

Autor: Zygmunt Dolata

## Jak budować lojalność zespołu?

Czym tak naprawdę jest lojalność zespołu? Czy tylko słownikową "wiernością wobec siebie osób połączonych wzajemnym zaufaniem, uczciwością w kontaktach międzyludzkich"? Czy lojalnymi są członkowie zespołu produkcyjnego, którzy oficjalnie deklarują kierownikowi produkcji solidność, posłuszeństwo, wsparcie i pomoc, a jednak w sytuacjach konfliktowych odwracają się od swojego przełożonego? Czy nawet, jeśli przełożony nie ma racji, zespół powinien trzymać jego stronę, czy też może zachować się w zgodzie z własnymi przekonaniami, bronić swoich decyzji? Czy lojalnym jest człowiek, który deklaruje dochowanie tajemnicy, a jednak dzieli się pozyskaną wiedzą z innymi nieuprawnionymi do otrzymania tej informacji ludźmi?

Lojalność nie powinna być kojarzona z wiernopoddańczością, ślepych posłuszeństwem, bezrefleksyjnym wykonywaniem poleceń, których skutki dla wydziału czy firmy mogą być opłakane. Lojalności u pracowników szef „nie kupi” również pobłażliwością, nie egzekwowaniem wykonywania poleceń, zgodą na niewykonywanie planów produkcyjnych, byciem tzw. „dobrym wujkiem” – obsypujących podwładnych nieuzasadnionymi nagrodami i przywilejami, tolerującym naruszenia ustalonych zasad, dyscypliny i regulaminów. Takie „budowanie lojalności” zespołu może prowadzić tylko do całkowitego zdegenerowania się zespołu, utraty autorytetu i niemożliwości dalszego zarządzania zespołem.

Jakie macie, szanowni Kierownicy, wyobrażenie o lojalności? Jakie są granice elastyczności, jak bardzo można pojęcie lojalności nagiąć do własnych potrzeb? Czy można ją naginać?

Lojalność oznacza obowiązek dbania o ogólnie pojęty interes swego pracodawcy, o dobro firmy, zespołu. Po czym poznamy, że zespół jest lojalny? Czym się taki zespół charakteryzuje? Poniżej kilka cech, lojalnego zespołu:

- Współpraca wewnętrzna. Zespół pracuje, jako całość, a właściwa współpraca pomiędzy członkami zespołu pomaga osiągnąć wspólne cele. Pracownicy znają swoje mocne i słabe strony. To pomaga stworzyć więzy grupowe i znaleźć swoje miejsce w zespole. Pracownicy pracują w taki sposób, aby zyskać akceptację przełożonego;
- Każda osoba w zespole jest zaangażowana w wykonywanie zadań;
- Wyciąganie przez zespół wniosków z sukcesów i porażek;
- Koncentracja na rozwiązywaniu problemów i sytuacji kryzysowych (awarii, wypadków, nieprzewidzianych zdarzeń, gwałtownych zmian);
- Wzajemne zaufanie do przełożonego i siebie nawzajem poszczególnych pracowników w zespole;
- Przestrzeganie norm i zasad pracy;
- Wysoki poziom zdyscyplinowania;
- Otwarta komunikacja, uważne słuchanie siebie wzajemnie i otwartość na zdanie oraz poglądy członków zespołu;
- Każdy pracownik w zespole jest świadomy tego, czego się od niego oczekuje, do czego ma dążyć i w jaki sposób;
- Wyrażanie przez pracowników zespołu (szczególnie na zewnątrz firmy) pozytywnych opinii o firmie / wydziale. Kształtowanie dobrego wizerunku firmy przez pracowników;

- Pracownicy bronią dobrego imienia firmy przed krzywdzącymi i nieprawdziwymi opiniami innych ludzi (wewnątrz i na zewnątrz firmy);
- Poczucie dumy z pracy i przynależności do firmy / wydziału, gdzie pracownicy wykonują swoje codzienne obowiązki;
- Dotrzymanie tajemnic zawodowych, dyskrecja;

Zdobycie lojalności pracowników jest trudna i wymaga ciągłej czujności i zaangażowania ze strony przełożonego. Lojalność pracowników nie jest czymś danym kierownikowi raz na zawsze. Należy o nią nieustająco zabiegać.

