

HR Gear

Numer 4 / czerwiec 2014

magazyn studencki



**Coaching – narzędzie rozwoju
osobistego**
str. 11

**Spektakularne sukcesy
i porażki menedżerów**
str. 22

HR Gear

Drodzy Czytelnicy,

Przedstawiam Wam już 4. numer magazynu studenckiego HR Gear, którego tematyka obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, politykę społeczną oraz rozwój osobisty.

W tym przedwakacyjnym wydaniu na pewno każdy z Was znajdzie coś dla siebie. Na początek polecam pierwszą część artykułu dotyczącego instrumentów motywowania pracowników, a w nim parę słów o tym czym jest motywacja oraz o płacowych motywatorach. Skoro już mowa o pracownikach i organizacji, nasz kolejny artykuł dotyczy kultury organizacyjnej, a dokładnie wartości organizacji – co ciekawe zostały one pokazane poprzez wartości, które wyznają konkretne firmy. Poza tym będziecie mogli poczytać o jednym z najpopularniejszych narzędzi rozwoju osobistego czyli coachingu. Znajdziecie tam opis tego procesu doskonalenia, a także będziecie mogli zrobić ćwiczenie, które jest wykorzystywane na takiej sesji. Natomiast w artykule „Spektakularne sukcesy i porażki menedżerów” poznacie doświadczenia m.in. Roberta Korzeniowskiego czy ppłk Petelickiego, a także przyczyny sukcesów i porażek, których czasami nie można uniknąć, ale za to można wyciągnąć wnioski na przyszłość i tym samym zdobyć ogromną wiedzę.

Oczywiście na koniec nie mogło zabraknąć garści informacji o tym co u nas słychać. Działo się wiele, ale więcej dowiedziecie się z Newslettera HRM na str. 27.

HRM życzy wszystkim Czytelnikom słonecznych wakacji i do zobaczenia w nowym roku akademickim !!

Ewelina Kubiak

Redaktor naczelna

HR Gear

Redakcja

Redaktor naczelna

Ewelina Kubiak

Opieka naukowa

dr Anna Rogozińska -
Pawelczyk

mgr Piotr Chojnacki



redakcja.hrm@gmail.com

kolonaukowe.hrm@gmail.com



facebook.com/HRGear



twitter.com/hrgearmagazine



Uniwersytet
ŁÓDZKI



AKADEMICKIE BIURO
KARIER ZAWODOWYCH
Uniwersytet Łódzki

Spis treści

5	Instrumenty motywowania pracowników cz. 1
11	Coaching – narzędzie rozwoju osobistego
16	Kultura organizacyjna: wartości w organizacji
22	Spektakularne sukcesy i porażki menedżerów
26	HR Essential
27	Newsletter HRM

INSTRUMENTY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW CZ.1

O skuteczności pracowników na płaszczyźnie zawodowej decyduje wiele elementów m.in. uznanie przełożonych, dobry kontakt z pracodawcą, wynagrodzenie lub atmosfera w pracy. Jednym z najważniejszych jest motywacja.

„Motywowanie jest definiowane jako oddziaływanie w procesie zarządzania na pracownika, ukierunkowuje jego działania na realizację celów organizacji. Narzędzia motywujące pracownika do oczekiwanych zachowań mogą mieć charakter pozytywny (nagrody, wyróżnienia, pochwały) lub negatywny (kary, nagany, upomnienia)”¹.

Motywowanie pracowników należy do najważniejszych funkcji każdego menedżera, założeniem takich działań jest uzyskanie od pracowników jak najlepszych wyników w pracy oraz na rzecz firmy. Jednakże każdy człowiek jest inny, skomplikowany pod wieloma względami, każdy ma jakieś marzenia, nadzieje i motywacje, zatem angażowanie ludzi nie jest proste, ale również nie jest niemożliwe. Dlatego też w tym artykule, na zasadzie wiedzy w pigułce, chciałabym przedstawić czym jest motywacja, jakie są jej rodzaje, jak wpływa na pracowników, od czego jest zależna i jak dzięki niej można poprawić funkcjonowanie w firmie oraz kontakty pracownik - pracodawca.

Pojęcie motywacji

„Motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *motus*, czyli „wprawiać w ruch, ruszać z miejsca, pobudzać do działania”².



Zdaniem J. Reykowskiego motywacja to „proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencje do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel”³.

M. Armstrong opisał motywację jako zachowanie ukierunkowane na cele.

Ludzie motywują się ponieważ spodziewają się, że ich efektywność zaowocuje osiągnięciem celu oraz nagrodą dostosowaną do ich potrzeb⁴.

Motywacja jest szeroko rozumianym pojęciem, można wyróżnić trzy grupy teorii motywacji, tj.:

1. **Teorie treści**, które koncentrują się na potrzebach ludzi, jako czynniku motywującym ich do pracy.
2. **Teorie procesu**, zajmujące się powstawaniem motywacji (wyjaśnienie działań pracowników w organizacji).
3. **Teorie wzmocnienia** (system nagród i kar)⁵.

Wśród teorii treści, najczęściej brana pod uwagę jest teoria Maslowa, który wyróżnił 5 poziomów potrzeb:

Rysunek 1. Piramida potrzeb A. Maslowa



Źródło:

<http://motywowanieikierowaniezespolami.weebly.com/wybrane-teorie-motywacji.html>

Według Maslowa ludźmi kierują dwie zasady:

1. **Zasada deficytu** - jeśli pracownik jest przekonany, że dana potrzeba będzie przez dłuższy czas zaspokajana, przestaje ona odgrywać rolę czynnika motywującego.
2. **Zasada rozwoju** - po zaspokojeniu wszystkich potrzeb zostaje jedynie potrze-

ba samorealizacji (pracownicy dążą do zwiększenia swoich kwalifikacji).

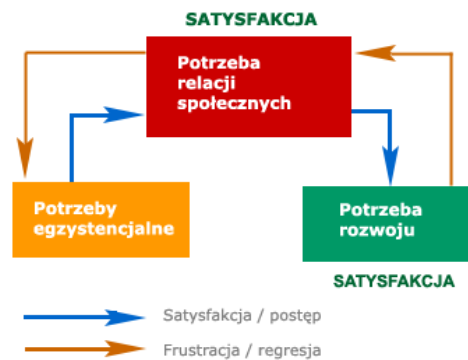
Zdaniem Alderfera, autora drugiej z teorii treści, na pracowników oddziałują trzy typy motywacji:

1. **Potrzeby egzystencji** (potrzeby takie jak głód, sen, wynagrodzenie).
2. **Potrzeby społeczne** (włączenia się w stosunki społeczne).
3. **Indywidualne potrzeby wzrostu** (rozwoju osobowości).

Rysunek 2. Teoria Alderfera

Teoria ERG - Clayton P. Alderfer

Exporter.pl



Źródło: www.exporter.pl

Alderfer twierdzi, że „potrzeby niższego rzędu nie muszą być zaspokajane w pierwszej kolejności, a nawet - stałe niezaspokajanie potrzeb wyższego rzędu pociąga za sobą regres niższych poziomów potrzeb”.

