



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z wiekiem na plus⁴⁵

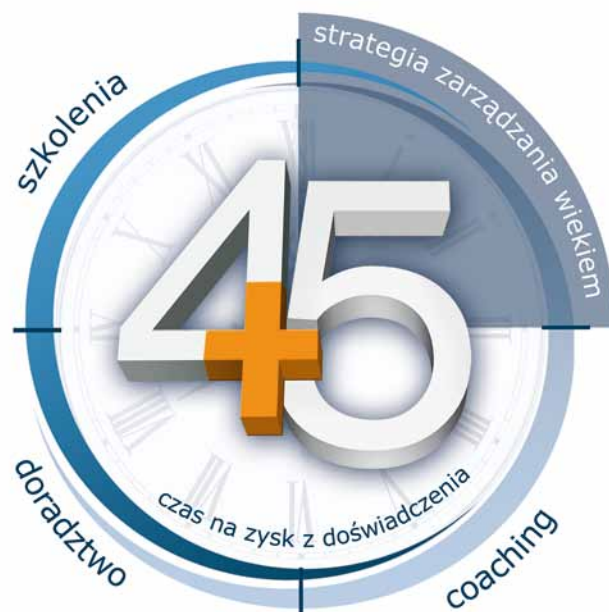
Ogólnopolski projekt szkoleniowo-doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach

VADEMECUM z zakresu zarządzania wiekiem



VADEMECUM

z zakresu zarządzania wiekiem



Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Redakcja:

Ariadna Leśniewska, Katarzyna Romanowicz, Piotr Kozłowski,
Rafał Leśniewski, Marek Romanowicz

Skład, łamanie i druk:

TBBROKER

Copyright by © Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2011

SPIS TREŚCI

KOMPONENT 1

1. Moduł I – Zarządzanie wiekiem – strategia skutecznej firmy 5
2. Moduł II – Skuteczna komunikacja na plus. 31
3. Moduł III – Motywacja i satysfakcja pracowników na plus. 49
4. Moduł IV – Zarządzanie zespołem zróżnicowanym wiekowo 71
5. Moduł V – Od skutecznego zatrudnienia do profesjonalnego zwolnienia 89
6. Moduł VI – Rozwój pracowników – zarządzanie kompetencjami 119
7. Moduł VII – Zarządzanie zmianą na plus 141
8. Moduł VIII – Negocjacje, perswazja, obsługa klienta i sprzedaż w zarządzaniu wiekiem . 159
9. Moduł IX – Implementacja zarządzania wiekiem. 179

KOMPONENT 2

1. Moduł I – Przygotowanie do pracy coacha, mentora, intermentora 193
2. Moduł II – Skuteczne uczenie w mentoringu / intermentoringu 209
3. Moduł III – Komunikacja w coachingu i mentoringu / intermentoringu. 221
4. Moduł IV – Narzędzia w pracy coacha, mentora / intermentora 235
5. Moduł V – Trudne sytuacje w pracy coacha, mentora / intermentora 247
6. Moduł VI – Implementacja 261



KOMPONENT 1

**Moduł I: ZARZĄDZANIE WIEKIEM
- STRATEGIA SKUTECZNEJ FIRMY**

„Nie starzeje się ten, kto nie ma na to czasu”
Benjamin Franklin

WSTĘP:

Zarządzanie wiekiem to temat, który – podobnie jak starzenie się – jest nie do uniknięcia, chociaż nie wszyscy chcą o nim rozmawiać. Wobec starzenia się ludności w całej Europie, zmniejszania się liczby dzieci, przewidywanych problemów z systemami emerytalnymi i niedoborem rąk do pracy, konieczna jest zmiana perspektywy i sposobu postrzegania osób dojrzałych w kontekście środowiska pracy. Niniejsze opracowanie służy wprowadzeniu do tego zagadnienia i określeniu ram oraz narzędzi możliwych do zastosowania w polskich firmach.

CEL MODUŁU:

- Wprowadzenie i poszerzenie wiedzy na temat zarządzania wiekiem.
- Budowanie pozytywnej postawy wobec zagadnienia zarządzania wiekiem.
- Zapoznanie ze standardami zarządzania wiekiem.

KORZYŚCI:

- Zdobycie wiedzy dotyczącej potrzeby zarządzania wiekiem i przełożenie tej wiedzy na realia firmy.
- Nabycie umiejętności identyfikowania i brania pod uwagę w zarządzaniu różnic związanych z wiekiem.
- Rozwój umiejętności rozpoznawania mocnych stron pracowników w różnym wieku i wykorzystywanie ich w celu zwiększenia efektywności firmy.
- Dostrzeganie korzyści ze współpracy osób w zróżnicowanym wieku dla przepływu wiedzy w firmie.
- Poznanie ram prawnych dotyczących zarządzania wiekiem.
- Rozpoznanie i przygotowanie do zastosowania powiązań pomiędzy elementami zarządzania wiekiem a motywacją i satysfakcją pracowników, skuteczną komunikacją, zarządzaniem zespołem, strategią HR, zarządzaniem kompetencjami i zarządzaniem zmianą.

PROGRAM:

1. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

- Potrzeby, wyzwania i motywacja pracowników w zależności od wieku – ćwiczenie wprowadzające.
- Podstawowe pojęcia w zarządzaniu wiekiem.
- Sytuacja demograficzna a potrzeby personalne.
- Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem.
- Aspekty prawne zarządzania wiekiem.

2. PRACOWNICY 45+ – PROBLEM CZY SZANSA?

- Korzyści z zarządzania wiekiem – ćwiczenie.
- Analiza SWOT – metoda analizy bieżącej sytuacji firmy w kontekście zarządzania wiekiem.
- Silne i słabe strony pracowników w różnym wieku.
- Specyfika osób 45+ – prawdy i mity.
- Zalety i wady zatrudniania i utrzymywania zatrudnienia osób 45+.

3. ZARZĄDZANIE WIEKIEM A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

- Zasady przepływu wiedzy w firmie.
- Zespołowe dzielenie się wiedzą w przypadku pracowników zróżnicowanych wiekowo.
- Zarządzanie talentami w kontekście przejścia na emeryturę.

- Dobre praktyki – co zrobić, żeby wykorzystać dzielenie się wiedzą?
- Przeramowanie – metoda motywacyjna w kontekście dzielenia się wiedzą.
- Empowerment – organizacja ucząca się (transfer wiedzy w organizacji).

4. WYDAJNOŚĆ FIRMY A ZARZĄDZANIE WIEKIEM

- Wydajność osób 45+ – prawdy i mity.
- Proces starzenia się w kontekście pracy i uczenia się.
- Case study – jak utrzymać wydajność wobec starzenia się pracowników?

5. ZARZĄDZANIE WIEKIEM DLA ORGANIZACJI

- Do czego może nam się przydać zarządzanie wiekiem – ćwiczenie z zakresu technik twórczego myślenia.

1. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Potrzeby, wyzwania i motywacja pracowników w zależności od wieku – ćwiczenie wprowadzające

Ćwiczenie:

Przypomnij sobie swoją pierwszą pracę zawodową, pierwsze miesiące, kiedy chodziłeś do regularnej pracy. Co cię wtedy motywowało? Co było dla Ciebie trudnością?

Ćwiczenie:

A jak jest teraz, w twojej obecnej pracy? Co cię motywuje? Co stanowi dla Ciebie trudność?

Ćwiczenie:

Teraz wyobraź sobie, że za dwa lata będziesz przechodził(a) na emeryturę, nadal jednak chodzisz do pracy. Co będzie cię wtedy motywowało? Co będzie stanowiło trudność?

Podstawowe pojęcia w zarządzaniu wiekiem

Zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym (czyli po 45 roku życia).

Aktualnie w ramach zarządzania wiekiem – choć można je odnosić do wszystkich zróżnicowanych pod względem wieku pracowników – eksponuje się zarządzanie ukierunkowane na starszych pracowników ze względu na potrzebę wydłużenia aktywności zawodowej z perspektywy:

- przedsiębiorstw – ponieważ przewiduje się na najbliższe lata rosnące niedobory pracowników, a także dlatego, że wraz z odchodzeniem osób starszych firmy tracą kapitał związany z wieloletnim doświadczeniem tych osób,
- pracowników – ponieważ ze względu na niewydolność polskiego systemu emerytalnego i przewidywany wzrost różnicy między dochodami z pracy a emeryturą, będą oni bardziej zainteresowani dłuższą pracą zawodową,
- społeczeństwa – ponieważ grozi nam zapaść systemu emerytalnego i finansów publicznych, jeśli zdecydowanie nie wydłuży się okresu pracy zawodowej.

W niniejszym opracowaniu skupiamy się przede wszystkim na tych aspektach zarządzania wiekiem, które leżą w gestii pracodawców. Inne aspekty mogą się odnosić do samych pracowników, albo do polityki państwa.

Celem zarządzania wiekiem jest utrzymanie zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego i dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, umożliwiające zapewnienie rentowności ich zatrudnienia. Zarządzania wiekiem nie należy traktować jako polityki preferowania osób starszych – co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji, w tym również ze względu na wiek – a jedynie jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku.

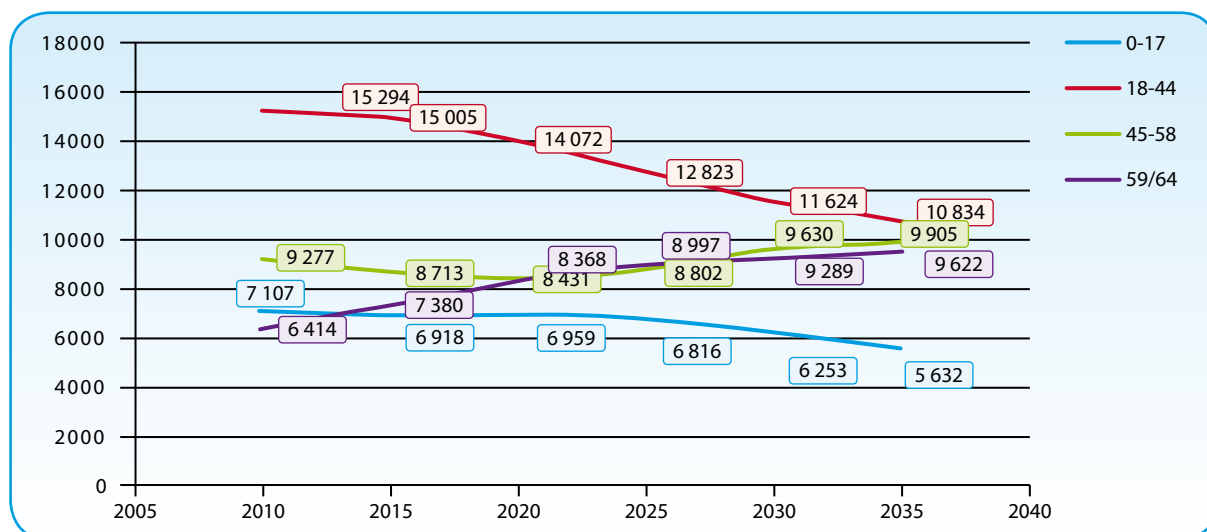
Granica wieku, poza którą osoba jest uznawana za starszą, jest postawiona dość nisko ze względu na fakt, że działania wobec pracowników są najbardziej skuteczne, gdy są rozłożone na dłuższy okres życia zawodowego.

Podstawowe powody wdrażania zarządzania wiekiem:

1. Perspektywa społeczeństwa:
 - Starzenie się siły roboczej
 - Niska aktywność zawodowa starszych pracowników
 - Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek
 - Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia
2. Perspektywa pracodawców:
 - Korzyści z różnorodności wiekowej pracowników
 - Konieczność utrzymania kompetencji na odpowiednim poziomie
 - Niedobory w zatrudnieniu młodszych kandydatów do pracy, przede wszystkim w niektórych zawodach
 - Wykorzystanie przewag starszych pracowników nad młodszymi
 - Konieczność ograniczania kosztów zatrudnienia starszych pracowników
 - zwiększanie ich wydajności
 - Zmiana warunków na rynku pracy

Sytuacja demograficzna a potrzeby personalne

Prognoza zmian ludności Polski według wieku (w tys. osób)



Źródło: GUS (2008).

Powyższy wykres pokazuje tendencje, dotyczące struktury demograficznej społeczeństwa. W miarę upływu lat będzie przybywało proporcjonalnie osób starszych, po 45 roku życia. Dlatego już teraz należy przystosować organizację do zmienionych proporcji zatrudnienia.

Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych. Działania te są podzielone na kilka grup stanowiących obszary zarządzania wiekiem. Te obszary to:

Rekrutacja i selekcja

Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że osoby starsze są równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy, a tym samym potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani ze względu na wiek ani bezpośrednio, ani pośrednio.

Przykład:

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe opracowało ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem.

W pewnej polskiej firmie respondenci zwrócili uwagę na sposób docierania do kandydatów starszych wiekiem: w przypadku poszukiwania osób w wieku 45+ ważne jest zamieszczanie ogłoszeń w prasie tradycyjnej (osoby te do Internetu sięgają rzadziej) oraz współpraca z urzędami pracy.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010

Kształcenie ustawiczne

- zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami,
- zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej,
- dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
- skompensowanie – w miarę możliwości – starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile w przeszłości miała miejsce.

Przykład:

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe, organizując szkolenie, bierze pod uwagę to, że niektórzy jego uczestnicy, a w szczególności osoby starsze, mogą gorzej słyszeć. Dlatego filmy szkoleniowe mają napisy. Ponadto firma ta, z myślą o osobach starszych, organizuje szkolenia z podstaw obsługi komputera dla osób, których wiedza w tym zakresie nie jest wystarczająca do wzięcia udziału w bardziej zaawansowanym szkoleniu komputerowym, organizowanym dla wszystkich pracowników.

W Centrum Techniki Okrętowej, średnim polskim przedsiębiorstwie prowadzącym działalność badawczo-rozwojową, w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników tworzone są zespoły zadaniowe mieszane wiekowo. Jest to długotrwanie zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów mają za zadanie wspomaganie procesu tworzenia się zespołów zadaniowych.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Rozwój kariery zawodowej

Dobre praktyki w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej zakładają zapewnienie starszym pracownikom możliwości (Naegele, Walker 2006):

- rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami (niekoniecznie musi to oznaczać możliwość awansowania w hierarchii zawodowej),
- utrzymywania lub podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych,
- nadrobienia, w miarę możliwości, zaległości w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej, o ile takie zaległości istnieją.

Przykład:

Pracownicy służby więziennej w Bremie są zagrożeni niezdolnością do pracy w związku z wysokim poziomem stresu w pracy. Aby temu zapobiec, wdrożono tam modelowy projekt Druga kariera, którego celem jest przygotowanie pracowników do zmiany miejsca pracy. Efektem końcowym projektu będzie zdobycie przez pracowników tego zakładu karnego, jeszcze w trakcie pracy, kwalifikacji niezbędnych do zmiany miejsca pracy.

Mataro Glasswork, hiszpańska fabryka szkła, realizuje program szkoleniowy, w ramach którego młodzi pracownicy są szkoleni przez starszych, którzy już przeszli na wcześniejszą emeryturę. Starsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) podpisują z firmą kontrakt, zgodnie z którym 25% czasu pracy poświęcają na szkolenie i ocenę młodych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Elastyczne formy pracy

Ten obszar polega na dostosowaniu czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracowników oraz obciążenia obowiązkami opiekuńczymi. Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym.

Przykład:

W Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii praca lekarzy (których średni wiek wynosi 64 lata) jest rozdzielana w taki sposób, że podział zadań jest dostosowany do indywidualnych preferencji lekarzy. Głównym celem wprowadzenia tego systemu było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę. Konieczność wprowadzenia takiej polityki wynika z braku zainteresowania młodych lekarzy podjęciem pracy w Centrum – oni na ogół decydują się na- o wiele lepiej opłacalną, pracę za granicą. Starsi pracownicy chętnie korzystają z możliwości pracy w Centrum, bo wynagrodzenie oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięczny dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy

W tym obszarze koncentrujemy się na zoptymalizowaniu procesów pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy.

Przykład:

Michelin Polska S.A. 5 lat temu podpisała kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje specjalne programy profilaktyczne, dostosowane do specyfiki pracy w firmie. Programy te są finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela firmy. W chwili obecnej wdrażany jest program dbałości o narząd ruchu, adresowany do osób wykonujących pracę fizyczną. W ramach tego programu możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę i ruchy oraz informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Przesunięcia między stanowiskami

To nic innego jak skoordynowanie wymagań związanych z pracą na danym stanowisku z możliwościami pracowników. Ponadto zakłada się, że- w przypadku konieczności przesunięcia pracownika na inne stanowisko- jakość pracy nie pogorszy się. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do trwałego utrzymania możliwości zatrudnienia pracownika (tj. na tyle wysokiej wydajności pracy, aby jego dalsze zatrudnianie było dla firmy opłacalne), w szczególności w wyniku zwiększenia jego elastyczności i kompetencji zawodowych oraz ochrony zdrowia.

Przykład:

Talińskie Przedsiębiorstwo Autobusowe, Estonia
Starsi kierowcy autobusów, których czas reakcji był długi i którzy mieli trudności z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie (mniejszy ruch na drodze i mniej pasażerów, dzięki czemu praca jest mniej stresująca). Natomiast pracownicy, którzy ze względu na wiek nie mogą dłużej pracować jako kierowcy, zostali przesunięci do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają, że:

- decyzja o zwolnieniu jest oparta na obiektywnych kryteriach, odnoszących się do danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska,
- odejście z pracy w momencie uzyskania prawa do emerytury (w tym wcześniejszej emerytury) nie jest przymusem, tylko jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (inne to np. pozostanie na obecnym stanowisku przy dotychczasowym lub niższym wynagrodzeniu, przejście na inne stanowisko, podjęcie pracy w innej niż dotychczasowa formie)

Przykład:

Pewne polskie przedsiębiorstwo realizuje program Urlop przed emeryturą, w ramach którego w określonym czasie przed emeryturą pracownik może nie pracować i ma zagwarantowane pobory na poziomie 65% swego ostatniego wynagrodzenia.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Podejście kompleksowe do zarządzania wiekiem

Wybiórcze stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem może nie przynieść pożądanych efektów, gdyż przedsiębiorstwo może jednocześnie (nieświadomie) stosować złe praktyki w polityce zarządzania personelem, które mogą niwelować pozytywne skutki dobrych praktyk. Najlepsze efekty daje wdrożenie całościowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy więc uznać jedynie za etap wstępny (okres próbny) wdrażania zarządzania wiekiem, którego konsekwencją powinno być wdrożenie strategii całościowej.

