Nr 9/2021 (9) PAŹDZIERNIK-LISTOPAD

DWUMIESIĘCZNIK

Business INTELLIGENCE

FINANSE • PRAWO • E-MAGAZYN • WYWIADY • PSYCHOLOGIA

KATARZYNA GUMULA-KUBICKA

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA CZŁONKA ZARZĄDU

IZABELA BIERLET-CHWAST

DOBREGO LIDERA POZNASZ PO JEGO ZESPOLE

LUDMIŁA PETRENKO

REHABILITACJA LIDERÓW W DRODZE DO SUKCESU

PRZYWÓDZTWO KOBIET W EUROPIE

WYWIAD Z ELŻBIETĄ JACHYMCZAK

DWUMIESIĘCZNIK
Business
INTELLIGENCE

REDAKTOR NACZELNA
red. Elżbieta Jachymczak

ZESPÓŁ REDAKCYJNY
red. adw. Katarzyna Gumula-Kubicka
Barbara Stangret
Sabina Olesiak
Aleksandra Świąder
red. Sylwia Plona-Zduńczyk
dr Krzysztof Legutko
red. Ludmiła Petrenko
Mariusz Szymczyk

SKŁAD
Dorota Sosnówka

KOREKTA
Kateryna Kuskova
Anna Stańczyk

PROJEKT OKŁADKI
Dorota Sosnówka

NA OKŁADCE
Elżbieta Jachymczak
fot. Sylwia Nastevska

Business Intelligence to nowy punkt widzenia.

Dwumiesięcznik o tematyce biznesowej skierowany jest do przedsiębiorców, pracowników banków, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, pracowników korporacji oraz każdej osoby ceniącej sobie rzetelne i sprawdzone źródło wiedzy. Znajdziesz w nim najnowsze informacje z dziedziny prawa, finansów, ubezpieczeń i nieruchomości. To potężna dawka praktycznej wiedzy o biznesie w nowym wydaniu. Dwumiesięcznik ma zasięg ogólnopolski i jest dostępny w ogólnopolskiej sprzedaży e-prasy na www.empik.com, w serwisie należącym do **AGORA**
www.publio.pl, serwisie będącym częścią **EMPIK**
www.virtualo.pl oraz w sklepie internetowym
na www.jachymczak.pl/shop
Dystrybuowany jest w wersji elektronicznej, dlatego dociera do szerokiego grona czytelników.

Marshal Academy Sp. z o. o.
Niepołomice, ul. Prosta 4a
tel. 793 144 371

www.business-intelligence.com.pl
www.jachymczak.pl

Niniejsza publikacja ani żadna jej część nie mogą być kopiowane ani w jakkolwiek inny sposób reprodukowane, powielane czy odczytywane przez środki publicznego przekazu bez pisemnej zgody Wydawcy. Wykonywanie kopii zarówno metodą kserograficzną, jak i fotograficzną oraz kopiowanie na nośniki filmowy, magnetyczny lub inny powodują naruszenie praw autorskich do niniejszej publikacji. Cytowane fragmenty, nie mogą być zmieniane i muszą zawierać oznaczenie, skąd pochodzą. Wszystkie prawa zastrzeżone.

PRZYWÓDZTWO KOBIET W EUROPIE

W ostatnich latach zwiększała się liczba zakładanych i prowadzonych przedsiębiorstw. Banki, biura księgowe, kancelarie prawnicze mają coraz więcej nowych klientów. Co trzecia firma w Polsce zakładana jest przez kobietę lub kobiety. Pod tym względem Polska jest jednym z liderów w Unii Europejskiej (średnia dla UE to 31%). Co ciekawe kobiety zakładają własne biznesy nie z przymusu, a z chęci realizacji własnych pasji czy rozwoju.

Przywództwo to prowadzenie kogoś do czegoś. To bycie liderem, za którym ludzie chcą podążać. Myślę, że przywództwo to przede wszystkim bycie spójnym i autentycznym człowiekiem, któremu ludzie ufają. Lider nigdy nie pracuje sam. Wokół mnie również są ludzie, którzy mnie wspierają. Mam wspaniały zespół redakcyjny oraz kilkanaście kobiet w Akademii. Każdy z nas ma swoje zadania do wykonania. Jest samodzielny i w pełni zorganizowany. Jednak gdyby nie moja postawa liderki, nie osiągnęlibyśmy tylu sukcesów tj. organizacja corocznego Ogólnopolskiego Kongresu Kobiecej Przedsiębiorczości czy wygrywane przetargi na warsztaty dla przedsiębiorców z sektora MŚP.

Liderem można urodzić się lub stać. Jest pewien zestaw kompetencji, z którymi się rodzimy. To dotyczy każdego zawodu, który chcielibyśmy wykonywać. Jedni mają predyspozycje bycia lekarzami, inni maszynistami, a jeszcze inni – dziennikarzami. Jeżeli posiadamy w sobie umiejętność kierunkowania, organizacji, planowania, to myślę, że takim osobom jest łatwiej stać się dobrym liderem. A tym osobom, które nie rodzą się z takim zestawem kompetencji, warto po prostu o nie zadbać i je wypracować. Może to zająć trochę więcej czasu, ale na pewno jest to coś, co jesteśmy w stanie zrobić.

Drogi Czytelniku, Droga Czytelniczko życzę Ci:

- odwagi w życiu, bo dzięki niej osiągniesz swoje kolejne cele,
- determinacji, bo ona pozwoli Ci wytrwale kroczyć po wyznaczonej drodze,
- cierpliwości, bez której nie powstanie żadna rzecz, o której właśnie myślisz,
- rzetelnego źródła wiedzy, która wesprze Cię wtedy, kiedy będziesz tego potrzebował/a, ale to już masz! Właśnie trzymasz je w swoich dłoniach.

Dobrej i owocnej lektury

redaktor naczelna

W NUMERZE

WYWIAD

Przywództwo kobiet w Europie - Wywiad z Elżbietą Jachymczak 5

BIZNES

Bezpieczne i zrównoważone środowisko pracy 16

Webwriting – 5 zasad tworzenia skutecznych treści w sieci 20

Dobrego lidera poznasz po jego zespole 24

Przywództwo odporne na kryzys 29

Mentoring – najskuteczniejsza forma rozwoju 34

PSYCHOLOGIA

Jak być autentycznym przywódcą w życiu i biznesie 40

FINANSE

Finansowanie handlu – na dobre i złe czasy 46

PRAWO

Odpowiedzialność prawna członka zarządu 50

MODA, ZDROWIE I URODA

Rehabilitacje liderów w drodze do sukcesu 58

Wizerunek przywódcy 62

fot. Jacek Kamiński

PRZYWÓDZTWO KOBIET W EUROPIE

WYWIAD Z ELŻBIETĄ JACHYMCZAK

Wywiad z Elżbietą Jachymczak, Prezes Zarządu Akademii Kobiecej Przedsiębiorczości, Redaktor naczelną Business Intelligence

ROZMAWIA KATERYNA KUSKOVA

ELŻBIETA JACHYMCZAK
Redaktor naczelna
Business Intelligence

www.jachymczak.pl

KK: Z przywództwem ma Pani do czynienia na co dzień. Jest Pani Redaktor Naczelną Portalu oraz Dwumiesięcznika Business Intelligence, Prezesem Zarządu Akademii Kobiecej Przedsiębiorczości. Czym dla Pani jest przywództwo?

EJ: Przywództwo dla mnie to prowadzenie kogoś do czegoś. To bycie liderem, za którym ludzie chcą podążać.

> *Myślę, że przywództwo to przede wszystkim bycie spójnym i autentycznym człowiekiem, któremu ludzie ufają. Lider nigdy nie pracuje sam.*

Wokół mnie również są ludzie, którzy mnie wspierają. Mam wspaniały zespół redakcyjny oraz kilkanaście kobiet w Akademii. Każdy z nas ma swoje zadania do wykonania. Jest samodzielny i w pełni zorganizowany. Jednak gdyby nie moja postawa liderki, nie osiągnęlibyśmy tylu sukcesów tj. organizacja corocznego Ogólnopolskiego Kongresu Kobiecej Przedsiębiorczości czy wygrywane przetargi na warsztaty dla przedsiębiorców z sektora MŚP.

Czy zarządzanie biznesem stanowi dla Pani wyzwanie?

Każdego dnia (śmieje się). Zarządzanie całym biznesem związanym zarówno z redakcją, ale też z Akademią, to są wyzwania, które musimy każdego dnia pokonywać. Myślę, że jest to kwestia umiejętnego planowania, bo zarządzanie z planowaniem ma bardzo wiele wspólnego. Żeby zarządzać trzeba najpierw zaplanować. Tutaj umiejętność zarządzania sobą w czasie, komunikacji z ludźmi, nawiązywania relacji powoduje, że jakby cały ten proces zarządzania firmą przybiega płynnie. Doskonale wiem z doświadczenia, że nie każdy też posiada predyspozycje do tego, żeby zarządzać. Być może mnie jest łatwiej, ponieważ jedną z moich talentów wg Gallupa jest ukierunkowania i planowanie. Jednak wierzę, że każdy może zdobyć nowe umiejętności, jeśli tylko chce się rozwijać.

Jakie cechy powinien mieć przywódca, aby skutecznie zarządzać firmą?

Odwaga – to pierwsza rzecz, o której zawszę mówię. Dla mnie jest to najważniejsza cecha, i to nie tylko w biznesie czy w przywództwie, ale również w życiu codziennym.

> *Bycie odważnym powoduje, że ryzykujemy, podejmujemy odważne decyzje, idziemy do przodu i rozwijamy siebie, swoją firmę, swój biznes. Bez odwagi w sobie ciężko byłoby przewodzić ludziom. Stajemy się swoistym wzorem dla innych osób.*

Jeżeli ja jestem odważna i pokazuję, że się da, to znaczy, że inne osoby też są w stanie to zrobić. Oczywiście pod pewnymi warunkami. Muszą zaistnieć pewne okoliczności i określony zestaw kompetencji, które będą nas w tym wspierać. Bez odwagi nie ma nic. Jeżeli nie zaryzykujesz, to się nie dowiesz czy było warto. Można oczywiście siedzieć w kącie cicho i czekać, aż wszechświat zacznie nam sprzyjać albo nastąpi jakiś zbieg okoliczności. Tylko co z tego? Możemy tak siedzieć lat 10, 15, 30, a może nawet i całe życie, i nic się nie wydarzy. Bo życie przydarza się nam, ale to my decydujemy o tym, co z tym zrobimy i w którym kierunku pójdziemy.

Drugą cechą jest determinacja. Bez determinacji, bez konsekwencji w działaniu te wszystkie odważne decyzje nie mają przełożenia. Najpierw musimy podjąć decyzję, zaryzykować, a potem konsekwentnie iść do przodu. Tylko wtedy, gdy realizujemy swoje zadania krok po kroku, codziennie, jesteśmy w stanie osiągnąć sukces.

A trzecia – to pełne zaangażowanie. Bez zaangażowania, czyli bez robienia czegoś z pasją, z chęcią, nie dojdziemy tam, gdzie chcemy dojść. Jeżeli mamy coś robić byle jak, to może nie róbmy tego wcale? Jestem perfekcjonistą, co potwierdza Gallup.

> ”
> *Albo robię dobrze, albo nie robię wcale. Uważam, że jakość zawsze się obroni. Ostatnie miesiące pokazały mi, że to, co robimy zarówno w Akademii jak i w redakcji, świadczy o wysokiej jakości, za którą ludzie idą.*

Może właśnie dlatego ludzie uważają mnie za dobrego przywódcę. Podam przykład. Obejmuję patronatem różne eventy, akcje charytatywne, publikacje książkowe i zobowiązuję się do tego, żeby wspomóc wypromować ten event. Opublikuję zapowiedź, zrobię fotorelację, przeprowadzę wywiad. Jako przykład przeciwny podam sytuację przy naszym evencie, który organizujemy. Wydarzenie też zostało objęte patronatem, i to bardzo dużej instytucji. Właściwie kontakt skończył się na wysłaniu loga i umieszczeniu go w naszych materiałach reklamowych. Natomiast my od strony organizacji, która dała nam patronat, nie uzyskaliśmy nic: ani jednej publikacji w sieci, ani jednego wywiadu, ani jednej zapowiedzi naszego eventu. A przecież ideą patronatu jest to, żeby wspierać organizatora w tych działaniach. Jeżeli coś robię, to robię na sto procent, a czasem nawet i na dwieście. I to jest pełne zaangażowanie. A nie robię coś byle jak, byle się sztuka liczyła. Takie przykłady z życia pokazują, jak to pełne zaangażowanie wpływa później na przywództwo i na to, że ludzie chcą akurat pójść za mną, a nie za kimś innym.

Liderem trzeba się urodzić czy można nim się stać?

Myślę, że liderem można się stać. Jest pewien zestaw kompetencji, z którymi się rodzimy. To dotyczy każdego zawodu, który chcielibyśmy wykonywać. Jedni mają predyspozycje bycia lekarzami, inni maszynistami, a jeszcze inni – dziennikarzami. Ja osobiście nie mogłabym być ani lekarzem, ani pielęgniarką, natomiast świetnie się odnajduję w dziennikarstwie, zarządzaniu ludźmi, w prowadzeniu ich do sukcesu. Jeżeli posiadamy w sobie umiejętność kierunkowania, organizacji, planowania, to myślę, że takim osobom jest łatwiej stać się dobrym liderem. A tym osobom, które nie rodzą się z takim zestawem kompetencji, warto po prostu o nie zadbać i je wypracować. Może to zająć trochę więcej czasu, ale na pewno jest to coś, co jesteśmy w stanie zrobić.

A co do Pani? Co zainspirowało Panią aby, iść w stronę przywództwa?

> *Myślę, że dużą rolę odegrały moje uwarunkowania rodzinne. Pochodzę z rodziny, w której liderstwo, przywództwo czy też stanowiska kierownicze były na porządku dziennym.*

Zarówno rodzice, jak i dziadkowie pełnili ważne funkcje w dużych instytucjach krajowych. Od dzieciństwa patrzyłam na to, jak rozwijała się moja mama jako dyrektor szkoły, mój dziadek jako na-

czelnik Poczty Polskiej, moja babcia, która była główną księgową w Telekomunikacji Polskiej. Wydaje mi się, że nie bardzo miałam inne wyjście (śmieje się). W związku z powyższym, te cechy, z którymi się rodzimy i ten wzór, który wynosimy z domu mają ogromny wpływ na kształtowanie naszej osobowości. Przez 13 lat w bankowości, bardzo dążyłam do tego, żeby stać się liderem. Raz się udawało, raz nie. Zawsze praca w korporacji oraz szczeble awansu zawodowego zależne są nie tylko od nas-pracowników, ale również od naszych przełożonych. Stąd też powstał pomysł, że jeżeli nie możesz zmienić przyszłości, to najlepszym sposobem jest po prostu ją namalować sobie samemu. Tak się stało w moim przypadku. Namalowałam własną przyszłość. Postanowiłam, sama stworzyć jedną firmę, stworzyć drugą firmę i kolejne oraz zarządzać sobą, projektami i ludźmi. Bo uważam, że mam do tego talent i umiejętności. I jak widać na przykładzie Akademii i redakcji to działa (uśmiech).