Kolejną dość ważną teorią treści jest **dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga**, wyróżnia ona dwie klasy czynników:

1. Czynniki komfortu psychicznego (wywołujące zadowolenie/ brak zadowolenia) - osiągnięcia w pracy, uznanie, awans, możliwości podwyższenia swoich kwalifikacji.

2. Czynniki dyskomfortu psychicznego (wywołujące niezadowolenie/ brak niezadowolenia) - rozpatrywanie skarg, BiHP, stosunki z przełożonymi, wynagrodzenie, kompetencje przełożonych⁶. Motywacja jest zależna od siły pragnienia i prawdopodobieństwa jego zaspokojenia, pracownicy powinni uważać, że mogą osiągnąć sukces, za który czeka ich wynagrodzenie.

Narzędzia (środki) motywowania

Instrumenty motywowania (środki lub motyvatory) to zbiór metod, reguł, sposobów i działania oraz rozwiązań organizacyjnych, regulujących proces motywowania w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu dzieli się je na:

1. **Narzędzia przymusu** - duży ładunek imperatywności wynikający z zagrożenia sankcją. Zakłada się podporządkowanie pracownika bez względu na jego interesy (kara i strach).

2. **Narzędzia perswazji** - wpływ na sferę umysłową lub emocjonalną, za pomocą negocjacji, doradztwa, konsultacji (nie wiąże się z sankcjami, ani nagrodami).

3. **Narzędzia zachęty** – oparte na motywacji pozytywnej. Oferują korzyści za zachowanie zgodne z oczekiwanym przez organizację⁷.

Poniżej w tabeli przedstawione zostały najpopularniejsze narzędzia motywowania pracowników.

Wśród narzędzi zachęty ekonomicznej wyróżnić można płacowe środki motywacji. Jest to dobry sposób na zwiększenie efektywności pracy oraz jednocześnie zwiększenie zysków dla firmy.

Tabela 1. Narzędzia motywowania

Przymusu:	Perswazji:	Zachęty:		
-nakazy -zakazy -polecenia -normy pracy -regulaminy	-rady, sugestie -konsultacje -negocjacje -party- cypacja -stawianie celów -styl kierowania -kursy -szkolenia -referendum -środki propagandowe	Ekonomiczne: Płacowe: -formy wynagrodzeń -tabele płac -składniki wynagrodzeń -struktura wynagrodzeń	Poza- płaco- we: -nagrody rzeczowe - świad- czenia socjalno- bytowe -akcje i obliga- cje	Pozaekono- miczne: -oceny pra- cownicze -elastyczny czas pracy -możliwość rozwoju -dobre stosun- ki w pracy -stabilność zatrudnienia -treść pracy -warunki pracy -samo- dzielność decyzyjna -formy organi- zacji pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie

B. K mińska „Materialne i nie materialne narzędzia motywowania pracowników”.

Płacowe instrumenty motywowania

1. Warunki systemu wynagrodzenia:

Formuła naliczania wynagrodzeń powinna być prosta oraz rozumiana i akceptowana przez pracowników:

- pracownicy powinni zauważać związek między efektywnością ich pracy a efektami przedsiębiorstwa,
- wynagrodzenie powinno być związane z efektami, na które poszczególni pracownicy mają realny wpływ,
- stawki płac powinny być zależne od kwalifikacji poszczególnych pracowników,
- pracownik powinien mieć gwarancję, że jego dobre efekty w pracy będą wynagrodzone,
- firma powinna posiadać systemy pomiaru i oceny efektów pracy na poszczególnych stanowiskach⁸.

2. Płacowe formy motywowania⁹

Do podstawowych form płac zalicza się:

- **czasową** formę płac, która polega na opłacaniu pracy płacą zasadniczą oraz stałymi dodatkami. Bezpośrednio decyduje ona o wysokości indywidualnego wynagrodzenia. Jest to prosta miara pracy, posiada jednak wadę – nie stanowi ona bodźca wzrostu wydajności,

- **czasowo – premiową** formę płac, która polega na opłacaniu pracy płacą zasadniczą oraz premią. Forma ta również może zawierać dodatki. Jej istotą jest opłacanie wymagań pracy – płacami zasadniczymi, a efektów – premiami. Jest to najbardziej popularna forma płac w przedsiębiorstwach,

- **akordową** formę płac, która polega na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonywania przez nich reguły pracy. Wynagradzany jest wynik pracy, a nie poświęcony czas. Jednostką miary stosowaną przy obliczeniach jest zazwyczaj ilość wykonywanej pracy (sztuk, metrów, kilogramów itp.); w jednostce czasu pracy (godzinie, tygodniu, zmianie roboczej itp.),



- **system akordowy**, którego zaletą jest to, że działa jako bodziec wydajności pracy oraz jest wyznacznikiem bezpośredniego stosunku płacy z pracą pracownika. Jednakże posiada on również wady, polegające na:

- szybszym zużyciu urządzeń produkcyjnych
- możliwości szkód dla zdrowia, powstałych w wyniku zbyt intensywnego wysiłku,

- **akordowo- premiową** formę płac, polegającą na wykorzystywaniu, oprócz akordowego opłacenia wydajności pracy, premii za jakość produktu lub oszczędności materiałów. Stosowanie takiej formy płac powinno skutkować zrównoważeniem wydajności pracy z utrzymaniem norm jakości. W pracy wymiernej ilościowo, czynności źle wykonane nie są opłacane, co stanowi bodziec do wysokiej wydajności z dążeniem do dobrej jakości produktu,

- **czasowo-prowizyjną** formę płac, która polega na opłacaniu pracy płacą zasadniczą uzupełnioną o prowizję. Jest to skuteczna forma płacy zarówno z punktu widzenia proporcjonalnego, sprawiedliwego opłacania pracy i motywowania do dobrych efektów. Warunki uzyskania prowizji i jej kwotowy wymiar są dokładnie określone i mierzalne (mają wymiar rzeczowy lub finansowy)¹⁰,

- **prowizyjną** formę płac, polegającą na opłacaniu pracy w formie ustalonej prowizji, jest ona zbliżona do umowy o dzieło. Zapewnia ona wynagrodzenie tylko wtedy, gdy pracownik spełnił warunki uzyskania prowizji, jeżeli ich nie spełnił nie otrzymuje wynagrodzenia (forma ta nie obejmuje opłacania godzin nadliczbowych oraz pracy w nocy),

- **bonusową** formę płac, która polega na stosowaniu ruchomej motywacyjnej części wynagrodzenia, powiązanej z efektami pracy. Sposób bonusowania w różnych firmach jest niejednakowy, jednak najczęściej jest to premia:

- premia płacona z zysku (w Polsce tzw. „trzynastka” co oznacza jedną dodatkową wypłatę)

- o premia liczona w koszty produkcji zależna od osiągniętego zysku. Traktowana jest jako czasowo-premiowa forma płac, gdzie kryterium premiowym jest zysk.

