli to osiągnąć. To bywa długa i trudna droga, ale wielu firmom udało się na nią wkroczyć. Te firmy niektórzy nazywają dziś turkusowymi. Książka Agnieszki jest swoistym przewodnikiem po tej drodze.

W tym miejscu przypomina mi się pewna buddyjska przypowieść. Do mnicha podchodzi wędrowiec i pyta, którądy wiedzie droga do nieba. „Właśnie na niej stoisz” – brzmi

odpowiedź. Wszyscy stoimy na tej drodze, ale nie wszyscy o tym wiemy. Agnieszka pomaga nam to zrozumieć.

*Rekrutacja jest prosta: traktuję ludzi tak,
jak sama chciałabym być potraktowana.*

*Rekrutacja jest prosta: rekomenduję ludzi,
których sama bym zatrudniła.*

*Rekrutacja jest prosta: polecam firmy,
które sama bym wybrała jako pracownik.*

Agnieszka Chmielowiec

Z wdzięcznością za Przemka, który dba,
bym zarządzała po ludzku przede wszystkim
sobą. Doceniam Twoją Miłość.

Spis treści

Zamiast wstępu – koniecznie przeczytaj	7
Rozdział 1. Fundament	13
Rozdział 2. Nastawienie.....	19
Rozdział 3. Komunikacja	28
Rozdział 4. Atmosfera.....	38
Rozdział 5. Zachowania, które premiujesz	49
Rozdział 6. Zarządzanie.....	56
Rozdział 7. Rozwój.....	76
Podsumowanie.....	86

Zamiast wstępu – koniecznie przeczytaj

Po co właściwie piszę do Ciebie, Pracodawco? Widzisz, niemalże każdego dnia mam kontakt z pracodawcami, pracownikami i kandydatami do pracy. Podczas tych licznych spotkań dostrzegam, jak wiele nieporozumień powstało na polu relacji pracodawca–pracownik. To bardzo krzywdzące dla obu stron i widzę, jak mocno nasze myślenie, a więc i działanie, jest wykrzywione przez te „prawdy”. Zgłębiając ten temat przez ostatnie kilka lat, doszłam do pewnych wniosków, które chcę przedstawić w tej książce, aby dać Ci możliwość podjęcia świadomych wyborów. Powstała ona po to, abyś nie powielał destruktwnych schematów, z których być może nawet nie zdajesz sobie sprawy, i zamiast nich świadomie zdecydował, jak chcesz zarządzać swoim przedsiębiorstwem. Sprawdź, czy nie uwierzyłeś, że jednostkowe sytuacje zasługują na generalizację, i czy nie stały się one sposobem, w jaki postrzegasz rzeczywistość. A może zdarza Ci się powtarzać pewne zasłyszane hasła? Tak wiele ich wokół nas, że nie zastanawiamy się nawet nad tym, jak to wpływa na nasze biznesy, a tak naprawdę na nasze całe życie.

Przykład? Bardzo często słyszę stwierdzenie, że „nie mam czasu na to czy na tamto”. Ponieważ dokładnie sprawdziłam to na sobie, wiem, że znajduję czas na te sprawy, które są dla mnie ważne. Nie, nie jestem najlepiej zorganizowaną osobą na świecie i nawet nie pretenduję do tego miana. Po prostu uczę się świadomie zmieniać hierarchię swoich zadań i nie pozwalam na to, aby nieprzewidziane sytuacje, takie jak telefon czy e-mail, odciągnęły mnie od tego, co jest dla mnie najważniejsze. Gdy łapię się na tym, że zaczynam mówić: „Nie mam czasu” (nieważne, czy nawykowo do samej siebie, w myślach, czy do kogoś na głos), uśmiecham się. To jasne, że mam czas na to, co uznaję za ważne. Jeśli ja nie zarządzę swoim czasem, to coś innego lub ktoś inny zrobią to za mnie. To tylko pierwszy z brzegu przykład zachowań i myśli, które zamiast wspierać Twoje codzienne działania i plany, mocno je ograniczają i sabotują.

Ostatnio dużo się mówiło o tak zwanym rynku pracownika – czy to zjawisko występuje również teraz? Mam wątpliwości. Obecnie na rynku pracy – po okresie, w którym pracodawca na rozmowie kwalifikacyjnej często budził w kandydatach grozę – przyszedł czas, w którym wykwalifikowanych fachowców po prostu jest mniej, niż rynek potrzebuje. Bez względu jednak na ten trend, ale ze względu na godność ludzką każdej ze stron, warto przy nawiązywaniu współpracy, a także później, oprzeć relację pracodawca–pracownik na partnerskich warunkach. Co mam na myśli? Chodzi o to, aby obie strony były dobrze poinformowane o szczegółach współpracy. Bez gier, fałszu, udawania i niedomówień, ale też bez zbędnego ekshibicjonizmu. **Konkretnie i otwarcie każda ze stron powinna sformułować to, o co jej właściwie chodzi, czego oczekuje.** Współpraca, a więc również zatrudnianie ludzi, aby była efektywna, nie może odbywać się na zasadzie „jakoś to będzie”.