Przykład:

W związku z poważnym niedoborem wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku pracy Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych (Łotwa) stosują obecnie strategię zarządzania personelem, mającą na celu wydłużenie zatrudnienia obecnych pracowników oraz jednocześnie zachęcenie do powrotu do firmy byłych pracowników, którzy są na emeryturze. Strategia ta łączy następujące elementy: różne metody aktywnej rekrutacji, premie i świadczenia dla starszych pracowników oraz świadczenia socjalne w ciągu całej kariery pracownika w firmie. Ponadto, przedsiębiorstwo zapewnia swoim pracownikom różne świadczenia medyczne – mogą oni bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu, który jest własnością przedsiębiorstwa. Pracownicy z 20- oraz 30-letnim stażem pracy w firmie otrzymują odpowiednio status zasłużonego pracownika i honorowego zasłużonego pracownika oraz jednorazową premię pieniężną wraz z okolicznościowym dyplomem. Kolejnym istotnym elementem strategii personalnej przedsiębiorstwa jest mentoring, tj. szkolenie osób nowoprzyjmowanych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Aspekty prawne zarządzania wiekiem

Źródło: M. Siergiejuk, T. Gajderowicz, U. Sztanderska. Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej. Warszawa 2010

Należy pamiętać, że aspekty prawne zarządzania wiekiem podlegają zmianom, np. aktualnie (początek stycznia 2011) ma zostać opracowana ustawa ponownie pozwalająca emerytom na pracę w określonym zakresie bez utraty prawa do emerytury – na podstawie aktualnych regulacji prawnych nie jest to możliwe.

Rekrutacja

Ochrona przedemerytalna

Najistotniejszą z punktu widzenia zarządzania wiekiem regulacją jest art. 39 Kodeksu Pracy. Przepis ten stanowi, iż pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Ochronie podlegają więc kobiety w wieku 56-60 lat oraz mężczyźni w wieku 61-65 lat, przy czym należy pamiętać, że niektóre grupy (np. pracujący w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze) mają zagwarantowany niższy niż powszechny wiek emerytalny i w stosunku do nich granica ta ulega odpowiednio obniżeniu. Istotne jest tutaj także to, że Kodeks Pracy mówi o konieczności spełnienia dwóch warunków, to znaczy o osiągnięciu wieku emerytalnego, ale także o posiadaniu odpowiedniego stażu pracy. Jeśli pracownik, mimo osiągnięcia wieku przedemerytalnego, nie posiada wymaganego okresu zatrudnienia, nie podlega omawianej w tym punkcie ochronie przedemerytalnej.

Pracodawca może jednak wypowiedzieć umowę o pracę pracownikowi w wieku przedemerytalnym, gdy pracownik uzyskał prawo do renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy (art. 40 KP) oraz w sytuacji, gdy pracodawca ogłosił upadłość lub likwidację (art. 411 KP).

Omawiany zakaz dotyczy również wypowiedzeń zmieniających warunki pracy lub płacy (art. 42 par. 1 Kodeksu Pracy), co oznacza, iż osoby w wieku przedemerytalnym są chronione nie tylko przed zwolnieniem, ale także przed np. obniżeniem wynagrodzenia czy skierowaniem do bardziej uciążliwej pracy. Zakaz w tym przypadku nie ma charakteru absolutnego. Zgodnie z art. 43 pracodawca może wypowiedzieć warunki pracy lub płacy pracownikowi o którym mowa w art. 39, jeżeli wypowiedzenie stało się konieczne ze względu na wprowadzenie nowych zasad wynagradzania, dotyczących ogółu pracowników zatrudnionych u danego pracodawcy lub tej ich grupy, do której pracownik należy, bądź z uwagi na stwierdzoną orzeczeniem lekarskim utratę zdolności do wykonywania dotychczasowej pracy, albo- niezawinioną przez pracownika- utratę uprawnień koniecznych do jej wykonywania.

Dyskryminacja

Zarządzanie wiekiem, jako element zarządzania różnorodnością, zawiera w swej istocie pozytywne lub przynajmniej neutralne podejście do wieku. Dobry menager, wdrażający strategię zarządzania wiekiem, będzie zdawał sobie sprawę zarówno z zalet, jak i wad pracowników w określonym wieku i będzie starał się stosować takie metody, które pozwolą maksymalnie wykorzystać zalety i zminimalizować wady każdego z nich.

Przepisy antydyskryminacyjne istnieją w polskim Kodeksie Pracy od 2001 roku. Wśród podstawowych zasad prawa pracy z rozdziału II Kodeks Pracy wymienia zasadę równych praw pracowników z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków, co dotyczy w szczególności równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu (art. 112) oraz zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, bezpośredniej lub pośredniej, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 113).

Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy czy warunków zatrudnienia (w tym wynagrodzenia za pracę), ale też awansowania i dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Za działania dyskryminacyjne nie są uznane:

- niezatrudnianie pracownika, jeżeli rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania powodują, że przyczyna lub przyczyny wymienione wyżej są rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi,
- wypowiedzenie pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami nie dotyczącymi pracowników,
- stosowanie środków, które różnicują sytuację prawną pracownika ze względu na ochronę rodzicielstwa lub niepełnosprawność,
- stosowanie kryterium stażu pracy przy ustalaniu warunków zatrudnienia i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, co uzasadnia odmienne traktowanie pracowników ze względu na wiek,
- pozytywną dyskryminację, to znaczy działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników.

Subsydiowanie zatrudnienia

Wśród narzędzi zarządzania wiekiem pojawia się, między innymi, postulat nawiązania współpracy z urzędem pracy i biurami pośrednictwa pracy oraz wykorzystanie potencjału wiążącego się z zatrudnieniem subsydiowanym. W tym kontekście ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przewiduje możliwość stosowania różnorodnych środków, zwiększających szanse na znalezienie zatrudnienia przez bezrobotnych, przy czym wyróżnić można w tej grupie uniwersalne narzędzia, stosowane wobec wszystkich bezrobotnych niezależnie od ich wieku, a także grupę instrumentów skierowanych do osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy (art. 49), a wśród nich także do bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat.

Zwolnienie z opłacania składek

Przepisy przewidują możliwość (czasowego lub stałego), zwolnienia pracodawców z opłacania składek na ubezpieczenie społeczne za osoby w wieku przedemerytalnym. Zostały one wprowadzone przez ustawę z dn. 19 grudnia 2008 roku o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2009, nr 6, poz. 33).

Szkolenia i rozwój

Obowiązki pracodawcy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników

Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 17). Aktualnie przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie przez pracownika wiedzy i umiejętności z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługuje urlop szkoleniowy. Pracodawca może przyznać pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe dodatkowe świadczenia, w szczególności pokryć opłaty za kształcenie, przejazd, podręczniki i zakwaterowanie. Wartość tych dodatkowych świadczeń związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych objęto zwolnieniem podatkowym.

Dostęp do szkoleń nie powinien być różnicowany, w szczególności ze względu na wiek pracowników. Obok Kodeksu Pracy, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy formułuje taki zakaz: przy kierowaniu na szkolenie obowiązuje zasada równości w korzystaniu ze szkoleń bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne lub przynależność związkową (art. 40 ust. 6)

Elastyczne formy pracy

Wobec pracowników w wieku przedemerytalnym można umówić się na takie same elastyczne formy pracy, jak wobec innych pracowników, czyli:

- Niepełny wymiar czasu pracy – w kontekście promowania polityki stopniowego kończenia aktywności zawodowej istotne są przepisy, umożliwiające wprowadzenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze. Zgodnie z art.292 Kodeksu Pracy, pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wnioski pracownika, dotyczący zmiany wymiaru czasu pracy, określonego w umowie o pracę. Choć przepisy nie formułują bezwzględnego obowiązku, to nie oznacza to jednocześnie całkowicie uznaniowego charakteru powinności pracodawcy – ewentualna odmowa zmiany wymiaru czasu pracy powinna być przez pracodawcę dokładnie uzasadniona. Z drugiej strony, pracodawca nie może narzucić zmiany wymiaru czasu pracy, to znaczy jeżeli zmianę inicjuje pracodawca, to zawsze musi ona być zaakceptowana przez pracownika.
- Telepraca – praca może też być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną -art. 675 Kodeksu Pracy). Telepracownikiem w świetle przepisów jest pracownik, który wykonuje pracę w większości poza siedzibą pracodawcy, a rezultaty swojej pracy przekazuje za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Warto również podkreślić, iż ustawodawca zastrzegł w art. 679, że brak zgody pracownika na zmianę warunków wykonywania pracy, a także zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy nie mogą stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę. Pracownik nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu podjęcia pracy w formie telepracy, jak również odmowy podjęcia takiej pracy.
- Zadaniowy system pracy. Szczególnie korzystną z punktu widzenia pracodawcy formą wykonywania pracy jest zadaniowy czas pracy. Rozliczanie pracowników na podstawie faktycznie wykonanej pracy, a nie czasu spędzonego w miejscu pracy, może być stosowane, zgodnie z art. 140 Kodeksu Pracy, w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania pracy. Podstawową przesłanką uzasadniającą wprowadzanie tego systemu są utrudnienia w zakresie ewidencjonowania czasu pracy pracownika. Uważa się, że stosowanie tego systemu jest opłacalne w sytuacji, gdy indywidualne zaangażowanie pracownika i jego organizacja czasu pracy w znaczący sposób wpływa na wykonywanie i rezultaty pracy. Pracodawca, po porozumieniu z pracownikiem, ustala czas niezbędny do wykonania powierzonych zadań, uwzględniając wymiar czasu pracy wynikający z podstawowych norm czasu pracy tj. 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w (przeciętnie) pięciodniowym tygodniu pracy. Teoretycznie wyklucza to możliwość pracy w nadgodzinach, choć gdyby okazało się, że pracodawca nałożył na pracownika więcej zadań niż ten jest w stanie wykonać w ramach podstawowych norm czasu pracy, pracownik taki może dochodzić swoich praw do dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych.
- Inne formy nietypowego zatrudnienia i elastycznej organizacji pracy – na pisemny wniosek pracownika pracodawca może również zastosować system skróconego tygodnia pracy (art. 143 Kodeksu Pracy). Kolejną elastyczną formą zatrudnienia, która jest przewidziana w polskim prawie pracy jest zatrudnienie przez agencje pracy tymczasowej. W niektórych krajach stosowana jest również praca na wezwanie (on-call work). W Polsce nie jest możliwe wprowadzenie pracy na wezwanie przez zawarcie umowy o pracę. W pewnym sensie przypomina ją, funkcjonujący w Kodeksie Pracy, dyżur (art. 1515). Osoba pełniąca dyżur pozostaje w gotowości do wykonywania pracy poza normalnymi godzinami pracy. Dyżur może być pełniony w zakładzie pracy, w domu lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę.

Ergonomia, warunki pracy i prewencja zdrowotna

Bezpieczeństwo i higiena pracy oraz profilaktyka zdrowotna – w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz profilaktycznej ochrony zdrowia i warunków pracy przepisy są dosyć szczegółowe. W kontekście zarządzania wiekiem istotne jest to, że przepisy te nakładają na pracodawcę konkretne obowiązki w tym zakresie. Kodeks Pracy w dziale X określa w szczególności, iż pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. Pracodawca ponosi też odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny w zakładzie pracy, przy czym na zakres odpowiedzialności pracodawcy nie wpływają obowiązki pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz powierzenie wykonywania zadań służby bezpieczeństwa i higieny pracy specjalistom spoza zakładu. Pracodawca ma również konkretne obowiązki związane z profilaktyką zdrowotną (rozdział VI Kodeksu Pracy), do których zalicza się przede wszystkim przeprowadzanie badań wstępnych i okresowych, których koszty w całości obciążają pracodawcę. Pracodawca ocenia i dokumentuje również ryzyko zawodowe, związane z wykonywaną pracą oraz stosuje niezbędne środki profilaktyczne zmniejszające ryzyko.

Niezdolność do pracy – Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2009, nr 6, poz. 33) skróciła okres, w którym pracodawcy wypłacają wynagrodzenie za czas choroby pracownika w wieku przedemerytalnym. Zgodnie z art. 92 Kodeksu Pracy, za czas niezdolności pracownika do pracy wskutek choroby trwającej łącznie do 33 dni w ciągu roku kalendarzowego, pracownik zachowuje prawo do 80% wynagrodzenia. Wyżej wspomniana ustawa, która weszła w życie od 1 lutego 2009 roku stanowi jednak, że za pracowników w wieku powyżej 50 lat firmy będą opłacać tylko pierwsze 14 dni ich niezdolności do pracy w roku, zaś od 15. dnia będzie im przysługiwał zasiłek chorobowy z ZUS. Biorąc pod uwagę fakt, iż w opinii pracodawców pogarszające się zdrowie i słabsza kondycja jest jednym z podstawowych problemów, jakie wiążą się z zatrudnieniem osób starszych, wydaje się, że wprowadzone w Kodeksie Pracy zmiany korzystnie wpłyną na pozycję osób w wieku przedemerytalnym na rynku pracy.

Przejście na emeryturę i polityka kończenia zatrudnienia

Ustawowy wiek emerytalny – o ile w tradycyjnych systemach emerytalnych ustawowy wiek emerytalny jest kluczowym elementem mającym wpływ na sytuację finansową systemu, o tyle w systemie indywidualizującym wysokość świadczeń zależnie od zebranego kapitału wiek przejścia na emeryturę przestaje mieć znaczenie. Oczywiście, wiek ten wciąż jest potrzebny z uwagi na cele prowadzonej polityki społecznej, zwłaszcza polityki rynku pracy, nie jest to już jednak element, który decyduje o jego finansowej równowadze. Jego rola w systemie jest więc zupełnie inna. Powszechny, standardowy wiek emerytalny w Polsce wynosi 65 lat dla mężczyzn i 60 lat dla kobiet. W porównaniu z rozwiązaniami prawnymi, stosowanymi w innych krajach, plasujemy się w pobliżu przeciętnej, niewiele tylko poniżej tej wartości. Jednocześnie jednak rzeczywisty wiek opuszczania rynku pracy w Polsce jest jednym z najniższych w Europie, co odzwierciedla wieloletnie funkcjonowanie dosyć rozbudowanych i relatywnie łatwo dostępnych możliwości przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej w warunkach pewnej niezależności wypłacanego świadczenia emerytalnego od zgromadzonego na jego sfinansowanie kapitału. Reforma emerytalna wraz z wprowadzonym niedawno systemem emerytur pomostowych, które opisane zostały poniżej, znacząco ograniczyły te możliwości. Pozwala to oczekiwać, że wiek przechodzenia na emeryturę będzie ulegał wydłużeniu. Z drugiej strony, w kontekście starzenia się ludności i wydłużania się przeciętnego trwania życia, pojawiają się propozycje podniesienia tego wieku. W niektórych krajach udało się nawet wprowadzić takie rozwiązania, jednak wiąże się to zwykle z dużym kosztem politycznym.

Aktualnie (styczeń 2011) w Polsce występują zmiany związane z systemem emerytalnym (łączenie pracy i emerytury, składki zbierane na indywidualnych kontach), dlatego niniejsze opracowanie nie dotyczy szczegółów tego zagadnienia.

2. PRACOWNICY 45+ – PROBLEM CZY SZANSA?

Ćwiczenie: Korzyści z zarządzania wiekiem

Przedstaw korzyści z zarządzania wiekiem w firmie, używając języka korzyści, czyli np. „Zatrudnianie osób 45+ powoduje, że..... Dzięki temu nasza firma.....”

Silne i słabe strony pracowników w różnym wieku

Analiza SWOT – metoda analizy bieżącej sytuacji firmy w kontekście zarządzania wiekiem
Analiza SWOT jest najbardziej popularną metodą oceny pozycji przedsiębiorstwa (jego silnych i słabych stron) na tle szans i zagrożeń ze strony otoczenia, wspomagającą wybór najlepszej strategii działania. Stanowi ona oszacowanie, w jakim stopniu zasoby firmy odpowiadają potrzebom i wymogom środowiska, w którym ona działa i konkuruje. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter rozpatrywanych grup czynników: strengths – silne strony, weaknesses – słabości, opportunities – okazje, threats – zagrożenia i jednocześnie wskazuje na kolejność ich analizowania (punktem wyjścia są atuty i słabości firmy, które bada się w odniesieniu do okazji i zagrożeń zewnętrznych). W kontekście pracowników 45+, analizę SWOT można przeprowadzić w odniesieniu do ich silnych i słabych stron – gdy są już zatrudnieni w firmie – oraz szans i zagrożeń związanych ze zmianami demograficznymi w społeczności. Kolejność tę można, oczywiście, odwrócić i badać zagrożenia oraz szanse, jakie stwarza otoczenie w odniesieniu do silnych i słabych stron firmy. Analiza ta będzie wówczas określana jako TOWS. Przykładowy arkusz do prowadzenia analizy SWOT przedstawiony został poniżej.