Umiejętny dobór formy płac do specyfiki, potrzeb i możliwości rozliczeniowych danej jednostki organizacyjnej i danej grupy pracowników, jest jednym z ważniejszych sprawdzianów poziomu kompetencji i profesjonalizmu osób odpowiedzialnych za projektowanie systemów wynagrodzeń¹¹.

Tabela 2. Podstawowe etapy tworzenia systemu wynagrodzeń

Analiza pracy ↓	Struktura wykonywanych prac ↓
Ocena pracy, wartościowanie ↓	Taryfikator płac ↓
Ustalenie stawek płac ↓	Tabela płac ↓
Ustalenie kryteriów ↓	Struktura wynagrodzeń ↓
System oceń pracowniczych, efekty pracy	Premie, nagrody, dodatki, świadczenia pozapłacowe i inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kamińska „Materialne i nie materialne narzędzia motywowania pracowników”.

Podsumowując, cały proces projektowania systemu wynagrodzeń obejmuje kilka wyżej wymienionych typowych etapów działania. Można uznać, że punktem wyjścia w tworzeniu systemu wynagrodzeń jest analiza stanowiska pracy. Ta z kolei stanowi podstawę wartościowania pracy, a następnie przełożenie sprawdzonych i zatwierdzonych wartości na płace zasadnicze. Obrotny system wy-

nagradzania powinien również uwzględniać część uzależnioną od wyników osiąganych przez firmę jako całość, przez poszczególne jednostki organizacyjne oraz indywidualnych pracowników. Efektywność stałych elementów wynagradzania pracowników tworzy u nich poczucie bezpieczeństwa, co z kolei może tworzyć bardziej pozytywne relacje międzyludzkie co również wpływa na efektywność w pracy.

Aleksandra Strojna

Przypisy:

¹ Zieliński M, *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GWSP s.115

² Woźniak J, *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa 2012, PWN, s.15

³ www.sharky.pl/teoriemotywacji

⁴ Armstrong M, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.211

⁵ Zieliński M, *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GWSP s.115

⁶ Zieliński M, *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GWSP s.115-116

⁷ Kamińska B, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Łódź 2011, SWSPiZ

⁸ Zieliński M, *Kadry i płace...op. cit. s.119*

⁹ Kamińska B, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011

¹⁰ *Ibidem*, s.67

¹¹ *Ibidem*, s. 68

Bibliografia:**Literatura:**

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.211
- Kamińska B., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Łódź, 2011, SWSPiZ, s.49-72
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa 2012, PWN, s.15
- Zieliński M., *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GWSP , Gliwice, 2011, s.115-125

Strony internetowe:

- <http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/535>,
- [Pozapłacowe_srodki_pobudzenia_motywacji.html](#)
- <http://sharky.pl/?m=sit.wiedza&id=3>
- <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2617/p.121>

COACHING – NARZĘDZIE ROZWOJU OSOBISTEGO

Coaching jest na świecie wykorzystywany z sukcesem od przełomu lat 70. i 80. (w Polsce od 2000 roku). Pierwotnie tylko w sporcie, teraz w praktycznie w każdej dziedzinie życia jako sposób na wspieranie rozwoju pracowników i organizacji. Celem artykułu jest scharakteryzowanie tego zjawiska poprzez wskazanie definicji, cech oraz krótkie przedstawienie etapów procesu coachingu.

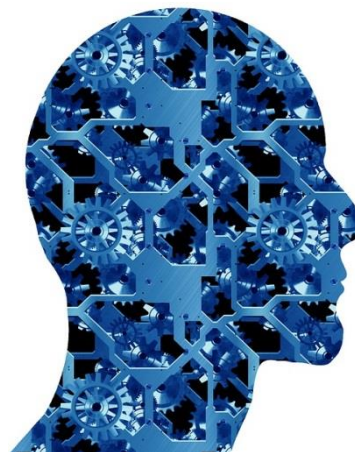
Istnieje wiele definicji coachingu. **Tak naprawdę każda organizacja, coach czy klient posiada swoją własną.** Po raz pierwszy coaching zdefiniowała International Coach Federation (ICF), według której „coaching jest partnerską współpracą z klientami w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspirowa ich do maksymalizacji swojego osobistego i zawodowego potencjału”¹. Z kolei International Coaching Community definiuje coaching jako proces, którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)². Natomiast z punktu widzenia coach’a – E. Parsloe’a: „coaching to proces mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników”³.

Analizując powyższe definicje można zauważyć, że we wszystkich powtarzają się takie słowa, jak: **proces, zmiana, kreatywność, wsparcie czy zwiększanie potencjału osobistego/zawodowego** i one

właśnie stanowią główne wartości, na których opiera się coaching.

Coaching może być stosowany w różnych dziedzinach życia – wszystko zależy od klienta, gdzie potrzebuje dokonać zmiany. Może on przybierać formę zarówno indywidualnych spotkań, jak i spotkań w grupie. Wyróżnia się następujące formy coachingu:

- **Coaching biznesowy** – polega na rozwoju kompetencji pracowników danej firmy;
- **Coaching życiowy** – może z niego skorzystać każda osoba, która chce coś zmienić w swoim życiu, nie tylko zawodowym;
- **Team coaching** – skierowany do grup czy zespołów pracowników;
- **Executive coaching** – doskonalili kompetencje menedżerów najwyższego szczebla⁴.



Coaching jest całkowicie dobrowolny, a więc klient musi sam chcieć rozpocząć spotkanie. Absolutnie niedopuszczalne jest zmuszanie kogokolwiek do poddania się coachingowi. Zasada ta obowiązuje także już w trakcie trwania procesu.

Już na samym początku klient wybiera sobie coacha, ale i coach klienta. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości czy braku porozumienia, następuje zmiana i zakończenie współpracy. Należy pamiętać także, iż coach jedynie towarzyszy w procesie odkrywania samego siebie i pomaga nam uczyć się, poprzez umiejętne stawianie pytań. Aby na nie odpowiedzieć trzeba być uważnym, myśleć, odkrywać siebie, zauważać rzeczy, których wcześniej się nie zauważało. Natomiast nie



możemy oczekiwać od coacha, że powie nam jak mamy coś wykonać, czy też jakiego dokonać wyboru. Każdy człowiek sam ponosi odpowiedzialność za swoje życie i wybory, a coach pomaga nam nauczyć się samego siebie, aby potem klient mógł dokonać odpowiednich wyborów.

Bardzo ważne w procesie coachingu jest wyznaczenie celów, co następuje na pierwszym spotkaniu. Cele te w całości wybiera klient. Mogą one być doraźne, lub też długofalowe. Jak długo będzie trwała praca nad nimi i w jaki sposób, również zależy od klienta⁵.