Całą sytuację najlepiej przedstawi taki oto obraz – wczuj się, proszę, a zrozumiesz, o co mi chodzi: Jest piękny poranek, słońce leniwie wznosi się ponad horyzont, a na niebie powoli mkną pojedyncze chmurki. Stoisz na wzniesieniu, a przed Tobą rozpościera się piękna zielona polana. Wydaje się, że to będzie cudowny dzień, lecz nic bardziej mylnego... To nie obrazek jak

z weekendowego pikniku... To poniedziałek, a Ty dowodzisz wielką armią tuż przed bitwą. Po drugiej stronie polany znajduje się Twój wróg, który nie może się już doczekać, aby zetrzeć Cię w pył. Wróg ma przewagę liczebną, a Twoi wycieńczeni żołnierze nieśmiało spoglądają na Ciebie, szukając jakichkolwiek mobilizujących gestów. Od Twoich decyzji zależy dzisiaj ich życie, życie ich rodzin oraz ich bliskich. Chcą być w stu procentach przekonani, że wiesz, co robisz. Jeżeli popełnisz błąd, nie wrócą do domu. A to tylko jeden dzień... Jutro odbędzie się kolejna bitwa... a pojutrze następna.

Widzisz, Twoja firma to takie wojsko, a jeśli Twoi żołnierze (pracownicy) zostali niewłaściwie zrekrutowani, w trakcie bitwy (dzień pracy) otrzymują sprzeczne rozkazy od oficerów (Twoi menadżerowie), a dodatkowo nie wiedzą, czego oczekuje od nich generał (Ty), to nie oczekuj spektakularnych zwycięstw. Jak w takim chaosie chcesz wygrać z przeciwnikiem (Twoja konkurencja, ZUS, US, PIP itd.)? Możesz być pewny, że gdy Ty popełnisz błąd, Twój przeciwnik go wykorzysta. To porównanie nie jest przypadkowe. Prowadząc firmę, na co dzień zmagasz się z wieloma przeciwnościami. Być może nie są one tak jednoznaczne, a od Twoich decyzji nie zależy wprost czyjeś życie. Niemniej spoczywa na Tobie ogromna odpowiedzialność. Zatrudniasz ludzi, którzy zaufali, że pokierujesz nimi i stworzysz im bezpieczne i komfortowe warunki pracy. To od Ciebie jako pracodawcy wszystko się zaczyna i na Tobie się kończy. To Ty zarządzasz w tej firmie, nawet jeśli masz od tego ludzi.

Przenieśmy powyższą historię na front działań biznesowych. Nie wiem, czy wiesz, że błędnie zrekrutowany pracownik to koszt nawet 24-miesięcznych wynagrodzeń tego pracownika! To tak, jakbyś przez dwa lata płacił osobie za to, że wyrządza szkody Twojej firmie (mogą to być utracone przychody związane z kontrahentami, z którymi ten pracownik miał styczność, straty związane z zadaniami, które zaniedbał, z niską wydajnością pracy, obniżonym morale pozostałych pracowników, często też z odprawą, następnie kosztem znalezienia i wdrożenia nowej osoby, a na końcu z negatywnym PR-em, rozpowszechnianym przez zwolnionego pracownika). **Czy to oznacza, że nie warto zatrudniać ludzi? Oczywiście, że warto!** Jednak Twoje działania mają określone konsekwencje, więc mądrze jest je usystematyzować. Chodzi tu przecież o ludzi: Ciebie i Twoich pracowników!

Na początku zaprojektuj i opisz stanowisko pracy swojego nowego pracownika. Wczuj się w to nowe stanowisko, tak jakbyś to Ty miał na nim pracować. Ułatwi Ci to stworzenie listy konkretnych zadań, które będą w zakresie jego obowiązków. Wypisz umiejętności i cechy, które powinna posiadać osoba na tym stanowisku. Wyraźnie wskaż oczekiwania w stosunku do nowego pracownika. Spisz także przykłady sytuacji, z którymi Twój nowy pracownik będzie miał styczność w firmie. Opisz, co jest potrzebne, aby nowo zatrudniona osoba właściwie w tej sytuacji zareagowała (opisz, co znaczy „właściwie” w tej konkretnej sytuacji). I ostatnie, być może najważniejsze: lubimy pracować z osobami, które mają podobne wartości do naszych, bo to zmniejsza prawdopodobieństwo potencjalnych konfliktów i zwiększa wydajność – opisz więc postawy, jakich będzie oczekiwał bezpośredni przełożony od nowego pracownika.