Czy przywództwo ma płeć?

Każdy człowiek rządzi inaczej, dlatego, że bardzo się od siebie różnimy. Mężczyźni są obdarzeni zupełnie innymi cechami – oni są ukierunkowani na realizacje celów, są zadaniowi i raczej nie skupiają się na tematach rodzinnych, chociaż nie wszyscy. Kobieta jest bardziej emocjonalna, bardziej się przyjmuje, ma dużo empatii w sobie, dla niej rodzina często jest ważna, chociaż nie wszystkie takie są. Osobiście posiadam pierwiastek męski w dużym stopniu. Mam silny charakter, często podejmuję odważne decyzje. Istnieje różnorodność zarządzania przez kobiet i mężczyzn. My jesteśmy raczej miękkie, podchodzimy do każdego pracownika dość empatycznie, staramy się go zrozumieć, ale posiadając, tak jak chociaż u mnie, sporą część tego pierwiastka męskiego, oczywiście jesteśmy ukierunkowane na realizacje celów i potrafimy je skutecznie osiągać. Może nie koniecznie po trupach, bo my łagodniej podchodzimy do tego tematu, ale zarówno kobieta, jak i mężczyzna może być dobrym liderem pod warunkiem, że ma określony zestaw kompetencji i super zespół, który uzupełni go w ewentualnych brakujących umiejętnościach. Owszem, prowadzimy różnie te biznesy, natomiast zarówno jedna, jak i druga płeć świetnie się odnajduje na stanowiskach kierowniczych.

Czy przywództwo ma płeć? Nie ma (śmieje się).

> *Jak dla mnie, w przywództwie nie ma płci, tak samo jak biznes jest ponad wszelkimi podziałami.*

Dlaczego niektórym firmom dobrze się wiedzie w czasach kryzysu, a inni przepadają z kretesem?

Dzisiaj taką najważniejszą rolą liderów jest umiejętność dopasowywania się do zmieniających się warunków. Ponieważ tylko mądry lider będzie wiedział, jak balansować trochę na krawędzi, ale umiejętnie dalej realizować swoją wizję i iść do przodu. Tu nie chodzi o to, żeby iść prostą drogą. Tu chodzi o to, żeby iść w kierunku, ale również balansować i korygować czasem kurs. Natomiast w zeszłym roku, w marcu, wszyscy byliśmy zaskoczeni sytuacją pandemiczną. I być może, na pierwszy rzut oka wydawało się, że to jest sytuacja bez wyjścia. Ja też w zeszłym roku jeden dzień usiadłam, zaczęłam płakać, i stwierdziłam: „I co teraz będzie?„ Przede wszystkim trzeba było pomyśleć, jakie alternatywy i rozwiązania możemy znaleźć, żeby dalej realizować naszą misję, którą jest dzielenie się wiedzą z tymi, którzy tej wiedzy

potrzebują. Znaleźliśmy takie rozwiązanie. Poszliśmy po prasę elektroniczną, która w tym roku została zamieniona na portal biznesowy. I tym samym pozyskaliśmy kolejne tysiące naszych czytelników. Nie zamknęliśmy się tylko i wyłącznie w prasie drukowanej czy w mediach tradycyjnych, a po prostu odpowiedzieliśmy na potrzeby rynku oraz na tą sytuację kryzysową, która miała miejsce. W zeszłym roku wydałam papierową książkę i wydawałoby się, że ona będzie się sprzedawać w księgarniach stacjonarnych. Przyszła pandemia i trzeba było znaleźć inne rozwiązanie. Dlatego weszliśmy do księgarni internetowych, bo wszyscy siedzieliśmy w domach. Zostaliśmy zamknięci na kilka miesięcy i z przyjemnością czytaliśmy książki. Na szczęście księgarnie internetowe umożliwiały zakup i dostawę bezkontaktowo, więc nie było z tym najmniejszego problemu. I to jest właśnie umiejętność balansowania na krawędzi i podejmowania takich decyzji, które powodują, że cały czas się rozwijamy.

> *Dla mojej firmy zarówno jednej, jak i drugiej, kryzys był ogromną szansą, którą, myślę że dzisiaj już mogę powiedzieć, w stu procentach wykorzystaliśmy.*

A jak jeszcze będzie dalej, tego nikt nie wie, ponieważ przyszłość jest nieznana. I to, jak my podejdziemy do tej przyszłości, to tylko i wyłącznie zależy od nas.

Ze względu na pandemię, coraz więcej firm przechodzi na pracę zdalną. Jakie umiejętności powinien posiadać lider, by zarządzać organizacją w trybie zdalnym?

Zacznę od tego, czego nie powinien mieć (śmieję się).

> *Przywódca nie powinien kontrolować swoich pracowników, lecz posiadać ogromne zaufanie do nich.*

Jeżeli zatrudnia się specjalistów w swoim zespole, to mądry lider nie ma prawa podważać ich kompetencji. Skoro ich zatrudnił, to znaczy, że oni są w stanie wykonać powierzone im zadania. Pierwsza cecha to zaufanie, czyli brak ścisłej kontroli. W pracy zdalnej jest to najważniejsze, ponieważ jeżeli zaczniemy kontrolować naszych pracowników: czy on o 11:15 pił kawę, czy był w toalecie, czy siedział przy komputerze, to ten pracownik w którymś momencie nam ucieknie. Nikt z nas nie lubi być kontrolowany. Nie lubimy być sprawdzani. Oczywiście, warto wymagać i oczekiwać efektów pracy od danego pracownika, i ja tak mam. Praca zadaniowa dla mnie jest chyba najkorzystniejszą formą pracy. Jeżeli zlecam zadania moim redaktorom, to mnie nie interesuje, czy oni napiszą o godzinie 23 czy o 5 rano. Mamy deadline. Jeżeli nie dotrzymujemy terminu, przestaje mi się to trochę podobać i wtedy zaczynam się denerwować, bo jestem bardzo obowiązkową osobą. Samodzielna organizacja pracy, czyli umiejętność zarządzania sobą w czasie jest również bardzo ważna.

> *Lider sam powinien umieć sobą zarządzać oraz wiedzieć, jakie zadania dawać swoim pracownikom, żeby nie przekraczały ich możliwości czasowych.*

W związku z tym, myślę, że zaufanie, później umiejętność pracy zadaniowej oraz własna organizacja czasu w pracy – to są te cechy, które powinien mieć lider.

Czy można powiedzieć, że każdy lider ma swój styl przywództwa?

Stylów przywództwa jest mnóstwo i o tym napisano nie jedną książkę. Ale myślę, że tak – każdy lider ma swój styl przywództwa, ponieważ każdy z nas jest inny. Możemy oczywiście stosować się do ustandaryzowanych schematów przewodzenia ludziom. Myślę natomiast, że to i tak musi być wszystko przefiltrowane przez nas i dopiero tak jak my czujemy, to tak przewodzimy ludziom. I teraz inna strona medalu – po drugiej stronie są ludzie, którzy nas kupują, albo nie. Więc albo my im odpowiadamy (nasze cechy, nasza osobowość, nasz sposób bycia, ubierania się, mówienia) albo nie. I dlatego mamy tak wiele różnorodnych, świetnych liderów, za którymi ludzie pójdą, ponieważ dla każdego z nich na rynku jest miejsce. Uważam, że niema czegoś takiego, że ja jestem lepsza od mojej koleżanki, która prowadzi podobną działalność. Nie – ona ma swoich zwolenników, a ja mam swoich. Ja jestem liderem dla moich osób, które za mną idą, a ona jest liderem dla swoich. Czy ja muszę za nią iść? Mogę, ale nie muszę. Mam wybór. Póki co żyjemy w wolnym kraju i każdy może decydować sam, z kim chce współpracować, z kim się spotykać. W mojej ocenie każdy lider ma swój własny styl przywództwa, chociaż oczywiście oparty na pewnych standardach, któ-

re są ułożone w piękne definicje „przywództwa„, do których odsyłam, ale które w realu nie do końca się sprawdzają (śmieje się).

Czy nowe technologie zmieniają zasady przywództwa?

Myślę, że tak. Nowoczesna technologia sprawiła, że inaczej dzisiaj przewodzimy ludziom, niż jak przewodziliśmy w realu. Kiedyś starczyłoby stanąć przed zespołem, powiedzieć dwa-trzy krótkie zdania, wszyscy poklaskali i powiedzieli:„Tak, damy radę, idziemy do przodu„. Dzisiaj mamy spotkania online, platformy webinarowe, na których oczywiście możemy robić meetingi i powiedzieć dokładnie to samo. Tylko tutaj jest ryzyko, że w każdej chwili ekran po drugiej stronie może się wyłączyć. A jak było w realu? Nie dało się wyłączyć tego, co mówił przywódca. W związku z tym, mamy dodatkowe wyzwania w postaci umiejętnego mówienia, jako przywódca, do pozostałych osób, żeby chciano nas słuchać. To jest kolejna umiejętność, którą liderzy powinni faktycznie posiąść. Mówić konkretnie, prostym językiem, zrozumiałym dla odbiorcy, bez owijania w bawełnę i bez lania wody, bo to już się nie sprawdzi dzisiaj. To duże wyzwanie, z którym na pewno przywódcy będą się mierzyć.

”

Ponadto przywódcy muszą umiejętnie wykorzystywać narzędzia technologiczne. Jednym z elementów technologicznych są portale i media społecznościowe, które zaczęliśmy wykorzystywać do tego, aby pokazywać siebie jako lidera, że warto za nami pójść, ponieważ robimy wartościowe rzeczy.

To cały temat budowania marki przy użyciu mediów, którym się zajmuję na co dzień i który jest kluczowym produktem w mojej firmie.

Porozmawiajmy teraz o metodach motywowania pracowników. Jedną z najpopularniejszych metod motywowania pracowników, zarówno w Polsce, jak i za granicą, jest nagminne stosowanie kar i nagród, czyli tzw. metoda kija i marchewki. Czy ta zasada jest skuteczna na pobudzanie motywacji?

”

Motywacji szukamy w sobie. Jeżeli pracownik nie ma motywacji w sobie, to żadna metoda, a już na pewno nie kija i marchewki, mu nie pomoże.

(uśmiech). Takie jest moje zdanie. Jeśli pracownik ma motywację w sobie, czyli chce mu się pracować, lubi swoją pracę, czerpie z niej przyjemność oraz korzyści, również finansowe, ale widzi też możliwości rozwoju, dokształcania – myślę, że to jest najcenniejsze.

Często pracownicy oczekują, że za dodatkową pracę dostaną premię, nagrodę, bonus. Natomiast czego najbardziej nie lubię to tego, że pracownik oczekuje wynagrodzenia za podstawowy zakres obowiązków. Nie uznaję tego. Wykaż się, daj z siebie coś, pokaż, że potrafisz – to wtedy oczywiście zostaniesz doceniony. Przyznam się, że przez wiele lat pracy, prowadząc zespoły, nie stosowałam kar. Być może miałam tak dobrych pracowników, którzy nie nawalili, żebym musiała ich ukarać. Musiałoby to być naprawdę jakieś bardzo rażące przewinienie, które wymagałoby ukarania pracownika. Ale uważam, że karanie niczego nie daje. To tak jak stawianie złych ocen w szkole: to nie motywuje uczniów do nauki. Wręcz przeciwnie,

czasem ma zupełnie odwrotny skutek. W związku z tym, wolę porozmawiać z pracownikiem, poznać jego wyzwania, z czym on się boryka, z czym ma problem. Być może to po mojej stronie leży odpowiedzialność za to, że on nie jest w stanie wykonać tego zadania, ponieważ przewyższa jego możliwości i kompetencje. Jeżeli je uzupełnimy, to automatycznie pracownik będzie w stanie realizować założone przez nas cele. Więc nie ma sensu stosowania faktycznie tego kija, bo to na prawdę nie ma żadnych korzyści. Pracownik ma mieć motywację w sobie, czyli on musi czuć, że ta praca sprawia mu przyjemność. Jeżeli nie, to rozmawiam i proponuję, żeby poszukał alternatywnego źródła zatrudnienia.

”

Uważam, że praca ma sprawiać radość i przyjemność, a nie być smutnym obowiązkiem. Moja jest moją pasją, za co jestem ogromnie wdzięczna.

Czy w przywództwie jest miejsce na improwizację? Albo wszystkie działania muszą być tylko i wyłącznie według określonego planu?

Jak we wszystkim musimy zachować równowagę. Część rzeczy musi być zaplanowana, żeby wiedzieć dokąd idziemy, kiedy tam dojdziemy, jaki jest cel tej naszej podróży. Natomiast zawsze musi pozostać przestrzeń na improwizację. Zeszły rok

pandemiczny pokazał, że nie jesteśmy w stanie niczego zaplanować. Nie wiemy, czy za miesiąc będziemy dalej mogli się spotykać w kawiarni, wypić kawę, czy znowu nie będziemy mieć kolejnego lockdownu i nie będziemy zamknięci. W takich sytuacjach sprawdza się umiejętność dopasowywania się przez improwizowanie, czyli podejmowania decyzji na tu i teraz. Chociaż znam oczywiście przywódców, którzy całe życie na spontanie – bez planu, płyną na zasadzie „co nam los przyniesie". Może są zdrowsi trochę, w sensie, że mniej się denerwują, mniej mają obciążenia, że coś nie zostało zrobione. Natomiast ja tak nie potrafię. Jednak ten maksymalizm, ukierunkowanie, które mam jaką pierwszą cechę w testach Gallupa, powoduje, że bez planu nie funkcjonuję. Ale mnie to ułatwia życie. W moim życiu zawodowym jest bardzo dużo radości i przyjemności z tego, co robię Lubię wiedzieć dokąd zmierzam. Przynajmniej wiem, że na pewno tam dojdę (uśmiech).

Jaki, według Pani, będzie przywódca za 100 lat?

Najprostsza odpowiedź – na pewno inny, niż dzisiaj. Ale to zbyt oczywiste.

Myślę, że przywódca na miarę XXII wieku, będzie przywódcą cyfrowym. To może być przywódca, którego będziemy znać tylko i wyłącznie ze środków masowego przekazu, ale tych internetowych. To może być przywódca, który nie będzie miał ograniczenia terytorialnego, bo internet nie zna granic.

Przywództwo za 100 lat będzie po części podobne do dzisiejszego, ponieważ my już jesteśmy w bardzo zaawansowanym procesie transformacji cyfrowej. To nie jest to przywództwo, które było 100 lat temu, o którym ktoś by pomyślał. Choć zastanawiam się, czy w przyszłości nie pojawią się przywódcy, którzy będą stworzeni z AI (ze sztucznej inteligencji). To będzie przywódca, którego jeszcze nikt nie zna. On się jeszcze nie urodził. A może nigdy się nie urodzi tylko zostanie stworzony. Będzie takim zbiorem wszystkich liderów, którzy dzisiaj funkcjonują i jeszcze chwilę po nas będą. Więc myślę, że to będzie po prostu przywództwo cyfrowe. Jeszcze bardziej unowocześnione, niż dzisiaj.