Oczywiście o tym czy potrzebny jest nam coaching decydujemy sami, ale są pewne sytuacje, w których warto poważnie zastanowić się nad tym narzędziem. Polskie Stowarzyszenie Trenerów Rozwoju Osobistego zaleca go zwłaszcza wtedy, gdy :

- zależy nam na osiągnięciu jakiegoś celu; istnieje wyzwanie lub sposobność osiągnięcia czegoś ważnego;
- nasza wiedza, umiejętność, zaufanie do siebie jest niewystarczające do osiągnięcia celu;
- przejawiamy podejście lub zachowania, nie sprzyjające realizacji celów;
- nie zdajemy sobie sprawy ze swoich silnych stron i z tego, jak je rozwijać;
 - brakuje nam jasnej oceny sytuacji podczas, gdy trzeba podjąć decyzje;
 - potrzebny jest duży wysiłek w ograniczonym czasie;
 - odczuwamy brak równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.
 - istnieje potrzeba lepszego zorganizowania i samodzielnego kierowania własnym życiem⁶.

Sam proces coachingowy polega na spotkaniach w regularnych odstępach czasowych – zazwyczaj co 2 tygodnie, ale oczywiście wszystko uzależnione jest od indywidualnych potrzeb i preferencji. Spotkania mogą odbywać się w pomieszczeniu zamkniętym, ale nic nie stoi na przeszkodzie, aby sesja odbyła się „na zewnątrz”, np. w muzeum, bibliotece czy parku. Coaching może odbywać się bezpośrednio, ale może także przybrać formę rozmowy telefonicznej czy przez skype’a.

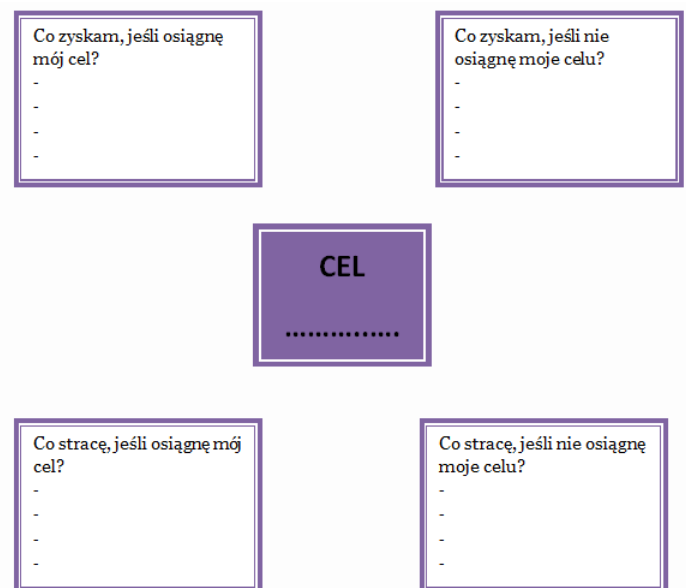
Jeśli już zdecydujemy się na sesję, na początku podpisywana jest umowa między klientem i coachem, która zawiera wzajemne zobowiązania, terminy spotkań, a także ustalenia co do celów, które chcemy osiągnąć⁷. Następny etap to planowanie priorytetów oraz analizowanie teraźniejszości – co robię? – oraz przyszłości – co chcę osiągnąć? Końcowy etap coachingu to ewaluacja oraz utrzymanie rezultatów⁸.

Wszystkie przedstawione wyżej cechy coachingu są ogólnie funkcjonującymi standardami, natomiast już podczas sesji coach w odpowiedni sposób dostosowuje narzędzia uwzględniając potrzeby i cechy klienta. Idealnie podsumowują to słowa J. Gorzędowskiego: „coaching jest trochę jak sztuka - tworzony za każdym procesem coachingowym od nowa, na miarę, pod klienta i jego potrzeby. A problematyczny – bo trudno jest słowami określić czym jest i odpowiednio przedstawić go światu”⁹.

Ewelina Kubiak

Na koniec krótkie zadanie coachingowe **4 Co**¹⁰, które pozwoli nabrać szerszej perspektywy i pomoże w podjęciu decyzji:

Zdefiniuj swój cel i zapisz go na środku kartki w formie zdania twierdzącego, np.: zdam egzamin, zacznę się zdrowo odżywiać czy będę systematycznie sprzątać. Następnie podziel kartkę na cztery obszary wokół swojego celu, jak na rysunku poniżej i uzupełnij tabelki, odpowiadając na pytania. Następnie przeczytaj swoje odpowiedzi i pomyśl o tym co poczujesz. Teraz na pewno łatwiej będzie określić co jest dla Ciebie najistotniejsze.



Rysunek 1. Narzędzie coachingowe 4 CP

Źródło: www.portal.o.coachingu.pl

Przypisy:

¹ <http://icf.org.pl/pl98,kodeks-etyczny-icf.html>

² http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu

³ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa 2000, str. 10.

⁴ <http://encyklopediacoachingu.pl/haslo59>,

⁵ http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu

⁶ <http://icf.org.pl/pl151,kiedy-warto-skorzystac-z-coachingu.html>

⁷ <http://kariera.forbes.pl/kariera/artukul/sekcja/Rozwoj-osobisty/coaching--wystarczy-wybrac-cel,5859,1>

⁸ <http://icf.org.pl/pl157,jak-wyglada-proces-coachingowy.html>

⁹ <http://www.portal.o.coachingu.pl/artykuly/wiele-twarzy-coachingu-czyli-jaka-przyjac-definicje/>

¹⁰ <http://www.portal.o.coachingu.pl/narzedzie-coachingowe/dokonaj-dobrego-wyboru-nabierajac-szerszej-perspektywy-z-narzedziem-coachingowym-4-co/>

Bibliografia:

- Parsloe, E. *Coaching i mentoring*, Warszawa 2000, str. 10.
- <http://icf.org.pl>
- <http://www.iccpoland.pl>
- <http://encyklopediacoachingu.pl>
- <http://icf.org.pl>
- <http://forbes.pl>
- <http://www.portal.o.coachingu.pl>



NAPISZ DO HR GEAR !!!!

Tematyka - *rynek pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka społeczna, rozwój osobisty itp.*

Masz niepowtarzalną szansę pochwalić się swoją wiedzą i umiejętnościami pisarskimi.

Jeśli masz pomysł pisz śmiało,
czekamy na Twój mail:

redakcja.hrm@gmail.com

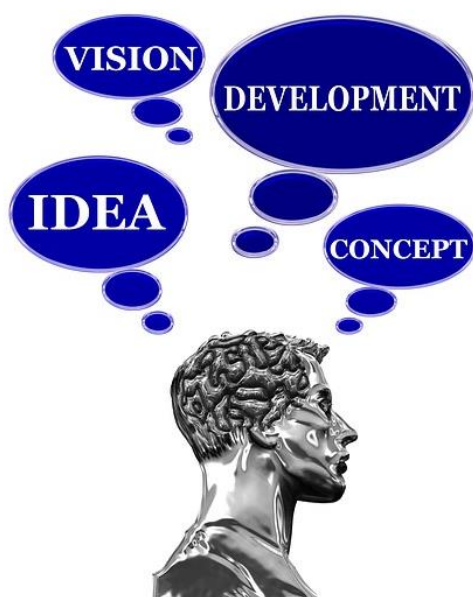
KULTURA ORGANIZACYJNA: WARTOŚCI W ORGANIZACJI

Wprowadzenie – rozpoznanie zjawiska

Kultura organizacyjna traktowana jest jako zjawisko stymulujące sposób funkcjonowania organizacji, w oparciu o poczucie wspólnoty w kształtowaniu wartości, norm, celów, idei. Wartości te objawiają się poprzez symbole opowieści, historia, bohaterów, hasła i rytuały. Jest zjawiskiem, które ma w zamyśle jednocześnie wszystkich członków organizacji, scalając, pomagając zawiązywać więzi. Choć kultura organizacyjna to nieuprzedmiotowiony element działania każdej firmy i ma wymiar mentalny to niemniej

jednak sprawia, że w sposób specyficzny odgrywa swoją rolę w zarządzaniu organizacją.