Mocne Strony (S)	Słabe Strony (W)
Okazje (O)	Zagrożenia (T)

Przykładowe wyniki analizy SWOT młodszych i starszych pracowników:

PRACOWNICY 30 -

<p>SILNE STRONY dynamizm orientacja na sukces zdrowie mobilność zdolność do poświęcenia, zaangażowania elastyczność szybkie przyswajanie wiedzy</p>	<p>SŁABE STRONY brak doświadczenia przecenianie własnych możliwości przerost formy nad treścią wymaga nadzoru niestabilność emocjonalna nieadekwatne środki wyrazu / zarządzania przesadne oczekiwania, roszczeniowość wymaga inwestycji</p>
<p>SZANSE niższe koszty możliwość kształtowania potencjał – plastyczność</p>	<p>ZAGROŻENIA rotacja – skoczki więcej błędów roszczeniowość możliwy zły wpływ na zespół (egoizm, niedojrzałość) zagrażają starszym</p>

PRACOWNICY 45+

<p>SILNE STRONY doświadczenie większe poczucie realizmu lojalność odporność na stres / cierpliwość lepsze zarządzanie ludźmi wiedza stabilizacja życiowa przewidywalność, dopasowanie</p>	<p>SŁABE STRONY ograniczenia fizyczne i umysłowe nawyki mniejszy dynamizm mniejsza produktywność mniejsza motywacja (komfort)</p>
<p>SZANSE know – how (z innych firm) wewnętrzny know – how (np. planowanie strategiczne) coaching, mentoring PR firmy mniejsze roszczenia? stabilniejsze kadry</p>	<p>ZAGROŻENIA bufonada brak elastyczności przy nowych wyzwaniach, zmianach (?) zejście ze sceny absencja niechęć do pracy / brak motywacji zamknięta postawa</p>

Specyfika osób 45+ – prawdy i mity

Z badań wynika, że dojrzały pracownicy stanowią wysoką wartość dla firm między innymi ze względu na poniższe cechy:

- Wykorzystują doświadczenie, żeby skompensować ewentualny spadek takich zdolności, jak uwaga czy szybkość działania
- Odpowiednio zmotywowani potrafią uczyć się nowych umiejętności i przystosowywać do nowych technologii
- Wbrew stereotypowi, są często bardziej elastyczni niż młodsi pracownicy, ich pomysły są nie tylko innowacyjne, ale i wykonalne, bo bazują na wieloletnim doświadczeniu
- Przyczyniają się do zróżnicowania środowiska pracy
- Nie zawsze chcą odchodzić na emeryturę, interesują się swoją karierą i rozwojem
- Rzadziej zmieniają pracę, dzięki czemu koszty rekrutacji są niższe, a zarządzanie wiedzą lepsze
- Są lojalni, zaangażowani i utożsamiają się z firmą, są dumni z zapewnienia wysokiego poziomu usług, dobrego wykonania swoich zadań
- Mają doświadczenie w sytuacjach kryzysowych, a więc mogą wpływać uspokajająco na cały zespół i być wartościowymi liderami
- Mogą stać się mentorami / przewodnikami dla młodszych pracowników, przyczyniając się do ich rozwoju osobistego i zawodowego
- Jeżeli pracowali w przeszłości w innych przedsiębiorstwach i branżach, zdobyte doświadczenie i wiedzę wykorzystują z pożytkiem w aktualnym miejscu zatrudnienia

Ćwiczenie: *Zalety i wady zatrudniania i utrzymywania zatrudnienia osób 45+*
Należy przedstawić argumenty za zatrudnianiem i utrzymywaniem w pracy wyłącznie osób 45+ (jedna grupa) i wyłącznie osób poniżej 30 roku życia (druga grupa). Należy podać co najmniej 20 argumentów na grupę, a następnie je przedyskutować.

Argumenty za zatrudnianiem i utrzymywaniem w pracy wyłącznie osób 45+:

Argumenty za zatrudnianiem i utrzymywaniem w pracy wyłącznie osób 30-:

3. ZARZĄDZANIE WIEKIEM A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Zasady przepływu wiedzy w firmie a przechodzenie na emeryturę

Na długo przed odchodzeniem starszych pracowników o kluczowych umiejętnościach niezbędne jest opracowanie własnych planów firmy związanych z tą zmianą. Mowa tu o zaplanowaniu przekazywania wiedzy w celu utrzymania jak największego kapitału intelektualnego w firmie. Pierwszym krokiem, jaki powinna zrobić firma, jest przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na talenty w celu określenia, które role w organizacji są najbardziej zagrożone utratą potencjału intelektualnego, jeżeli starszy pracownik zdecyduje się przejść na emeryturę. Role w organizacji mogą być podzielone pod względem wagi i ryzyka dla organizacji, dzięki czemu przełożony oraz pracownicy działu personalnego mogą skupić swoje wysiłki w pierwszej kolejności na planowaniu pozyskania następców na te stanowiska.

Kolejne etapy procesu skupiają się wokół planowania następców. Wyszukiwani są kandydaci o wysokim potencjale, mogący zastąpić pracowników na stanowiskach, które są priorytetem dla ciągłości biznesu po ich odejściu na emeryturę. Ci następcy o wysokim potencjale muszą być przygotowani do objęcia nowej roli wtedy, kiedy starszy pracownik będzie przechodził na emeryturę. Następnie należy zapewnić klarowny proces przekazania wiedzy pomiędzy pracownikiem odchodzącym na emeryturę, a jego następcą. Zazwyczaj kluczowy pracownik, zbliżający się do emerytury, będzie miał dłuższy staż pracy u pracodawcy i- tym samym- będzie posiadał większą wiedzę branżową i korporacyjną. Istnieje więc ryzyko, że firma utraci tę wiedzę razem z odchodzącym pracownikiem.

Przekazanie całości wiedzy nie będzie możliwe, natomiast w pełni możliwe jest:

- zidentyfikowanie kluczowej wiedzy i projektów, które mają być przekazane,
- dokumentowanie ważnych informacji, procesów i kontaktów,
- stworzenie programu mentorskiego, w którym osoba odchodząca może uczyć swojego następcę oraz przekazywać wiedzę poprzez zajęcia bezpośrednio związane z danym stanowiskiem.

Inne możliwości mogące pomóc zatrzymać kapitał intelektualny to m.in. forum warsztatowe, podczas którego grupy pracowników z całej firmy spotykają się osobiście lub online, aby wymieniać się informacjami. Do takich for mogą należeć niedawno emerytowani menedżerowie, którzy są w stanie wykładać na różnego rodzaju seminariach. Mogą one też posłużyć nowym pracownikom firmy jako okazja do naśladowania starszych współpracowników w ramach procesu mentoringu.

W celu zabezpieczenia wiedzy instytucyjnej, pracodawcy mogą też określić pulę emerytowanych pracowników, którzy są dostępni do pracy przy różnych projektach. Dzięki temu emeryci będą mieli swobodę planowania własnych harmonogramów oraz czasu, który mogą poświęcić na prywatne zajęcia, jednocześnie utrzymując swoje umiejętności i okresowo angażując się w interesującą pracę, stanowiącą dla nich wyzwanie.

Równie efektywnym sposobem przekazywania kapitału intelektualnego jest przydzielenie osobie pracującej na pełny etat emerytowanego pracownika jako partnera zawodowego.

Planowanie indywidualnego przejścia jest ostatnim etapem, który realizowany jest bezpośrednio między odchodzącym na emeryturę pracownikiem a jego przełożonym. Dotyczy on głównie zgodności wytycznych czasowych przejścia na emeryturę, planu działania i wskaźników sukcesu, związanych z planem przejścia kompetencji.

Zespołowe dzielenie się wiedzą w przypadku pracowników zróżnicowanych wiekowo

Co zrobić, żeby wykorzystać dzielenie się wiedzą i zwiększyć efektywność zróżnicowanego zespołu?

Studium przypadku: Vattenfall Heat Poland S.A.

Vattenfall Heat Poland S.A. jest największym w Polsce wytwórcą ciepła i energii w skojarzeniu (kogeneracji). Produkcja odbywa się w pięciu zakładach: elektrociepłowni Siekierki, elektrociepłowni Żerań, elektrociepłowni Pruszków, ciepłowni Kawęczyn i ciepłowni Wola. Firma zajmuje się także sprzedażą, przesyłem i dystrybucją ciepła.

Wizja Vattenfall zakłada nie tylko objęcie pozycji czołowego europejskiego przedsiębiorstwa w branży energetycznej, ale również bycie pracodawcą z wyboru, rozumiane m.in. jako planowanie, rozwój i zarządzanie kompetencjami, które dotyczy nie tylko kadry menadżerskiej, ale obejmuje również pracowników na stanowiskach niekierowniczych.

Aktualnie w Vattenfall Heat Poland S.A. jest zatrudnionych ponad 1100 pracowników, wśród których blisko 400 osób osiągnęło wiek powyżej 50 lat. Jednocześnie w latach 2007 – 2017 prawie 50% ogółu obecnie zatrudnionych nabyło lub nabędzie uprawnienia do świadczeń emerytalnych, co nieuchronnie wiąże się z ubytkiem wiedzy i doświadczenia. W konsekwencji już dziś firma staje przed koniecznością pozyskania, wdrożenia i przeszkolenia nowych pracowników, co jest nie lada wyzwaniem – zwłaszcza w takiej branży jak energetyka, gdzie przygotowanie nowego pracownika do objęcia samodzielnego stanowiska trwa co najmniej półtora roku. W tym czasie pracuje on pod okiem doświadczonego kolegi z długoletnim stażem, który pełni rolę mentora.

Firma ma świadomość, że wiedza w organizacji jest użyteczna tylko wtedy, gdy jest umiejętnie wykorzystywana i przekazywana – dlatego też stworzono roczny program Ekspert Vattenfall, adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła już 50 rok życia. Celem programu, który rozpoczął się jesienią ubiegłego roku, jest promowanie dzielenia się wiedzą, zgodnie z założeniem, że ucząc innych, uczymy się sami. W ramach sukcesji i planowania przyszłych kompetencji wewnętrzni eksperci mają być istotnym ogniwem w procesie wdrażania nowych pracowników oraz zarządzania talentami. Potencjał ekspertów ma być wykorzystany nie tylko w firmie, ale również w szkołach i na uczelniach, przy organizacji tematycznych prelekcji i wykładów oraz sukcesywnie rozwijanego programu praktyk. Specjaliści, którzy potrafią zainteresować młodych ludzi energetyką, będą również zaangażowani w ramach wsparcia działań HR, przy okazji różnego rodzaju uczelnianych targów pracy i dni otwartych. Wszystkie tego typu inicjatywy wpisują się w postanowienia dwóch Porozumień o współpracy w zakresie kształcenia w zawodach związanych z energetyką, które w marcu bieżącego roku firma podpisała w Radomiu i Warszawie, zobowiązując się tym samym do podnoszenia poziomu i jakości edukacji zawodowej. W tym obszarze doświadczenie i wiedza osób 50+, wśród których są m.in. certyfikowani instruktorzy praktycznej nauki zawodu, ma kluczowe znaczenie.

Drugim wewnętrznym projektem realizowanym w Vattenfall Heat Poland S.A. jest Akademia Umiejętności Mistrzów. Jest to program rozwoju kompetencji w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, skierowany do mistrzów produkcji. W sumie jest to trzydziestu pięciu mężczyzn (średnia wieku – 50 lat), którzy na co dzień samodzielnie nadzorują, koordynują i kierują pracą podległego personelu oraz nadzorują urządzenia elektroenergetyczne w zakładzie produkcyjnym, obsługiwane przez ten personel. Celem programu, który rozpoczął się w marcu ubiegłego roku, jest rozwinięcie zdolności przywódczych oraz umiejętności motywowania i zarządzania zespołem. Dotychczas odbyły się cztery sesje, a jesienią bieżącego roku ma rozpocząć się kolejna edycja Akademii.

Pytania:

Jakie, według ciebie, korzyści dla firmy przynosi taka strategia?

Jakie są korzyści dla pracowników w różnym wieku?

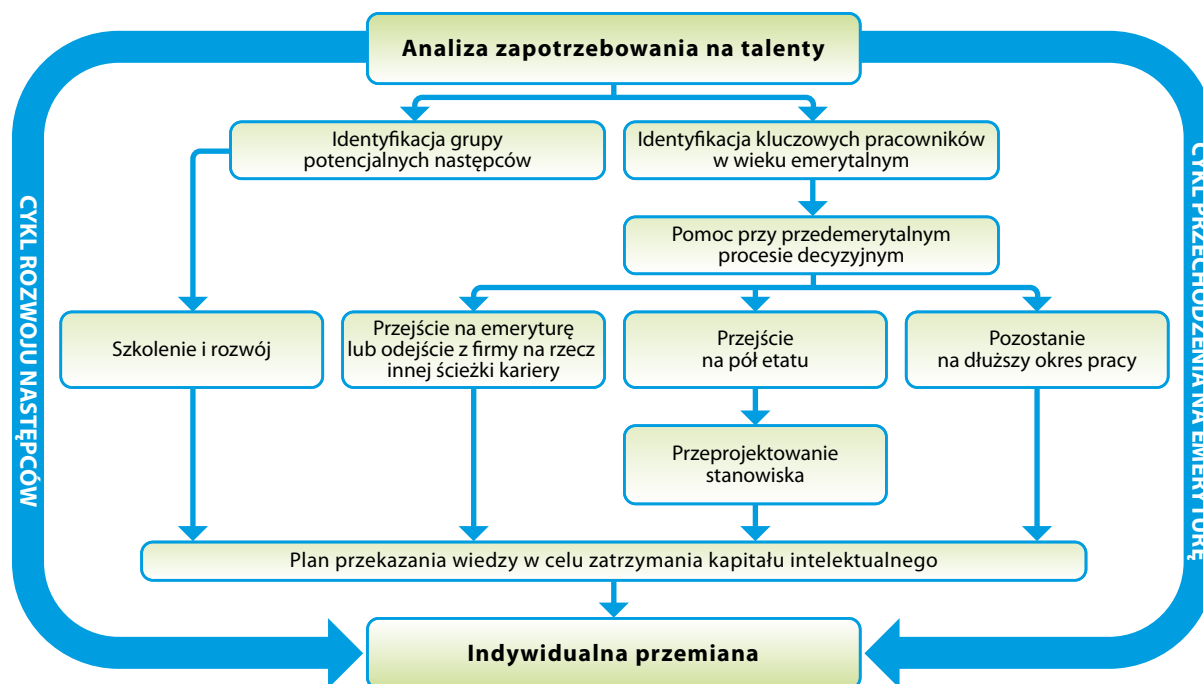
Które z elementów tej strategii można by zastosować w twoim przedsiębiorstwie?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Liwiński, Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa 2010

Zarządzanie talentami w kontekście przejścia na emeryturę

Przykładowy proces przygotowania organizacji do przejścia pracowników na emeryturę ilustruje poniższy rysunek:

Rysunek 1. Zarządzanie talentami w organizacji



Źródło: Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.

Dobre praktyki – co zrobić, żeby wykorzystać dzielenie się wiedzą

Aby zachować cenne doświadczenia, udostępniać wnioski i poszerzać wiedzę w przedsiębiorstwie, Bank Światowy nagrywa niektórych pracowników i zespoły zaangażowane w ważne i trudne strategicznie projekty – chodzi o to, aby wszystkie najważniejsze informacje pozostały w banku.

Przekazywanie wiedzy może się też odbywać w ramach wdrażania nowych pracowników. Siemens stworzył program integracyjny 4x6, w którym nowym pracownikom wiedza jest przekazywana w czterech dokładnie określonych etapach. Pierwszy etap to 6 godzin, które służą wstępnemu zorientowaniu się co do zakresu zadań w firmie. Podczas pierwszych sześciu dni osoba odchodząca na emeryturę przeprowadza szczegółowe rozmowy z nowym pracownikiem w celu określenia ogólnych zasad pracy. Rozmowy te opierają się na informacjach dotyczących m.in. opisu obowiązków dla danego stanowiska. Przez kolejne 6 tygodni trwa ścisła współpraca pomiędzy nowym a odchodzącym pracownikiem. Po upływie 6 miesięcy organizuje się spotkanie między kierownikiem a nowym pracownikiem w celu omówienia rezultatów programu.

Dobra praktyka:

Podobnie jest w jednej z australijskich firm. Kiedy pracownik jest bliski odejścia na emeryturę, zastępstwo wybiera się około 3 miesiące wcześniej. W ciągu ostatnich 3 miesięcy pracy przyszły emeryt może pracować w niepełnym wymiarze godzin za tę samą pensję. Oczekuje się od niego w tym okresie starannego instruowania osoby mającej go zastąpić, aż do momentu, kiedy będzie ona mogła przejąć całkowitą odpowiedzialność za wykonywane obowiązki. Tego typu okres przejściowy pozwala doświadczonemu pracownikowi na podzielenie się ze swoim następcą niezbędną wiedzą, której nie da się w inny sposób przechować ani przekazać.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Przeramowanie – metoda motywacyjna w kontekście dzielenia się wiedzą

Przeramowanie to metoda eksplorowania treści i nadawania jej innego znaczenia. Jest to szczególnie istotne w przypadku obniżonej motywacji. Poprzez przeramowanie dajemy inną perspektywę patrzenia na dane zagadnienie, zmieniając znaczenie wypowiedzi. Pomaga to analizować zagadnienie lub problem w nowy sposób. Dzięki zmianie sposobu patrzenia, zmienia się także nasza reakcja.

Przykład:

Zawsze byłem niestały i wahałem się przy podejmowaniu decyzji.

Przeramowanie:

Jestem ostrożny i biorę pod uwagę wiele czynników.

Ćwiczenie: Przeramuj następujące wypowiedzi:

Jestem już za stary, żeby uczyć się czegoś nowego.

Dawniej było lepiej, po co wprowadzać zmiany?

On jest naprawdę za młody na to stanowisko, ma jeszcze „kielbie we łbie”.

4. WYDAJNOŚĆ FIRMY A ZARZĄDZANIE WIEKIEM**Wydajność osób 45+ – prawdy i mity**

Wydajność osób 45+ jest w dużej mierze związana z warunkami, w jakich pracują – z wiekiem człowiek staje się coraz wrażliwszy na trudne warunki pracy.

Zachęcanie rosnącej liczby starszych pracowników do pozostania w zatrudnieniu jest uzasadnione tylko wówczas, gdy równolegle podejmowane są działania zmierzające do utrzymywania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej pracownika oraz podnoszenia jego kwalifikacji, a także działania ukierunkowane na modyfikację zadań, stanowisk, rytmu i czasu pracy w celu dostosowania ich do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika.

Dostosowanie fizycznych warunków pracy do potrzeb pracownika starszego powinno dotyczyć czynników, które są szczególnie źle tolerowane przez osoby w takim wieku, tj.:

- ciężkiej pracy fizycznej,
- pracy w środowisku gorącym lub zimnym,
- pracy zmianowej, nocnej.

Zmiany możliwości wykonywania pracy przez pracownika starszego spowodowane są głównie obniżaniem się jego wydolności i sprawności fizycznej oraz niektórych elementów sprawności psychofizycznej (np. spostrzegawczości, szybkości reakcji, sprawności narządów zmysłów). Wszystko to prowadzi do zmniejszenia się z wiekiem zdolności do wykonywania wysiłku fizycznego.

Możliwości wysiłkowe osób starszych są wyraźnie mniejsze niż osób młodych, zwłaszcza w zakresie wysiłków angażujących duże grupy mięśniowe i wówczas, gdy intensywność wysiłku jest duża, a jego wykonanie wymaga używania znacznej siły. Natomiast możliwości wykonywania przez osoby starsze wysiłków angażujących małe grupy mięśni nie obniżają się w sposób tak znaczący.

- Obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego pracowników starszych, związane z wykonywaniem zadań roboczych, powinno być o ok. 20 – 40% mniejsze niż pracowników młodszych.
- Pracownicy starsi mogą bez przeszkód wykonywać czynności związane w wykorzystaniem małych grup mięśniowych, czyli np.: prace montażowe.
- Niewielkie różnice w dokładności sterowania pomiędzy młodymi i starszymi predysponują pracowników po 45 roku życia do wykonywania czynności z mniejszym obciążeniem, ale wymagających większej dokładności. W tego typu pracach mogą oni z powodzeniem zastępować młodszych pracowników.

U starszych osób pogarsza się także tolerancja na temperaturę, co jest szczególnie widoczne podczas wykonywania pracy fizycznej w warunkach upałów czy w gorących, przegrzanych, rzadko wietrzonych pomieszczeniach. Osoby starsze są również bardziej wrażliwe na zimno niż osoby młode. Przyczyną tego stanu jest większa u nich utrata ciepła w warunkach ekspozycji na zimno.

- Pracownicy starsi powinni być szczególnie wnikliwie badani przed dopuszczeniem do pracy w środowisku gorącym.
- Należy ograniczać ekspozycję na gorąco pracowników starszych.
- Należy zwracać szczególną uwagę na ilość przyjmowanych przez osoby starsze napojów podczas pracy w środowisku gorącym.

Kolejnym czynnikiem gorzej tolerowanym przez pracowników starszych jest praca zmianowa, zwłaszcza w porze nocnej. System zmianowy z pracą nocną zaburza relacje czasowe różnych procesów rytmicznych pracownika niezależnie od wieku. Starzenie się obniża zdolności adaptacyjne, w związku z czym nie zaleca się pracy tryzmianowej dla żadnego pracownika powyżej 45 roku życia.

Przebieg opisanych zmian jest bardzo zindywidualizowany i nie pozwala na generalizowanie wniosków na wszystkie osoby w wieku 45-65 lat. Ponadto wielu pracowników starszych kom-

pensuje ewentualne zmiany fizjologiczne doświadczeniem nabytym w trakcie wielu lat pracy zawodowej, stąd ich efektywność w pracy zmienia się w niewielkim stopniu.

Nie należy jednak zapominać, że u osób starszych większa jest częstość występowania chorób, głównie układu krążenia, oddechowego i mięśniowo-szkieletowego. Natomiast wymagania, jakie stawia wykonywana praca zawodowa, o ile nie następuje zmiana stanowiska, najczęściej pozostają takie same bez względu na wiek pracownika. To sprawia, że wraz z wiekiem może wzrastać rzeczywiste obciążenie pracą.

W zakresie wyposażenia biurowego stanowiska pracy dla osób 50+ także warto pomyśleć o wprowadzeniu pewnych zmian. Istnieje, na przykład, odpowiednie wyposażenie biurowe dla osób z artretyzmem, tj. większe długopisy, dotykowe klawiatury komputerowe, myszki oraz kalkulatory czy telefony z większymi przyciskami. Można też z łatwością powiększyć rozmiar druku na ekranie komputera, aby zmęczone wiekiem oczy nie miały problemów z odczytaniem tekstu. Dzięki wprowadzeniu powyższych udogodnień do standardowego wyposażenia firmy (np. poprzez wybór dostawcy artykułów biurowych lub jako informacji zamieszczonej w instrukcji obsługi programu komputerowego), pracownik będzie miał poczucie, że nie musi być ograniczony przez swoje warunki fizyczne, oraz że jest szanowany i ceniony przez organizację.

W pełni uzasadnione jest zatem zindywidualizowane podejście i zmiana wymagań w stosunku do pracowników starszych, m.in. poprzez zmianę stanowiska lub organizacji pracy. Działania te, podjęte w odpowiednim momencie życia zawodowego pracownika, powinny być podstawowym elementem nie tylko w systemach zarządzania wiekiem, ale w ogóle w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach – między innymi dlatego, że jednym z podstawowych warunków zachowania dobrej zdolności do pracy jest utrzymanie przez cały okres aktywności zawodowej pracownika równowagi pomiędzy wymaganiami pracy a jego indywidualnymi możliwościami. Istnieje wiele prac, które stanowią nadmierne obciążenie dla pracownika starszego, ale też i takie, które – jak w przypadku prac w szczególnym warunkach – nie powinny być wykonywane przez tego samego pracownika przez cały okres zatrudnienia. Przeniesienie pracownika na inne stanowisko, mniej go obciążające lub stawiające przed nim mniejsze wymagania, pozwoli mu na zachowanie dobrego stanu zdrowia, kontynuowanie pracy w zadawalających warunkach, a także zapobiegnie wcześniejszemu wykluczeniu go z grupy osób aktywnych zawodowo.

Proces starzenia się w kontekście pracy i uczenia się

Oczywiście, nie każdy starzeje się w taki sam sposób. Około jedna piąta siedemdziesięciolatków rozwiązuje testy poznawcze równie dobrze jak dwudziestolatkowie, jednak niektóre rodzaje zmian, związane z uczeniem się i pamięcią, są powszechne podczas starzenia się:

Uczenie się zajmuje więcej czasu – z wiekiem mózg przetwarza informacje z coraz mniejszą prędkością, co ma znaczenie np. przy analizowaniu grafiku, zapamiętaniu nowej procedury czy rozpoznaniu oznakowań.

Podzielność uwagi jest mniejsza – to przekłada się na większe trudności w robieniu kilku rzeczy na raz, koniecznego np. na niektórych liniach produkcyjnych.

Zapamiętywanie faktów i źródeł jest gorsze – taki rodzaj pamięci zaczyna się pogarszać już po 20 roku życia. Im starszy człowiek, tym bardziej musi się skoncentrować, zwrócić uwagę na ważne informacje.

Coraz ważniejsze jest wspieranie pamięci i procesów uczenia się poprzez zapisywanie, powtarzanie, koncentrację, dobrą organizację, planowanie i ustalanie priorytetów.

Case study – jak utrzymać wydajność wobec starzenia się pracowników?**Dobra praktyka: FILTER SERVICE SP. Z O.O.**

Filter Service jest polską firmą, która utworzona została w 1987 roku. W 1992 roku firmę poddano prywatyzacji i od tego momentu funkcjonuje ona pod nazwą Filter Service. W 2002 roku przekształcono ją w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Filter Service zajmuje się badaniami laboratoryjnymi i produkcją materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego.

41% pracowników firmy stanowią osoby powyżej 46. roku życia. W firmie Filter Service dba się o to, aby w procesie rekrutacji nowych pracowników wiek nie stanowił kryterium zatrudnienia, za to stawia się na kwalifikacje, elastyczność i chęć długotrwałej współpracy z firmą, dzięki którym to cechom udaje się realizować główny cel firmy, jakim jest tworzenie wysokiej jakości produktów. Filter Service oferuje swoim pracownikom również cykliczne szkolenia, które dają możliwość zdobycia nowych umiejętności oraz mają pomóc im odnaleźć się w ciągle zmieniających się warunkach produkcji, spowodowanych wdrażaniem coraz to nowych ulepszeń technologicznych. Ponadto, w firmie dba się o przyjazną atmosferę pracy. Ciekawym rozwiązaniem w tej dziedzinie jest zatrudnianie całych rodzin. Do rodziców zatrudnionych w firmie z czasem dołączają ich dorosłe dzieci. Taka praktyka pozwala wzmocnić i ustabilizować załogę i wspomaga powstawanie spontanicznych grup wsparcia. Innym ważnym elementem polityki firmy jest stawianie na wartość doświadczenia swoich pracowników, o czym świadczyć może zachęcanie ich do pozostania w firmie po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wielu pracowników korzysta z tej możliwości i wraca często po pewnym okresie odpoczynku, pracując na pół etatu. Choć firma nie prowadzi żadnego specjalnego programu, osoby powyżej 65 roku życia mają szczególne miejsce w firmie. W Filter Service zatrudnia się ich jako nauczycieli lub mentorów dla młodszych stażem pracowników.

Pytania:

Jakie, według ciebie, korzyści dla firmy przynosi taka strategia?

Jakie są korzyści dla pracowników w różnym wieku?

Które z elementów tej strategii można by zastosować w twoim przedsiębiorstwie?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Liwiński, Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa 2010

5. ZARZĄDZANIE WIEKIEM DLA ORGANIZACJI

Zarządzanie wiekiem to nie tylko coraz bardziej paląca kwestia w naszym społeczeństwie, ale także sposób myślenia, który może przynieść znaczne korzyści dla wdrażającej go organizacji.

Do czego może nam się przydać zarządzanie wiekiem – ćwiczenie z zakresu technik twórczego myślenia

Ćwiczenie: analogie

Puść teraz wodze fantazji i znajdź 10 sposobów na uzupełnienie zdania:

*Zarządzanie wiekiem jest jak,
ponieważ*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

A teraz zastanów się – do czego może się przydać w twojej organizacji strategia zarządzania wiekiem? Znajdź przynajmniej 7 odpowiedzi:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.



KOMPONENT 1

Moduł II: SKUTECZNA KOMUNIKACJA NA PLUS

WSTĘP:

Komunikujemy się przez cały czas. Nawet milczenie stanowi komunikat. Nieodpowiednio dobrane słowa, nieprzemyślana wypowiedź prowadzi czasami do poważnych konfliktów. Podczas wdrażania nowych strategii czy wprowadzania zmian w zarządzaniu bardzo ważne jest odpowiednie zaplanowanie procesu komunikacji z pracownikami. Wiele wdrażanych rozwiązań spotyka się z oporem pracowników właśnie przez brak informacji o tym, co się wokół dzieje. W aspekcie wdrażania zarządzania wiekiem bardzo ważne jest również opanowanie umiejętności przekonywania, by zainspirować do nowych rozwiązań przełożonych, a następnie wszystkich pracowników.

CEL MODUŁU:

- Rozwój umiejętności stosowania narzędzi komunikacyjnych w kontekście pracy z osobami w różnym wieku.
- Uświadomienie możliwości stosowania komunikacji wewnętrznej do wdrożenia zarządzania wiekiem w organizacji.

KORZYŚCI:

- Poszerzenie wiedzy na temat mechanizmów skutecznej komunikacji w kontaktach międzyludzkich (z poznaniem specyfiki różnych grup wiekowych).
- Rozwijanie praktycznych umiejętności w zakresie porozumiewania się i przekonywania.
- Nabycie umiejętności prowadzenia trudnych rozmów w sposób asertywny.
- Zwiększenie wpływu uczestników na podejmowane decyzje zawodowe i życiowe.
- Nabycie umiejętności asertywnego zachowania.
- Poznanie zalet i korzyści płynących z konstruktywnie rozwiązanego konfliktu.
- Rozwijanie umiejętności skutecznego komunikowania się w sytuacji konfliktu międzypokoleniowego.
- Nabycie wiedzy z zakresu komunikacji w organizacji.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia zarządzania wiekiem:

- System komunikacja wewnętrznej.
- Świadomość zagadnień związanych ze stanem pracowników.
- Współpraca.

PROGRAM:**1. KOMUNIKACJA W KONTAKTACH INTERPERSONALNYCH**

- Czym jest skuteczne komunikowanie.
- Różne kanały komunikacji.
- Bariery i błędy komunikacyjne w perspektywie różnic w wieku – analiza i sposoby ich niwelowania.
- Subiektywizm- źródło nieporozumień.
- Autodiagnoza – co utrudnia/ułatwia komunikację z pracownikami w różnym wieku.
- Siła nastawienia w komunikacji.

2. ROZMOWA UKIERUNKOWANA NA ROZWIĄZANIE

- Reguły efektywnej komunikacji.
- Aktywne słuchanie- techniki.
- Komunikat ja – ćwiczenie otwartej komunikacji.
- Sztuka zadawania pytań metamodelowych.
- Jak mówić przekonująco – zasady.

3. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PROCESIE WDROŻEŃ ZARZĄDZANIA WIEKIEM

- Proces komunikacji w organizacji.
- Formalne kanały komunikacji we wdrażaniu zmian.
- Wykorzystanie kanałów komunikacji wewnętrznej we wdrażaniu zarządzania wiekiem.

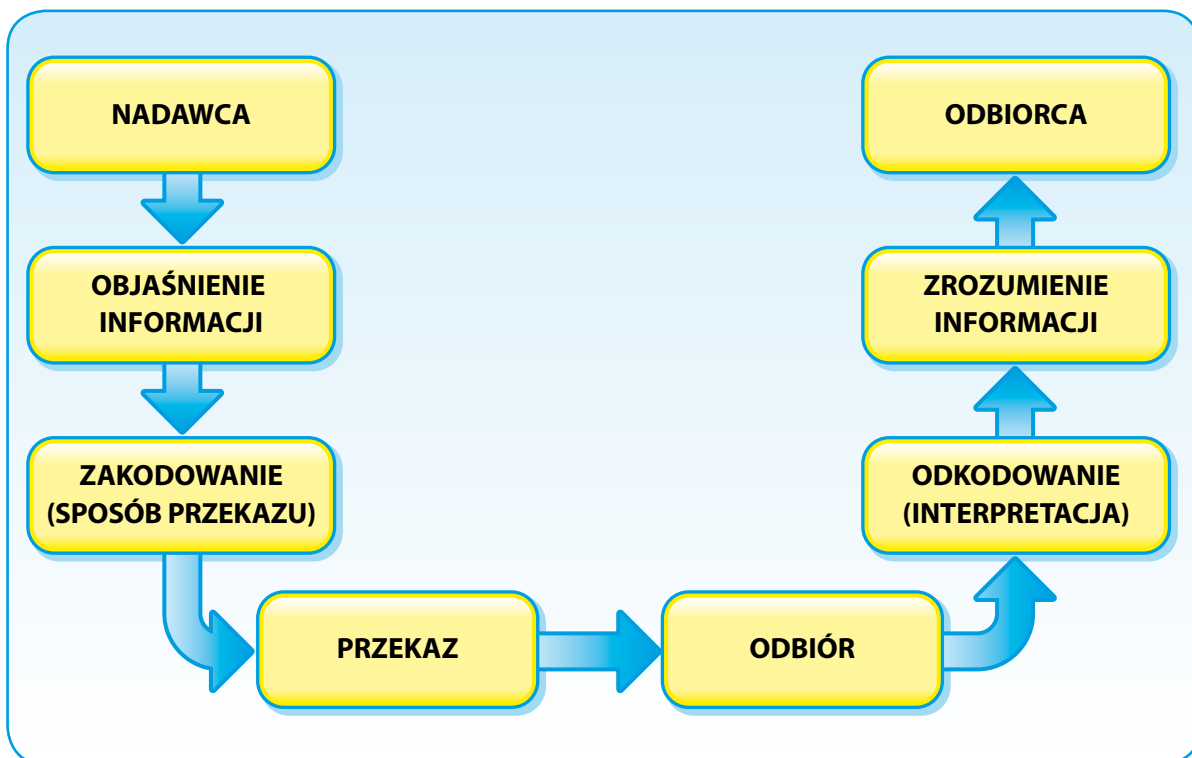
1. KOMUNIKACJA W KONTAKTACH INTERPERSONALNYCH

Czym jest skuteczne komunikowanie

Komunikacja to wg Engel, Warshaw i Kinnear *transakcja między dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu.*

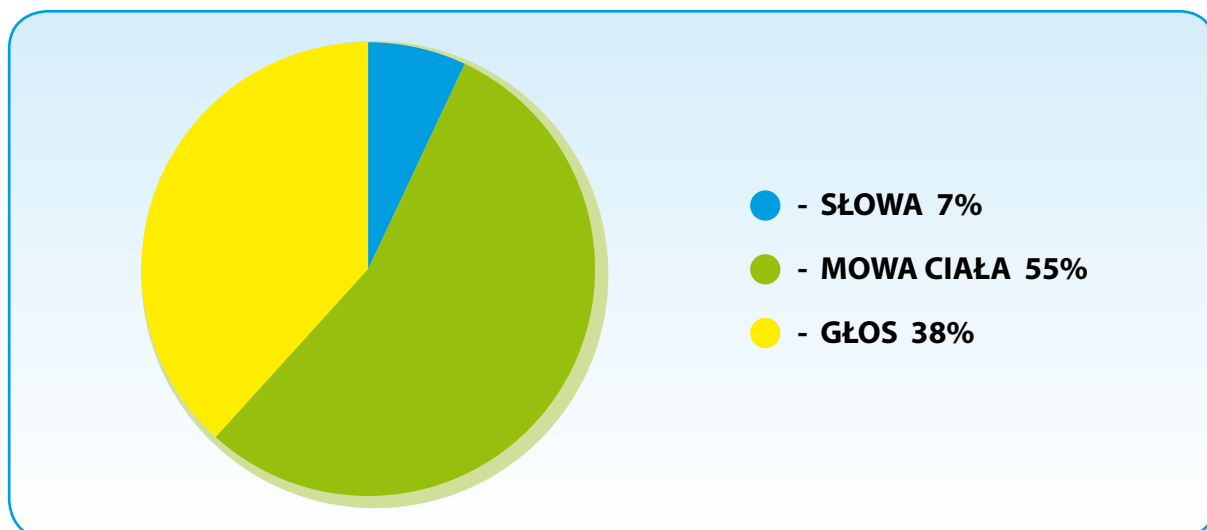
W komunikacji zawsze mamy do czynienia z nadawcą i odbiorcą (odbiorcami). Każda ze stron ma pewien cel w komunikacji (np. nadawca: przekazać informację, odbiorca: dowiedzieć się czegoś). Każdy z uczestników procesu komunikowania się podchodzi do rozmowy z pewnym nastawieniem, wynikającym z jego dotychczasowych doświadczeń, charakteru, postawy. Nastawienie to może ułatwiać lub utrudniać porozumiewanie się.

Schemat komunikacji:



1. NADAWCA komunikatu zastanawia się, co ma powiedzieć, precyzuje wypowiedź (następuje OBJAŚNIANIE).
2. Chcąc przekazać informację, wybiera sposób przekazu (mail, telefon, rozmowa bezpośrednia, wybiera język, np. polski, dobiera słowa zrozumiałe dla odbiorcy) (ZAKODOWANIE).
3. PRZEKAZ to właściwa rozmowa – przekazanie informacji, która jest słuchana przez odbiorcę (ODBIÓR).
4. Słuchający interpretuje to, co usłyszał. Nadaje usłyszanym słowom znaczenie, stara się zrozumieć sens wypowiedzi (ODKODOWANIE i ZROZUMIENIE INFORMACJI).