Dlatego też kierownik produkcji powinien starać się i zabiegać o lojalność zespołu produkcyjnego, ponieważ to się po prostu opłaca – kierownikowi, wydziałowi, firmie. A także ma wpływ, na jakość i sprzedaż produktów firmy, obniżenia kosztów produkcji, oszczędności, co pośrednio przekłada się na pozyskanie i utrzymanie Klientów. Lojalni pracownicy są zdyscyplinowani, rzadziej w porównaniu z pozostałymi korzystają ze zwolnień lekarskich, są wydajni, punktualni, przewidywalni i związani na długie lata z firmą, w której pracują.

Firma / wydział obniża dzięki temu koszty zwolnienia, pozyskiwania i adaptacji kolejnych grup pracowników. Lojalny zespół to ludzie, na których przełożony może liczyć w każdej sytuacji, kiedy ich pomoc, pomysłowość i wysiłek są niezbędne do normalnego rytmu funkcjonowania firmy / wydziału.

Co takiego może zaoferować swoim pracownikom Kierownik produkcji? Co i w jaki sposób powinien zrobić, jak pracować z zespołem, aby stwierdzić „mam lojalnych pracowników”, „stworzyłem lojalny zespół”? Kierownik powinien przyjąć zasadę, że im więcej korzyści płynących z pracy, tym szczęśliwsi, bardziej zmotywowani i lojalni stają się pracownicy.

Spróbujmy stworzyć otwartą listę działań kierownika, które wpłyną na zbudowanie lojalnego zespołu:

- ważne jest, abyś Kierowniku, szanował indywidualność pracowników, nie oczekiwał od nich zbyt wiele w dziedzinach, w których w ogóle nie mają talentu, za to wymagał w tych obszarach, w których ich możliwości są duże. Nie zawsze rozwój zawodowy może wspierać rozwój indywidualny, ale dobrze jest, jeśli go nie hamuje. Pracownicy traktowani w taki sposób z pewnością mocno zwiążą się z firmą i przy spełnieniu innych wspomnianych warunków, będą jej wierni
- zauważaj wysiłki podwładnych
- chwal i doceniaj nie tylko pojedynczych podwładnych, ale cały zespół
- zachęcaj, inspiruj do działania, do podejmowania wysiłku na rzecz osiągnięcia konkretnych rezultatów
- współpracuj z zespołem. W sytuacjach kryzysowych sam „zakasuj rękawy” i razem z zespołem zabierz się do pracy. Daj osobisty przykład pracownikom swoim zaangażowaniem w osiągnięcie celów
- dostrzegaj i wykorzystuj potencjał podwładnych i ich mocne strony
- buduj atmosferę zaufania, współpracy i pomocy w pokonywaniu trudności
- pomagaj pracownikom w rozwoju zawodowym (kursy, szkolenia, instruktaże, pokazy, przykłady), ułatwiaj zdobywanie przez pracowników wiedzy i umiejętności
- bądź przykładem dla pracowników w kwestii osobistej motywacji i zaangażowania poznaj dobrze swoich ludzi i zbuduj z nimi dobre relacje (bądź przewidywalny - nie

zachowuj się chimerycznie i nie działaj pod wpływem emocji, dotrzymuj obietnic i danego pracownikom słowa

- bądź profesjonalistą, rozwijaj się w swojej pracy, niech pracownicy korzystają z Twojej wiedzy oraz umiejętności i będą dumni z mądrego szefa
- dyscyplinuj swoich pracowników, kiedy nie stosują się do określonych przez Ciebie zasad i nie pracują w oczekiwany przez Ciebie sposób
- udzielaj pracownikom systematycznej konstruktywnej informacji zwrotnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej) – powiedz konkretnie, co robią dobrze, z czego jesteś zadowolony, a co powinni poprawić, zrobić inaczej. Mów o konkretnych zachowaniach pracowników, osiągniętych rezultatach (efektach pracy), powiedz też, co pochwalasz i akceptujesz, a czego nie
- poznaj, co jest ważne dla Twoich pracowników, co ich motywuje, jakie są ich obawy
- dopasuj sposób zarządzania do etapu rozwoju pracownika – zarządzaj w inny sposób nowicjuszem (niskie kompetencje i różne zaangażowanie - tego instruuj, co i jak ma być zrobione, czego oczekujesz od pracownika, jakie kryteria jego pracy będą brane pod uwagę, o terminie wykonania zadania), a inaczej mistrzem (wysokie kompetencje i zaangażowanie - temu powierzaj odpowiedzialne zadania, daj więcej swobody w realizacji celów, pytaj o zdanie, bierz jego pomysły pod uwagę)
- pokaz, że zależy Ci na zespole, którym zarządzasz. Dbaj o odpowiednie warunki pracy i płacy dla swoich ludzi, walcz o nich
- dotrzymuj umów, informuj o wszystkich istotnych sprawach, nie wydawaj sądów przed wysłuchaniem wszystkich zainteresowanych, umożliwiał udział w niektórych ważnych decyzjach - to jedne z najważniejszych elementów dobrej kultury organizacyjnej.