Być może przywódca wirtualny i nie będzie realną osobą i to mnie najbardziej martwi. Bo uważam, że nic nie zastąpi żywego człowieka i nic nie zastąpi spotkań z drugim człowiekiem na żywo.

To nie jest pożądana forma przywództwa, którą ja bym chciała widzieć. A czy ona wpłynie negatywnie na ludzi, którym będą przewodzić – ciężko nam powiedzieć. Jeżeli ten postęp będzie dotyczył w równym stopniu wszystkich, czyli zarówno przywódców, jak i osób przewodzonych, wtedy faktycznie to może mieć podobne skutki co dzisiaj. Natomiast nie jest to kierunek, w którym chciałabym zmierzać.

Fot. Sylwia Nastevska

Wszystkim
Czytelnikom
życzę
owocnej
lektury

**Elżbieta
Jachymczak**

fot. Freepik

PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PRACOWNIKÓW W FIRMIE

BARBARA STANGRET

BARBARA STANGRET
Specjalista ds. BHP

W trakcie jednej z rozmów biznesowych padło pytanie: jaki jest mój zakres obowiązków na stanowisku koordynator ds. BHP? Pytanie zadał pracownik, który rozpoczął właśnie pracę. Zastanawiające jest to, że takich pytań pada bardzo dużo. Zakres obowiązków pracowników, nie tylko służb BHP, stał się czymś w rodzaju książki życzeń, pod którą podpisują się pracodawcy w ramach tworzenia nowych stanowisk pracy. Tworząc stanowisko pracy, dopasowujemy go do swoich wymagań, a pracownika próbujemy upchnąć w foremkę wymyślonego angażu.

HIERARCHIA I STOSUNKI SŁUŻBOWE

Niestety, nierzadko pracodawcy zdają się zapominać o tym, że Kodeks Pracy określa pewne obowiązki i reguluje stosunek pracy. Elastyczne podejście z czasem zamienia się w „wariacje na temat" i zaczyna się balansowanie na granicy absurdu.

Hierarchia i stosunki służbowe w pracy to podstawa – na tym zbudowane są zasady bezpiecznego działania jednostki w grupie. Istnienie jasno określonych przepisów i wskazanie osób upoważnionych do weryfikacji respektowania tych reguł pozwala na zdrowe i przejrzyste zasady pracy. Uświadamianie pracowników i kadry kierowniczej jest stałym procesem doskonalenia firmy. Rozwój osobisty pracownika jest korzyścią nie tylko dla niego samego, ale również dla pracodawcy.

Zacznijmy od podstaw – pionowy podział pracy jest związany z podległością organizacyjną i rozdziałem pracy na kierowniczą i wykonawczą. Praca kierownicza jest realizowana przez osoby na różnych szczeblach, począwszy od prezesa, dyrektora, szefów produkcji, kierowników oddziałów aż do mistrza czy brygadzisty. Każdy z tych zarządzających decyduje o pracy pewnej grupy osób. Kierownicy wyższego szczebla są odpowiedzialni za decyzje o charakterze bardziej ogólnym, a mianowicie za strategię i planowanie produkcji. Kierownicy średniego szczebla planują i wyznaczają zadania oraz tworzą i koordynują plan działań. Menadżerowie najniższego szczebla, najczęściej brygadziści, są zobligowani do rozdziału zadań i nadzoru nad pracownikami.

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PRACOWNIKÓW

> *Kontrola przebiegu pracy jest bezwzględnie związana z zapewnieniem bezpieczeństwa pracowników. Logicznym więc jest jak najczęstsze szkolenie zwiększające świadomość wśród osób pracujących.*

Czasami brak świadomości i brak empatii może mieć tragiczne skutki. Umiejętność obserwacji, odpowiednie relacje w grupie, szybkość w podejmowaniu decyzji i wyobraźnia to umiejętności, które niekoniecznie są wymagane. Jednak pracodawca oczekuje, że osoba zatrudniona na stano-

Wniosek jest prosty: szkolenia miękkie, motywacja, rozwój umiejętności osobistych i interpersonalnych to podstawa dobrej współpracy pomiędzy kierownikami wyższego, niższego szczebla i pracownikami.

fot. Freepik

wisko kierownicze będzie je posiadać. Ponieważ w przeciwnym razie pracownicy, podlegli osobie niekompetentnej, będą pozostawieni sami sobie. Dlatego rolą pracodawcy jest zapewnienie nadzoru nad procesem pracy, a właściwa osoba na stanowisku kierowniczym to gwarancja jego spokoju.

MIĘKKIE SZKOLENIA DLA PRACOWNIKÓW

Z uwagi na bezpośredni kontakt menedżera z pracownikiem oraz koniecznością posiadania dużej wiedzy technicznej i technologicznej kadra kierownicza najniższego szczebla wydaje się być grupą pracowników posiadającą specjalne predyspozycje i umiejętności. Niestety bardzo często to założenie okazuję się błędne. Brak wyraźnego ukierunkowania na rozwinięcie umiejętności miękkich jest częstym zaniedbaniem wśród pracodawców. Szkolenia dla tej grupy pracowniczej to możliwość bezpośredniego oraz pośredniego motywowania grupy, zabezpieczenia prawidłowej obsługi, eksploatacji i odpowiedniej konserwacji urządzeń i maszyn. Realizacja zadań w odniesieniu do jakości, terminowości i ilości produktu jest kluczowym elementem pracy. Jednak równie ważne jest poczucie bezpieczeństwa pracowników, ich komfort psychiczny oraz fizyczny. Praca ekipy ma bezpośredni wpływ na proces wytwórczy, na działania i sposób ich realizacji oraz metody rozwiązywania problemów. Problem pojawia się wtedy, gdy kadra kierownicza popełnia, świadomie lub nie, błędy, które niweczą pracę całej załogi.

Wniosek jest prosty: szkolenia miękkie, motywacja, rozwój umiejętności osobistych i interpersonalnych to podstawa dobrej współpracy pomiędzy kierownikami wyższego, niższego szczebla i pracownikami. Im większa jest świadomość całej ekipy, tym wyższe są ich wyniki. Firma to mechanizm, który dobrze działa tylko wtedy, gdy jest odpowiednio nastawiony. Znajomość przepisów, umiejętność negocjacji i odnalezienia się w każdej sytuacji to dobra karta przetargowa w rozmowach z pracodawcą, a chęć podnoszenia kwalifikacji i stały rozwój jest dodatkowym atutem.

DRUKOWANIE TO NASZA PASJA!

Zakład Graficzny Colonel S.A. jest firmą rodzinną działającą nieprzerwanie od 1991 roku.

Firma specjalizuje się w druku i oprawie książek oraz albumów, w oprawie twardej i miękkiej, przy zachowaniu najwyższych możliwych norm jakościowych. Oprócz tego wykonuje: katalogi, foldery i ulotki reklamowe, plakaty i wszelkie publikacje reklamowe. Drukarnia produkuje około 4000 tytułów rocznie w łącznym nakładzie blisko 10 mln egzemplarzy oraz dużą ilość pozostałych produktów. Zasięg: Polska i zagranica (kraje UE, Wielka Brytania, USA).

DLACZEGO MY?

- Niektóre książki zmieniły świat... My je drukujemy od 1991 roku.
- Colonel drukarnia – na czas, na miejsce, na pewno – tradycja jakości.
- Wynalazek druku zmienił świat - my zmieniamy go codziennie :)
- Drukarnia Colonel zajęła II miejsce w rankingu „Drukarnia dziełowa roku" w ocenie eksperckiej, wyniki roku 2018 plasują nas w ścisłej czołówce drukarń dziełowych w Polsce.

ZAUFALI NAM

ZAKŁAD GRAFICZNY "COLONEL"S.A.

ul. Nad Drwiną 4B
30-741 Kraków

tel. (+48) 012 423 66 66
tel. (+48) 012 652 68 00

e-mail: sekretariat: biuro@colonel.com.pl

WEBWRITING
– 5 ZASAD TWORZENIA SKUTECZNYCH TREŚCI W SIECI

ELŻBIETA JACHYMCZAK

fot. Freepik

ELŻBIETA JACHYMCZAK
Redaktor naczelna
Business Intelligence
www.jachymczak.pl

Webwriting, czyli tworzenie skutecznych treści w sieci jest obecnie bardzo pożądaną umiejętnością. Wykorzystują ją dziennikarze, ludzie związani z marketingiem, przedsiębiorcy. Prowadząc sklep internetowy czy bloga również powinieneś mieć wiedzą, jak skutecznie pisać w sieci. Tworząc treści do Internetu, często piszemy tak, jakby to było zwykłe pisanie na języku polskim. Okazuje się jednak, że tutaj potrzebne są inne działania, dzięki którym Twój wpis, post, artykuł będzie odpowiednio wysoko pozycjonowany. Jakie są zasady webwriting'u? Kim jest PERSONA? I dlaczego układ i struktura treści ma duże znaczenie?

OKREŚL DO KOGO KIERUJESZ SWOJĄ TREŚĆ

Każda treść jest swoistym rodzajem rozmowy z drugą osobą. Również ten artykuł ma swojego odbiorcę – Ciebie. Kim jesteś? Jesteś uosobieniem PERSONY. Została ona stworzona przeze mnie po to, abym wiedziała, w jaki sposób mam pisać. Moja PERSONA to przedsiębiorca/czyni. Osoba związana z biznesem. Prowadząca własną działalność gospodarczą lub myśląca o jej założeniu. Może mieć sklep internetowy, własny portal lub blog, pracuje w mediach albo w korporacji. Tworzy nowe i kreatywne rozwiązania. Głównie kobieta, choć czasem również mężczyzna. Wiek w przedziale 25-44 lat. Mieszka w dużym mieście. Jest aktywna zawodowo lub czasowo przebywa na wolnym. Ma rodzinę i dzieci. Lubi się dokształcać. Czytać książki i artykuły. Szanuje rzetelne źródła wiedzy. W czasie wolnym odpoczywa na łonie natury lub aktywnie uprawia sport. Nie boi się wyzwań. Jest odważna. Zna poczucie własnej wartości lub do niego dąży. Jest niezależna i ceni sobie wolność.

Po pierwsze pamiętaj, że tworzenie PERSONY odbywa się dla każdego produktu/usługi, który oferujesz. Nie ma jednej uniwersalnej persony dla Twojej aktywności w sieci.

Po drugie PERSONA "żyje" i się zmienia. Zaglądaj do niej co jakiś czas i zobacz, jak ją ulepszyć. Po trzecie zadbaj o najmniejsze szczegóły. Spraw, aby była ona najwierniejszym obrazem Twojego odbiorcy.

ODWRÓCONA PIRAMIDA W WEBWRITING'U – 80/20

Tworzenie skutecznych treści w sieci, czyli webwriting podlega pewnym regułom. Jedną z nich jest stosowanie odwróconej piramidy.

> *Chodzi o to, aby już w pierwszych zdaniach, we wstępie, zwanym leadem zawrzeć 80% publikowanej treści. Wstępniak to najczęściej ok. 20% całego tekstu.*

Jego długość powinna zawierać ok. 550 zzs. Mój ulubiony skrót, który bardzo często pojawia się przy okazji tworzenia różnych treści do Internetu,

fot. Freepik

a jednak nie każdy go zna. Skrót "zzs" to znaki ze spacjami. Informację o nich znajdziesz w każdym pliku tekstowym, typu Word. Najczęściej na dole lub w statystykach. Przy webwriting'u takie informacje są bardzo ważne. Tworząc wpis na bloga, teksty pod zaplecza, opisy kategorii czy artykuły konstruujemy tak materiał, aby u góry znajdowały się najważniejsze informacje. W środku, w rozwinięciu tematy pojawiają się szczegóły. Na koniec zostawiamy wątki poboczne, mało istotne na tle całego wpisu. Lead dobrze jest zakończyć np. 3 pytaniami lub zachętą do dalszego czytania.

PISZ KONKRETNIE I WYCZERPUJĄCO

W tej zasadzie najlepiej sprawdza się reguła KISS (ang. Keep It Simple, Stupid), dosłownie zrób to prosto, idioto. Według tej zasady pisane zdania powinny być krótkie i proste. Dobre narzędzia SEO są w stanie podpowiedzieć nam, czy zdanie ma odpowiednią długość. W tekście nie stosujemy "wypełniaczy", czyli zbędnych słów. Ma być konkret. Stosujemy wypunktowania, ramki, wyróżnienia.

> *W sieci nie czytamy, lecz skanujemy tekst. Dlatego powinien być on napisany prostym językiem, który dla każdego będzie zrozumiały.*

W jednym śródtytule (w tym tekście jest to każda zasada) poruszamy jeden temat. Tworząc treści w sieci, zwracaj się do swojego odbiorcy w sposób bezpośredni, jakbyś z nim rozmawiał face to face. Każdy materiał ma być napisany w sposób wyczerpujący, aby Twój czytelnik nie miał potrzeby szukania dalej. Po napisaniu całości przeczytaj tekst na głos. Sam ocenisz, czy to, co napisałeś, nadaje się do czytania.

fot. Freepik

ZADBAJ O STRUKTURĘ TREŚCI

Struktura jest tym, co przyciąga uwagę Twojego odbiorcy. Jak już wspomniałam, w sieci nie czytamy, a skanujemy wzrokiem tekst. Dlatego jego układ ma ogromne znaczenie. Spójrz na tekst, który właśnie czytasz. Ułożyliśmy go w sposób prawidłowy. Wskaźnik czytelności świeci się na zielono. Ty tego nie widzisz, ale tak jest. Po pierwsze każdy śródtytuł został zamieniony na odpowiedni nagłówek. Po drugie wyróżniony jest on dodatkowo kolorem, który jest spójny z barwami naszego loga. W dalszej kolejności każdy akapit napisany jest o podobnej objętości liter. Zamieszczone są zdjęcia z właściwymi opisami. Pojawiły się wyróżnienia. Nie ma punktorów czy ramek, bo to zaciemniłoby obraz. Co za dużo, to nie zdrowo. Każdy opracowywany przez nas tekst ma dokładnie taką strukturę. To ona pozwala nam na wysokie pozycjonowanie się w sieci.

