

# Najlepsi pracują dla najlepszych

Pracodawca z wyboru to firma wybierana przez świetnych menedżerów, najlepszych specjalistów i najbardziej ambitnych stażystów. To firma, w której ludzie chcą pozostać nawet w trudnej sytuacji, są lojalni, zaangażowani i współodpowiedzialni. I to niekoniecznie z powodu wysokiego wynagrodzenia.

**Katarzyna Dąbrowska**

**C**o może zrobić firma, by stawać się pracodawcą z wyboru? W jednym zdaniu: może inwestować w przywództwo. Rozwijać menedżerów, żeby potrafili nawiązywać z pracownikami relacje oparte na zaufaniu i tworzyć atmosferę, która sprawi, że w czasie kryzysu ludzie wciąż będą chcieli z nimi pracować. Liderzy, którzy budują szczere, bezpośrednie relacje z pracownikami, mogą liczyć na ich wierność w trudnych chwilach, a sami są dalecy od zwalniania pracowników, co dla wielu przedsiębiorców stanowi pierwszą myśl i pierwsze działanie ratujące firmę. Najlepsi pracodawcy wolą wspólnie szukać rozwiązań, które pozwolą pracownikom utrzymać pracę, a firmie przetrwać (patrz ramka: „Co przyciąga i utrzymuje najlepszych pracowników?”).

Liderzy są autentyczni i budują szczere relacje wtedy, gdy są pewni swoich kompetencji, swojej wartości. Gdy mogą przewodzić pracownikom w swoim stylu. Oczywiście wiele firm ma określony model kompetencji menedżerskich, którego trzeba się trzymać, i to jest świetne. Ale należy pozwolić liderom być sobą. Introwertywny przywódca wciąż może być świetnym liderem, nawet jeśli nie krzyczy ze sceny: „We can do it!”. Ma inne zalety: potrafi słuchać pracowników i poznawać ich potrzeby. Niezwykle

istotne jest to, by każdy menedżer znał swoją osobowość i potrafił budować przywództwo na swoich mocnych stronach. Wtedy ludzie będą mu ufać. A zaufanie jest kluczem do zwycięskiego przejścia przez kryzys. Wygrają (a nie tylko przetrwają) te firmy, które zbudowały wystarczający poziom zaufania.

## Zaufanie w czasie kryzysu

Jeśli w firmie czy zespole nie ma fundamentu w postaci zaufania, wciąż jeszcze można zacząć je budować. W czasie kryzysu ludzie się często jednoczą, żeby się wspierać, nawet jeśli dotychczas tego nie robili. Warto im w tym pomagać, popierać ich i ułatwiać tego rodzaju działania. W firmach IT tworzy się np. aplikacje i strony www do wymiany informacji, kto w czym może innym pomóc.

Należy pomagać menedżerom w ponownym budowaniu relacji w rozproszonych czy niepełnych zespołach, pokazując im, że dzięki ich odpowiedniemu podejściu ludzie mogą czuć się pewniej. Niepewny pracownik traci efektywność, popełnia więcej błędów, które może nawet ukrywać, obawiając się konsekwencji. Z pomocnym i rozumiejącym menedżerem zespół lepiej przechodzi kryzys. Dobrze by było, gdyby w tym trudnym momencie menedżerowie okazali

swoje zwyczajne oblicze i bezpośredniość, pokazując np., że im również trudno pracować w domu z przedszkolakami, i wymieniając się sposobami radzenia sobie z tym. Kiedy pracuje się w zespole rozproszonym. podczas spotkań online trzeba nie tylko skupiać się na zadaniach, wynikach i problemach, lecz także znajdować choćby moment na żarty i rozmowę o sprawach codziennych, o fitnessie czy filmach do obejrzenia.