Próba zobrazowania istoty wartości w organizacji jest uwarunkowana powszechną świadomością, że są to czynniki niezbędne do prawidłowego jej funkcjonowania. Mianem wartości organizacyjnych określa się te cechy, które w pozytywny sposób wpływają na rozwój danej firmy. Wartości organizacyjne w przedsiębiorstwie to element zarządzania zasobami ludzkimi, które określane są jako działalność pomocnicza, mająca za zadanie zarządzać planowaniem potencjału społecznego, być pomocna w analizie pracy, procesie rekrutacji, kształtować rozwój poprzez szkolenia, koordynować systemy nagradzania i regulować stosunki w pracy. Pomimo tego, że na strukturę firmy składa się wiele innych elementów, to wartości organizacyjne są budulcem, który zapewnia maksymalny rozwój i dobrą współpracę pomiędzy jej pracownikami. Celem artykułu jest nie tylko wykazanie, jak ważnymi przymiotami są wartości organizacyjne i jak znaczącą pełnią funk-



cję, ale także zwrócenie uwagi na schematy wartości, jakie przyjmują współczesne instytucje. Na pozór nieskomplikowane działania, z determinacją wdrażane i praktykowane stają się gwarantem sukcesu.

Przykładowe wartości, jakie obierają organizacje:

1. Wartościowanie na przykładzie firmy RINF

- Zorientowanie na klienta

Firmy deklarując zorientowanie swoich działań na klientów jednocześnie zobowiązują się do skutecznego procesów, które idą w parze z dobrem klienta i odbiorcy. Jest to wartość, która potęguje zdobywanie więcej potencjalnych klientów.



- Elastyczność

Jest to umiejętność dostosowania się i podjęcia dobrej współpracy pomiędzy stronami; zarówno klientami jak i ludźmi świadczącymi dane usługi. Jest to wartość, która odpowiada rozwojowi organizacji i jej modernizacji.

- Solidność

Na solidność organizacji wpływa stopień zaangażowania w jakim jej pracownicy wykonują swoją pracę a także czas i uwaga poświęcana wykonywaniu jakiegoś projektu, zadania itp.

- Uczciwość, wiarygodność i transparentność

Uczciwość jest cechą najbardziej pożądaną wśród klientów i odbiorców na rynku; każda organizacja odznaczająca się uczciwością i wiarygodnością budzi większe zaufanie, a co za tym idzie grono jej odbiorców jest zdecydowanie szersze.

- Bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo to nie tylko wartość organizacyjna ale także jedna z kluczowych potrzeb człowieka. Kiedy firma budzi poczucie bezpieczeństwa jej wydajność jest zdecydowanie większa.

- Zorientowanie na ludzi

Ważną wartością organizacyjną i atutem firm jest dobrze wyspecjalizowana kadra pracownicza. To dzięki jej pracy, wiedzy i zaangażowaniu

gażowaniu organizacja jest jednostką rozwijającą się, odnoszącą sukcesy i sprawną.

2. Wartościowanie na przykładzie firmy IKEA

- **Przywództwo poprzez przykład**
Przykład płynący od osób zajmujących stanowiska wyższych rang jest dobrym motywatorem dla pozostałych pracowników. Członkowie grupy mając poczucie autorytetu szybciej i łatwiej przyswajają ukazywane im sposoby zachowań i pracy.
- **Nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań**
Poszukiwanie nowych dróg rozwoju jest sposobem do pozyskania nowych klientów. Dbając o realizację nowych projektów firma nie stoi w miejscu, rozwija się.
- **Poczucie wspólnoty i entuzjazm**
Współpraca między pracownikami



jest gwarantem sukcesu. Wzajemne porozumienie umożliwia rozwój, a co za tym idzie zwiększanie się rangi firmy i jej promocję na rynku.

- **Świadomość kosztów**
Świadomość kosztów to dbanie o równowagę ekonomiczną. Firma dbająca o proporcjonalność cen do oferowanych usług, budzi poszanowanie w środowisku.
- **Dążenie do poznania rzeczywistości**
Firma dostosowuje swoje działania do otaczającej ją rzeczywistości. Nastawiona jest na poznanie potrzeb potencjalnych odbiorców i klientów, dzięki czemu rośnie jej popularność.
- **Skromność i wytrwałość**
Pokora w realizacjach biznesowych budzi zaufanie i wiarygodność. Wytrwałość i upartość zapewnia dążenie do osiągnięcia pozycji lidera rynkowego.
- **Odwaga bycia innym**
Organizacja opiera swoje działania na oryginalności. Twórcza kadra stara się realizować własne pomysły.

sły, ewentualnie ulepszać stare, ale nigdy nie kopiować.

- Branie i dawanie odpowiedzialności

Firma jest przygotowana na potencjalne sukcesy a także ewentualne porażki, które są motorem do zmian i poprawy tego, co nie funkcjonuje zgodnie z oczekiwaniami. Pracownicy są świadomi odpowiedzialności za każde z podjętych przez organizację działań.

- Prostota

Prostolinijne i ludzkie podejście ze strony kadry pracowniczej do obowiązków i wykonywanej pracy często przynosi spektakularne efekty.

- Ciągłe bycie „w drodze”

Nieustająca analiza i badanie obszarów rynkowych, inwestowanie w dalszą drogę rozwoju, obserwacja są najlepszymi drogami do sukcesu.

3. Wartościowanie na przykładzie firmy PHILIPS

- Poprawa jakości życia ludzi

Philips realizuje swoją misję poprawy jakości życia ludzi wprowadzając coraz to nowsze techno-

logie do swoich produktów. Deklarowana przez nich chęć poprawy warunków życia każdego z nabywców ich produktów znajduje odzwierciedlenie w nieustannym postępie technologicznym. Innowacyjne rozwiązania odpowiadające na globalne wyzwania społeczne stymulują rozwój gospodarczy. Przywódcy firmy Philips podkreślają, że rozwój społeczny idzie w parze z rozwojem ekonomicznym. Autorzy projektów marki Philips deklarują, że przed podjęciem pracy nad nowym produktem analizują potrzeby społeczne. Sprawia to, że firma może zaoferować klientom usługi związane z ochroną zdrowia po gadzety poprawiające ogólnie pojętą jakość życia. Innowacje Philips umożliwiają realizację głównego celu spółki – poprawa jakości życia 3 mld osób na świecie do 2025 roku.