SEO KLUCZEM DO SUKCESU

SEO – ciągle o nim słyszymy. Słowa kluczowe, frazy kluczowe, link wewnętrzne i zewnętrzne, atrybuty alt obrazków. Większość z tym wyrażeń dla codziennego użytkownika Internetu jest zupełnie obca. Czasem nawet dla przedsiębiorców, który realizują swój biznes w sieci to słowa z kosmosu. Jednak dzięki znajomości nie tylko tych słów, ale ich praktycznemu wykorzystaniu, Twoje teksty nabierają wartości dla czytelników i robotów Googla. To im mamy dostarczać takie materiały, które spowodują, że to właśnie Twoja firma znajdzie się w pierwszej dziesiątce wyszukiwań po wybranym słowie lub frazie kluczowej. O to właśnie dziś chodzi. Czas, jaki spędzamy w Internecie, jest ogromny. Informacji jest tam cała masa. Co zrobić, aby odbiorca trafił właśnie do Ciebie? Zadbaj o SEO i zdobądź praktyczne umiejętności tworzenia skutecznych treści w sieci.

> *Webwriting jest przyszłością. Bez niego Twoja aktywność w sieci nie ma sensu. Bo po co pisać, skoro i tak nikt do tego nie dotrze i nie przeczyta. #zbudujmarkędziękimediom*

fot. Freepik

DOBREGO LIDERA

POZNASZ PO JEGO ZESPOLE

IZABELA BIERLET-CHWAST

IZABELA BIERLET-CHWAST
coach mocnych stron,
HRBP, HR manager,
dyrektor zarządzająca PassionHR

Artykuł partnerski

Każde przywództwo jest procesem. Nikt z nas nie rodzi się liderem, a zarządzania zespołem można się nauczyć. Zastanawiałeś się kiedyś, co to w ogóle znaczy być dobrym przywódcą i czy ty nim jesteś? Czy wiesz, co możesz zrobić, żeby zarządzać grupą ludzi efektywnie? Jeśli nie, nadrobimy wspólnie te zaległości. Pokażę ci, co świadczy o tym, że twoi pracownicy widzą w tobie kogoś, kto jest dla nich drogowskazem i najlepszym motywatorem.

JAKICH LIDERÓW POTRZEBUJE NOWOCZESNA FIRMA?

Jeśli dotychczas myślałeś, że rola lidera zespołu sprowadza się wyłącznie do delegowania zadań i kontrolowania ich wykonania, a także wyciągania konsekwencji, to będziesz zaskoczony. Jest to tylko części prawdy i to w dodatku nie ta najważniejsza.

W wydanej przez Instytut Gallupa książce It's the manager autorstwa Jima Cliftona i Jima Hartera opublikowano wyniki badań, które rzucają całkiem nowe światło na sposób zarządzania firmami i zespołami. Okazuje się, że w najbliższym czasie szefowie będą musieli zmierzyć się z dwoma kluczowymi problemami – ze spadkiem produktywności oraz spadkiem dynamiki ekonomicznej. Oznacza to, że jedyną słuszną drogą w stawieniu czoła problemom będzie podniesienie efektywności i wzmocnienie zaangażowania pracowników.

KIM JEST DOBRY LIDER?

Co zrobić, żeby się to udało? Punktem wyjścia niech będzie informacja, że ludzie, w szczególności przedstawiciele pokoleń Y i Z, nie przychodzą do pracy wyłącznie dla pieniędzy. Na pierwszym miejscu stawiają możliwość własnego rozwoju. Dzięki takiej perspektywie, przedstawiciele pokolenia millenialsów są w stanie w pełni zaangażować się w to, co robią. Okazuje się, że wiara w sens wykonywanych zadań oraz utożsamianie się z misją i wartościami firmy, są w stanie sprawić, że pracownicy nie będą odchodzić i postawią na dalszą naukę w konkretnej firmie.

> *To nie owocowe czwartki, karta multisport i darmowe kino zatrzymują ludzi w firmach. A tylko liderzy, którzy docenią potencjał, pomagają się rozwijać, a ich obecność nie jest okazjonalna. Pracownicy potrzebują mieć przełożonych, którzy są zaangażowani w życie firmy i do każdego pracownika podchodzą indywidualnie.*

Czasy, w których lider był niedostępny, nie dzielił się swoją tajemną wiedzą i nie miał czasu na rozmowy z pracownikami, mamy już za sobą. A przynajmniej powinniśmy mieć, jeśli naszą ambicją jest rozwijanie kompetencji liderskich.

fot. Freepik

Pracownicy oczekują od swojego przełożonego wsparcia, gotowości do udzielania rad i pomocy w rozwiązywaniu problemów. Chcą, żeby ich szef znał ich talenty i brał je pod uwagę w delegowaniu zadań. Co nie mniej ważne, w kulturze pracy coraz większą rolę odgrywa informacja zwrotna od szefa. Czyli nie wystarczy komentarz, że coś jest zrobione źle, ale przede wszystkim – jak można było dane zadanie zrobić lepiej i szybciej, a więc bardziej efektywnie.

DLACZEGO WARTO POSTAWIĆ NA TALENTY?

> *Za zaangażowanie zespołu aż w 70% odpowiada lider. Tylko 13% pracowników na całym świecie wykonuje swoją pracę solidnie i z przekonaniem, że jest ważna.*

Tak mówią badania wykonane przez Instytut Gallupa, który pomaga w rozwijaniu talentów i budowaniu efektywnie pracujących zespołów. Te liczby mogą przerażać, jeśli wyobrazimy sobie, że statystycznie tylko co dziesiąta osoba w naszej firmie przychodzi do pracy nie tylko dla pieniędzy, ale identyfikuje się z firmą i utożsamia z jej celami oraz problemami.

Możesz oczywiście podejść do tych wyników z dystansem i stwierdzić, że ciebie i twojego zespołu ten problem nie dotyczy. Ale możesz też popatrzeć na siebie i grupę, którą zarządzasz, z perspektywy talentów i zacząć nad nimi pracować. Budowanie zaangażowanego zespołu w oparciu o talenty jego członków to pierwszy krok do rozwoju firmy i wspólnego osiągania celów. Nie chodzi o to, żeby każdy pracował więcej i chętnie zostawał po godzinach. Chodzi o to, żeby w godzinach pracy maksymalnie wykorzystywał swój potencjał.

CZYM JEST TALENT I CO ZROBIĆ, ŻEBY STAŁ SIĘ MOCNĄ STRONĄ?

Słowo talent w potocznym rozumieniu kojarzy nam się z wyjątkowymi umiejętnościami, które po prostu mamy i nie możemy nic poradzić, jeśli ich nie mamy. Jest to bardzo stereotypowe postrzeganie tego tematu, które z prawdą nie ma za wiele wspólnego.

Talenty ma każdy z nas. Nie ma osób, które byłyby całkowicie ich pozbawione. Problem polega na tym, że zdecydowana większość z nas tych talentów nie zna – ani swoich, ani najbliższych współpracowników. Talent należy rozumieć jako naturalny wzorzec myślenia, odczuwania i reagowania, który możemy produktywnie wykorzystać. Jeśli poznamy i zrozumiemy swoje talenty, jesteśmy w stanie nad nimi pracować i sprawić, aby były naszymi mocnymi stronami. Na drodze roz-

woju osobistego stanowią doskonałe narzędzie do bycia najlepszą wersją siebie. Nie ma talentów lepszych i gorszych. Złe może być tylko nieznanie ich i trwonienie naturalnych predyspozycji do wykonywania konkretnych zadań i radzenia sobie z problemami. Wśród 34 talentów opisanych przez Instytut Gallupa znajdują się takie, które dominują u ciebie i jeśli chcesz w sposób zgodny z twoją naturą czerpać z nich moc, poznaj je i zacznij nad nimi pracować.

TALENTY LIDERA I TALENTY PRACOWNIKÓW?

> *Jeśli jesteś liderem, w pierwszej kolejności poświęć czas i uwagę na rozwój swoich talentów. Jeśli już będziesz wiedział, jak możesz je efektywnie wykorzystać do własnego rozwoju, będzie ci łatwiej poznać i rozwijać talenty innych.*

Jak już wiesz z dotychczasowej lektury tego tekstu, taka jest twoja rola jako przywódcy. Dzięki pracy na talentach zaczniesz budować zespół, w którym każdy z członków wykonuje zadania zgodnie ze swoimi naturalnymi predyspozycjami. Skupiając się nad rozwojem poszczególnych umiejętności każdego z pracowników, sprawisz, że uwaga nie będzie kierowana wyłącznie na obszary wymagające poprawy, a czasem radykalnej zmiany. Badania pokazują, że to właśnie rozwój talentów przyczynia się do bardziej efektywnej pracy zespołowej i wyraźnej poprawy osiągnięć indywidualnych.

Pamiętaj, żeby być uważnym, a więc dostrzegać talenty pracowników i mówić im, kiedy jesteś zadowolony z postępów pracy nad nimi. Dzięki temu będą widzieli sens tego, co robią. I masz moje słowo, że będą to robić z całą mocą.

Fot. Freepik

HOTEL
UNICUS
PALACE

★★★★★

Spotkajmy się przy *Floriańskiej*

Zapraszamy do organizacji spotkań na kameralnym Tarasie z widokiem na ul. Floriańską, w salach konferencyjnych i restauracji Hotelu Unicus Palace.

Zorganizujemy dla Państwa:

OBIADY I KOLACJE FIRMOWE

KONFERENCJE

ŚNIADANIA I SPOTKANIA BIZNESOWE

SZKOLENIA I WARSZTATY

575 107 888 BIZNES@HOTELUNICUSPALACE.PL HOTELUNICUSPALACE.PL

PRZYWÓDZTWO ODPORNE NA KRYZYS

PAULINA SAWA

fot. Freepik

PAULINA SAWA
Właściciel Inspire Paulina Sawa
Pomaga firmom w usprawnianiu zarządzania zespołami hybrydowymi, budowaniu zaangażowania, zarzadzania zmianą.
Certyfikowany trener FRIS MTQPlus ILM72

Artykuł partnerski

W świecie VUCA - zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym - nieustannie wszystko się zmienia, a to w konsekwencji odwraca uwagę liderów od tych wysoko cenionych zadań, które również są trudne do wykonania. Podstawowe cele zmian strategicznych w firmie to opracowywanie i komunikowanie wizji i celu zmian, budowanie wydajnych zespołów, ustalenie wewnętrznych i zewnętrznych warunków sukcesu, przygotowanie na przyszłość. Przywództwo, które zmienia świat, zaczyna się właśnie od wizji. Co więc muszą zrobić liderzy, aby skutecznie prowadzić swoje organizacje w dzisiejszych czasach? Co jest potrzebne, aby odnieść sukces tam, gdzie inni go nie odnieśli? Na jakich działaniach lider powinien skoncentrować swój czas i energię, aby przyniosły one najwięcej korzyści?

Wizja i strategia zaczynają się od zbudowania głębokiego i kompleksowego zrozumienia własnego „środowiska operacyjnego" w celu zidentyfikowania najważniejszych zadań, które muszą zostać zrealizowane.

> *Najlepsze strategiczne decyzje oparte są na praktycznych eksperymentach i wynikach, które pochodzą ze wszechstronnego zrozumienia środowisk operacyjnych. Taka wiedza przyczynia się do skoncentrowania wysiłku organizacji na najważniejszych elementach sukcesu.*

Dzisiejsze środowiska operacyjne wymagają od przywódców biegłości w budowaniu konsensusu i umiejętnym wpływaniu na ludzi, których współpraca jest niezbędna do realizacji celów. Jednym z wyzwań dla dzisiejszych liderów jest utrzymanie swojego stanu na dobrym poziomie fizycznym, psychicznym i emocjonalnym, po to, aby radzili sobie ze złożonymi sytuacjami. Twórcze podejście do problemu daje szansę na przełamanie schematycznego myślenia i nadzieję na znalezienie skuteczniejszego, szybszego i bardziej opłacalnego rozwiązania. Postawa twórcza lidera jest bardzo ważnym elementem organizacji nastawionej na innowacyjność. Wspiera ona zespół w tworzeniu i wyzwala w nim potencjał rozwiązania problemów.

> *Niestety nadmierny stres i dobre pomysły po pewnym czasie siebie wykluczają, bo kreatywne myślenie jest blokowane. Im bardziej lider podlega stresowi, tym trudniej będzie mu tworzyć idee i realizować je wspólnie z organizacją, gdyż używa się wtedy dwóch przeciwstawnych strategii myślowych.*

Liderzy dla dobrego stanu psychicznego powinni codziennie mieć chwilę na lekturę i ćwiczenia. Jest to świetny sposób na uniknięcie przemęczenia, ale także na eliminację stresu z ciała.

fot. Freepik

Liderzy zbyt często wymagają od siebie dużo więcej niż przeciętny człowiek, mniej śpią, nie regenerują organizmu, a skomplikowane problemy wymagają jasnego podejścia. To, jak reagują na sytuacje wynika z ich odporności psychicznej. Odporność psychiczna określana jest w modelu 4C (Dr Peter Clough z Hull University we współpracy z Dough Strycharczykiem z AQR przeprowadził kompleksowe badania naukowe nad zjawiskiem odporności psychicznej i jej związków z efektywnością pracy). Na podstawie wieloletnich badań powstało narzędzie psychometryczne, które mierzy odporność psychiczną i jest opisane za pomocą konstruktów: wyzwanie, pewność siebie, zaangażowanie, kontrola.

WYZWANIE

Wyzwaniem dla każdego lidera jest przeprowadzenie organizacji przez zmianę. Dlatego dobrzy przywódcy są w fazie ciągłej nauki i rozwoju, bo dzięki wiedzy i umiejętnościom wdrażają zmiany m.in. w kulturze organizacyjnej czy też strategii działania. Zazwyczaj świadomie dbają o swój rozwój, wykraczają poza standardowe podejście do zarządzania, potrafią wyciągać wnioski ze swoich działań, a także znają swoje możliwości i siły.

Dzięki temu łatwiej radzą sobie z przeciwnościami w pracy. Wyzwanie to zdolność radzenia sobie ze zmianą, dostrzeganie możliwości w obszarach, które inni mogą identyfikować, jako zagrożenie. Liderzy potrafią nierzadko w trudnych warunkach działać sprawniej i skuteczniej od innych.

> *Otwartość na rozwój oraz wychodzenie ze strefy komfortu to kluczowe determinanty sukcesu lidera.*

Przywódca potrafi zmierzyć się z ryzykiem i z lękiem, który temu towarzyszy.

PEWNOŚĆ SIEBIE

Pewność siebie ma kluczowe znaczenie przy realizacji zadań wymagających odwagi w przedstawianiu planów, działań, które często będą wystawione na krytykę. Istotna jest wiara lidera w swoje umiejętności przy podchodzeniu do zmian. Wiara w relacje interpersonalne sprawia, że dobry przywódca ma umiejętności wywierania wpływu na otoczenie i korzystanie z talentów, którymi może się wesprzeć przy wprowadzaniu zmian.

POCZUCIE WPŁYWU

Inaczej jest to przekonanie, że lider ma wpływ na decyzje, które podejmuje.

> *Brak poczucia wpływu skutkuje błędną interpretacją powodów porażek, a ostatecznie przekłada się na zwątpienie w siebie, poczucie bezradności i stresu.*

Równocześnie dochodzi do obniżenia motywacji, pojawienia się niechęci do podejmowania wyzwań, a w konsekwencji do redukcji wyznaczonych celów i zaprzestaniu wprowadzanych zmian.