Lojalności nie zbuduje się jednorazowym działaniem. Tutaj potrzebna jest długotrwała praca, nieustający wysiłek i zaangażowanie szefa w „podsycanie gasnącego ognia w palenisku”, gdzie „przygasającym ogniem” jest lojalność, a „paleniskiem” zespół.

Do kluczowych obszarów budowania lojalności w zespołach przez kierowników zaliczamy:

**Atmosferę.** Firma musi stworzyć atmosferę, która niesie dla pracownika wyzwania, lecz umożliwi także stworzenie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami. Wielu pracowników produkcyjnych pracuje w swojej firmie wiele lat nie dlatego, że dodatkowe świadczenia są lepsze niż w wielu podobnych firmach, lecz z powodu znakomitych koleżeńskich relacji: „Jako pracownicy mamy poczucie, że właściciele i dyrektorzy należycie o nas dbają” – twierdzą długoletni i lojalni pracownicy

**Cel i misję.** Jak pracownik może być lojalny wobec firmy, jeśli nie zna jej celów? Pracownik chce czuć, że jest zaangażowany w realizację celów i wartości firmy. Świadomość kierunku, w jakim zmierza organizacja, tego, jaka firmą jesteśmy i chcemy być. Misja dla pracowników produkcyjnych to poczucie wartości dla firmy, dumy z przynależności do organizacji, działu, wydziału czy brygady. Bez tej świadomości pracownicy czują się jak „trybiki w bezdusznej maszynie”. Misja jest potrzebna do zbudowania zaangażowania pracowników i zbudowania w nich poczucia, że to „nasza i moja firma”

**Uznanie.** W firmie produkującej okna dachowe, na skutek drastycznego spadku zamówień na produkty firmy, co związane było globalnym kryzysem w tym obszarze stolarki okiennej, zamrożono pensje i wysłano 50% załogi na przymusowy urlop. Firma wcześniej starała się

doceniać ludzi i budować przyjazną atmosferę pracy. Kierownicy produkcji, mistrzowie i brygadziści doceniali w przeszłości poświęcenie pracowników dla firmy, na różne sposoby (rozwój, pochwały, jasna otwarta komunikacja, precyzyjne określenie celów i wymagań, przydzielanie zadań adekwatnie do możliwości i kwalifikacji pracowników, inne). Dlatego w tak trudnej sytuacji świadomi pracownicy zrozumieli, że muszą „zaczepić pas”, ograniczyć wymagania i roszczenia, zwiększyć wysiłki i przeczekać trudną sytuację

**Transparentność.** Jeżeli Kierownik produkcji nie dzieli się informacjami z pracownikami i nie pozwala im podejmować decyzji, będą czuli się niedoceniani. Nie będą mieli powodów, aby wykazać się swoją kreatywnością lub przejawiać inicjatywę

**Pytaj pracowników o ich pomysły.** Zapytaj ich, czy mają pomysły na usprawnienie funkcjonowania działu, poprawę organizacji pracy, zwiększenie oszczędności, optymalizację produkcji, rozwiązanie konkretnego problemu, który pojawił się przed zespołem. Następnie zaangażuj autorów tych pomysłów wraz z pozostałymi pracownikami w ich wykonanie i wdrożenie

**Nie traktuj zwolnień, jako sposobu na obniżenie kosztów.** Trudno, aby pracownicy byli lojalni wobec firmy, która nie jest lojalna w stosunku do nich i postrzega ich, jako osoby jednorazowego użytku

**Stwórz możliwości dalszego rozwoju.** Ludzie chcą się rozwijać. Jeżeli firma nie stworzy pracownikom możliwości rozwoju, ci zaczną odchodzić. Wysyłaj ich na kursy i dodatkowe szkolenia, które przyczynią się do podwyższenia ich umiejętności oraz pomogą firmie / wydziałowi. Nie ograniczaj pomocy do osób z potencjałem rozwojowym, ale rozszerz ją na wszystkich pracowników

**Pokaż, że ci zależy.** To zadziwiające, jak wielu pracowników przyznaje, że przełożeni nie znają ich imion, zainteresowań, a nawet ich stanowisk w firmie. Jako szef powinieneś wiedzieć coś o każdym z pracowników, jako o człowieku – czy gra na instrumencie muzycznym, uprawia sport, posiada zwierzęta albo lubi podróżować?