Po stworzeniu listy przeczytaj ją kilka razy i zastanów się, czy to wszystko. Następnie daj sobie chwilę. Czasem po dniu czy dwóch zauważysz, że czegoś na niej brakuje. Dopisz to. Pośpiech na tym etapie często skutkuje szybko zatrudnioną, a potem szybko zwolnioną osobą

(która czasem nawet sama się zwolni, widząc, że nie ma planu rozwoju w firmie). Jeśli masz taką możliwość, to zachęcam – pokaż stworzony przez Ciebie dokument zaufanej osobie. W tym wypadku co dwie głowy, to nie jedna. Jeśli nowy pracownik będzie podlegać pod menadżera, koniecznie skonsultuj z nim swoje notatki. Zrób to właśnie na tym etapie! Niech da Ci informację zwrotną. Może na przykład okazać się, że zakres obowiązków jest zbyt duży jak na jedną osobę i będzie trzeba stworzyć dwa stanowiska pracy. Często w tym miejscu wychodzą różnice interpretacyjne zakresu wymagań i oczekiwań. Wszelkie niejasności, związane z opisem nowego stanowiska, muszą być wyjaśnione do tego momentu. Chcesz przecież uniknąć sytuacji, w której zatrudniony pracownik przyjdzie do pracy, a Wy będziecie mieć różne oczekiwania. Kiedyś jeden z pracowników użył takiego sformułowania jak „schizofrenia biurowa”, gdy każdy z kadry kierowniczej domagał się czegoś innego i ustawiał inne priorytety. Takie wewnętrzne sprzeczności nie pomagają w budowaniu firmy. A przecież chodzi Ci o coś zupełnie innego.

Jeżeli jest to możliwe, spróbuj sam przez jeden dzień wykonywać te obowiązki, aby zobaczyć realia stanowiska. Sprawdź, czy zadań nie jest za mało lub za dużo. Jeśli za dużo, to możesz je dawkować albo zastanowić się, co jest ważniejsze, a resztę podzielić pomiędzy kilka osób. Wiadomo, że zadania w pracy często ewoluują wraz z rozwojem pracownika, ale mając gotową listę, nie wymyślasz ich na nowo, tylko weryfikujesz ich aktualność i dopisujesz nowe. Dopiero w tym miejscu nazwij stanowisko pracy i sprawdź w internecie inne, podobne ogłoszenia, by się upewnić, że o niczym nie zapomniałeś. Pamiętaj o porównaniu Twojej firmy do wojska? No właśnie, **bądź jak Napoleon – zawsze o krok przed konkurencją.**

Gdy my rekrutujemy, tworzymy plik w Excelu, gdzie znajdują się wszystkie kluczowe umiejętności wymarzonego pracownika wraz z punktacją, aby weryfikacja była maksymalnie obiektywna. Jeśli stworzysz taki wzór i będziesz się go konsekwentnie trzymać, unikniesz sytuacji, w której zatrudnisz osobę tylko dlatego, że akurat miałeś dobry dzień i kandydat dobrze się prezentował.

Innym często popełnianym błędem jest rekrutacja na swój obraz. W tej sytuacji przyjęta zostaje osoba, która ma wykonywać zadania zupełnie niepasujące do jej osobowości i kompetencji. Z czasem pojawia się frustracja, ponieważ okazuje się, że wymagania co do zatrudnionej osoby różnią się z jej możliwościami. Niestety często wychodzi to po czasie. Nowej osobie zależało na pracy, więc łudziła się, że da radę... Ostatecznie nie dała. A Ty liczysz straty... Widziałam wielokrotnie, jak spontaniczna rekrutacja, niczym nieróżniąca się od hazardu, rujnowała początkowe plany właściciela. Nie graj pieniędzmi swojej firmy – mądre, przemyślane działania dają spektakularne wyniki! A o takie Ci chodzi, prawda?

Skoro wiesz już, kogo szukasz, pora na to, aby skonstruować ogłoszenie w języku Twojego potencjalnego pracownika, a następnie pokazać je w miejscu, gdzie często przebywa. Przykład: w trakcie jednej z rekrutacji zbadaliśmy, że osoby, których szukamy, bardzo często odwiedzają serwisy Facebook i YouTube, więc tam skierowaliśmy swój komunikat, co okazało się niezwykle skuteczne. W innym przypadku, gdy szukaliśmy eksperta z branży okien, to zamieszczaliśmy ogłoszenia w prasie branżowej, na LinkedIn oraz na targach okien. Zatem oszczędzaj czas i szukaj swoich ludzi tam, gdzie jest największa szansa, że ich znajdziesz.