Teoretycznie lider musi mieć wysokie poczucie wpływu. Niestety nie zawsze idzie ono w parze z zarządzaniem i decyzjami, dlatego przywódcy doświadczają zachwiania bądź utraty kierunku działania.

> *Poczucie kontroli w dużej mierze jest interpretacją własnych emocji, sabotażystów, z którymi każdy się mierzy. Kluczowa staje się więc umiejętność przeprowadzenia transformacji złych emocji, które hamują zmianę, w dobre emocje.*

ZAANGAŻOWANIE

Innymi słowy, jest to emocjonalne poświęcenie i przywiązanie, które wspiera lidera w dążeniu do strategicznie obranego celu oraz sposób jego realizacji. Zaangażowanie w tej koncepcji oznacza zbudowanie z liderami firmy planu działania i podjęcie działań związanych z delegowaniem zadań, a także determinacją w przeprowadzeniu i sfinalizowaniu projektu wprowadzania zmian w organizacji.,

4C – KLUCZ PSYCHICZNEJ SIŁY

Wszystkie cztery wymienione konstrukty leżące u podstaw modelu 4C – pewność siebie, otwartość na wyzwania, poczucie wpływu i zaangażowanie – uzupełniają się i wzajemnie wzmacniają, składając się na odporność psychiczną. Brak któregoś z jej elementów, może stanowić odpowiedź na pytanie, dlaczego osoba wrażliwa psychicznie, posiadająca wiedzę i umiejętności, może nie przejść testu na lidera?

Trwały charakter pandemii COVID uświadomił wielu organizacjom jak ważne jest świadome przywództwo.

> *Liderzy, którzy nauczyli się jak radzić sobie z krótkoterminowymi kryzysami, nabywają zdolności do budowania odporności psychicznej i radzenia sobie z długoterminową presją, która wymusiła wprowadzenie w wielu firmach zupełnie innego modelu biznesowego.*

To właśnie ci liderzy, którzy dostrzegają w nowej rzeczywistość pandemicznej szanse na wzrost, a nie zagrożenie, są kluczem do sukcesu firmy. Tacy przywódcy nadają kierunek oraz dają szansę na rozwój i nabycie nowych kompetencji, wspierają w zintegrowaniu zespołu silnych i tych słabszych osobowości, budują przestrzeń bezpieczeństwa w ramach kultury organizacyjnej, a także kreują przyszłość.

paerla

PAERLA! TO UNIKATOWA, ENERGETYCZNA I BARDZO KOBIECA BIŻUTERIA.

znajdziesz nas na FB i IG!

tel. 608 679 606

kontakt@paerla.pl

www.paerla.pl

fot. Freepik

MENTORING

– NAJSKUTECZNIEJSZA FORMA ROZWOJU

LUCYNA MALIK

PASJA W BIZNESIE

LUCYNA MALIK
Strateg marki

www.pasjawbiznesie.pl
www.pasjawpracy.pl

Artykuł partnerski

Mentoringu każdy z nas doświadcza od najmłodszych lat. Nie zawsze świadomie, ale jednak. Pierwszymi mentorami są rodzice. To oni prowadzą dziecko w początkowych latach życia, objaśniają i uczą zasad, jakimi rządzi się świat, pokazują jak zdrowo i prawidłowo funkcjonować w społeczeństwie. Przekaz rodziców wynika z ich doświadczeń, a sam sposób podania jest ściśle związany z osobowością, pojmowaniem i odbieraniem rzeczywistości jednego z rodziców.

Zapomnianym wyobrażeniem mentoringu, który obecnie znamy już tylko z podręczników do historii, było średniowieczne „terminowanie" u mistrza – ówczesne przyuczenie młodego adepta do zawodu. Uczeń, oddawany pod opiekę doświadczonego i darzonego szacunkiem mężczyzny, przebywał z nim nawet kilka lat, doskonaląc swoje umiejętności pracy, ale również pomagając mu w codziennych obowiązkach domowych. Było to swoiste przygotowanie duchowe i fizyczne poprzez obserwację mistrza i jego całego życia.

Obecnie niestety nie terminujemy u mistrzów, a ekspresowy i ogólnodostępny sposób nauczania akademickiego nie sprzyja możliwości spotkania osoby, która mógłaby stać się Mentorem. Nie inaczej jest w pierwszej pracy – rzuceni na głęboką wodę, bez doświadczenia podpatrujemy i dopytujemy o wszystko kolegów. Przy odrobinie szczęścia możemy uczestniczyć w szkoleniach lub przełożeni przydzielają nam „opiekuna" na pierwsze dni czy tygodnie pracy. Jednak mało prawdopodobne, żeby taka osoba stała się naszym Mentorem.

Pytanie brzmi: Czy to jednak jest mentoring? Jakie warunki powinien spełnić proces, aby zyskać miano mentoringu? Jakie powinien mieć cechy?

CZYM JEST MENTORING?

Mentoring to partnerska relacja między Mentorem (mistrzem) a Mentee (uczniem), gdzie Mentee, czerpiąc z wiedzy, doświadczenia i osobowości Mentora, poznaje i rozwija siebie w procesie dążenia do określonych wcześniej celów osobistych lub zawodowych.

Relacja ta opiera się na:

- spójnym systemie wartości,
- wzajemnej akceptacji,
- zaufaniu, szczerości, otwartości,
- gotowości współpracy.

MENTOR I MENTEE – MISJA I FUNKCJE

Mentor opracowuje indywidualny sposób doprowadzenia Mentee do określonego z góry i znanego stronom celu. Dogłębnie analizuje osobę Mentee, biorąc pod lupę zasoby jakimi dysponuje, umiejętności, doświadczenie, a finalnie cel jaki chce osią-

fot. Freepik

gnąć. Aby w możliwie sprawny i skuteczny sposób rozwijać ucznia, Mentor dobiera optymalne narzędzia i techniki. Na podstawie własnego doświadczenia życiowego Mentor uczy, zachęca do realizowania poleceń, rozwiązywania problemów, eksperymentowania, a w efekcie – analizy i wyciągania wniosków. Jednocześnie Mentor powinien przestrzegać i chronić ucznia przed popełnianiem błędów, a jeśli już do nich dojdzie – nauczyć umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Mentee jest gotowy do współpracy i realizacji procesu, chętnie się uczy i realizuje powierzone zadania, stawia sobie kolejne cele do zrealizowania. Mentor stale trzyma pieczę nad procesem mentoringu i wraz z rozwojem Mentee – udoskonala go. Uczeń z kolei dobrowolnie i z pełną świadomością procesu, w którym uczestniczy, ufa swojemu przewodnikowi i w możliwie jak najlepszy sposób stara się podnosić kwalifikacje, zdobywać wiedzę, samodzielnie realizować zadania Mentora i stawiane cele.

Constans Mentee jest równoznaczny z niewłaściwie prowadzonym mentoringiem.

NALEŻY WIĘC ZADAĆ PYTANIE O DOBRY PROCES MENTORINGOWY?

Proces mentoringu przeprowadza się według konkretnych standardów wypracowanych i autoryzowanych przez organizacje mentorskie, które gwarantują bezpieczeństwo i skuteczność całego procesu.

Założeniami dobrego procesu mentoringowego są:

1. podpisanie umowy wraz z określeniem struktury i zasad spotkań,
2. bezwzględne zachowanie poufności procesu,
3. analiza potrzeb mentoringowych Mentee i ustalenie celów,
4. dokumentowanie procesu i monitoring postępów,
5. stosowanie zróżnicowanych metod, narzędzi, ćwiczeń, materiałów,

6. umożliwienie samodzielnej pracy Mentee,

7. feedback pomiędzy Mentorem i Mentee, jak również Mentee – Mentor.

Popularyzacja mentoringu jest związana z widocznymi zaletami tej formy doskonalenia. Odnosi się to zarówno do osób prywatnych, jak i firm, którym zależy na podnoszeniu umiejętności zawodowych oraz rozwoju w obszarach osobistych. Z drugiej strony, popyt determinuje podaż, dlatego równocześnie na rynku pojawia się coraz więcej podmiotów oferujących różnego rodzaju usługi mentoringowe. W międzyczasie do działania powołuje się wiele organizacji, jak na przykład nasz rodzimy "PROMENTOR", które zrzeszają w swoich szeregach mentorów, dbając jednocześnie o usystematyzowanie procesów i stosowanie najwyższych standardów zarówno w pracy mentora, jak i w prowadzeniu mentoriali. Decydując się na mentoring prowadzony przez członków takich instytucji, mamy swego rodzaju gwarancję, że oddajemy się w ręce osoby posiadającej odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie i wykształcenie, ale również spełniającej szereg wymogów przez owe organizacje stawianych.

DOBRY MENTOR – PO CZYM GO POZNAĆ?

> *Mentor musi posiadać wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie. Ważne jest, aby pracował według wspomnianych powyżej standardów organizacji zrzeszającej, ale powinien również stale doskonalić swoje umiejętności zarówno w ramach samego mentorialu, jak i problematyki przeprowadzania procesów. Podejmując decyzję o wyborze mentora należy sprawdzić, czy podlega on również procesowi superwizji.*

A zatem, po czym poznamy dobrego mentora? Przede wszystkim przez sam sposób prowadzenia

fot. Freepik

fot. Freepik

mentoringu, ale też ustalenie zasad współpracy, diagnozy potrzeb, zdefiniowanie z Mentee celów oraz drogi do ich osiągnięcia. Dobry Mentor na bieżąco monitoruje postępy, daje feedback, a w miarę potrzeby modyfikuje działania tak, by były adekwatne do sytuacji i rozwoju Mentee. Zadaje trudne pytania i, wsłuchując się w odpowiedzi, analizuje i wyciąga wnioski.

> *Dobry mentor to nie dyktator, a mądry rozmówca, który pomaga Mentee w samodzielnym podejmowaniu decyzji, udzielając konstruktywnych rad, gdy trzeba naprowadzić lub ochronić podopiecznego.*

Stawia wyzwania, motywuje i jest podporą. Dobry Mentor przede wszystkim dba o relacje, tworzy otoczenie sprzyjające rozwojowi Mentee, motywuje do poszukiwania alternatywnych metod rozwoju.

KORZYŚCI MENTORINGU

Istotą mentoringu jest rozwój. Pod okiem doświadczonego przewodnika Mentee zdobywa teoretyczne i co ważniejsze – praktyczne umiejętności „testując" je w bezpiecznych warunkach. Niejednokrotnie Mentor posiada kilkudziesięcioletnie doświadczenie, które jest niebywale istotne dla początkującego w danej dziedzinie ucznia. Dzięki mentoringowi Mentee może z innej perspektywy spojrzeć na dane zagadnienie, wypracować umiejętność strategicznego myślenia i efektywnego działania. Kolejnymi korzyściami są poznanie siebie, swoich zalet i słabości, a także sposobu reagowania w trudnych sytuacjach. Mentee zyskuje też ogromną szansę nawiązania branżowych znajomości oraz relacji zarówno osobistych, jak i biznesowych. Korzyści płynące z mentoringu nie obejmują jedynie ucznia. Mentor również ma możliwość rozwinąć swoje umiejętności, nauczyć się wiele z dziedziny, jaką reprezentuje Mentee oraz przede wszystkim czerpać radość z rozwoju swoich podopiecznych.

Mentoring jest więc nie tylko najbardziej zindywidualizowaną, a przez to **najefektywniejszą formą rozwoju**, ale też niesie ze sobą szereg dodatkowych korzyści.

Wybierając odpowiedniego Mentora mamy pewność, że w stosunkowo krótkim czasie zdobędziemy potrzebne umiejętności i wiedzę oraz pod okiem doświadczonego przewodnika zrealizujemy skutecznie nasze cele.

Zdrowy człowiek ma wiele marzeń, chory tylko jedno - wyzdrowieć!

Czy masz już swoją strategię na długie, zdrowe życie?

Zapraszamy do społeczności świadomych, zdrowych i szczęśliwych ludzi.

Dołącz do nas.

Poznaj pięć filarów dobrego zdrowia.

Zobacz nasze rozwiązania, korzystaj i ciesz się życiem.

Zapraszamy

www.strategianazdrowie.pl

JAK BYĆ AUTENTYCZNYM PRZYWÓDCĄ

W ŻYCIU I BIZNESIE

SYLWIA PLONA-ZDUŃCZYK

fot. Freepik

SYLWIA PLONA-ZDUŃCZYK
Trener zmiany, Coach Kariery (ACC ICF)
Mentor / Konsultant Biznesu
www.sylwiazdunczyk.pl

Doktor Stephen Joseph, psycholog i psychoterapeuta, wybitny specjalista w dziedzinie psychologii pozytywnej twierdzi, iż u podstaw naszego szczęścia w życiu leży potrzeba autentyczności.

CZYM ZATEM JEST WSPOMNIANA AUTENTYCZNOŚĆ?

Wg słownika PWN „słowo autentyczny" oznacza „zgodny z rzeczywistością", „niebędący kopią, falsyfikatem ani podróbką", „szczery, niekłamany, prawdziwy". Jednak bycie autentycznym w świecie, w którym social media zalewają nas codziennie dziesiątkami pięknych wyretuszowanych zdjęć z wakacji, nieskazitelnych figur, wspaniałych karier i prosperujących biznesów nie wydaje się proste. Niełatwo jest się w takich sytuacjach zdystansować. Zaczynamy się porównywać. Pojawia się uczucie presji, bycia niestarczającym, zanika nasze poczucie własnej wartości.

Dodatkowo mamy tendencje do przywdziewania masek, które mają nam pomagać w odnajdywaniu się w życiowych rolach - twardego szefa, pracownika roku, wyjątkowego partnera, nieugiętego rodzica, czy spełniającego oczekiwania dziecka.

> *Chcemy wywierać jak najlepsze wrażenie, dorównać konkurencji, dopasować się do większości, być lubianym. Ryzykowne wydaje się mówienie prawdy, tego co naprawdę czujemy, wyrażenie swoich uczuć, potrzeb, własnego zdania.*

AUTENTYCZNOŚĆ WYDAJE SIĘ BYĆ IDEAŁEM

Jak jednak twierdzi dr Stephen Joseph rodzimy się po to, aby być autentycznymi, jednak nakładane na nas od dziecka zasady, przekonania powodują, że zatracamy w tym siebie, starając się dostosować do oczekiwań innych, jednocześnie zapominając o własnych potrzebach.

> *Autentyczność jest jednak stanem, do którego powinniśmy dążyć po to, aby nie odczuwać wewnętrznych napięć będących źródłem stresu. Dysonans jaki się pojawia pomiędzy tym, w jaki sposób postrzegamy siebie, a jaka jest rzeczywista sytuacja może w konsekwencji prowadzić do wypalenia, stanów lękowych czy depresji.*

Badania naukowe bezsprzecznie dowodzą, że ludzie autentyczni są szczęśliwsi, zdrowsi i bardziej spełnieni w życiu. Najchętniej spędzamy czas i ufamy ludziom, którzy mówią to, co myślą i myślą to, co mówią. Podziwiamy tych, którzy potrafią być szczerzy, bronią wartości i zasad, w które wierzą i które jednocześnie komunikują z poszanowaniem godności innych. Szanujemy ludzi, którzy nie uciekają od odpowiedzialności za swoje błędy

fot. Freepik

i nie obwiniają innych, nie manipulują, nie ulegają presji otoczenia.