**Staż do pracy razem z nimi.** Kiedy zdarzy się sytuacja kryzysowa (awaria, nowe zadania, wypadek) zakasuj rękawy - pokaż, że jesteś razem z nimi „ramię w ramię” i nie unikasz trudnych sytuacji i przejęcia odpowiedzialności za nie. Rozwiązuj problemy razem z pracownikami, a nie będąc obok nich i przyglądając się z boku jak walczą „z przeważającymi siłami wroga”

**Stwórz kulturę opartą na zespole.** Niektóre firmy organizują wspólne imprezy lub zawody sportowe, podczas których pracownicy mają okazję się zintegrować. Wyjazd motywacyjny to świetne i atrakcyjne narzędzie dla tych, którzy chcą:

- zmotywować pracowników do wydajniejszej pracy;
- zbudować lojalność zespołu i jego identyfikację z firmą/wydziałem.

Budowanie lojalności to proces ciągły. Nie wystarczy, że kierownik chce zbudować lojalność zespołu, ma taką wolę, ale przede wszystkim podjęcie konsekwentnych, przemyślanych i zaplanowanych działań, które zaprowadzą go do pożądanego rezultatu, jakim jest lojalny zespół. Taka „kroplówka lojalności”, aplikowana zespołowi przez kierownika powinny być działania i zaangażowanie, o których była mowa w tym artykule. Pracownicy powinni czuć i

wierzyć w to, że ich szefowi zależy na nich, jako ludziach, jako pracownikach, na ich rozwoju, budowaniu poczucia satysfakcji i zadowolenia z bycia pracownikiem w tej konkretnej firmie i z tym konkretnym przełożonym „na dobre i złe”. Tego życzę wszystkim szefom, kierownikom, mistrzom i brygadziście, bo posiadanie lojalnego zespołu stanowi zawsze powód do dumy oraz szybciej, łatwiej i lepiej osiąga się cele i zadania nałożone na pracowników wydziału/działu/brygady.

Warto zastanowić się także nad zaplanowaniem dla pracowników indywidualnej ścieżki rozwoju w organizacji, co oznacza takie zyski jak:

- zacieśnienie związku z firmą/wydziałem
- wydłużenie perspektywy czasowej na związek pracownika z firmą
- horyzont czasowy nabywania nowych kompetencji i awansowania
- standard kierowania rozwojem pracowników
- porównywanie kompetencji pracowników obejmujących poszczególne stanowiska zgodnie z matrycą ścieżek rozwoju w organizacji
- zabezpieczenie obsady kluczowych stanowisk w przypadku powstania potrzeb kadrowych
- bardziej zmotywowanych, lojalnych i przywiązanych pracowników

Przykłady zbudowania lojalności w firmach produkcyjnych:

### **Przykład 1.**

Firma z branży chemicznej zakupiła maszynę do pakowania produktów płynnych ABG-4, niezwykle nowoczesną, wydajną i skomplikowaną. Maszyna ma zostać zamontowana i uruchomiona na linii produkcyjnej, w wydziale mistrza Tadeusza. Pracownicy wydziału z zadowoleniem przyjęli decyzje unowocześnienia i zwiększenia wydajności na ich linii produkcyjnej. Do montażu i uruchomienia maszyny został oddelegowana odpowiednio przygotowana i przeszkolona brygada producenta. Niestety, pracownicy producenta nie dojechali na miejsce montażu w terminie, a jak już dojechali to specjalnie nie byli zaangażowani w szybkie uruchomienie maszyny. Zespół mistrza Tadeusza widząc denerwował się takim rozwojem sytuacji.

Najstarszy i najbardziej doświadczony pracownik zespołu Tadeusza Zbigniew, przyszedł do niego z propozycją: „Mistrzu, chcielibyśmy zostawać po godzinach, zapoznać się z instrukcją montażu i uruchomienia tej maszyny i sami ją uruchomimy. Na pewno będzie szybciej niż do tej pory. My stosujemy powiedzenie: „umiesz liczyć, licz na siebie”. Co mistrz na to?”. Tadeusz: „A dacie sobie z tą maszyną radę?”, Zbigniew: „Co nie damy rady? Oczywiście, że będzie niełatwo, ale jesteśmy w stanie wszyscy razem się z tym problemem uporać? Niech nam mistrz zaufa”. Tadeusz: „OK, za dwa dni ta maszyna ma pracować jak najszybsza lokomotywa”. W obliczu trudności zespół potrafił się zmobilizować, podjąć dodatkowy wysiłek i poświęcić swój prywatny czas na montaż tak potrzebnej pakowarki.