Różne kanały komunikacji



MOWA CIAŁA	GŁOS	SŁOWA
Postawa (stojąca, siedząca) Sposób poruszania Mimika Gestykulacja Ubiór, dodatki Fryzura, makijaż Kontakt wzrokowy Uśmiech Tiki	Tempo mówienia Intonacja Głośność Tembr głosu Modulacja Wyraźny sposób mówienia Wyrażenia paralingwistyczne (yyyy, mmmm, eeee)	Dobór słów Argumenty Przykłady Metafory Zadawanie pytań Odpowiadanie na pytania

Warto pamiętać, że nawet komunikaty niewerbalne (które są dosyć uniwersalne) mogą być różnie rozumiane przez różne grupy wiekowe. Zrób test:

Zapytaj 10 osób w wieku 45+ i 10 osób w wieku 30- co powiedziałyby o prezeneterze, który prowadzi wykład, trzymając rękę w kieszeni. Zapewne interpretacja zachowania, jak i samego prezenetera będzie różna – od amerykańskiego luzu, po lekceważenie słuchaczy. Zazwyczaj zdecydowana większość osób 45+ odbierze takie zachowanie jako brak szacunku, większość młodych osób zinterpretuje je raczej pozytywnie.

Ćwiczenie:

Zastanów się i zapisz, jakie zachowania niewerbalne i pozawerbalne w codziennej komunikacji mogą być inaczej rozumiane przez osoby 30- i 45+.

Bariery i błędy komunikacyjne w perspektywie różnic w wieku

Mianem barier komunikacyjnych określa się wszystkie czynniki, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w wypowiedzi. Można wyróżnić następujące bariery:

- **Utrudnienia percepcyjne** – np. szybka, cicha, niewyraźna mowa.
- **Stereotypy** – np. chętniej słuchamy osób o wysokim statusie społecznym.
- **Wybiórczość uwagi** – koncentrowanie się jedynie na określonych faktach zamiast na całości wypowiedzi.
- **Samopoczucie** np. nastrój, zmęczenie.
- **Brak umiejętności spojrzenia na sytuację z perspektywy mówiącego.**
- **Krytykowanie.**
- **Obrażanie mówiącego.**
- **Rozkazywanie.**
- **Grożenie.**
- **Moralizowanie:** (Uczciwi ludzie tak nie postępują).
- **Przerywanie.**
- **Niesłuchanie.**
- **Brak jasno sprecyzowanego celu rozmowy.**
- **Konfrontacyjne nastawienie** (chęć lepszego zaprezentowania się od rozmówcy).
- **Decydowanie za drugą osobę.**
- **Dawanie rad.**
- **Uleganie emocjom.**
- **Domyślanie się, co ktoś zaraz powie.**
- **Przekonanie o swojej racji.**

Ćwiczenie:

Opisz, jakie dostrzegasz bariery w komunikacji u pracowników młodszych (30-) w stosunku do starszych (45+).

Ćwiczenie:

Opisz, jakie dostrzegasz bariery w komunikacji u pracowników starszych (45+) w stosunku do młodszych (30-).

Ćwiczenie:

Jak można u nas w firmie usprawnić komunikację między pracownikami 30- i 45+?

Subiektywizm – źródło nieporozumień

Na co dzień posługujemy się wieloma zwrotami, które wydają się jasne i zrozumiałe. Czy są one jednak takie również dla osób, które nas słuchają?

Oto krótki test. Wpisz poniżej, co dla Ciebie oznaczają podane stwierdzenie (określ je wartością liczbową – np. ile to potrwa, jak to daleko, ile to lat):

Wysoka góra	
Głęboka woda	
Długa droga	
Młoda osoba	
Wiek dojrzały	
Za chwilę oddzwonię	
Szybka jazda samochodem	
Droga torebka	
Zimno	
Ciepło	

Z pewnością wyniki poszczególnych osób, które wypełniłyby tę tabelę, różnią się znacząco. Subiektywne zwroty odwołują się bowiem do naszego doświadczenia, kontekstu sytuacji, o której opowiadamy. Często są to dla nas – mówiących tak oczywiste sprawy, że nie wspominamy o nich w rozmowie. Słuchacz, nie mając informacji o kontekście, nada subiektywnym zwrotom własne znaczenie, co może doprowadzić do nieporozumień.

Aby unikać niepotrzebnych konfliktów warto precyzować to, co chcemy powiedzieć (zamiast mówić: za chwilę, powiedzcie za ile minut, godzin coś zrobimy). Jeżeli coś w wypowiedzi drugiej osoby jest dla nas niejasne i obawiamy się własnych, subiektywnych nadinterpretacji, warto zapytać, co konkretnie mówca miał na myśli.

W kontekście komunikacji pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi potrzeba unikania zwrotów subiektywnych jest jeszcze większa. Różnica doświadczeń zawodowych i życiowych pomiędzy pracownikiem młodym a dojrzałym powoduje, że temu samemu słowu każdy z nich może nadać całkiem inne znaczenie. Młody pracownik, który nie posiada jeszcze własnej rodziny, jest często bardziej mobilny, przez co np. słowo „daleko” ma dla niego całkiem inne znaczenie niż dla osoby bardziej statecznej (jak często bywa w przypadku pracowników 45+).

Ćwiczenie:

Autodiagnoza – co utrudnia/ ułatwia komunikację z pracownikami w różnym wieku?

Opisz, co utrudnia, a co ułatwia ci komunikację z pracownikami w różnym wieku oraz jak można ją usprawnić.

	Pracownicy 30-	Pracownicy 45+
Co mi ułatwia komunikację?		
Co mi utrudnia komunikację?		
Jak mogę usprawnić komunikację?		

Siła nastawienia w komunikacji

Wyobraź sobie, że przychodzisz do pracy w nienajlepszym humorze. Pierwszą osobą, którą spotykasz, jest koleżanka, za którą nie przepadasz. Uważasz, że nie zasłużyła na awans, który dostała. W windzie wita cię ona uśmiechem i mówi: Świetnie dziś wyglądasz. Co sobie myślisz?... A co pomyślisz sobie, gdy powie ci to ktoś, kogo lubisz?

Nastawienie zmienia sposób odczytywania komunikatów. Te same słowa znaczą zupełnie co innego, zależnie od naszego nastawienia i znaczenia, jakie nadamy danej sytuacji. Myśląc: na pewno się z nim/nią nie dogadam, albo: i tak go nie przekonam, będziemy mniej cierpliwi, bardziej zdenerwowani każdym pojawiającym się pytaniem czy wątpliwością. Z pozytywnym nastawieniem będziemy inaczej działać, co zwiększy naszą skuteczność i poprawi relacje z innymi.

Eksperyment:

W 1966 roku Rosenthal i Jacobson przeprowadzili ciekawy eksperyment pokazujący, jaki jest wpływ nastawienia na wyniki uczenia się. W osiemnastu klasach szkoły podstawowej przeprowadzili badanie uczniów testem inteligencji przedstawionym nauczycielom jako test mierzący potencjał intelektualny uczniów. W rzeczywistości wynik testu nie był brany pod uwagę przy udzielaniu informacji nauczycielowi. 20% uczniów, wybranych wcześniej losowo w każdej z klas, znalazło się na liście osób, które wg wyników osiągnęły nadzwyczajny postęp intelektualny w ciągu roku szkolnego. 8 miesięcy później dzieci zostały poddane ponownemu badaniu tym samym testem inteligencji. Wyniki badania pokazały, że dzieci, którym przypisano większy potencjał faktycznie osiągnęły większy przyrost ilorazu inteligencji. Nastawienie nauczyciela powodowało, że uczniowi, którego postrzegał jako wybitnie inteligentnego, poświęcał więcej czasu na spokojne, cierpliwe wytłumaczenie materiału w razie wystąpienia problemów w nauce. W przypadku ucznia słabego nastawienie może powodować myśl: on i tak nie zrozumie, co stanie się samospełniającą się przepowiednią – bez wsparcia nauczyciela ten uczeń będzie miał mniejsze szanse na zrozumienie materiału.

O sile nastawienia warto pamiętać, komunikując się z pracownikami w różnym wieku. Stereotypowe postrzeganie pracowników młodych i starszych może prowadzić do samospełniającego się proroctwa, co może utrudniać skuteczną komunikację. Nie każdy młody pracownik zna się świetnie na nowych technologiach i nie każdy doświadczony pracownik jest świetnym mentorem. Komunikując się, warto opierać się na indywidualnym podejściu i poznawaniu pracownika.

2. ROZMOWA UKIERUNKOWANA NA ROZWIĄZANIE

Reguły efektywnej komunikacji

1. Zgodność komunikatów werbalnych z niewerbalnymi.
2. Aktywne słuchanie oraz nastawienie na odbiorcę.
3. Formułowanie logicznych, spójnych wypowiedzi zgodnych z celem rozmowy.
4. Dostosowanie się do rozmówcy.
5. Konstruktywna informacja zwrotna.

W procesie komunikowania istotne znaczenie ma 6 elementów:

1. CO MAMY NA MYŚLI, GDY MÓWIMY. Myślenie to operowanie symbolami, którym nadaje się odpowiedniki słowne
2. CO RZECZYWIŚCIE MÓWIMY (treść komunikatu, czyli słowne odpowiedniki)
3. JAK MÓWIMY (jakość mówienia)
4. CO INNA OSOBA SŁYSZY
5. CO INNA OSOBA ROZUMIE Z TEGO, CO USŁYSZAŁA
6. CO INNA OSOBA PRZYJĘŁA DO WIADOMOŚCI

LEJEK KOMUNIKACYJNY



Aktywne słuchanie – techniki

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem ułatwiającym nawiązanie DOBREGO KONTAKTU. Pozwala zminimalizować różnice w rozumieniu komunikatu przez odbiorcę, a tym, co rzeczywiście chciał powiedzieć mówiący.

Aktywne słuchanie służy uzyskaniu określonych informacji, poznaniu poglądów, emocji, postaw rozmówcy. Wymaga podążania za tokiem myślenia mówiącego, przyjmowania jego punktu widzenia. Aktywne słuchanie wyraża się w formie werbalnej, jak i niewerbalnej.

Dziesięć zasad dobrego słuchacza:

1. Nie przerywaj.
2. Stwarzaj dobry klimat (bądź otwarty).
3. Bądź cierpliwy i opanowany (oddziel własne interpretacje od tego, co rozmówca rzeczywiście powiedział).
4. Okazuj zainteresowanie (chęć słuchania).
5. Koncentruj się na mówiącym (zasada tu i teraz).
6. Zadawaj pytania.

7. Posługuj się językiem zrozumiałym dla rozmówcy.
8. Słuchaj wnikliwie (dąż do zrozumienia wypowiedzi, upewnij się, że dobrze zrozumiałeś).
9. Skupiaj się na najważniejszych informacjach. Staraj się je zapamiętać lub notuj.
10. Stosuj potwierdzenia niewerbalne (potakiwanie, uśmiech).

Powyższe zasady przydają się w codziennej komunikacji z pracownikami z każdej grupy wiekowej.

Parafraza:

Parafraza to technika aktywnego słuchania, polegająca na odtworzeniu własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca. Nie powinna zawierać interpretacji ani podsuwać rozwiązania problemu. Parafraza daje nam możliwość sprawdzenia, czy dobrze zrozumieliśmy rozmówcę, pokazuje zainteresowanie tym, co rozmówca mówi i podkreśla chęć aktywnego podążania za wypowiedzią mówiącego.

Technika ta świetnie sprawdza się w codziennej komunikacji pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych. Różnice doświadczeń i przyzwyczajzeń pracowników w różnym wieku mogą prowadzić czasem do niezrozumienia. Parafraza daje możliwość spokojnego wysłuchania drugiej strony i sprawdzenia rozumienia komunikatu. Daje również możliwość spokojnego uszczegółowienia, doprecyzowania przekazywanych treści.

Parafraza zaczyna się często od słów:

Jeśli dobrze zrozumiałem...

Rozumiem, że chodzi ci o to, że...

Ćwiczenie:

Sparafrazuj poniższe wypowiedzi w taki sposób, aby ich autor miał poczucie, że został zrozumiany

Bardzo ciężko ostatnio współpracuje mi się z Kasią. Mimo, że umawiamy się na spotkanie w sprawie ważnego projektu, ona nie pojawia się. Nie uprzedza, że jej nie będzie, a gdy czekając, dzwoniemy do niej, nie odbiera telefonu. Taka sytuacja zdarzyła się już trzeci raz.

To, co mówisz o możliwościach wdrożenia zarządzania wiekiem wydaje się ciekawe, ale widzę też tutaj duże zagrożenia. Nie wiem, jak zareagują na to ludzie i z jakimi kosztami będzie się to wiązało. Trzeba to jeszcze przemyśleć.

Nie jestem pewien, jak rozmawiać z pracownikami. Mam wrażenie, że w zespole jest jakiś konflikt, ale nikt nie chce nic otwarcie powiedzieć, a ja nie wiem, na ile mogę w to ingerować. Jak sądzisz, co powinienem zrobić?

Komunikat ja – ćwiczenie otwartej komunikacji

- Jest jasną informacją o uczuciach i potrzebach nadawcy.
- Nie zawiera ocen.
- Ułatwia rozwiązanie problemu.
- Skupia uwagę obu stron na faktach – zdarzeniach i działaniach, nie na osobie.
- Ułatwia porozumiewanie się, nie wywołuje negatywnych emocji.
- Sprawia, że komunikacja staje się bardziej konkretna, szczerą i bezpośrednią.
- Jest dyplomatycznym komunikatem zwracającym uwagę na ważne kwestie i dający możliwość korekty zachowania (sprawdza się m. in. w komunikacji przełożonego do pracownika, gdy przełożony jest osobą młodszą niż pracownik).
- Nie narusza granic osób mówiących

Komunikat JA składa się z 4 części:

JA CZUJĘ.....(uczucie)

GDY TY.....(sytuacja)

PONIEWAŻ.....(skutek)

CHCĘ BYŚ.....(oczekiwanie)

UCZUCIE: opisujemy swoje aktualne uczucia w danej sytuacji

SYTUACJA: przedstawiamy konkretną sytuację – opis faktów

SKUTEK: wskazujemy konsekwencje danej sytuacji (co ona powoduje)

OCZEKIWANIE: wskazujemy nasze oczekiwania, mówimy o tym, czego potrzebujemy od rozmówcy.

Przykład:

Jestem zły... (UCZUCIE)

...ponieważ umówiliśmy się na 17.00, czekałem do 19.00 i nadal cię nie było...(SYTUACJA)

...i musiałem pojechać do domu bez dokumentów, które mi miałeś przekazać, przez co nie mogłem przygotować prezentacji i musiałem odwołać spotkanie z dyrektorem...(SKUTEK)

... jeśli taka sytuacja miałaby się powtórzyć, zadzwoń do mnie wcześniej i powiedz mi o tym, będziemy mogli wtedy jakoś temu zaradzić. (OCZEKIWANIE)

Cieszę się...(UCZUCIE)

...że udało ci się zrobić to zestawienie, i to 2 dni przed terminem... (SYTUACJA)

...dzięki temu wcześniej to złożymy, a to znacząco zwiększy nasze szanse w oczach klienta i może zaowocować dłuższą współpracą... (SKUTEK)

...Liczę na ciebie również przy innych projektach. Jeszcze raz wielkie dzięki. (OCZEKIWANIE)

SYTUACJA	Komunikat TY	Komunikat JA
Członek twojego zespołu po raz trzeci spóźnia się na spotkanie 15 minut.	Tobie to chyba nie zależy na tej pracy!	
Kolega przełożył twoje dokumenty. Szukałeś ich przez 20 minut. Okazało się, że położył je na biurku koleżanki.	Jak możesz ruszać moje rzeczy?! Straciłem przez ciebie czas!	
Szef wzywa cię na spotkanie. Mówi ci, że nie dostarczyłeś mu ważnego raportu, o który cię prosił. Jesteś absolutnie pewien, że wysłałeś go wczoraj.	To nieprawda. Musiał Pan źle popatrzeć i nie zauważyć go w mailach.	
Umówiłeś się z kolegą, że nauczy cię obsługi nowego sprzętu. On zaczął ci tłumaczyć, ale przy tym rozmawiał z kimś przez telefon, odpisywał na maila, pisał smsa, na twoje pytania odpowiadał: przecież ci już tłumaczyłem.	Jak nie masz dla mnie czasu, to może w ogóle mi nic nie tłumacz.	
Od koleżanki dowiadujesz się, że osoba, której się zwierzyłaś, opowiedziała innym o twoich prywatnych sprawach.	Jesteś świnią! Nie chcę z tobą rozmawiać!	

Sztuka zadawania pytań

I. Pytania zamknięte

Stosuje się je do sprawdzenia danych, informacji, podsumowania ustaleń.

Pytania zamknięte nie powinny być używane w celu uzyskania informacji.

Pytania zamknięte zaczynają się zazwyczaj od słówka: *Czy...* (Czy sprawdzałeś dziś pocztę?)

Na pytania zamknięte możemy uzyskać odpowiedź: TAK, NIE, NIE WIEM

II. Pytania otwarte

Stosuje się je do zdobywania dużej ilości informacji. To mówiący decyduje, co konkretnie powie, ale pytanie naprowadza na temat, który nas ciekawi.

Pytania otwarte zaczynają się m.in. od słów: *Co?, Kto?, Jak?, Gdzie?, Kiedy?, Ile?, W jaki sposób?*

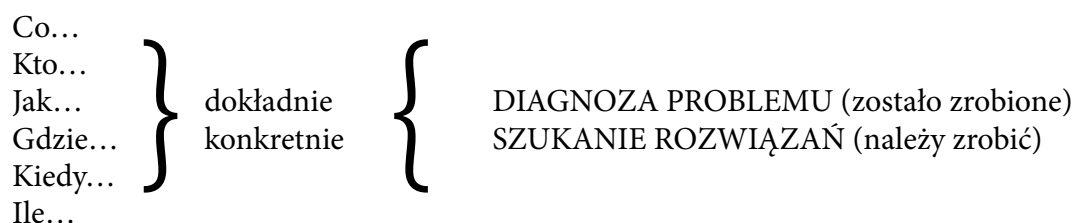
Aby unikać stwarzania barier komunikacyjnych, warto ograniczyć stosowanie pytań: *Dlaczego?* oraz *Skąd wiesz?* Zwłaszcza w przypadku trudnych rozmów mogą one prowadzić do zaostrzenia konfliktu. Najczęstszą odpowiedzią, jaką wtedy otrzymamy na pytanie: *dlaczego?* będzie: *bo tak*, a na pytanie: *skąd wiesz?* – *bo wiem*.