JAK MOŻESZ OKREŚLIĆ, CZY ŻYJESZ W ZGODZIE ZE SOBĄ?

Czy jesteś na dobrej drodze w byciu autentycznym? Dr S. Joseph proponuje, abyś odpowiedział sobie na następujące pytania:

1. Czy czuję, że mogę swobodnie dokonywać wyborów?
2. Czy czuję, że mogę swobodnie wyrażać poglądy i opinie?
3. Czy czuję, że mogę przez cały czas być sobą?

Jeśli choć na jedno z pytań odpowiedziałeś przecząco, zastanów się, czy naprawdę jesteś szczery wobec siebie tak, jakbyś rzeczywiście chciał i jak czujesz.

CZYM JEST AUTENTYCZNE PRZYWÓDZTWO?

Termin „autentyczne przywództwo" został spopularyzowany w świecie biznesu od 2003 roku za sprawą zbioru artykułów autorstwa m.in. Billa George'a, Herminii Ibarry, Roba Goffee'a i Garetha Jonesa, opublikowanych w miesięczniku Harvard Business Review, wydanych następnie w książce „Prawdziwe przywództwo. Inteligencja emocjonalna." Autorzy przytaczają wyniki wielu badań, dzięki którym można łatwiej zrozumieć, na czym polega prawdziwe, wypływające z wnętrza przywództwo.

Z przeprowadzonego przez Harvard Business Review badania na temat efektywnych liderów (w wieku od 23 do 93 lat) wynika wniosek, że nie istnieje jeden właściwy styl przywództwa. Każda z osób biorących udział w badaniu zupełnie inaczej określała idealnego lidera bazując na różnorodności osobowości, kompetencji i stylu. Okazało się, że tym co łączyło ideę świadomego przywództwa były doświadczenia życiowe liderów, będące podstawą do świadomego, bądź też nie, korzystania z nich w tej roli. Badanie prowadzi więc do wniosku, że przywódcą nie trzeba się urodzić. Wystarczy dążenie do bycia dobrym liderem, w czym pomocne jest korzystanie z własnych doświadczeń życiowych, które budują styl przywództwa. Taką postawę można świadomie wykorzystać przygotowując się do roli lidera, jak również już w tej roli będąc.

W psychologii zainteresowanie obszarem autentycznego przywództwa pojawiło się już w początkach XX wieku w pracach Carla Rogersa, jednego z najbardziej wpływowych psychoterapeutów i psychologów XX wieku oraz innych psychologów nurtu humanistycznego i pozytywnego. Wg nich postawa autentycznych przywódców wypływa ze szczerości wobec siebie, patrzenia na rzeczywistość `z szerokiej perspektywy, a dzięki temu rzeczowej oceny danej sytuacji. Autentyczne przywództwo to także szczere zainteresowanie pracownikami, ich aktywne słuchanie, rozwijanie ich autonomii, zachęcanie do poszukiwania własnych rozwiązań, rozwoju i brania odpowiedzialności za realizowane zadania. Dzięki temu liderzy potrafią znajdować z pracownikami wspólny język i budować relacje oraz atmosferę zaufania wśród swoich podwładnych. W takim też otoczeniu pracownicy mają możliwość wykorzystania pełni swoich możliwości.

Jak powiedział Lance H.K. Secretan, kanadyjski autor literatury biznesowej z zakresu teorii przywództwa i inspirowania zespołów:

> *Autentyczność to współpraca głowy, ust, serca i stóp – myślenia, mówienia, odczuwania i konsekwentnego wykonywania tych czynności przez cały czas. Buduje ona zaufanie, a ludzie kochają liderów, którym mogą ufać.*

SZCZEGÓLNE KOMPETENCJE AUTENTYCZNEGO PRZYWÓDCY

Autentycznym liderom we współczesnym świecie nieustających zmian nie wystarczy juz zatem samo wysokie IQ, ale przede wszystkim wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, umiejętność rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi stanami emocjonalnymi oraz emocjami innych.
Inteligencja emocjonalna jest kluczem do mierzenia się z wyzwaniami świata VUCA (zmienności, niepewności, złożoności, niejednoznaczności), w tym m.in. radzenia sobie ze stresem, opanowania emocji i odporności psychicznej, a tym samym osiągania sukcesów zawodowych.

Jak pokazały badania, około 40-45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy. Pozostała część to wkład własny menedżera.

CZTERY ELEMENTY AUTENTYCZNEGO PRZYWÓDZTWA

Wg N. Sivanathana, K. A. Arnolda, N. Turnera i J. Barlinga, autorów publikacji „ Jak być dobrym liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan" prawdziwe przywództwo transformacyjne bazuje na czterech elementach:

- oddziaływanie ideowe, które występuje wtedy, kiedy lider kieruje się moralnym, właściwym postępowaniem wobec swoich podwładnych, siebie samego oraz innych,
- motywacja inspirująca, które występuje wtedy, kiedy lider potrafi zmotywować podwładnych do tego, aby zdobywali szczyty, które mogą wydawać im się nieosiągalne i poprawiali swoją skuteczność w działaniu,
- stymulacja intelektualna, które występuje wtedy, kiedy lider nie wyjaśnia wszystkiego sam, ale pozwala pracownikom poszukiwać własnych rozwiązań i jednocześnie pomaga im spojrzeć na sprawy z innej perspektywy,
- zindywidualizowane podejście, które występuje wtedy, kiedy lider z uważnością słucha pracowników, okazuje empatię, szczerze się o nich troszczy i ceni wzajemne relacje.

fot. Freepik

> *W byciu autentycznym liderem liczy się nie to, co osobie mówisz, lecz kim naprawdę jesteś. Autentyczny lider zna siebie, stanowi o sobie, jest sobą. Trudno być dobrym przywódcą, jeśli brak ci autentyczności.*
>
> *S. Joseph*

Aby podnosić swoje kompetencje i stawać się autentycznymi przywódcami menedżerowie coraz częściej korzystają z coachingu i mentoringu. Korzyści z obu tych form wsparcia są niezastąpione. Mentorzy i coachowie pomagają rozwijać kompetencje menedżerskie oraz wspierają w wyznaczaniu celów i podejmowaniu nowych działań zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Dają możliwość refleksji i rozładowania emocji, pomagają liderom zmagać się z trudnymi, negatywnymi, toksycznymi sytuacjami, bądź nierealnymi wymaganiami w życiu zawodowym.

CZY WARTO BYĆ AUTENTYCZNYM PRZYWÓDCĄ?

Każdy z nas może być autentycznym przywódcą w swoim życiu osobistym i zawodowym. Musimy być jednak bardziej otwarci na budowanie samoświadomości, na nowe doświadczenia, poznawanie siebie, swoich mocnych i słabych stron. Powinniśmy częściej wyrażać to, kim naprawdę jesteśmy, umiejętnie opierać się naciskom z zewnątrz i brać odpowiedzialność za własne czyny.

Dlaczego?
Bo im bardziej jesteśmy autentyczni, tym mamy większe poczucie własnej wartości, jesteśmy bardziej uważni i świadomi, mamy poczucie samostanowienia. Jesteśmy szczęśliwsi i bardziej zadowolenia z życia.

Sylwia ZDUŃCZYK

POMOC W ZMIANIE

COACHING I MENTORING KARIERY
COACHING I MENTORING MENEDŻERSKI
TEAM COACHING
KONSULTING BIZNESOWY HRM
SZKOLENIA, WARSZTATY, PRELEKCJE

- Chcesz podnieść kompetencje menedżerskie?
- Chcesz podnieść efektywność zespołu?
- Przechodzisz kryzys w życiu zawodowym i osobistym, czujesz się wypalona/-y?
- Chcesz zmienić swoje życie i nabrać energii oraz odwagi do działania?
- Chcesz wzmocnić pewność siebie i poczucie własnej wartości?
- Chcesz zapanować nad lękiem, oswoić krytyków wewnętrznych, rozprawić się z ograniczającymi przekonaniami?
- Chcesz przygotować się do objęcia nowej roli zawodowej, zmienić pracę, otworzyć własny biznes?
- Chcesz poprawić relacje z partnerem, bliskimi, relacje zawodowe?

Pomogę Ci poznać siebie na nowo i dowiedzieć się, co dalej chcesz robić ze swoim życiem.
Zyskasz świadomość swoich umiejętności i mocnych stron.
Odkryjesz swoje pasje i marzenia, które przekujesz w cele.

Sylwia Zduńczyk
TRENER ZMIANY
COACH KARIERY (ACC ICF)
MENTOR/TRENER BIZNESU

kontakt@sylwiazdunczyk.pl
www.sylwiazdunczyk.pl
tel. +48 608 378 989

fot. Freepik

FINANSOWANIE HANDLU

– NA DOBRE I ZŁE CZASY

MARIUSZ SZYMCZYK

MARIUSZ SZYMCZYK
specjalista ds. finansowania handlu

Koniunktura jest zmienna, a wraz z jej kaprysami rośnie lub maleje popyt na różne usługi ułatwiające i zabezpieczające obrót towarami i usługami. Jednak bez względu na sytuację ekonomiczną nie słabnie zainteresowanie instrumentami finansowania handlu, które są chętnie wykorzystywane zarówno przez świadczące je instytucje finansowe, jak i przez korzystające z nich przedsiębiorstwa różnego kalibru, a także jednostki samorządowe czy organizacje publiczne. W okresie prosperity usługi finansowania handlu po prostu wypełniają luki pozostawione przez bardziej standardowe i powszechne rozwiązania, jak kredyty czy przelewy.W gorszych czasach ogromnego znaczenia nabierają wszechstronność i elastyczność tych usług oraz bazowanie na podstawowych elementach obrotu gospodarczego, czyli samych towarach i usługach oraz należnościach za nie.

Najprostszą formą zabezpieczenia wymiany handlowej w obrocie zagranicznym jest **inkaso.** Polega ono na przekazaniu należnej kwoty eksporterowi po realizacji dostawy, w zamian za dokumenty, które są niezbędne importerowi. Kontrahenci mogą mieć do siebie ograniczone zaufanie, zwłaszcza na początku relacji – importer nie jest wtedy skłonny płacić z góry, zaś eksporter nie ma zamiaru wysyłać towaru przed otrzymaniem należności. W takiej sytuacji świetnie sprawdza się inkaso dokumentowe. Eksporter po załadunku towaru gromadzi pełną dokumentację (najczęściej fakturę, list przewozowy oraz zestaw certyfikatów) i przekazuje je do banku importera, z reguły za pośrednictwem swojego banku. Po otrzymaniu informacji o wpływie dokumentów importer zleca swojemu bankowi przelanie środków na rzecz eksportera, po czym otrzymuje dokumenty, dzięki czemu może odebrać towar, dokonać odprawy celnej i dopełnić innych formalności. Jeżeli eksporter udzielił kontrahentowi kredytu kupieckiego, importer odbiera dokumenty po zaakceptowaniu weksla na należną kwotę – taki weksel czeka w banku, aż importer zapłaci za niego w określonym terminie. W sytuacji, gdy do inkasa wysyłane są same weksle, uprzednio wystawione bądź zaakceptowane przez importera, mamy do czynienia z tzw. inkaso finansowym.

Zdarza się, że eksporterzy obawiają się, czy ich dokumenty zostaną wykupione, a towar odebrany. Wtedy przydaje się **akredytywa** dokumentowa. Przypomina ona poniekąd inkaso, ale jest pewna zasadnicza różnica – w transakcji pojawia się zobowiązanie banku importera wobec eksportera. Ten bank, działając na zlecenie swojego klienta, wystawia dokument akredytywy (obecnie najczęściej w formie depeszy SWIFT), w którym zobowiązuje się do wypłaty eksporterowi (zwanemu beneficjentem akredytywy) należnej sumy bez względu na wolę i wypłacalność importera. Po otrzymaniu akredytywy zgodnej z oczekiwaniami eksporter wysyła

fot. Freepik

towar lub realizuje usługę. Następnie prezentuje w banku wymagane w akredytywie dokumenty. Jeśli prezentacja spełnia wymagania, należność jest przekazywana do eksportera – natychmiast lub w ustalonym terminie, zgodnym z warunkami kredytu kupieckiego. Ta druga opcja otwiera furtkę do udzielenia finansowania, przeważnie w postaci dyskonta, przez co eksporter uzyskuje środki przed terminem. Występuje wiele odmian akredytyw dostosowanych do różnych okoliczności, np. akredytywa zaliczkowa, w której część należności przekazywana jest (na odpowiednich zasadach) przed realizacją kontraktu czy akredytywa przenośna, w której beneficjent jest pośrednikiem przekazującym swojemu poddostawcy lub podwykonawcy część praw i obowiązków wynikających z akredytywy, zachowując przy tym prawo do otrzymania marży.

Kolejnym instrumentem, w którym banki przejmują na siebie zobowiązania swoich klientów, jest **gwarancja bankowa.** Wystawiając gwarancję, bank oświadcza, że spełni świadczenie pieniężne wobec beneficjenta gwarancji, jeżeli jego klient (zleceniodawca) nie wywiąże się ze zobowiązań kontraktowych. Na pozór może się wydawać, że gwarancja nie różni się zbytnio od akredytywy. Jednak w ramach tej pierwszej następuje rozdział zobowiązań banku i zleceniodawcy, który osobiście i w pierwszej kolejności powinien wypełnić swoje obowiązki. Kolejną zasadniczą różnicą między tymi instrumentami jest to, że o ile w akredytywie zleceniodawca jest kupującym i płatnikiem, o tyle w gwarancji jest on często sprzedawcą. Typowym przykładem takiego układu jest gwarancja należytego wykonania kontraktu, w której bank przyrzeka nabywcy towaru/usługi, że zapłaci określoną kwotę, gdy jego klient nie zrealizuje całości bądź części kontraktu. Innym przykładem może być gwarancja przetargowa wystawiana na zlecenie firm występujących w przetargach jako oferenci.

Finansowanie handlu to także finansowanie w dosłownym znaczeniu tego słowa. Wspomnieliśmy o dyskontowaniu należności z tytułu akredytyw. Jest to bardzo prosty i bezpieczny instrument, ale – z uwagi na ograniczone zastosowanie akredytyw – nie tak popularny jak faktoring, o którym pisaliśmy szerzej w drugim numerze dwumiesięcznika Business Intelligence. Innymi popularnymi formami finansowania należności są:

- finansowanie eksportu w fazie produkcyjnej w oparciu o podpisane kontrakty;
- refinansowanie wydatków poniesionych na zakup konkretnych produktów;
- finansowanie specyficznych zobowiązań, np. od jednostek samorządowych czy z tytułu rat leasingowych;
- kredyt obrotowy, którego wysokość jest zmienna i zależy od poziomu obrotu należnościami (tzw. borrowing base).