Zakończenie

Paleta wartości organizacyjnych to szeroki wachlarz czynników wspomagających jej działanie. Instytucje, których wartości zostały przytoczone w casach ukazują działania skupiające zachowania dotyczące relacji personelu między sobą, kreację organizowania pracy i w rezultacie systemach komunikacyjnych z usługobiorcami. Skuteczność ich stosowania tkwi w prostocie i z czasem stają się naturalną domeną każdej firmy. Każda działalność wymaga wprowadzenia innego systemu wartości, ponieważ cel każdej organizacji oraz jej działania są inne. Wartościowanie struktury organizacji musi być dostosowane do potrzeb danej firmy. Sukces danej firmy, nie zależy jedynie od ulepszania jej produktów czy też usług jakie oferują, ale sposobu jaki w jest ona świadczona.

Justyna Ogłóza

Bibliografia:

- *Innowacyjna codzienność*, New-sweek, 20/2014, str. 11
- *Łańcuch wartości w banku spółdzielczym*, [dostęp z dnia 14 kwietnia 2014]
- <http://www.ibs.edu.pl/content/view/173/106/>
- *Social Investments*, [dostęp z dnia 12 maj 2014]
<http://www.philips.com/about/sustainability/oursocialapproach/socialinvestments/index.page>
- *Wartości organizacji*, [dostęp z dnia 23 listopad 2013]
<http://www.rinf.pl/misja-i-wizja.html>
- *Wartości IKEA*, [dostęp z dnia 23 listopad 2013]
http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about-the-ikea-group/working-at-the-ikea-group/index.html
- Bolesta-Kukułka K., Chrostowski A., Kostera M. (red. Koźmiński A. K., Piotrowski W.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo naukowe PWN, wyd. III, Warszawa, 1996

**XXXII KONFERENCJA NAUKOWA POLITYKÓW SPOŁECZNYCH:
POLITYKA SPOŁECZNA W CYKLU ŻYCIA
TEORIA-BADANIA-PRAKTYKA
16-18 CZERWCA 2014 R. BRZEZINY (WOJ. ŁÓDZKIE)**



es WYDZIAŁ
EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY

KATEDRA PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ
KATEDRA SOCJOLOGII STOSOWANEJ I PRACY SOCJALNEJ
KATEDRA POLITYKI EKONOMICZNEJ

KOMITET NAUK O PRACY I POLITYCE SPOŁECZNEJ
POLSKIEJ AKADEMII NAUK
POLSKIE TOWARZYSTWO POLITYKI SPOŁECZNEJ

**XXXII
KONFERENCJA NAUKOWA
POLITYKÓW SPOŁECZNYCH**

nt.

**POLITYKA SPOŁECZNA W CYKLU ŻYCIA
TEORIA-BADANIA-PRAKTYKA**

16-18 czerwca 2014 r. Brzeziny (woj. łódzkie)

Kolejna, XXXII konferencja z cyklu spotkań polityków społecznych odwołuje się do tradycji związanej z animatorką zjazdów niezapomnianą Profesor Lucyną Frąckiewicz. W ostatnich latach konferencje były najczęściej organizowane w Ustroniu Śląskim przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach i Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej. Zawsze towarzyszyła im żywa debata nad aktualnymi problemami polityki społecznej, w której brali udział przedstawiciele środowiska akademickiego z całej Polski, a także goście zagraniczni.

Tematyką tegorocznej konferencji będzie polityka społeczna w cyklu życia. Każde społeczeństwo posiada wizję pożądanego przebiegu życia swych członków, definiując normatywny model cyklu życia. Ceniąc samodzielność, zdolność do utrzymania się, posiadanie i wychowywanie potomstwa, buduje się oczekiwania wobec realizacji określonych ról społecznych w konkretnych fazach życia. Niektóre z tych ról traktowane są jako służebne wobec pozostałych, inne mają wartość nadrzędną. W przypadku niepowodzenia, w sytuacji gdy jednostka nie może lub nie chce realizować owego pożądanego przebiegu życia, społeczeństwo interweniuje - udziela wsparcia niezbędnego do powrotu do właściwych zachowań lub je próbuje wymuszać. Sposób publicznej interwencji w życie jednostek dostosowany jest do ich fazy i sfery życia. Polityka społeczna może być zatem definiowana jako swoisty zespół norm i instytucji wyrażających oczekiwania społeczne wobec przebiegu życia, pomoc w dostosowaniu jednostek do aktywności pożądaných w danej fazie cyklu życia.

W debacie nad powyższymi kwestiami chcemy odwołać się do teorii i badań naukowych, ale także do tego co niesie praktyka. Tylko ujęcie triangulacyjne pozwoli na uchwycenie trendów zachodzących zmian społecznych. W szczególności zwracamy uwagę na następujące obszary rozważań:

1. Polityka społeczna wobec dzieciństwa i młodości
2. Polityka społeczna wobec dorosłości: aktywność zawodowa- edukacja-czas wolny
3. Polityka społeczna wobec późnej dorosłości
4. Polityka społeczna wobec cyklu życia w ujęciu międzynarodowym
5. Instytucjonalny wymiar działań wobec faz życia
6. Ewaluacja polityki społecznej wobec cyklu życia

Kontakt:

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź

tel. +48 42 635 52 44

e-mail kpips@uni.lodz.pl

www.zjazdpolitykow.uni.lodz.pl

SPEKTAKULARNE SUKCESY I PORAŻKI MENEDŻERÓW

Na świecie są miliony menedżerów. Niektórzy z nich wpadają na niesamowite pomysły, sprawdzają się w swojej roli. Inni znów nie radzą sobie z wykonywaniem tej pracy. W tym artykule przedstawione zostaną ciekawe przypadki, w których menedżerowie odnosili sukcesy mimo, że nie było to planowane, oraz te sytuacje gdy porażka kierownika nie była spodziewana.

Sukces to pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu¹. Każdy chce osiągnąć sukces, jednak droga do niego nie jest prosta. W przypadku sukcesów menedżerów zazwyczaj jest to droga precyzyjnie zaplanowana. Dobry kierownik, aby nie popełnić błędów planuje swoje działanie, dąży do celu krok po kroku oraz motywuje odpowiednio siebie i swój zespół. Przy realnym podejściu do sytuacji i odpowiednim ocenieniu warunków, w jakich można zrealizować cel odniesienie sukcesu jest bardzo prawdopodobne. Jednakże zdarzają się przypadki, w których mimo dobrej organizacji kierownik ponosi porażkę będącą przeciwieństwem sukcesu. To przeciwieństwo może również mieć miejsce, gdy zabrakło odpowiedniego przygotowania do osiągnięcia celu. Składa się na to wiele czynników takich jak brak motywacji, odpowiedniego zespołu czy zaangażowania jego członków. Błędy menedżerów dzielą się na te związane ze strategią działania kierowników oraz na takie,

które łączą się z kierowaniem ludźmi. W obydwu przypadkach ważny jest menedżer, który ma wpływ na to jak potoczy się sytuacja i czy dojdzie do porażki. Jeśli nie zastosuje on odpowiedniej metody działania, nie będzie umiał krytycznie podejść do swoich poczynań, czy będzie kierował się wyłącznie intuicją może spodziewać się klęski.