Jak firma może pomóc menedżerom lepiej wspierać swoje zespoły? Zarząd, najwyższa kadra kierownicza powinni służyć za wzór, czyli zademonstrować właściwy model przywództwa. Muszą pokazać, że wierzą w menedżerów i dają im swobodę (w tym prawo do błędów), że doceniają ich różnorodność i indywidualność. Powinni zachęcać ich do dzielenia się feedbackiem, do przekazywania pomysłów ulepszeń, do mówienia o potrzebach: swoich, swojego zespołu, a także klientów. Zapraszać do wspólnego szukania rozwiązań w istotnych sprawach, zamiast mówić: „To niemożliwe”. Szanować odrębne zdanie i inną perspektywę. Doceniać, dziękować, chwalić.

## Zwalnianie z klasą

Wiele firm przechodzi teraz naprawdę trudne chwile. Żeby utrzymać biznes, musi przeprowadzać restrukturyzację, czasem zmieniać swoją podstawą działalność (tam, gdzie się da). Przedsiębiorstwa zmieniają linie produkcyjne, tworzą nowe produkty i usługi. Wielu przedsiębiorców w obawie przed stałymi kosztami myśli o zwolnieniach pracowników. Zanim jednak do tego dojdzie, należy rozważyć kilka innych możliwości:

- zmniejszenie na jakiś czas wynagrodzenia wszystkim pracownikom (zaczynając od zarządu) – trzeba pamiętać, że dla pełnego etatu nie można obniżyć wynagrodzenia poniżej płacy minimalnej;
- zmniejszenie wymiaru etatów – jeśli w firmie i tak jest zmniejszona ilość pracy;
- wysłanie pracowników na zaległe urlopy, jeśli w firmie jest przestój;
- optymalizację kosztów stałych – negocjowanie niższej stawki najmu lokalu,

## Co przyciąga i utrzymuje najlepszych pracowników?

- dobre relacje między ludźmi, przyjemna atmosfera pracy, akceptacja różnorodności i sprawianie, że człowiek może być sobą
- zaufanie między menedżerami a pracownikami oraz relacje oparte na partnerstwie, autentyczność liderów i ich ciągła chęć, by być jak najlepszymi szefami
- jasna, przejrzysta, szczerza komunikacja, w tym informowanie o trudnościach, przez które przechodzi firma
- wspieranie wymiany wiedzy między pracownikami i budowanie przekonania, że mogą liczyć na innych
- angażowanie pracowników w sprawy firmy, oddawanie im odpowiedzialności, minimalizowanie kontroli, przyznawanie prawa do błędów i uczenie się na nich
- różnorodność form i metod doceniania pracowników (oprócz wynagradzania za konkretne wyniki), kultura doceniania i dziękowania za wkład, zaangażowanie, próbowanie, za to, jakimi są ludźmi

renegocjowanie innych umów, sprawdzenie kosztów energii (może da się kupić taniej).

Niektórzy pracodawcy są zmuszeni rozstać się z pracownikami. Jednak również to można zrobić na różne sposoby: po prostu zwolnić lub zwolnić z szacunkiem, klasą, z ofertą pomocy. Na taką pomoc oczywiście trzeba też mieć pieniądze, ale wiele form wsparcia nie wymaga dodatkowego budżetu. Poniżej kilka propozycji:

- wystawić odchodzącym pisemne referencje, indywidualne, szczerze, opisujące ich mocne strony, lub zapewnić o gotowości wystawienia referencji telefonicznych;
- traktować pracowników (zwalnianych i pozostających) z szacunkiem, po partnersku, z otwartością do samego końca (a także później, np. w komunikacji wewnętrznej formalnej i nieformalnej);
- zainwestować w przeprowadzenie testów psychologicznych, które wskażą mocne strony pracowników (opisy z raportu można potem wykorzystać w CV czy liście motywacyjnym); ▶

- zaprosić do współpracy coacha, który wspierze zarówno firmę w procesie zmiany, jak i odchodzących pracowników, będzie pracował nad poczuciem własnej wartości pracownika (zazwyczaj spada ono przy zwolnieniu), nauczy panować nad emocjami, poczuciem żalu i niesprawiedliwości; specjalista pomoże przemienić negatywne uczucia w energię do działania;
- zadbać o odpowiednie pożegnanie pracownika (spotkanie pożegnalne z całym zespołem, zrzutka na prezent, podpisana przez wszystkich kartka z życzeniami na przyszłość); pracownik może wciąż mieć żal, ale odejście będzie lepsze, gdy zobaczy, że wciąż jest lubiany i ceniony.