Odmianą pytań otwartych, które są bardzo często stosowane w mentoringu, są pytania metamodelowe. Są to pytania, które są spójne z celem rozmowy i dają możliwość dotarcia do rozwiązania, poszerzenia posiadanych informacji w sposób szybki, skuteczny i przyjazny dla rozmówcy (w odróżnieniu od częstych pytań *dlaczego*, które mogą dawać poczucie uczestniczenia w przesłuchaniu).

Pytania metamodelowe mają następującą strukturę:

CEL (czego chcę się dowiedzieć, do czego ma prowadzić ta rozmowa)

Świadomość celu jest kluczowa dla skutecznego zadawania pytań i skutecznej komunikacji.



Słowa *konkretnie*, *dokładnie* pomagają w sprecyzowaniu problemu lub rozwiązania. Czasem w pytaniach metamodelowych są pomijane, by zadawane pytania brzmiały w pełni naturalnie.

Przykład:

- *Nic mi się nie udaje*

Gdy chcemy zdiagnozować problem możemy zapytać:

- *Co konkretnie ci się nie udało?*

Gdy chcemy poszukać rozwiązań, możemy zapytać:

- *Co możesz zrobić teraz inaczej, żeby tym razem się udało?*

Ćwiczenie:

Zadaj odpowiednie pytania. Pytanie DLACZEGO i SKĄD WIESZ jest zabronione!

1. *Mam problem.*
2. *Tak się nie da pracować.*
3. *To się na pewno nie uda*
4. *Będą z tym spore problemy.*
5. *Czuję się niezbyt dobrze*
6. *To będzie bardzo ekscytujące wyzwanie*
7. *Moja koleżanka jest arogancka.*
8. *Wszyscy mnie oszukują.*
9. *Młodzi zawsze potrafią się o siebie zatroszczyć*
10. *Nie będę o tym mówić, bo nie chcę się denerwować*
11. *Nie wiem, co mam powiedzieć*
12. *Czuję, że coś jest nie tak*
13. *To jest to, na co czekałem*
14. *Nie wypada w ten sposób pytać*

Jak mówić przekonująco – zasady:

1. Zadbaj o przygotowanie (pokaż, że jesteś kompetentny).
2. Zadbaj o atrakcyjny wygląd (odpowiedni strój, dodatki, uczesanie) – jesteśmy bardziej skłonni ulegać namowom osób odbieranych jako atrakcyjne.
3. Przedstawiaj nie towar (strategię, do której chcesz przekonać), a rozwiązanie problemów, które on umożliwi.
4. Nie przekonuj, tylko dostarczaj informacji.
5. Dostosuj język do odbiorcy.
6. Przedstaw argumenty za i przeciw – będziesz bardziej wiarygodny.
7. Wzbudź emocje (mów obrazowo, używaj metafor).
8. Pokazuj korzyści z przekonania się do twojego pomysłu.

3. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PROCESIE WDROŻEŃ ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Proces komunikacji w organizacji

Cele komunikacji wewnętrznej:

- Uwrażliwienie załogi na zadania przedsiębiorstwa.
- Tworzenie ducha współpracy.
- Wzmacnianie spójności.
- Tworzenie klimatu zaufania.

Dobra praktyka:

Brytyjskie przedsiębiorstwo stworzyło grupę dyskusyjną, w skład której wchodziłi przedstawiciele różnych grup pracowników. Jej celem było przedyskutowanie propozycji zmian w firmie. Inne przedsiębiorstwo stworzyło dwie grupy dyskusyjne dobrane pod względem wieku (grupa młodych i starszych pracowników) w celu wypracowania sposobów na zachęcanie do pracy w firmie osób w różnym wieku.

*Źródło: Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005),
Age Positive Business Case Studies, Crown Copyright.*

Formalne kanały komunikacji we wdrażaniu zmian

Do możliwych rozwiązań komunikacyjnych należą:

- spotkania robocze
- konferencje strategiczne
- spotkania indywidualne
- wewnętrzne czasopisma
- intranet
- radio i radiowęzeł
- plakaty
- tablice informacyjne
- poczta elektroniczna
- dni otwarte
- interaktywne CD-roomy
- płyty DVD
- warsztaty
- seminaria i szkolenia
-
-
-

Podczas planowania komunikacji wewnętrznej w firmie warto wziąć pod uwagę przyzwyczajenia pracowników, dotyczące wykorzystywanych kanałów komunikacji. Młodzi pracownicy bardzo chętnie wykorzystują kanały komunikacji bezpośredniej, komunikatory (skype, GaduGadu) zarówno w wersji komunikacji pisanej, jak i wideokonferencji, a także maile. W przypadku pracowników 45+ istnieją utrudnienia w korzystaniu z informatycznych kanałów komunikacji. Wiele osób w tym wieku nie zna lub słabo zna obsługę takich programów, choć odsetek osób 45+ korzystających z takich rozwiązań z każdym rokiem wzrasta. Warto pamiętać jednak, że

wciąż zjawisko technostresu (stresu w kontakcie z zaawansowanymi technologiami) jest częstym zjawiskiem. Pracownicy 45+ chętniej wybierają komunikację bezpośrednią lub telefoniczną. Jeśli chcemy zdecydować się na wykorzystanie kanałów informatycznych w komunikacji w firmie, to trzeba przeszkolić pracowników z umiejętności korzystania z komputera czy danego komunikatora, by nie pozbawiać części osób (w tym w dużej mierze osób 45+) dostępu do cennych informacji.

Wykorzystanie kanałów komunikacji wewnętrznej we wdrażaniu zarządzania wiekiem

Ćwiczenie:

Określ, jakie kanały komunikacji wykorzystasz przy wdrażaniu zarządzania wiekiem w twojej organizacji.



KOMPONENT 1

Moduł III: MOTYWACJA I SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW NA PLUS

„Jeśli traktujesz ludzi tak, jak na to zasługują, zostaną takimi, jakimi są. Lecz jeśli traktujesz ich jako takich, jakimi być powinni, staną się wspanialszymi i lepszymi osobami”
Johann Wolfgang Goethe

WSTĘP:

Sukces każdej organizacji czy jakiegokolwiek przedsięwzięcia, w które zaangażowani są ludzie w znacznym stopniu zależy od energii, jaką poświęcą dla realizacji wyznaczonych celów i założeń. Uwalnianie i podtrzymywanie tej energii możemy nazwać motywowaniem. Kluczem, a zarazem najtrudniejszym zadaniem osób pragnących poznać tajniki ludzkiej motywacji do pracy jest próba spojrzenia na działalność zawodową człowieka z jak najszerzej perspektywy. Wnikliwe przyjrzenie się pracownikom pod kątem ich indywidualnych i zbiorowych potrzeb, sposobom, w jaki się nawzajem komunikują, specyfice wykonywanych zadań, a także warunkom, jakie towarzyszą pracy, być może pozwoli na odkrycie poszukiwanych pokładów motywacji. Wydaje się, że na podstawie setek badań, obserwacji, jak również stosowania wszelkiego rodzaju technik motywacyjnych, możemy z całą pewnością stwierdzić, że nie istnieją tajne, magiczne sztuczki, których wykorzystanie wzniesie człowieka lub zespół na wyżyny motywacji. Praca nad motywacją to żmudny, ale też fascynujący proces odkrywania ludzkiej natury i poznawania środowiska pracy, w którym pracownik funkcjonuje. Dopiero posiadając tę wiedzę, dokonujemy ostrożnej i spokojnej implementacji koniecznych zmian.

Wśród wielu przedsiębiorców i menedżerów funkcjonuje utarty schemat postrzegania wysokiej motywacji jako cechy najczęściej występującej u osób młodych. To dla nich częstokroć rezerwuje się określenia: dynamiczny, entuzjastyczny, rozwojowy. Taki stan świadomości powoduje bezpodstawną marginalizację osób starszych w kontekście rozwoju zawodowego, rekrutacji czy choćby delegowania odpowiedzialnych zadań. Sytuacja jest o tyle dyskusyjna, że każda rzetelna próba refleksji nad dostępną wiedzą w zakresie motywacji pokazuje źródła energii, jak również metody uwalniania potencjału, wolne od ograniczeń wiekowych. Zadaniem osób zarządzających jest lokalizacja tych źródeł oraz poznanie narzędzi do ich eksploatacji.

MOTYWACJA I SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW NA PLUS:

CEL:

- Wsparcie kompetencji związanych z motywowaniem pracowników z uwzględnieniem ich różnic indywidualnych.

KORZYŚCI:

- Umiejętność motywowania pracowników.
- Umiejętność motywowania pracowników poprzez postawę i styl menedżera.
- Umiejętność kreatywnego motywowania.

Omawiane standardy zarządzania wiekiem:

- Ochrona i promocja zdrowia, Kształcenie ustawiczne.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

- Świadomość zagadnień związanych ze stanem pracowników.
- Poprawa warunków pracy.
- Współpraca.

PROGRAM:**1. ISTOTA I RODZAJE MOTYWACJI**

- Czym jest motywacja.
- Rodzaje motywacji.

2. DWUCZYNNIKOWA TEORIA MOTYWACJI WG FREDERICKA HERZBERGA

- Czynniki higieny i motywatory.
- Ochrona i promocja zdrowia.
- Rozwój i szkolenie.
- Dobre praktyki – czynniki higieny.
- Dobre praktyki – motywatory.

3. PRAWA MOTYWOWANIA**4. POSTAWA MENEDŻERSKA A MOTYWOWANIE**

- Planowanie: Gromadzenie wszystkich potrzebnych informacji. Definiowanie zadań grupy, jej celów i zamierzeń.
- Informowanie: Przydzielanie zadań. Ustalanie zasad pracy. Odbieranie informacji od grupy.
- Wspieranie: Wyrażanie akceptacji i docenianie. Pobudzanie ducha zespołu.
- Ocenianie: Sprawdzanie przydatności pomysłu, ocena działalności zespołu i jednostek.

1. ISTOTA I RODZAJE MOTYWACJI**1. Czym jest motywacja**

Motywowanie to działania, które powodują, wyznaczają i podtrzymują zachowania ludzkie, zmierzające w określonym kierunku. Motywować oznacza stymulować do działania, dostarczać motywów. Słowo to pochodzi z łaciny (movere) i oznacza poruszać się. Spotyka się również inne określenia motywacji, np.:

- wola, chęć działania, coś, co popycha człowieka do działania
- stan ducha i ciała (nie zawsze świadomy)
- mechanizm psychologiczny ukierunkowany na osiągnięcie określonego celu

2. Rodzaje motywacji

Najczęściej o motywacji mówi się w kontekście zewnątrz- lub wewnątrzsterowności

- Motywacja wewnętrzna
- Motywacja zewnętrzna

Rodzaj motywacji	Motywacja wewnętrzna	Motywacja zewnętrzna
Osoba jest motywowana przez:	<ul style="list-style-type: none"> - Potrzeby - Pragnienia - Emocje - Dążenia - Uczucia - Odczucia - Wrażenia 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanse - Dobra organizacja pracy - Lubiany szef, którego nie chcemy zawieść - Wizerunek firmy - Kultura organizacyjna - Misja, wizja i podstawowe cele organizacji - Obdarzenie pracowników zaufaniem i danie im swobody działania - Autonomia, realizowanie własnych pomysłów

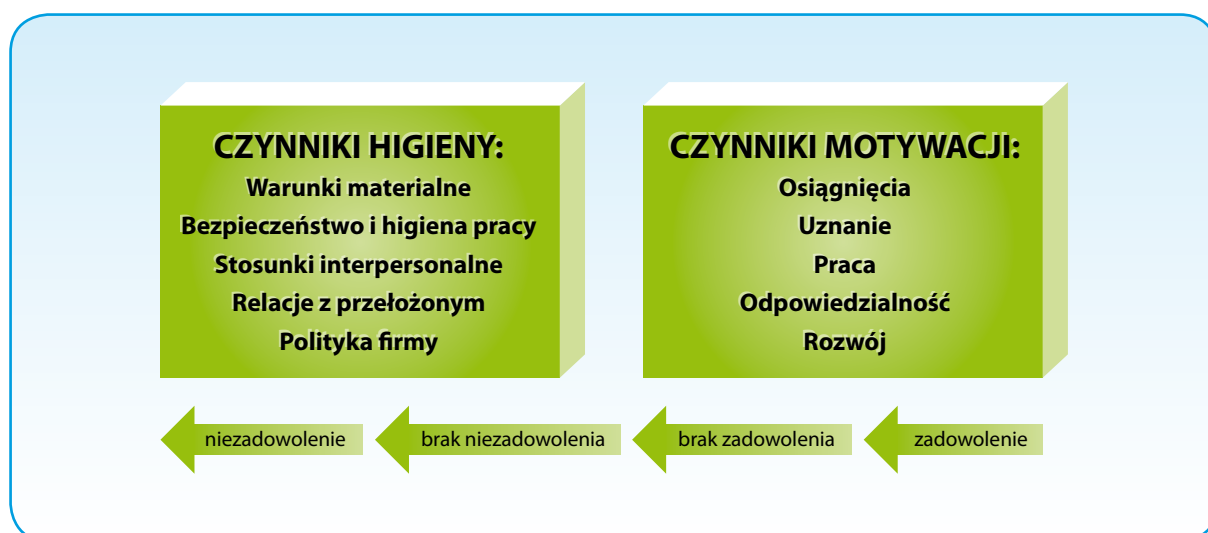
Źródło: Opracowanie własne

Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy przeprowadziła badania wśród osób w wieku przedemerytalnym, które pokazują wyraźnie jeden z aspektów zewnętrznej motywacji finansowej. Jak wynika z badania, emeryci są finansowo zmotywowani do pozostania na rynku pracy. Przeważająca większość osób obecnie aktywnych zawodowo ujawniła bowiem w ankietach swój lęk o to, że wypracowywane właśnie emerytury nie będą dla nich wystarczające. Obawy takie zdradziło ponad dwie trzecie respondentów. A nowy system emerytalny – który został zreformowany w 1999 roku i którego efekty będą odczuwalne za trzy lata, po roku 2009 – mocno premiuje pozostanie na rynku pracy.

Ćwiczenie:

Zaznacz odpowiednią wartość przy każdym czynniku. Skala od 1 do 5 jest przeznaczona dla czynników, które ciebie motywują. 1 oznacza małą motywację, 5 bardzo wysoką. Skala od -1 do -5 jest przeznaczona dla czynników, które mają wpływ demotywujący. -1 oznacza małą demotywację, -5 bardzo wysoką.

CZYNNIK MOTYWUJĄCY	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Prestiż firmy											
Otoczenie firmy np. działania konkurencji											
Pozycja firmy na rynku											
Dobra organizacja i zarządzanie organizacją											
Pewność zatrudnienia											
Wynagrodzenie											



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kopertyńska M. W.,
Motywowanie pracowników - teoria i praktyka, Warszawa 2009

2. Ochrona i promocja zdrowia – czynniki higieny

Grupą **czynników higieny**, mającą szczególne znaczenie w kontekście zarządzania wiekiem, są warunki pracy umożliwiające bezpieczne pełnienie swoich obowiązków bez względu na wiek pracownika. Z punktu widzenia motywacji, jak również bezpieczeństwa pracy, szczególną uwagę należy zwrócić na:

- Okresowe badania zdrowotne
- Szkolenia pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
- Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy
- Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze)
- Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub SPA

Dobre praktyka:

W Ovako, fińskim przedsiębiorstwie produkującym szeroki asortyment wyrobów ze stali, wprowadzono szereg działań w celu ochrony zdrowia starszych pracowników. Są wśród nich: analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, 5-dniowe pobyty rehabilitacyjne w Spa dla wszystkich pracowników, którzy skończyli 54 lata, 59 lat, 63 lata, badania stanu zdrowia pracowników, częściowe przejście na emeryturę.

Źródło: Litwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach,
Warszawa 2010

3. Rozwój i szkolenia

Grupą **motywatorów** (zwłaszcza z punktu widzenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnym dużym wpływie na motywację pracowników) są szkolenia oraz rozwój zawodowy. Rozwijanie nowych kompetencji zaspokaja potrzebę samorealizacji, integruje pracownika z firmą oraz stwarza możliwości zaplanowania ścieżki kariery. W kontekście rozwoju zawodowego możemy mówić o następujących formach uczestnictwa:

- Uczenie się we własnym zakresie
- Uczenie się w trakcie pracy
- Udział w pracach projektowych
- Zamiana stanowiska pracy w celu poszerzenia doświadczeń zawodowych
- Prace z mentorem
- Udział w szkoleniach

W rezultacie procesów szkoleniowych pracownicy nie tylko uczą się efektywniej wypełniać swoje obowiązki, ale- co bardzo ważne z punktu widzenia ich form motywacji- czują się docenieni i wyróżnieni przez pracodawców. W konsekwencji firmy czerpią określone korzyści, takie jak:

- Wzrost produktywności pracy
- Wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań
- Możliwość podejmowania przez pracowników coraz bardziej zobowiązujących wyzwań
- Lepsze zrozumienie konieczności zmian
- Głębszą identyfikację pracowników z firmą i jej celami
- Wzrost morale pracowników
- Poprawę komunikacji w przedsiębiorstwie

Niestety, częstą praktyką stosowaną w firmach jest ograniczenie możliwości rozwoju dla osób starszych. Pojawiające się argumenty, jak choćby: brak możliwości przyswajania nowych treści przez osoby w pewnym wieku zazwyczaj nie mają żadnych podstaw empirycznych. Badania nad uczeniem się nowych rzeczy przez młodzież i osoby starsze wykazały, że ludzie zachowują zdolność do uczenia się do późnego wieku pod warunkiem, że metody edukacji są dostosowane do poziomu i właściwości ich sprawności intelektualnej.

Dobre praktyka:

W 2002 roku szwedzka elektrownia atomowa OKG rozpoczęła realizację długookresowego programu, dotyczącego transferu kompetencji pomiędzy starszymi i młodymi pracownikami. Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejęcie roli. Praca równoległa polega na tym, że mentor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejęcie roli oznacza, że uczeń pod nadzorem mentora przejmuje jego obowiązki.

Źródło: Litwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

4. Dobre praktyki – czynniki higieny

Polityka firmy

Coca Cola, Wielka Brytania

Pracownicy, którzy osiągnęli wiek emerytalny (65 lat) mogą zgłaszać chęć dalszego zatrudnienia, także w elastycznym czasie pracy. Program emerytalny został zmieniony w sposób umożliwiający pracę w ograniczonym wymiarze godzin bez utraty praw emerytalnych, bądź przy otrzymaniu części emerytury.