NATI NOGA

INSTAGRAM: @HELLONATII

FACEBOOK: NATI NOGA MAKE-UP & SFX

MAKE UP

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA CZŁONKA ZARZĄDU

KATARZYNA GUMULA-KUBICKA

fot. Pexels

KATARZYNA GUMULA-KUBICKA
Adwokat specjalizująca się w obsłudze prawnej przedsiębiorców, w tym w prawie umów z uwzględnieniem praw autorskich. Reprezentuje zarówno podmioty naruszające jak i te, których prawa zostały naruszone.
www.gumula-kubicka.pl

Zarząd jest organem wykonawczym, który reprezentuje i prowadzi sprawy spółki. Sposób działania zarządu regulują przepisy kodeksu spółek handlowych oraz zapisy umowy spółki.

Członkowie zarządu podlegają różnorakiej odpowiedzialności: cywilnej, karnej, za zobowiązania podatkowe, wobec ZUS oraz odpowiedzialności szczególnej, wskazywanej w wielu innych ustawach.

Spółka z o.o. jest podmiotem prawa, który posiada osobowość prawną i własny majątek. Oznacza to, że może samodzielnie odpowiadać za swoje zobowiązania. Co jednak w sytuacji, gdy dochodzenie zobowiązań przez wierzyciela od spółki okaże się bezskuteczne? Może się przecież okazać, że majątek spółki nie jest wystarczający dla zaspokojenia roszczenia. W takiej sytuacji wierzyciel może dochodzić swoich roszczeń od członków zarządu spółki.

Zgodnie z Art. 299 § 1 Kodeksu Spółek Handlowych:

> *„Jeżeli egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania.*

Wierzyciel chcąc zaspokoić swoją wierzytelność z majątków osobistych członków zarządu tej spółki musi wykazać tyle, że posiada zobowiązanie stwierdzone tytułem wykonawczym (czyli np. prawomocny wyrok sądowy, nakaz zapłaty, bankowy tytuł egzekucyjny z klauzulą wykonalności itp.) oraz że egzekucja z majątku spółki dłużnika okazała się bezskuteczna. Sposoby wykazania bezskuteczności egzekucji są różne i mogą nastąpić na podstawie **każdego dowodu**, z którego wynika, że spółka nie ma majątku pozwalającego na zaspokojenie wierzyciela.

Wierzyciel może zatem dochodzić zaspokojenia swojego świadczenia, które ma względem spółki, z majątków osobistych członków zarządu wg własnego wyboru - od wszystkich członków, kilku z nich lub od jednego.

CZŁONEK ZARZĄDU MOŻE UWOLNIĆ SIĘ OD ODPOWIEDZIALNOŚCI JEŻELI WYKAŻE, ŻE:

1. we właściwym czasie zgłosił wniosek o ogłoszenie upadłości lub w tym samym czasie wydano postanowienie o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego albo o zatwierdzeniu układu w postępowaniu w przedmiocie zatwierdzenia układu,
2. niezłożenie wyżej wymienionych wniosków nastąpiło bez winy członków zarządu,
3. niezłożenie wniosków w odpowiednim czasie nie spowodowało szkody dla wierzycieli.

Wystarczy wykazanie **jednej** z powyższych przesłanek, jednak należy pamiętać, że udo-

fot. Freepik

wodnienie powyższego będzie leżało po stronie członka zarządu, który chce uwolnić się od odpowiedzialności. Warto zwrócić uwagę, że ten typ odpowiedzialności zarządu spółki z o.o. ma charakter odszkodowawczy.

Oczywiście w procesie toczącym się przeciwko danemu członkowi zarządu na podstawie art. 299 KSH, może on podnosić także inne argumenty uwalniające go od odpowiedzialności, w tym m. in. brak statusu członka zarządu w okresie, kiedy powstało zobowiązanie.

Odpowiedzialność członka zarządu sp. z o.o. może być odpowiedzialnością wobec osób trzecich (o tym powyżej) lub wobec samej spółki.

Zgodnie z treścią przepisu art. 292 KSH:

> *Każdy, kto działając przy zakładaniu spółki z o.o., swoim umyślnym i sprzecznym z prawem zachowaniem wyrządził spółce szkodę, jest zobowiązany do jej naprawienia.*

Ta zasada dotyczy także członków zarządu. Działania członków zarządu spółki z o.o. powinny charakteryzować się **najwyższym stopniem staranności**, właściwym dla profesjonalistów. Członek zarządu (również likwidator i członek rady nadzorczej), który wyrządził spółce szkodę poprzez swoje działanie lub zaniechanie sprzeczne z prawem lub postanowieniami umowy spółki, nie może powoływać się na niewiedzę lub brak doświadczenia. Od odpowiedzialności zarząd spółki z o.o. może się uwolnić, **jedynie wykazując swój brak winy.** Gdy taką szkodę spółce wyrządzi dwóch lub więcej członków zarządu, ponoszą oni odpowiedzialność solidarnie. W przypadku wytoczenia powództwa przez wspólnika o naprawienie wyrządzonej przez członka zarządu szkody, na podstawie art. 295 KSH, oraz w razie upadłości spółki, osoby obowiązane do naprawienia szkody nie mogą powoływać się na uchwałę wspólników udzielającą im absolutorium ani na dokonane przez spółkę zrzeczenie się roszczeń o odszkodowanie. Taki argument nie uwolni od odpowiedzialności.

Roszczenie o naprawienie szkody przez członka zarządu **przedawnia się** z upływem trzech lat od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szko-

fot. Pexels

dzie i o osobie zobowiązanej do jej naprawienia. Oba te elementy muszą zajść łącznie. W każdym przypadku roszczenie przedawnia się z upływem dziesięciu lat od dnia, w którym nastąpiło zdarzenie wyrządzające szkodę. Teoretycznie może się zdarzyć, że 3-letni termin przedawnienia nigdy nie zacznie biec, jeżeli w terminie 10 lat od zdarzenia wyrządzającego szkodę spółka nie dowie się o osobie sprawcy i szkodzie.

Zapis ten nie dotyczy innych roszczeń niż roszczenie odszkodowawcze, np. roszczenia o zwrot bezprawnej wypłaty. Reguluje on przedawnienie jedynie roszczenia przysługującego spółce.

Na podstawie art. 198 KSH, każdy członek zarządu odpowiada wobec spółki za bezpodstawne (czyli wbrew przepisom prawa lub postanowieniom umowy spółki) dokonanie różnorodnych wypłat na rzecz wspólników, np. za dokonanie zwrotu dopłat wspólnikom czy wypłaty im nienależnej dywidendy.

CZY CZŁONEK ZARZĄDU PONOSI ODPOWIEDZIALNOŚĆ KARNĄ?

Tak i to w wielu sytuacjach. Pierwsza z nich, to **umyślone działanie na szkodę spółki.** Za takie działanie grozi kara do 5 lat pozbawienia wolności. Członkowie zarządu odpowiadają karnie również w sytuacji, gdy nie złożyli we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości spółki. Sąd może orzec karę grzywny, pozbawienia lub ograniczenia wolności, a także pozbawić członka zarządu spółki prawa do prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek, jak i pełnienia funkcji członka zarządu, rady nadzorczej, reprezentanta lub pełnomocnika w spółce handlowej, przedsiębiorstwie państwowym, spółdzielni, fundacji lub stowarzyszeniu na okres od 3 do 10 lat.

W przepisach prawa unormowana została także sytuacja, w której członek zarządu odpowiada solidarnie ze wspólnikiem. Odpowiedzialność taka jest konsekwencją przeszacowania aportu. Jeżeli wartość wkładów niepieniężnych oznaczona w umowie spółki z o.o. została znacznie zawyżona w stosunku do jego realnej wartości, wspólnik, który ten wkład wniósł oraz członkowie zarządu, którzy wiedzieli o zawyżeniu, a mimo tej wiedzy zarejestrowali spółkę, są obowiązani do wyrównania spółce brakującej wartości.

Przesłanką odpowiedzialności wspólnika jest sama obiektywnie istniejąca różnica wartości pomiędzy tą, która została przyjęta w umowie spółki, a rzeczywistą wartością wkładu. Natomiast, aby odpowiedzialność wobec spółki z tego tytułu

poniósł również zarząd spółki z o.o., należy wykazać, że wiedział o przeszacowaniu.

Odpowiedzialność karną ponoszą członkowie zarządu również za szkodę majątkową, którą wyrządzili przez nieprowadzenie dokumentacji działalności gospodarczej albo prowadzenie jej w sposób nierzetelny lub niezgodny z prawdą, w szczególności niszcząc, usuwając, ukrywając, przerabiając lub podrabiając dokumenty dotyczące tej działalności. Wymiar kary za to przestępstwo wynosi do 3 lat pozbawienia wolności. Jeżeli szkoda majątkowa jest znaczna wymiar kary może wynieść nawet do 5 lat pozbawienia wolności.

Kolejny przepis prawa stanowi, że kto pełniąc funkcję kierowniczą w jednostce organizacyjnej wykonującej działalność gospodarczą lub pozostając z nią w stosunku pracy, umowy zlecenia lub umowy o dzieło, żąda lub przyjmuje korzyść majątkową lub osobistą albo jej obietnicę, w zamian za nadużycie udzielonych mu uprawnień lub

fot. Freepik

niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, mogące wyrządzić tej jednostce szkodę majątkową albo stanowiące czyn nieuczciwej konkurencji lub niedopuszczalną czynność preferencyjną na rzecz nabywcy lub odbiorcy towaru, usługi lub świadczenia. Tej samej karze podlega, kto udziela albo obiecuje udzielić korzyści majątkowej lub osobistej.

> *Odpowiedzialność karną ponosi także ten, kto będąc dłużnikiem kilku wierzycieli udaremnia lub ogranicza zaspokojenie ich należności przez to, że tworzy w oparciu o przepisy prawa nową jednostkę gospodarczą i przenosi na nią składniki swojego majątku albo będąc dłużnikiem kilku wierzycieli doprowadza do swojej upadłości lub niewypłacalności, albo kto będąc dłużnikiem kilku wierzycieli w sposób lekkomyślny doprowadza do swojej upadłości lub niewypłacalności, np. przez trwonienie części składowych majątku, zaciąganie zobowiązań lub zawieranie transakcji oczywiście sprzecznych z zasadami gospodarowania.*

Podobna odpowiedzialność przewiduje także art. 302 KK W przepisach tych mowa jest o odpowiedzialności samego dłużnika, ale na podstawie art. 308 KK za przestępstwa te odpowiada jak dłużnik lub wierzyciel, ten, kto, m. in. na podstawie przepisu prawnego czy umowy, zajmuje się sprawami majątkowymi osoby prawnej (czyli np. członek zarządu).

Oprócz odpowiedzialności cywilnej i karnej, na członkach zarządu leży także **odpowiedzial-**

fot. Freepik

ność podatkowa. Na podstawie ustawy Ordynacja podatkowa, za zaległości podatkowe spółki z ograniczoną odpowiedzialnością odpowiadają **solidarnie i całym swoim majątkiem** członkowie jej zarządu. Warunkiem odpowiedzialności jest, podobnie jak w art. 299 KSH, by egzekucja z majątku spółki okazała się w całości lub w części bezskuteczna, a członek zarządu: nie wykazał, że:

1. we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości lub wszczęto układowe albo że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub niewszczęcie postępowania układowego nastąpiło bez jego winy;
2. nie wskazał mienia spółki, z którego egzekucja umożliwi zaspokojenie zaległości podatkowych spółki w znacznej części.

Odpowiedzialność członków zarządu, o której mowa w tym przepisie obejmuje zaległości podatkowe z tytułu zobowiązań, których termin płatności upływał w czasie pełnienia przez nich obowiązków członka zarządu oraz zaległości powstałe w czasie pełnienia obowiązków członka zarządu. Na podobnych zasadach kształtuje się odpowiedzialność członków zarządu wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych za zobowiązania spółki. Członkowie zarządu są obciążeni odpowiedzialnością za niezapłacone w terminie przez spółkę składki na Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i na ubezpieczenie zdrowotne.

Członkowie zarządu ponoszą odpowiedzialność na mocy wyżej wskazanych przepisów ordynacji podatkowej i ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, **nawet po utracie bytu prawnego przez spółkę** wskutek ukończenia postępowania upadłościowego i wykreślenia tego podmiotu z Krajowego Rejestru Sądowego.

Członek zarządu ponosi odpowiedzialność także w innych sytuacjach, doprecyzowanych w ustawach szczególnych, np. za wykroczenia przeciwko prawom pracownika, w tym m.in. za zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę, albo niepotwierdzenia na piśmie zawartej z pracownikiem umowy o pracę, itp.

CO W SYTUACJI, GDY INNA OSOBA FAKTYCZNIE PEŁNI ROLĘ CZŁONKA ZARZĄDU, ALE NIE ZOSTAŁA JESZCZE WPISANA DO KRS, W KTÓRYM NADAL WIDNIEJE POPRZEDNI CZŁONEK ZARZĄDU?

W takiej sytuacji **odpowiedzialność za zobowiązania spółki z o.o. będzie ponosił rzeczywisty członek zarządu**, nawet jeśli jego dane nie zostały ujawnione w KRS. Z kolei osoba wpisana do KRS uniknie odpowiedzialności, jeśli wykaże, że nie pełniła tej funkcji w czasie powstania zobowiązania. Uchwała wspólników spółki z o.o. o odwołaniu dotychczasowego i powołaniu w jego miejsce nowego członka zarządu jest skuteczna niezależnie od ujawnienia dokonanej zmiany zarządu w Rejestrze. Wpis w rejestrze określonej osoby jako członka zarządu spółki z o.o. nie rozstrzyga o ponoszeniu przez tę osobę odpowiedzialności na zasadach przewidzianych w art. 299 KSH.
Od momentu rezygnacji czy odwołania z pełnienia funkcji członka zarządu były jego członek nie może odpowiadać za dalsze prowadzenie spraw spółki. Wykazanie, że w czasie gdy pełnił on przedmiotową funkcję nie było podstaw do wystąpienia z wnioskiem o ogłoszenie upadłości zwalnia go z odpowiedzialności. Oznacza to bowiem, iż nie istnieje związek przyczynowy między sposobem sprawowania przez niego zarządu a szkodą doznaną przez wierzyciela spółki.

> *Trzeba zaznaczyć, że odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki z o.o. została ograniczona niemal do zera. Wspólnik nie odpowiada za długi spółki. Wspólnik odpowiada jedynie majątkiem, który wniósł do spółki, który to majątek z dniem wniesienia do Spółki staje się własnością Spółki.*

Wspólnik nie będzie mógł korzystać z przywileju zwolnienia go z odpowiedzialności za zobowiązania, gdy równocześnie pełni funkcję członka zarządu. Przepisy o odpowiedzialności członków zarządu za zobowiązania będą mieć pierwszeństwo i osoba taka, mimo tego, że jest wspólnikiem, będzie musiała ponieść odpowiedzialność za zobowiązania spółki na zasadach przewidzianych dla członków zarządu.