Rzeczą oczywistą jest iż menedżerowie odnoszą sukcesy. Jednym z nich jest przykład Krzysztofa Sędzikowskiego, menedżera firm takich jak KGHM Polska Miedź, Credistanstalt SCG Fund Management czy CLT Logistics, który w ciągu 16 lat praktyki menedżerskiej wypracował zasady działania, w momencie rozpoczęcia pracy w nowej firmie². Odnosił sukcesy dzięki temu, że w ciągu pierwszych stu dni funkcjonowania w nowym miejscu pracy kreował zespół od wewnątrz oraz nie wprowadzał zbyt wielu zmian, a raczej skupiał się na budowaniu zaufania. Będąc prezesem KGHM Polska Miedź w mo-

mencie tworzenia nowego zespołu nie wybrał ludzi „z zewnątrz”, a młodych pracowników firmy, którzy posiadali dobre nastawienie oraz znali firmę na tyle dobrze, że umieli radzić sobie z wewnętrznymi problemami. Dzięki temu ci młodzi pracownicy nabrali pewności siebie, zdobyli nowe doświadczenia i w rezultacie zaczęli tworzyć bardzo dobry, zgrany zespół.

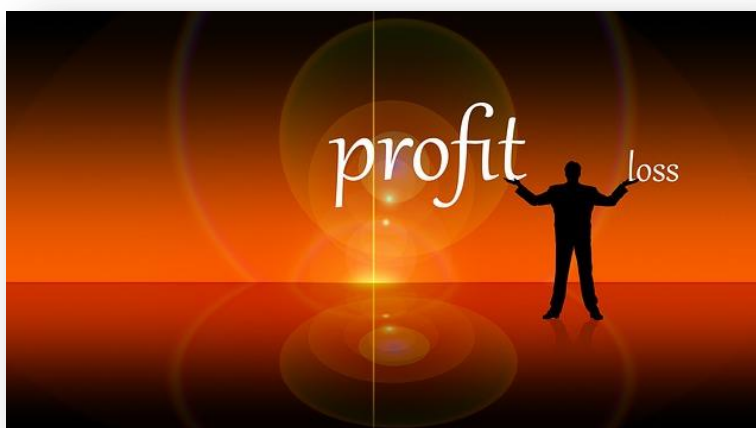
Kolejnym przypadkiem sukcesu menedżerskiego jest zmiana podejścia do planowania, podejmowania decyzji i auto motywowania. Robert Korzeniowski, trzykrotny mistrz olimpijski w chodzie na dystansie 50 kilometrów zauważył, że po osiągnięciu pozycji lidera – mistrza olimpijskiego – niewystarczające było dla niego wyznaczanie jednego celu w tradycyjny sposób³. Musiał znaleźć inną metodę motywowania. Rozpoczął wyznaczanie celów cząstkowych - samo osiągnięcie dobrego wyniku, czy zdobycie medalu nie było celem. Zamiarem było poprawienie techniki, szybkości bądź taktyki. Dzięki temu odnosił sukcesy. Posiadał odpowiednią dla siebie motywację.

Innym sukcesem jest przykład działania zespołowego. Można tu przytoczyć zasady budowania zespołu takie, jakie obowiązują

w Grupie Reagowania Operacyjno-Manewrowego, elitarniej jednostce Wojska Polskiego⁴. Ta jednostka powstała w 1990 r. Według projektu ppłk Sławomira Petelicki, który wypracował zasady dobrego dowódcy, w biznesie nazywanego menedżerem. Oto one: bycie blisko podwładnych; częste pytanie podwładnych o zdanie; dbanie o rozwój podwładnych; konsekwencja w działaniu. Ppłk Petelicki zauważył, że gdy zaczął pytać o zdanie swoich podwładnych poczuli się oni zaangażowani w pracę i odpowiedzialni za nią. Oczywiście decyzje to domena zastrzeżona dla dowódcy, ale w przypadku pytania o zdanie, jego kompetencje decyzyjne zostają zachowane. Dzięki temu ppłk Sławomir Petelicki odnosił sukcesy w Grupie Reagowania Operacyjno-Manewrowego, ponieważ była ona zgodna co do metod działania i każdy czuł się potrzebny.

Następnym sukcesem odnoszonym przez menedżerów jest tworzenie systemu wspierającego. Pewna kierowniczka w dziale projektów miała problem z jedną zdolną konsultantką⁵. Dziewczyna mimo swojej pracowitości psuła wizerunek firmy ubierając się w ekstrawaganckie kombinezony. Kierowniczka postanowiła zabrać ją na zakupy i pomóc wybrać odpowiedni strój

na spotkania z klientami. Dzięki takiemu zachowaniu polepszyła wizerunek firmy, nie tracąc dobrego pracownika. Odniosła sukces, może dość błahy, aczkolwiek mając spektakularne skutki.



Drugą konsekwencją działań menedżerów są porażki. Czasami zdarza się tak, że ich działania zakończone są niepowodzeniem. Przykładem takiej porażki jest historia Madelaine Hunter, amerykańskiej badaczki zajmującej się skutecznymi metodami nauczania⁶. Odkryła siedem kroków skutecznego prowadzenia lekcji w szkole. Początkowo sama zaczęła je stosować, a gdy przynosiły rezultaty rozpoczęła rozpowszechniać je po całym kraju. Jej głównym błędem było to, że nabrała przeświadczenia o swojej nieomyślności. Wprowadziła jedyną (w jej mniemaniu) słuszną drogę, z której skorzystało wielu nauczycieli. Okazało się jednak, że badania prowadzone przez Madeleine Hunter obarczone były błędem, a po latach stwierdzono, że wyniki osiągnięte w „zhunteryzowanych” szkołach nie tylko nie są lepsze, ale i znacznie słabsze niż w „zwykłych” okręgach szkolnych.

Kolejnym dowodem na porażki menedżerów są badania przeprowadzone przez Michaela Watkina⁷. Według nich, aż 70% respondentów stwierdziło, że sukces lub porażka w okresie przejściowym jest prognostykiem ogólnego sukcesu bądź porażki na nowym stanowisku. Z badań tych można wywnioskować iż należy jak najszybciej wejść w nową rolę menedżera i skoncentrować się na osiągnięciu sukcesów.



Inną porażką menedżerów jest samo nieprawidłowe pojmowanie pojęcia porażki⁸. Wielu kierowników bada swoje błędy i stara się zrozumieć dlaczego miały miejsce, by w przyszłości ich uniknąć. Menedżerowie czasem powinni zauważyć, że porażka była nieunikniona i nikt nie miał na nią wpływu.

Podsumowując, menedżerowie jak wszyscy ludzie popełniają błędy i odnoszą sukcesy. Przedstawione w tej pracy przykłady pokazały, że największym doradcą w działaniu menedżerów jest doświadczenie. Jest wiele poradników, książek i wskazówek, ale najwięcej jesteśmy w stanie nauczyć się przez to co sami przeżyjemy.