### **Przykład 2.**

Firma średniej wielkości produkująca urządzenia oświetleniowe na rynek polski i eksport. Dział kierowany przez mistrza Andrzeja Kowalskiego w tej firmie to przykład działania zgranego, dobrze rozumiejącego się zespołu. W dziale montażu kierowanym przez Andrzeja pracuje monter Jan. Podzielił się z kolegami swoim problemem, otóż żona ciężko zachorowała i potrzebna jest dla niej krew do przeprowadzenia pilnej transfuzji. Koledzy

błyskawicznie zorganizowali akcję honorowego oddania krwi dla żony swojego kolegi. Jednak pan Jan nie należy do najbardziej zaangażowanych pracowników. Zdarza się jemu popełniać poważne błędy na swoim stanowisku pracy, co powoduje obniżenie jakości i spowolnienie linii produkcyjnej. Koledzy pana Jana nie próbują tuszować błędów Jana, tylko zgłaszają je swojemu szefowi Andrzejowi, który wówczas interweniuje. To przykład na lojalny wobec przełożonego, a nie kolego zespół. Z jednej strony w sprawach osobistych swojego kolegi Jana zespół pokazał właściwe podejście, ale z drugiej strony w sprawach zawodowych okazał lojalność swojemu przełożonemu.

### **Przykład 3.**

Na terenie firmy chemicznej obowiązuje ze względów bezpieczeństwa całkowity zakaz palenia papierosów. Zdarza się jednak, że od czasu do czasu pojawiają się „odważni”, aby ten zakaz złamać. Zidentyfikowany pracownik, który narusza ten zakaz jest natychmiastowo zwolniony w trybie dyscyplinarnym. Pewnego dnia pracownik brygady Janusza, operator pakowaczki Edek, wywożąc odpady do kosza, zauważył snującą się, prawie niewidoczna smugę dymu za magazynu wyrobów gotowych. Podeszedł sprawdzić skąd pochodzi źródło dymu. Za rokiem przycupnięty w papierosie schowanym w dłoni siedział Bogdan z brygady magazynu wyrobów gotowych. Edek zwrócił się do Bogdana: „ Co ty wyprawiasz, wiesz przecież, że palenie na terenie zakładu jest zakazane?”, na to Bogdan: „ Musiałem zapalić, tylko mnie nie wydaj mojemu brygadziście, bo mnie zwolni”. Edek ripostując: „ Słuchaj Bogdan, jestem pracownikiem tego zakładu, przez ciebie możemy być narażeni na niebezpieczeństwo pożaru czy eksplozji. Zgłaszam to mojemu przełożonemu, przykroi mi, ale sam sobie jesteś winny. Cześć!”. Oto przykład właściwej decyzji, a nie fałszywego poczucia solidarności z kolega naruszającym elementarne zasady bezpieczeństwa firmy.

### **Przykład 4.**

Andrzej pracuje razem w zespole z Frankiem w firmie produkującej kaloryfery. Już trzeci dzień Franek przychodzi do pracy podchmielony i pracując z nim trudno Andrzejowi „wypić” normę dzienną. Andrzej w zdecydowanym tonie zwrócił uwagę Frankowi: „ Franek nie wykonujemy normy dziennej, ponieważ przychodzisz do pracy po wpływie alkoholu i ja muszę pracować za nas dwóch. Sam nie daje rady. Zwraçałem już tobie uwagę dwa razy, ale nie wzięłeś sobie tego w ogóle „do serca”. Przykro mi, ale idę do mojego mistrza i zgłaszam, że nie jesteś w stanie pełnić obowiązków zawodowych.” Andrzej „nie kryje” Franka przed przełożonym, ponieważ fałszywe poczucie solidarności w tym wypadku prowadzi do zagrożenia bezpieczeństwa pracy, jak również do obniżenia zdolności produkcyjnych i nie wykonania planu przez dział.