Pełnienie funkcji zarządu sp. z o.o. z pewnością jest ciekawą i pełną wyzwań pracą. Nie można jednak zapomnieć o odpowiedzialności oraz obowiązkach członka zarządu i sprawowania funkcji według najwyższych standardów.

KSH – Kodeks Spółek Handlowych ustawa z dnia 15 września 2000 r. (Dz.U. z 2020 r. poz. 1526)
KK – Kodeks Karny ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. (Dz.U. z 2020 r. poz. 1444)
KRS – Krajowy Rejestr Sądowy

Jazda bez bólu

Dopasuj rower w kilku krokach

akademia.profidea.pl

fot. Unsplash

REHABILITACJE LIDERÓW

W DRODZE DO SUKCESU

LUDMIŁA PETRENKO

LUDMIŁA PETRENKO
Terapeutka urody, pasjonatka holistycznego podejścia do pielęgnacji, doświadczony szkoleniowiec, kongresowy wykładowca. Założycielka Centrum Zdrowia i Urody LuVital w Krakowie. Wyłączny przedstawiciel Międzynarodowej Szkoły Estetyki i Masażu Manualistic dr Sergeya Shchurevicha w Polsce.
www.luvital.pl

Sukcesem można określić nasze osiągnięte cele, zrealizowane marzenia czy też spełnione potrzeby. Zawsze jednak jest to droga do punktu przeznaczenia oraz sposobu do jego realizacji. Sukces jest podróżą życiowej mądrości, która rozpoznaje „drogowskazy" powstające w naszej głowie: uczucia, emocje i intencje. Kompas to nasze serce, które dobrze pokieruje nas wskazując na służenie innym, odkrywając przed nami nasze pasje i dodając nam determinacji do ich realizacji. Dobrze zapowiada się „podróż", gdy potrafimy połączyć „drogowskaz" z „kompasem", czyli nasz mózg i serce. Droga do sukcesu będzie wówczas zrozumieniem możliwości, jakie stwarza nam życie.

Sukces to pewien model, który możemy powtarzać, naśladować, czy też pomnażać. Wiadomym jest co należy robić, aby go osiągnąć - wstąpić na drogę zmiany, postępu, rozwoju i realizacji.

CZYM CHARAKTERYZUJĄ SIĘ LUDZIE, KTÓRZY OSIĄGAJĄ SUKCES ?

Niezależnie od posiadanego wykształcenia, zawodu, kraju, kultury i obyczajów, charakteryzują się oni pewnymi cechami, które umożliwiają dojście do celu i determinują sukces. Między innymi te charakterystyczne cechy, to:

PASJA – jej posiadanie to wielkie szczęście! Odnalezienie tego, co się lubi i poświęcenia temu swojego życia to droga do spełnienia się, to indywidualna kreacja stworzenia sobie przestrzeni, zawodu, czy też pomysłu na swoje życie.

SŁUŻENIE INNYM – wyróżnia osoby sukcesu, którzy pomagają potrzebującym rozwiązywać ich problemy. A działając na rzecz sami stajemy się lepsi, co też wpływa pozytywnie na produkcję endorfin – hormonu szczęścia. Altruizm napawa nas radością pomagania.

PRACA – nie ma co ukrywać, sukces jest zarezerwowany dla „pracusiów". Gdy praca jest pasją to przepracowane nadgodziny nie są pracoholizmem lecz zaangażowaniem.

SKUPIENIE SIĘ NA JEDNEJ RZECZY – na pewne nie jest możliwym bycie najlepszym we wszystkim co robimy. Znacznie korzystniej jest skupić się na jednym i zostać ekspertem w tej dziedzinie.

NAWYKOWE DZIAŁANIA – powtarzane systematycznie ćwiczenia służą temu, aby nasze umiejętności nabrały cech mistrzowskich. Systematyczność daje nam wytrwałość, a wiadomo, że do sukcesu wiedzie droga nie tylko kręta, ale też daleka i długa.

KREATYWNOŚĆ – wymyślając nowe sposoby robienia tego samego, wyciągając wnioski z własnych błędów i doskonaląc procesy, które im wychodzą, zbliżają się do sukcesów. Cytując za Einstainem „szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów".

PRZYWÓDZTWO – to uświadomienie sobie bycia przewodnikiem. To czas, kiedy lęk zamienia się

fot. Unsplash

w odwagę, znikają wątpliwości i pojawia się pewność, a frustrację zastępuje rozwaga. Lider to ktoś kto przewodzi, transformuje i wyznacza drogę.

W rzeczywistości sukces to wzajemne przenikanie się wszystkich wymienionych wyżej składowych, a listę tą można ciągle poszerzać. Jednak miarą sukcesu może być jedynie sytuacja, w której wszystkie te elementy występują jednocześnie. Osiągnięcie takiego stanu jest nie tylko możliwe, ale też pozostaje w naszym zasięgu.

JAKIE SĄ CZYNNIKI SUKCESU I CZY MAMY NA NIE WPŁYW?

Do osiągnięcia sukcesu potrzebne są:

- Osobowość
- Strategia
- Zmiana

Jeżeli dotychczas oczekiwany sukces nie zaistniał, to znaczy, że pomiędzy aktualnym i docelowym stanem powinna zajść zmiana.

Według badań naukowych, zmiana następuje na 3-ch poziomach:

- Ciała
- Umysłu
- Rzeczywistości

W celu zaistnienia tej zmiany, należy wszystkie 3 poziomy zmienić jednocześnie. A zatem:

- dokonać zmiany nawyków, aby ciało zmieniło sposób reagowania;
- zmienić przekonania jakie mamy na własny temat, aby nie blokować rozwoju;
- zmienić środowisko, w którym funkcjonujemy, na takie, które generuje osiągnięcie określonych celów.

JAK DOKONAĆ REHABILITACJI LIDERÓW W DRODZE DO SUKCESU?

Liderzy zawsze wybierają drogę do sukcesu, nadając jej szalonej prędkości, bo przecież sukces trzeba osiągnąć jak najszybciej. Rzeczywiście, obecna kultura biznesu kultywuje hasła: „na te-

raz", „natychmiast", „już" i wówczas z racji deficytu świadomości siebie, mniejszego poczucia własnej wartości siebie i pewności, pędzimy wbrew sobie aby nadążyć.

> *Ludzie są jak rowery. Utrzymują balans tylko wtedy, gdy zmierzają do przodu*
>
> *Eindstain*

Społeczeństwa gloryfikuje tych, którzy potrafią szybko podejmować decyzje, błyskawicznie działać i natychmiast wiedzą dokąd zmierzają. Nazywając ich odważnymi, sprawnymi i silnymi. Ale jak długo można tak funkcjonować?

STOP! Zrobienie pauzy, głębszego wdechu, zatrzymanie się na chwilę daje możliwość, aby zobaczyć coś wyraźniej, usłyszeć dokładniej i móc zrobić coś lepiej. A to daje nam warunki niezbędne do naszego rozwoju.

CO W TEJ PRZERWIE MOŻEMY ZROBIĆ DLA SIEBIE?

- Włączyć autoempatię, jest ona najlepszym lekarstwem dla nas samych – to uważność i troska o siebie. Po prostu przybij sobie „piątkę"!
- Zadbać o własne ciało, w którym mieszka dusza. Jest ono cudownym przekaźnikiem o nas samych jak książka dobrze napisana. Trzeba tylko dobrze znać jego język i „przeczytać" ze zrozumieniem. Językiem ciała są nasze emocje. Ciało uwielbia dotyk, troskę i pielęgnację. Masaż jest zbawieniem dla obolałego, zestresowanego ciała. Zrelaksowane ciało znacznie szybciej uczy się pożądanych nawyków. Pamiętajmy! Nasze myśli, emocje i uczucia bezpośrednio oddziałują na materię jaką jest nasze ciało.
- Zmienić przekonania na swój temat: przestajemy myśleć o sobie w kategoriach umniejszania naszych wartości. Pozbawiając się takich osobistych „szkodników" jak trująca samokrytyka, oskarżanie się, użalanie się, nadmierne analizowanie i syndrom perfekcjonisty, zamieniamy je na życzliwość do siebie, wypoczynek, zdrowy i długi sen, kontakt z naturą, dobre relacje z rodziną, przyjaźń i rozwój osobisty. Niesamowitą energią jest wdzięczność dla nas samych, za to że dbamy o siebie, że dostrzegamy i cenimy to co mamy: zdrowie, miłość, pracę, radość czy bliskość, za każdy dzień który niesie nieznane.
- Dobrze jest pilnować swoich ukierunkowanych myśli – mają one potencjał spełniania się w polu nieograniczonych możliwości. Wzniosłe uczucia i emocje są trampoliną dla realizacji intencji. „Kiedy jesteś w procesie tworzenia, Twoje myśli stają się Twoją rzeczywistością i Twoim doświadczeniem" (dr Joe Dispenza).

Idąc po sukces miejmy absolutne przekonanie, że go osiągniemy.

Praktykujmy wizję, że jesteśmy JUŻ w chwili jego spełnienia, czujemy tą radość pokonania trudnej drogi. Gdy już wiemy, że myślami i uczuciami możemy wpływać na siebie i nasze życie to niech najlepsze intencje prowadzą nas każdego dnia a serce będzie drogowskazem.

> *Uczynić swoje życie takim, jakim sobie życzymy – to jest sukces!*
>
> *Jim Rohn*

WIZERUNEK PRZYWÓDCY

ALEKSANDRA ŚWIĄDER

fot. Pexels

ALEKSANDRA ŚWIĄDER
osobista stylistka, konsultantka ślubna, brafitterka

www.lexadesign.pl

Lider/liderka, szef/szefowa, dyrektor/dyrektorka, prezes/prezeska, kierownik/kierowniczka – to wszystko synonimy słowa przywódca. Nawet gdy kierujesz garstką osób, jesteś ich przywódcą i to, jaki jest Twój wizerunek, ma ogromne znaczenie. Jako osobista stylistka, mając na myśli wizerunek, z reguły skupiam się na ubraniu; ewentualnie fryzurze, makijażu lub dodatkach do stroju. Jednak mówiąc o wizerunku przywódcy uważam, że należy wziąć pod uwagę również i inne jego aspekty, które omawiam w niniejszym artykule.

PREZENTACJA

Nasz wygląd w pracy ma ogromne znaczenie. To właśnie od niego zależy pierwsze wrażenie, jakie wywieramy na potencjalnych klientach lub kontrahentach i nierzadko stanowi ono o powodzeniu w nawiązaniu współpracy czy negocjacjach. Bo jeżeli nasz wizerunek jest odpowiedni, przekazujemy niewerbalnie komunikat: „zależy mi na klientach", i to od razu podnosi notowania u większości osób.

> *„Przywódca jest wizytówką swojej firmy i ocena „jaki szef, takie przedsiębiorstwo" jest jak najbardziej zasadna.*

Reguły dress codu biznesowego dotyczące lidera są nieco inne niż te dla pracowników. Biznesowe kolory dodatkowe, czyli czerwień, czerń czy kolor biskupi, dla szefa stają się również kolorami podstawowymi. Prezes jak najbardziej może sobie pozwolić na czarny garnitur przed godziną 18:00, a szefowa na czerwoną garsonkę. Obie te barwy są symbolem władzy, a dodatkowo czerwień kojarzy się z energią i dominacją. W męskim wizerunku kolor ten używany jest bardziej jako dodatek – krawat czy poszetka - ale szef może sobie również pozwolić na taką koszulę, jeśli ma na to ochotę. Całkiem nieźle skomponuje się ona z szarym garniturem. Kolor biskupi jest symbolem luksusu, a to za sprawą drogiego sposobu pozyskiwania tego naturalnego barwnika; w wizerunku biznesowym przywódcy traktowany jest podobnie jak czerwień. Wszystkie inne kolory biznesowe stosowane mogą być wedle woli noszącego. Biznesowy look przywódcy musi być w każdym calu dopracowany, w związku z czym jego stroje powinny być uszyte z dobrych gatunkowo materiałów, najlepiej odpornych na zagniecenia i wypychanie. Dotyczy to zarówno pań, jak i panów.

Ciekawym zagadnieniem wizerunku biznesowego pań jest tzw. power dressing. Ten styl ubioru powstał w latach 70. jako sposób na ugruntowanie kobiecej wartości w męskim świecie biznesu. Początkowo objawiał się noszeniem przez kobiety typowo męskich strojów – przykładem niech będzie film „Pracująca dziewczyna" lub „House of Cards". Z biegiem czasu styl ewoluował i przyjęło się w nim noszenie do biura bardzo eleganckich strojów typowo kobiecych i wysokich obcasów.

fot. Freepik, Pexels

Za przykład mogą tu posłużyć seriale prawnicze: „W garniturach" lub „Żona idealna".

PRZYKŁAD

Ubiór to nie tylko pierwsze wrażenie. Szef swoim wyglądem powinien dawać przykład, jeżeli takiej samej prezencji wymaga od swoich pracowników. W każdym zawodzie strój powinien być dopasowany do rodzaju wykonywanej pracy; jednocześnie przywódca powinien pamiętać, że jest wzorem, od którego zależy bezpieczeństwo i sprawne działanie oraz powodzenie w realizacji projektów. Weźmy pod uwagę zawód, w którym kluczowym elementem jest bezpieczeństwo. Wtedy wizerunek przywódcy – np. kierownika budowy - powinien być nacelowany na to właśnie zagadnienie. Nie ma tu znaczenia, czy włoży flanelową czy zwykłą koszulę, ale powinien nosić kask i okulary ochronne, jeśli dana sytuacja tego wymaga. Natomiast ten sam kierownik, udając się na spotkanie z kontrahentem czy inwestorem, nawet w stroju budowlańca musi zadbać o podstawowe zasady dobrego wyglądu.

SZACUNEK

Dobry wizerunek przywódcy to także sposób, w jaki odnosi się do swoich podwładnych. Szef jest osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie firmy, ale bez pracowników wiele nie osiągnie. Wielokrotnie zostało udowodnione, że lepiej i skuteczniej pracuje się ze zgranym zespołem, który wzajemnie się szanuje i nie traci czasu na utarczki i kłótnie. Żeby osiągnąć taki stan w firmie, przywódca powinien wymagać zachowywania norm dobrego wychowania i sam dawać przykład, szanując swoich podwładnych i okazując im to. Zyska wtedy zaufanie i szacunek oraz lojalność swojego zespołu.

Jednym zdaniem – bądź takim przywódcą, jakiego sam chciałbyś mieć.

pretty one
WARSAW

Styl współczesnej kobiety
to coś więcej niż tylko ubrania

Autumn Winter '21-22

prettyone.pl