Sukcesy menedżerów opierały się na zaufaniu do zespołu, umiejętnym motywowaniu, zwracaniu uwagi na zda-

nie podwładnych i wspieraniu swoich współpracowników. Wszystkie wiążą się z kontaktami międzyludzkimi, co wskazuje że samemu menedżerowie nie są w stanie odnieść spektakularnego sukcesu. Tylko dzięki odpowiedniemu podejściu do zespołu można na ten sukces liczyć, a to pokazuje jak ważna jest rola menedżera nim kierującego.

Porażki menedżerów są przeciwieństwem działań prowadzonych, gdy odnoszony jest sukces. Zdarzają się również przypadki, gdy porażka ma miejsce bez względu na działanie menedżera i jego zespołu.

Natomiast głównymi powodami ponoszenia tych porażek jest próżność menedżerów, którzy nie zwracają uwagi na swój zespół i twierdzą, że ich działanie jest bezbłędne i prawidłowe. Oczywiście, pewność siebie to pożądana cecha, ale gdy przybiera postać próżności w konsekwencji może przekształcić działanie w porażkę. Dzieje się tak, dlatego że gdy menedżerowie nie liczą się ze zdaniem innych nie są w stanie poprawić błędów w swoim działaniu, czy realnie ocenić możliwości powodzenia projektu. Kolejnym powodem tych porażek jest walka o precyzyjne i bezbłędne wykonywanie swoich obowiązków. Chęć bycia perfekcyjnym nie jest zła, aczkolwiek tylko wtedy gdy pamięta się o tym, że człowiek jest tylko człowiekiem i nie jest w stanie dokonać rzeczy niemożliwych. Niestety czasem menedżerowie próbują dokonać tych niemożliwych rzeczy, a to kończy się porażką.

Zestawiając powody istnienia sukcesów i porażek menedżerów należy zauważyć, że do osiągnięcia zamierzonego celu należy podejść z odpowiednim dystansem, zaangażowaniem do pracy, zaufaniem do zespołu i możliwością pojawienia się porażki. Te cechy pozwolą na realizowanie swoich celów w zdrowy i bezpieczny sposób.

Monika Liziniewicz

Przypisy:

¹ <http://sjp.pwn.pl/slownik/2576536/sukces>

² Sędzikowski K., *Pierwsze 100 dni na szczycie* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska

³ Korzeniowski R., *Jak zostać mistrzem długiego dystansu* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska

⁴ Petelicki S., *Sztuka gry o najwyższą stawkę. Czego liderzy biznesu mogą nauczyć się od komandosów GROM-u* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska

⁵ Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, str. 215-217

⁶ Buckingham Marcus, *op. cyt.*, str.140-145

⁷ <http://www.enhance.pl/publikacje/wysokikoszt-porazki-menadzera>

⁸ http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=653

Bibliografia:

- Buckingham M., Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, str.140-145; 215-217;
- Heidema J. M., *Menedżer z pasją*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005;
- Korzeniowski R., *Jak zostać mistrzem długiego dystansu* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska;
- Petelicki S., *Sztuka gry o najwyższą stawkę. Czego liderzy biznesu mogą nauczyć się od komandosów GROM-u* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska
- Sędzikowski K., *Pierwsze 100 dni na szczycie* (w:) Sekrety polskich liderów, Harvard Business Rewiew Polska
- <http://www.enhance.pl/publikacje/wysoki-koszt-porazki-menadzera>
- http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=653
- <http://sjp.pwn.pl/slownik/2576536/sukces>



„**TWOJA KARIERA W TWOICH RĘKACH**”

Młodzi w Łodzi wraz z pracodawcami i partnerami projektu organizują bezpłatne szkolenia „Twoja kariera w Twoich rękach. Proponowane szkolenia obejmują różnorodną tematykę, m.in. komunikację, auto-prezentację, wyznaczanie i realizację celów, zarządzanie projektem, czy wstęp do testowania oprogramowania.

Więcej informacji: <http://mlodziwlodzi.pl/>

KARTA MŁODZI W ŁODZI

Dzięki tej karcie student uzyska rabaty na produkty i usługi oferowane przez partnerów, m.in. teatry, szkoły językowe, szkoły tańca, auto szkoły, kluby fitness, centra rozrywki oraz lokale gastronomiczne.

Karta jest bezpłatna, wystarczy zarejestrować się w systemie i odebrać kartę w Biurze Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy UML.



STUDENCKIE KOŁO NAUKOWE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRZESZŁO W OSTATNIM CZASIE REWOLUCJĘ. ZUPEŁNIE NOWI CZŁONKOWIE, ŚWIEŻE SPOJRZENIE I INNOWACYJNE POMYSŁY.

Na zebraniu Koła powołano nowy Zarząd w składzie:

- ❖ **Justyna Ogłóza** jako Przewodnicząca
- ❖ **Ewelina Kubiak** jako Wiceprzewodnicząca oraz Redaktor naczelna magazynu *HR Gear*
- ❖ **Aleksandra Strojna** jako Skarbnik
- ❖ **Monika Liziniewicz** jako Sekretarz.

PROJEKT „START W KARIERĘ” UŁ

Włączamy się w wiele akcji. Dobrym przykładem jest uczestnictwo członków naszego Koła w projekcie „START W KARIERĘ” organizowanym przez Uniwersytet Łódzki wraz z firmą *Ericpol*. W związku z tym przedsięwzięciem organizowane były wizyty studyjne w firmach takich jak *HP*, *Infosys*, *OSCT*, *Ericpol* oraz *Transition Technology*. Celem projektu jest pomoc młodym ludziom w ich rozwoju, wyborze kierunków studiów oraz odnalezieniu się na rynku pracy. W ramach projektu przeprowadziliśmy warsztaty dla licealistów:

- w I LO w Tomaszowie Mazowieckim



- w III LO w Łodzi



OBÓZ NAUKOWY

Kolejnym wydarzeniem organizowanym przez Koło jest **Obóz Naukowy**. W dniach 9-11 maja 2014 r. w Rawie Mazowieckiej odbyła się już jego **7. edycja**. Tematem przewodnim obozu był **start w karierę zawodową**. Warsztaty poprowadzili dla nas:

- mgr Kamil Miśtał, Wydział Prawa i Administracji UŁ – *Zatrudnienie – aspekty praktyczne i prawne*
- mgr Piotr Chojnacki, Wydziału Ekonomiczno – Socjologiczny UŁ, HAYS Poland – *Wstęp do treningu twórczości*
- mgr Michał Suwa, Wydziału Ekonomiczno – Socjologiczny UŁ - *Etyka w biznesie*
- mgr Ilona Wilk-Suwa, Wydziału Ekonomiczno – Socjologiczny UŁ – *Zarządzanie przekazem werbalnym i niewerbalnym (zarządzanie emocjami)*
- Ewelina Kubiak, Patrycja Chrzanowska, SKN HRM – *Start w karierę*.

Ewelina Kubiak, Monika Liziniewicz



PO WIĘCEJ INFORMACJI I ZDJĘĆ ZAPRASZAMY TUTAJ:

facebook.com/sknhrm
kolonaukowe.hrm@gmail.com

DZIĘKUJEMY !