### **Przykład 5.**

Brygada dozowania surowców, kierowana przez Macieja w firmie produkującej chemię gospodarczą jest jedna z najlepszych w wydziale. Jednak od tygodnia coś „zaczęło zgrzytać w tej dobrze naoliwionej do tej pory maszynie”. Brygadzysta Jakub próbuje zorientować się, co się dzieje w jego brygadzie. I to się jemu udało. Podczas spotkania zorganizowanego z brygadą, na pytanie Jakuba: „ Co się panowie dzieje w brygadzie, nie wykonujemy normy, inne brygady zostawiają nas z robotą daleko w polu. O co chodzi?”.

Cieszący się zaufaniem kolegów i brygadzysty Zdzisiek odpowiada: „Trudno mi to mówić, ale z moich obserwacji, nie wiem czy pozostali też ze mną zgodzą, wynika, że „wąskim gardłem”

jest Tomek, który się nie wyrabia z robotą. Wyraźnie symuluje pracę i przez to pozostali nie mogą wykonać zadań dziennych”. Maciej zwracając się do Tomka: „, Czy zgadzasz się Tomku ze słowami Zdziśka?”. Tomek odpowiada: „,Tak, ostatnio mam zły czas. Nie wysypiam się, mam małe dziecko, które w nocy często płacze i jeszcze pojawiły się kłopoty z dojazdem do pracy, wycofali mi autobus, którym do tej pory dojeżdżałem”. Maciej: „,Tomku po zakończeniu pracy chciałbym z Tobą porozmawiać, proszę zostań na 15 minut. Spróbujemy znaleźć najlepsze rozwiązanie. A teraz zabieramy się do pracy panowie”. To przykład lojalności zespołu wobec przełożonego, a nie kolegi, który narusza przyjęte w brygadzie normy i zasady.

### **Przykład 6.**

W magazynie wyrobów gotowych w firmie produkującej grzejniki olejowe miał miejsce wypadek. Operator podnośnika widłowego Heniek na nocnej zmianie ustawiał na regałach magazynowych kartony z gotowymi do załadunku grzejnikami. Zbliżał się koniec nocnej zmiany. Heniek kolejny raz podjechał swoim „widłakiem” do palety z kartonami. Nie zauważył, że górne pudła kartonów zostały niewłaściwie zabezpieczone. Podczas podnoszenia palety na regał jedno z pudeł spadło z wysokości 3 metrów prosto na stopę pracownika magazynowego Tadeusza. Tadeusz krzyknął z bólu. Palec okazał się złamany. Brygadzysta w tym czasie był na placu załadunkowym poza magazynem. Przeżony Heniek chciał „zatuszować” wypadek przekupując obietnicami Tadeusza. „, Słuchaj Tadek, nie mówmy o tym, co się zdarzyło naszemu brygadziście, bo będą kłopoty, powiedz, że się potknąłeś, przewróciłeś i złamałeś palec. OK”. Tadek odpowiadając: „, Słuchaj Heniek, moim obowiązkiem, jako pracownika jest zgłoszenie tego wypadku zgodnie z procedurą, Chodzi również o bezpieczeństwo pracujących, aby w przyszłości nie byli narażeni na utratę zdrowia i zagrożenie życia. Ja także nie powinienem przebywać pod Twoim podnośnikiem podczas załadunku. Też o tym powiem, bo część winy leży po mojej stronie”. Tadek doskonale rozumie sytuację. Wie, że szczerze przekazanie informacji brygadziście o tym, co się zdarzyło zgodnie z procedurą uszczelnia w przyszłości luki w przepisach dotyczących bezpieczeństwa pracy oraz ujawnia brak wiedzy dotyczącej znajomości zasad BHP wśród pracowników. To przykład poczucia lojalności wobec przełożonego/firmy, a nie „pudrowanie” niebezpiecznych zdarzeń i fałszowanie rzeczywistości.

### O autorze



Zygmunt Dolata. Certyfikowany Trener, coach, inżynier, doradca HR. Członek stowarzyszenia REFA Wielkopolska. Wieloletnie doświadczenie zawodowe zdobywał pracując na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych. Autor kilkudziesięciu programów szkoleniowych z zakresu motywacji, sprzedaży, negocjacji, przywództwa, zarządzania personelem, ocen okresowych oraz rozwoju kompetencji społecznych. Twórca

instrukcji procesu coachingowego dla coach'ów oraz standardu procesu szkoleniowego dla trenerów wewnętrznych. Strona domowa: [www.mojaatena.pl](http://www.mojaatena.pl)