### Dążenie do doskonałości

Żeby stawać się jak najlepszym, należy inspirować się najlepszymi, czerpać z ich doświadczeń, wiedzy, uczyć się na ich błędach. Korzystać z każdej okazji, gdy inne przedsiębiorstwo dzieli się swoimi najlepszymi praktykami lub historiami swojego sukcesu. Każda firma ma unikalny charakter i praktyki zarządzania ludźmi powinny być dostosowane do jej kultury, wartości i historii, ale czerpać można z wielu źródeł. Przez kilka lat prowadziłam spotkania dla zarządów, na których dzieliłam się najlepszymi praktykami z różnych branż. Wielokrotnie słyszałam: „w naszej branży to nie zadziała”, „my jesteśmy specyficzni”, „my jesteśmy inni”. Ale równie często widziałam, jak firma wdraża rozwiązania zaczerpnięte z zupełnie innej branży, dostosowując je do własnego charakteru, i jakie niesamowite są na to reakcje pracowników.

Obecnie pracuję z menedżerami nad rozwiązaniami dla konkretnych firm i zespołów. Liderzy są kreatywni, otwarci, wymieniają się rozwiązaniami i tworzą własne, jeszcze lepsze. Czasem poddają pewne propozycje pod głosowanie pracowników, aby upewnić się, że pomysł się spodoba.

Równie inspirujący może być udział w konkursach dla najlepszych miejsc pracy. W Polsce istnieje kilka konkursów dla pracodawców, w których warto startować, by potwierdzić wysoką jakość kultury organizacyjnej. Duże

znaczenie ma możliwość porównania się z innymi pracodawcami, korzystanie z benchmarków. Dzięki temu ma się stale motywację w dążeniu do doskonałości, a także można czerpać wiedzę od tych, którzy w benchmarkach (krajowych czy zagranicznych) znajdują się na najwyższych miejscach. Firmom zazwyczaj zależy na samym wyróżnieniu, ale należy pamiętać, że taki konkurs niesie za sobą również inne korzyści. Można usłyszeć głosy wszystkich pracowników. Polecam wybierać te konkursy, które zapraszają wszystkich pracowników i pytają ich o zdanie – zwiększa to poziom zaangażowania w firmie oraz wiarygodność samego wyróżnienia. To pracownicy swoimi głosami nagradzają i doceniają firmę, a nie tylko zewnętrzni konsultanci na podstawie ankiety z HR-u. Zdanie zewnętrznego konsultanta jest oczywiście niezwykle wartościowe, ale tylko wówczas, gdy znajduje potwierdzenie w opiniach pracowników. Kolejną korzyść to możliwość sprawdzenia, które obszary są mocną stroną firmy, a gdzie należy wprowadzić zmiany i ulepszenia, ustalenia priorytetów i zaplanowania odpowiednich działań.

### Bądźmy najlepsi

Dążenie do doskonałości to wspaniały proces. Rozwojowy, ciekawy zarówno dla firmy, jak i dla menedżerów. Proces nieprzerwany. Kto przestaje się rozwijać, nie tylko staje w miejscu, ale zaczyna się cofać.

Jeśli chce się być pracodawcą z wyboru, trzeba codziennie dbać o swoich ludzi, rozwijać i wspierać menedżerów. Najlepsze firmy przyciągają najlepszych pracowników i kontrahentów. Trzeba jednak nie tylko kreować swój wizerunek, lecz także budować relacje oparte na zaufaniu zarówno w czasach prosperity, jak i w czasie kryzysu. A na dobrych relacjach w otaczającym nas świecie korzystamy my wszyscy. Bądźmy najlepsi!■



**Katarzyna Dąbrowska**  
jest coachem menedżerów, trenerką, doradcą HR. Specjalizuje się w budowaniu zaufania i zaangażowania u pracowników. Od lat związana z międzynarodową firmą Great Place to Work Institute.