Źródło: Jeżowska K., Pracownicy 45+ w naszej firmie, Warszawa 2007

Bezpieczeństwo i higiena pracy

Danone Serdika, Bułgaria

Powstał specjalny komitet ds. poprawy warunków pracy. Na mocy porozumienia zbiorowego opracowane zostały wskaźniki, pozwalające określić potencjał osób 45+ i dopasować stanowisko pracy do możliwości psychofizycznych pracownika. Przeniesienie na inne stanowisko pracy jest wypadkową wieku, stażu pracy i oczekiwań samych pracowników. Wszystkim pracownikom oferowane jest również dobrowolne ubezpieczenie na życie, opłacane przez pracodawcę.

Źródło: Jeżowska K., Pracownicy 45+ w naszej firmie, Warszawa 2007

5. Dobre praktyki - motywatory

Odpowiedzialność

Vattenfall Head Poland S.A

Firma promuje mentoring oraz dzielenie się wiedzą wedle zasady: ucząc innych, uczymy się sami w ramach programu „Ekspert Vattenfall”. Program ten jest adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których większość przekroczyła 50. rok życia. Eksperci biorą udział w warsztatach szkoleniowych, na których uczą się, jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom. Jest to szczególnie ważne w kontekście starzenia się załogi i odejść na emeryturę dużych grup pracowników, co z kolei powoduje konieczność sprawnego zastąpienia odchodzących pracowników osobami młodszymi, lecz już wykwalifikowanymi. W Vattenfall pracownik jest wyjątkowo długo przygotowywany do pracy, zwłaszcza na produkcji. Musi on się zapoznać z zasadami panującymi w tym dziale, ewentualnymi zagrożeniami, reagowaniem w sytuacjach awaryjnych. Pracownik musi także poznać maszyny, nauczyć się ich słuchać i je obserwować. Taką wiedzę może przekazać tylko doświadczony i wieloletni pracownik, który doskonale zna procesy i urządzenia.

Źródło: Litwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

Rozwój:**Międzynarodowa firma z branży energetycznej, Grecja**

Przewodnik rozwoju zawodowego udostępniony został w Internecie. Dzięki temu każdy pracownik może uzyskać odpowiednie informacje i pomoc, a starsi pracownicy mają możliwość zarządzania swoją karierą przy wsparciu działu HR. Każdy ma dostęp do ofert pracy w kraju i zagranicą

Źródło: Jeżowska K., Pracownicy 45+ w naszej firmie, Warszawa 2007

Ćwiczenie:

W oparciu o teorię dwuczynnikową określ motywatory i czynniki higieny w Twojej firmie. Jeżeli w trakcie analizy stwierdzisz, że niektóre z czynników mogą być bardziej dopasowane do poszczególnych grup wiekowych, dokonaj takiego rozróżnienia poniżej.

Motywatory 30-	Motywatory 45+
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
Czynniki higieny 30-	Czynniki higieny 45+
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

Opis przypadku:

Pracownicy jednego z państwowych przedsiębiorstw mieli podjąć ważną dla siebie decyzję: zostać w firmie, czy przenieść się do nowej, prywatnej firmy z zarobkami wyższymi o 30% w stosunku do pensji, którą dostawali na państwowej posiadzie. Wiadomo było, że kierownictwo prywatnego zakładu było bardzo wymagające i zdarzały się przypadki zwolnień bądź nieprzedłużania umowy o pracę. Większość pracowników była tam zatrudniona na czas określony. Poza tym sytuacja na rynku była niepewna. Pracownicy w państwowym zakładzie mieli stałe umowy o pracę i przypadki zwolnienia kogoś należały od rzadkości. Niestety, zarówno warunki pracy, jak i poziom wynagrodzenia pozostawiały wiele do życzenia.

Pytanie:

Proszę dokonać analizy i odpowiedzieć, które spośród czynników Herzberga nie zaistniały w powyższej firmie?

Pytanie:

Którzy pracownicy-przypuszczalnie- skorzystali z nowej oferty?

3. PRAWA MOTYWOWANIA WG DENNY'EGO

- Prawo 1. - Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację. Motywowanie drugiego człowieka jest niemożliwe, jeśli ty sam nie masz motywacji. Jakiemu menedżerowi chciałbyś podlegać? Takiemu, który jest pełen entuzjazmu, ma pozytywny stosunek do pracy, zawsze ma jakieś dobre nowiny, którymi chętnie się dzieli? Takiemu, który ma cel i angażuje się w pełni, aby go zrealizować? Innymi słowy – jest menedżerem z motywacją.

- Prawo 2. - Motywacja wymaga celu. Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, wymaga jasno określonego, konkretnego celu. Wiadomo, jak łatwo wkrada się rutyna, a nawet apatia, gdy nie ma nadziei. Każdy musi mieć nadzieję. A nadzieję daje dążenie do czegoś, najlepiej do ustalonego celu. Nie ma znaczenia, czy twój pracownik ma 30, 50, czy 70 lat, każdy z nich potrzebuje aktualnego celu, do którego dąży.
- Prawo 3. - Motywacja nie trwa wiecznie. Motywowanie powinno i musi być ciągłym procesem. Nie jest doładowaniem energii, które wystarczy zorganizować raz na rok. Otrzymanie nowej oferty pracy przez niedawno wchodzącego na rynek pracy studenta stanowi niejednokrotnie motywację samą w sobie. Osoby 45+, które mają za sobą dużo doświadczeń zawodowych, kiedyś podobnie przeżywały ekscytację związaną z pierwszą pracą, jednak na tym etapie swojego życia mogą bardziej zwracać uwagę na czynniki higieny.
- Prawo 4. - Motywacja wymaga uznania. Jest to prawo o potężnej mocy działania. Uznanie może przybrać wiele postaci: od nadania specjalnego tytułu po list zawierający podziękowanie. Motywujący może być sposób, w jaki zwracasz się do pracownika, a w innych sytuacjach przydatne jest np. udzielenie pochwały na spotkaniu zespołu.
- Prawo 5. - Współuczestniczenie motywuje. Gdy ludzie czują się częścią zespołu czy firmy, gdy przełożeni angażują ich w realizację celów - znacząco podnosi się poziom ich motywacji. Wielu menedżerów nie dzieli się z podwładnymi swoimi planami, celami, dążeniami na przyszłość. Nie pozwalają w ten sposób doświadczać pracownikom współuczestniczenia.
- Prawo 6. - Motywuje nas poczucie własnego rozwoju. Gdy pracownik widzi własny rozwój, zdobywa nowe umiejętności - odczuwa większą motywację. Kiedy czuje, że idzie do przodu, chce iść jeszcze dalej. Wielu ambitnych pracowników szuka nowej pracy nie dla lepszych zarobków, ale dlatego, że w swojej firmie już się nie uczą niczego nowego, nie rozwijają się. To prawo trzeba świadomie wykorzystywać, pracować nad jego zastosowaniem i planować je.
- Prawo 7. - Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać. Wyzwania, współzawodnictwo inspiruje ludzi do uzyskiwania lepszych wyników. Ale trzeba pamiętać, że wyzwanie motywuje nas tylko wtedy, gdy istnieje szansa na to, że mu sprostamy, że odniesiemy sukces. Stawianie nierealistycznych celów nie jest motywujące. Jedynie ci pracownicy, którzy mają szansę osiągnąć założony cel zmobilizują wszystkie siły, żeby go osiągnąć. Szczególnie, jeśli czeka ich nagroda. Aby praca dla danego człowieka była większym wyzwaniem, należy mu zlecić do wykonania największe zadanie, jakiemu ta osoba jest w stanie sprostać. Z odpowiedzialnością, jaką wówczas ponosi, musi się- oczywiście- wiązać odpowiednie uznanie dla osiągniętych przez niego wyników.
- Prawo 8- Każdego coś motywuje. Prawo to mówi o tym, że każdego człowieka można zmotywować. Każdego coś inspiruje, chociaż niekoniecznie zdaje sobie sprawę z tego, co to jest. Każdy z nas ma w sobie taki zapalnik. Dobry menedżer, zajmujący się motywacją, będzie się starał na wiele sposobów zapalić pracownika do zachowywania się w sposób efektywny

Ćwiczenie:

Określ problemy wynikające z sytuacji poniżej, następnie zaplanuj działania destrukcyjne oraz rozwojowe w kontekście motywacji grup lub jednostek.

Zachowania	Możliwe przyczyny	Oddziaływania pogłębiające spadek motywacji	Oddziaływania wspierające poziom motywacji
<p>Starsi pracownicy nigdy nie zgłaszają żadnych nowych inicjatyw w związku z funkcjonowaniem firmy. Jednocześnie pokątnie krytykują dotychczasowe sposoby działania oraz z dużym dystansem odnoszą się do wprowadzanych przez kierownictwo zmian.</p>			
<p>Pracownicy podczas pracy bardzo często nawiązują nieformalne rozmowy ze współpracownikami, co może utrudniać im wykonywanie ich zadań. Zarazem własną pracę wykonują szybko, choć zdarza im się popełniać błędy.</p>			
<p>Pracownicy bardzo rzadko zabierają głos w dyskusjach zespołu. Jeśli już zdarza im się wypowiedzieć na forum grupy, prawie nigdy nie bronią swojego zdania, jeśli nie spotka się ono z aprobatą. W ogóle – często i łatwo ustępują ze swego stanowiska w sytuacjach spornych, mimo że ich pomysły są wartościowe.</p>			

Pracownicy niechętnie podejmują się nowych i trudnych zadań. Zadania znane i wykonywane wcześniej wykonują prawidłowo i szybko. Reagują złością na zarzuty dot. ich motywacji w kontekście nowych działań. Jednocześnie sami odnoszą się krytycznie do pracy innych.

4. POSTAWA MENEDŻERSKA A MOTYWACJA ZESPOŁU.

Z punktu widzenia motywacji zespołu oraz dostępnej wiedzy na temat motywacji, można wyróżnić podstawowe funkcje osób zarządzających. Przez funkcje rozumiem tutaj zachowania, słowa albo działania zaspokajające co najmniej jedną sferę potrzeb istotnych z punktu widzenia motywacji.

1. Planowanie: Gromadzenie wszystkich potrzebnych informacji. Definiowanie zadań grupy, jej celów i zamierzeń.

W kontekście planowania kluczowym elementem wydaje się być cel, którego dobór przez pracownika możemy określać w kategoriach jego inteligencji motywacyjnej. O inteligencji motywacyjnej decyduje stosowanie odpowiednich strategii wyboru celu, wyznaczonych przez sposób jego sformułowania. Szukając partnera życiowego, możemy stworzyć jego dokładną wizję (np. ma mieć niebieskie oczy i być lekarzem), bądź też nie precyzować tego w ogóle lub przyjąć wiele kategorii np. ma być podobny do Żmijewskiego i Hanuszkiewicza. To, jaka będzie wizja, zależy od naszej decyzji. Cel możemy sformułować w postaci dążenia: dobrze byłoby zmienić mieszkanie lub zadania: dać ogłoszenie, by zmienić mieszkanie. Koncentrujemy się tu nie na treści celu, ale na aspekcie formalnym, na zakresie, czyli szerokości celu

Z punktu widzenia osoby zarządzającej istotna jest świadomość, że u pracowników może wyróżnić 2 formy inteligencji motywacyjnej, przekładające się na 2 typy ludzi o innych preferencjach formułowania celów.

– Przedziałowcy

Przedziałowiec robi rzeczy symultaniczne (kilka projektów na raz). Dokonuje skaningu rozległego (czyta kilka książek na raz). Jeśli przedziałowiec myśli o wielu rzeczach, nie może dokładnie odzwierciedlić każdej z nich. Mówi się o nim, że widzi las, nie widzi drzew. Jeżeli przeskakuje z kwiatka na kwiatek grozi mu, że niczego nie dokończy. Częsta zmiana tematu może pobudzić efekt inkubacji i może mu przyjść do głowy nowy pomysł. Jest więc twórczy. Nie sprzyja to jednak planowaniu, gdyż brak wyraźnej wizji celu powoduje trudność w zabraniu się do pracy. Symultaniczność jest obciążająca psychicznie, ale chroni przed rutyną, daje olbrzymią elastyczność działania. Spóźnia się- bo reaguje na bodźce ze świata zewnętrznego. Może w każdej chwili przeorganizować się. Plany są tworzone nierealistycznie, bo nie uwzględniają czasu potrzebnego do realizacji zadania. Ma zdolność do szybkiej zmiany kierunku

działania. Tendencja ta sprzyja utrzymywaniu dobrostanu psychicznego tworzenia celów kierunkowych – zamiast dom, dostatnie życie i... już nie musi myśleć, ile w tym domu będzie pokoi.

– **Punktowcy**

Punktowiec lepiej czuje się w warunkach ograniczonej swobody decyzji. Szybciej podejmuje decyzję o kupnie towaru- robi rzeczy sekwencyjnie (jedną po drugiej). Dokonuje skanningu głębokiego (dokładnie jedna rzecz na raz). Jeśli skupimy się na jednym punkcie, nie dostrzeżemy innych interesujących opcji. Jeśli jest to coś trudnego, to im precyzyjniej jest to określone, tym łatwiej jest to zrobić. Postawienie celu tworzy napięcie motywacyjne. Umysł jest nim zajęty, chociaż nie zdaje sobie z tego sprawy. Tarczę obronną stanowi kalendarz. Czas wyjaśnia podziały – jest wyraźny na pracę i na odpoczynek. Charakteryzuje go dobre planowanie. Umiarkowana wytrwałość. Dopracowywanie szczegółów. Dążenie do perfekcjonizmu. Praca może nie sprawiać satysfakcji, bo istnieje silne dążenie do ideału. Traci więc łatwo pogodę ducha.

Podejście do przedziałowości i punktowości ma bezpośredni związek z najczęściej stosowaną teorią motywacji wg Edwina Locke'a, która zakłada, że podstawowym źródłem motywacji jest pragnienie osiągnięcia konkretnego celu.

Ćwiczenie:

Na podstawie dostępnej wiedzy dotyczącej zasad budowania celów, określ i zapisz 3 najważniejsze cele, które chcesz zrealizować w ciągu najbliższych 3 lat.

1.
2.
3.

2. Informowanie: Przydzielanie zadań. Ustalanie zasad pracy. Odbieranie informacji od grupy

Każda osoba ma swój własny styl komunikowania się, który pozwala zarówno wtapiać się w otoczenie, jak i odróżniać się od innych. Problemy, związane z porozumiewaniem się, bardzo często płyną z różnicy stylów i samego procesu komunikacji, a nie z różnic o charakterze merytorycznym. Jak nietrudno się przekonać, łatwiej można się porozumieć z ludźmi o podobnych stylach.

Ważną rolę w codziennym komunikowaniu się z pracownikami odgrywa styl dojrzały komunikacji, objawiający się mówieniem wprost – otwarcie o własnych odczuciach i bez naruszania godności własnej oraz godności innych.

Styl komunikacji może mieć również charakter zakłócający. Nieumiejętne komunikowanie się kierownika z pracownikiem odbija się negatywnie na jakości procesu komunikacji. Mówimy wówczas o komunikacji dysfunkcyjnej.

Komunikacja jest dysfunkcyjna, jeżeli nadawca stosuje:

1. Nadgeneralizacje: *wszyscy, nikt, nic, wszędzie, nigdy*.
2. Czytanie w myślach: *wiem, jak się Pan czuje; wie Pan, co mam na myśli*. Niestety, to tylko ułuda. Osoba, która myśli w ten sposób, zakłada, że:
 - Inni dzielają jego odczucia, myśli, spostrzeżenia: *wiem, jak najlepiej pomóc pracownikowi*.
 - To, co spostrzega lub ocenia, nie zmieni się: *w tej branży tak to już jest*.
 - Istnieją tylko dwie możliwości: *jeśli zgadzasz się z moim zdaniem, to jesteś ze mną, jeśli się nie zgadzasz, to jesteś przeciwko mnie*.
 - Cechy przypisane rzeczom lub ludziom są ich częścią: *ten pracownik to kretyn*.

– **Styl potakiwacza:**

Jestem osobą, która na wszystko się zgadza w sposób przymilny? Bez względu na okoliczności przyznaję innym rację, choć wewnętrznie inaczej myślę? Wpływam na innych poprzez przeproszanie oraz uległość. Jednocześnie bagatelizuję to, co czuję do siebie. Robię wszystko, aby nie zdenerwować innych w nadziei, że otrzymam w ten sposób trochę miłości. Używam często wypowiedzi: *Wszystko mi jedno, zróbmy tak, jak ty chcesz, ja tylko chcę, abyś był zadowolony*. Przyjmuję rolę męczennika. Kiedy przypadkiem uderzam kogoś w ramię, mówię: *Przepraszam, wybacz, taka ze mnie niezdara?*

– **Styl oskarżyciela – dyktatora:**

Głównie nastawiony jestem na krytykowanie innych. Jestem tropicielem błędów? Uważam się za lepszego od innych. Pomijam to, co czuję do innych w nadziei, że będą myśleli o mnie jako o silnym zarządzającym? Narzucam swoją wolę? Stosuję uogólnienia: *ty nigdy nic dobrego nie zrobiłeś..., ty zawsze mi przeszkadzasz..., ty zawsze taka jesteś...* Nie zwracam uwagi na odpowiedzi? Można rozpoznać moją postawę, gdyż mięśnie mam napięte, oddech krótki, sztywny kark, oczy wychodzą z orbit. W ten sposób ukrywam poczucie samotności i złą samoocenę. Kiedy uderzam cię w ramię, mówię: *„O cholera, walnąłem cię w ramię! Następnym razem uważaj, nic ci się nie stanie”?*

– **Styl komputerowy**

Jestem superracjonalny. Dbam o odpowiedni dobór słów, często nie jestem pewny ich znaczenia. Głos mam monotony i oschły. Okazuję minimum emocji, mam sztywną postawę ciała, kręgosłup jak stalowy pręt. Ręce jak martwe nie okazują żadnych uczuć. Nie patrzę rozmówcy prosto w oczy.

Przekazuję w ten sposób komunikat: *Jestem obiektywna/y, racjonalna/y, spokojna-/y i dlatego mam rację*. Pomijam to, co czuję do siebie i do drugiej osoby, bo nie chcę ujawnić, że jestem podatny na ciosy. Kiedy uderzam cię przypadkiem w ramię, mówię: *Pragnę wyrazić ubolewanie. W sposób całkiem niezamierzony uderzyłem cię w ramię, kiedy cię mijalem. Jeżeli wyrzuciłem ci krzywdę, to pójdź, proszę, do lekarza*.

– **Styl mąciela**

Może wprowadzam chaos. Jestem jak *koślawa pokrywka na parującym garnku*? Nie reaguję odpowiednio do sytuacji? Nie skupiam się na niczym?

Zadaję pytania całkowicie niezwiązane z tematem. Mówię o *niebieskich migdałach*, aby zakamufłować poczucie, że nikt się o mnie nie troszczy, że nie ma dla mnie miejsca? Moje ciało jest jak zawrót głowy. Mam ciągle w ruchu ramiona, usta, nogi i wszystko porusza się w kilku kierunkach jednocześnie? Kiedy uderzam cię przy-

padkiem w ramię mówię: *kurcze, niektórzy zupełnie powariowali, nie darują sobie, dopóki się z kimś nie zderzą?*

– **Styl dostrojony**

Komunikuję się wprost. Uważnie słucham, reaguję naturalnie, pokazuję prawdziwą twarz. Przepraszam, gdy uzmysłowię sobie, że zrobiłem/am coś, czego nie zamierzałem/am zrobić.

Mój przekaz jest jednoznaczny i jasny. Mowa ciała jest też adekwatna. Moje ciało i myśli stanowią integralną całość. Kiedy uderzam cię w ramię, mówię, patrząc na ciebie: *Potrąciłam cię. Przepraszam. Czy nic ci się nie stało?*

Ćwiczenie:

Zastanów się nad stylem komunikacji twojego przełożonego, a następnie zastanów się, który z powyższych stylów jest dominujący. Następnie dokonaj autoanalizy osobistego stylu komunikowania się i zapisz 3 obszary do rozwoju w zakresie własnego stylu komunikowania się. Wykonaj to ćwiczenie zgodnie z zasadą budowania celów.

1.

2.

3.

3. Wspieranie: Wyrażanie akceptacji i docenianie. Pobudzanie ducha zespołu.

– **Docenianie**

Funkcja doceniania jest prawdopodobnie jedną z najczęściej omawianych form motywowania i dzieje się tak nie bez przyczyny. W wyniku wielu badań nad motywacją pracowników możemy jednoznacznie potwierdzić, że bezpośrednia pochwała od osoby przełożonej stanowi jeden z najskuteczniejszych motywatorów. Ludzie generalnie mają potrzebę, by poczuć się kimś ważnym i potrzebnym zarówno w pracy, jak i poza nią. Kwestią dyskusyjną jest forma doceniania. Nie jest trudno zauważyć, że niektóre sposoby doceniania w przypadku jednego pracownika mogą mieć na niego korzystny wpływ, natomiast w stosunku do innego mogą być nieskuteczne. Dlatego też umiejętność uważnej obserwacji poszczególnych osób w zespole jest nie do przecenienia. Uznanie musi posiadać zarówno aspekt formalny, jak i nieformalny. Powinny pojawiać się oficjalne okazje do wyrażenia uznania, ale można to robić także pod wpływem chwili i w sposób niezaplanowany.

– **Cechy uznania**

- Wyrażając uznanie należy traktować wszystkich sprawiedliwie i na uczciwych zasadach
- Nagradzać należy rzeczywiste osiągnięcia
- Uznanie powinno być spójne z wartościami osób kierujących firmą lub instytucją
- Powinno być wskazówką
- Kiedy jest to możliwe, powinno być wyrażane publicznie, przed resztą pracowników
- Musi być autentyczne i szczere - prawdziwe

Efektywność doceniania jest związana z ilością posiadanych na temat zespołu i jednostki informacji. Warto dostarczyć sobie dodatkowych informacji zwrotnych np. w formie ankiety, która jest przedmiotem poniższego ćwiczenia.

Ćwiczenie:

Wypełnij poniższą ankietę.

Ankieta preferencji pracowników co metod ich doceniania.

Wskaż formy doceniania, które są dla Ciebie szczególnie ważne oraz czynniki, które uważasz za motywujące. Podziel się z nami również propozycjami, w jaki sposób Ty mógłbyś nam pomóc stworzyć wspierające i doceniające pracowników miejsce pracy, gdzie każdy czuje się szanowany i ceniony

Preferuję następujące formy okazywania uznania – Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które Ciebie dotyczą.

- Pochwała publiczna
- Pochwała osobista
- Krótki list z podziękowaniami
- E-mail do pracowników działu
- Prywatny e-mail
- Informacja w firmowym biuletynie
- Mały, osobisty prezent np. kubek do kawy, tabliczka, dyplom
- Prezent w formie posiłku
- Bon towarowy
- Możliwość uczestnictwa w wybranym szkoleniu
- Możliwość pracy w zespole, grupie
- Obiad z przełożonym

Proszę wymienić inne sposoby i możliwości okazywania szeroko rozumianego uznania pozostałym pracownikom i członkom naszej organizacji.

Źródło: Podmoroff D., „365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników”, Warszawa 2010

– Przekazywanie uwag krytycznych

Nieumiejętne przekazywanie uwag krytycznych może doprowadzić do silnego spadku motywacji, zarówno na poziomie grupy, jak i jednostki. Z drugiej strony- dobrze skonstruowany komunikat, zmierzający do poprawy wyników, może stanowić skuteczne wsparcie motywacji. Kluczem do właściwej komunikacji w tym obszarze jest koncentracja na obszarach do rozwoju oraz oddzielenie pojedynczych zachowań pracownika od jego całościowej postawy.

- **Zasady budowania konstruktywnej krytyki**
 - Kieruj swoje uwagi krytyczne wyłącznie do osoby, z której postępowania jesteś niezadowolony.
 - Nie wypowiadaj swoich zarzutów w obecności osób trzecich.
 - Wypowiadając zarzuty, nie staraj się porównywać zachowania danej osoby z zachowaniem innych osób, które uznasz za lepsze.
 - Nie formułuj zarzutów w poniżający sposób.
 - Wypowiadaj zarzuty możliwie szybko po fakcie, który je spowodował i nie dodawaj następnych.
 - Nie dąż do uzyskania satysfakcji z otwartego przyznania się krytykowanej osoby do winy.
 - Nie powtarzaj zarzutów, gdy krytykowana osoba już je przyjęła do wiadomości; nie triumfuj.
 - Zwracaj uwagę tylko na te zachowania, które dana osoba może zmienić.
 - Unikaj złośliwości, ironii i sarkazmu.
 - Nie usprawiedliwiał się, gdy zwracasz komuś uwagę: *Nie chciałem o tym mówić, ale...*
 - Nie pytaj ludzi, dlaczego robią to, co krytykujesz.
 - Stosuj zasadę sandwicza: najpierw zwróć uwagę na pewne pozytywne zachowania, potem uwaga krytyczna i znowu krótka pochwała – to swoista forma *opakowania zarzutów*.
 - Unikaj słów w rodzaju *zawsze* lub *nigdy*: *zawsze jesteś spóźniony; nigdy nie można na tobie polegać*; bądź konkretny, nie uogólniaj, powiedz: *wczoraj się spóźniłeś*;
 - Staraj się przedstawić własne odczucie – zamiast powiedzieć: *wyrażasz się niejasno*, możesz stwierdzić: *czuję, że nie wszystko rozumiem*.

Ćwiczenie:

Posługując się powyższymi uwagami, dokonaj oceny, czy informacja skierowana do Kasi jest zgodna z założeniami konstruktywnej krytyki, a następnie skonstruuj własną wypowiedź i zapisz ją.

Pod koniec dnia Kasia sprząta magazyn przed nadchodzącą inspekcją dyrektora. Załóżmy, że sprzątanie magazynu trwa ok. 4 godzin, co oznacza, że należy wysprzątać 1 rząd szafek w ok. 20 min. Standardy czystości obowiązujące w firmie są bardzo wysokie, a dyrektor jest osobą bardzo wymagającą. Po 0,5 godzinie pojawia się kierownik i mówi: *Jeszcze nie skończyłaś? Nigdy nie będziemy gotowi do tej inspekcji. Spójrz, jakie te przejścia są brudne.*

4. Ocenianie: Sprawdzanie przydatności pomysłu, ocena działalności zespołu i jednostek.

Zasady oceniania i wpływania na postępowanie innych

- Zaczynij od pochwały i uznania zalet współ rozmówców. Pamiętaj – każdy lubi pochwały.
- Chwal ludzi z powodu najmniejszych nawet osiągnięć i utwierdzaj ich w tym, że zauważasz każdy sukces.
- Zadziała tu reguła wzajemności – zawsze chcemy się odwdziżyć osobie, która zrobiła dla nas coś dobrego. Pochwała obliguje drugą stronę do odpłacenia za wyświadczoną przysługę, może inicjować łańcuchy wymiany usług
- Wskazuj na błędy na końcu rozmowy.
- Pochwała na początku sprawi, że błąd będzie wyglądał na mniejszy.
- Pozwól innym, by byli aktywni.
- Im więcej wysiłku dana osoba wkłada w jakąś sprawę, tym bardziej pozytywny stosunek ma to tej sprawy.
- Zachęcaj.
- Pamiętaj o *zapuszczaniu korzeni* – jeżeli nakłonisz ludzi do podejmowania działań i zaczną postrzegać siebie jako ożywionych *duchem obywatelskim*, to będą ożywieni nim w wielu różnych okolicznościach. Ważne, by zaczęli robić pierwszy krok
- Zadawaj pytania. Jeśli usłyszysz NIE – nie rezygnuj.
- Zaczynij od prostych zadań. Okazuj zainteresowanie poglądami i stanowiskiem rozmówcy. Ludzie są konsekwentni- gdy im pomożesz być aktywnymi, dadzą z siebie więcej.
- Postaraj się, aby chętniej wykonywali to, co proponujesz.
- Jesteśmy lepiej postrzegani, zachowując spójność między słowami, przekonaniem, postawami i czynami: zwalnia to odbiorcę od analizowania napływających informacji. Kiedy zachęcasz więc kogoś do działania, sam/ a musisz być przekonany/a, że chcesz to zrobić
- Kieruj się zasadą: Fakty + uczucia + oczekiwania

Ćwiczenie:

Szef Krysi jest bardzo zadowolony z jej pracy.

Twoje sprawozdanie z badań rynkowych na temat oceny nowego sklepu przez klientów było znakomite. Właściwie skonstruowane, dobrze napisane i dostarczone na czas. W następnym sprawozdaniu możesz rozważyć możliwość dołączenia większej liczby wykresów zamiast tabel. W ten sposób główne przesłanie stanie się o wiele bardziej wyraźne. Co o tym myślisz?"

Zapisz, jakie najważniejsze elementy pojawiły się w powyższym komunikacie z punktu widzenia motywacji.



KOMPONENT 1

Moduł IV: ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM ZRÓŻNICOWANYM WIEKOWO

*„Talenty wygrywają mecze, zespoły wygrywają mistrzostwa”
Michael Jordan*

WSTĘP:

W dzisiejszych czasach bardzo dużo prac jest wykonywanych w zespołach, czasem mówi się wręcz, że mamy erę pracy zespołowej. Panuje przekonanie, że zespoły pracują efektywniej, szybciej i sprawniej rozwiązują złożone problemy. Może tak być pod warunkiem, że system pracy zespołowej jest wdrażany poprawnie. Kadra menedżerska powinna być też odpowiednio przygotowana do zarządzania zespołami ludzi, gdyż specyfika pracy jednostki jest odmienna od grupy czy zespołu. Z kolei fakt występowania istotnego zróżnicowania wiekowego pomiędzy członkami zespołu powoduje potencjalne, dodatkowe komplikacje w sposobie funkcjonowania takiego zespołu. Jednak z drugiej strony – stwarza określone możliwości konstruktywnego wykorzystania takich różnic.

CEL MODUŁU:

- Rozwój kompetencji związanych z budowaniem i zarządzaniem zespołem zróżnicowanym wiekowo.
- Poszerzenie wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania zespołów.
- Uświadomienie roli zespołów zróżnicowanych wiekowo w wymianie wiedzy i intermentoringu.

KORZYŚCI:

- Zdobycie wiedzy w zakresie budowania współpracy w zespole poprzez wzmocnienie kompetencji przywódczych.
- Poznanie specyfiki zespołów zróżnicowanych wiekowo (korzyści i zagrożenia).
- Poznanie stylów kierowania zespołem (identyfikacja własnych mocnych stron i obszarów do rozwoju w roli menedżera).
- Rozwój umiejętności uzgadniania i wprowadzania zasad pracy w zespole zróżnicowanym wiekowo.
- Rozwój umiejętności zapobiegania konfliktom pokoleniowym pomiędzy członkami zespołu.
- Zapoznanie się z metodami rozwiązywania konfliktów między członkami zespołu.
- Nauczenie się zespołowego rozwiązywania problemów.
- Poznanie wpływu postawy menedżerskiej na poziom motywacji pracowników.
- Nauczenie się skutecznego przekazywania celów i zadań osobom w różnym wieku.

PROGRAM MODUŁU:

1. ZESPÓŁ ZRÓŻNICOWANY WIEKOWO I LIDER

- Co to jest zespół – definicja.
- Cechy efektywnego zespołu.
- Specyfika zespołów zróżnicowanych wiekowo – korzyści i zagrożenia.
- Efekt synergii w zespołach zróżnicowanych wiekowo.
- Rola kierownika a zarządzanie wiekiem – kultura przywódcza jako czynnik motywujący.
- Formułowanie celów w zespołach.

2. ZESPÓŁ – ROLE, RELACJE, NAPIĘCIA

- Role w zespole – predyspozycje i potrzeby członków zespołu.
- Neutralizowanie napięć w zespole zróżnicowanym wiekowo – skuteczna komunikacja, zapobieganie konfliktom.
- Rozwiązywanie konfliktów w zespole (w tym konfliktu pokoleń).
- Metaplan – metoda rozwiązywania problemów w zespołach zróżnicowanych wiekowo.
- Stereotypy związane z wiekiem a efektywność zespołu.

3. ZARZĄDZANIE SOBĄ W PRZYWÓDZTWIE

- Kształtowanie wizerunku i autorytetu menedżera w zespole.
- Postawa lidera wobec zarządzania wiekiem a efektywność wdrożenia strategii.

4. KLUCZOWE KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

- Konstruktywne udzielanie informacji zwrotnej (wzmocnienie/korekta).
- Prowadzenie zebrań w grupach zróżnicowanych wiekowo – ćwiczenie.

1. ZESPÓŁ ZRÓŻNICOWANY WIEKOWO I LIDER

Co to jest zespół?

Na samym wstępie warto zdefiniować pojęcie zespołu, aby mieć punkt wyjściowy do dalszych rozważań. Poniższa definicja jest dość uproszczona, przyjęta jako swojego rodzaju kompromis w stosunku do mnogości definicji i określeń występujących w literaturze:

Zespół to mała grupa ludzi zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, za który wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni.

Pewnym rozszerzeniem jest wyodrębnienie cech charakterystycznych dla zespołu (źródło: *Zespół* M. Gellert):

- ma zdefiniowany cel,
- role i zadania każdego z członków są jasno określone i zrozumiałe dla wszystkich,
- są wspólne zobowiązania co do rodzaju związku, na przykład: spotkania, obustronne zależności, treningi i inne,
- każdy z członków aktywnie się przyczynia do wykonania zadania,
- występuje wspólna odpowiedzialność za wynik,
- optymalna liczba członków to 3-8 (niekiedy zakłada się optymalną liczbę członków zespołu na 12 osób).

Nie wszystkie rodzaje prac są optymalne do zastosowania w zespołach, choć w dzisiejszych czasach takich zastosowań jest coraz więcej. Zespoły najlepiej sprawdzają się, gdy zadania lub grupa zadań ma następujące cechy:

- wysoki stopień złożoności,
- konieczność wykorzystywania różnego rodzaju umiejętności,
- zbyt duża liczba pracy do ogarnięcia dla jednej lub dwóch osób,
- duża liczba zadań, które należy skoordynować i kontrolować.

Cechy efektywnego zespołu

Zespoły mogą pracować na różnym poziomie wydajności i efektywności. To, że do zespołu zaangażujemy kilku dobrych fachowców, wcale nie oznacza, iż będą potrafili ze sobą współpracować. Co więc decyduje o tym, iż zespół możemy określić jako efektywny?

Efektywnie działający zespół charakteryzują następujące cechy (wg D. McGregor):

- atmosfera jest raczej nieformalna, przyjazna i serdeczna,
- jest dużo dyskusji, w których wstępnie uczestniczą wszyscy, ale dyskusja jest dostosowana do zadań grupy,
- zadania i cele zespołu są dobrze rozumiane i akceptowane przez jego członków; w odpowiednim momencie odbyły się swobodne dyskusje nad celem, które sprawiły, że członkowie zespołu mogą się z nim identyfikować,
- członkowie zespołu słuchają się wzajemnie; wysłuchiwany jest każdy nowy pomysł, ludzie nie obawiają się ośmieszenia lub proponowania nowych myśli, nawet jeśli te wydają się dość zaskakujące,
- istnieje element niezgody – niezgoda nie jest tłumiona, przełamywana przedwczesnymi działaniami zespołowymi; przyczyny niezgody są starannie badane i zespół stara się je raczej rozwiązać niż zdominować osobę wywołującą niezgodę,
- większość decyzji zapada w drodze konsensusu, w którym jasne jest, że wszyscy ogólnie się zgadzają i są skłonni współpracować; formalne głosowanie ograniczone jest do minimum; zespół nie przyjmuje metody większości głosów jako właściwej podstawy działania,
- krytyka jest częsta, szczerza i dość swobodna. Nie charakteryzuje się otwartymi czy ukry-

- tymi atakami natury personalnej,
- ludzie mają swobodę wyrażania swoich odczuć i pomysłów, zarówno na temat problemów, jak i na temat działania grupy,
 - podejmowane działania są wyraźnie przydzielane (wiadomo, kto co ma robić) i akceptowane (członek zespołu musi się na ów przydział zgodzić),
 - lider nie dominuje nad zespołem; w pracy zespołu nie dostrzega się walki o władzę. Nie jest istotne to, kto kontroluje, ale by jak najlepiej wykonać założone prace.

Jest to ideał, ku któremu należy zmierzać, lecz w rzeczywistości niezwykle trudno go osiągnąć – o tym, które cechy efektywnego zespołu mogą, czy muszą być osiągnięte, decyduje konkretna sytuacja.

Specyfika zespołów zróżnicowanych wiekowo

Zespoły, których członkowie są w zróżnicowanym wieku, mają swoją specyfikę i stwarzają potencjalne korzyści, ale z drugiej strony generują pewne zagrożenia. Przykładowo: młodzi członkowie zespołu mogą postrzegać starszych jako zbyt przywiązanych do dawnych rozwiązań i sposobów pracy, i jednocześnie jako mało nowoczesnych i zbyt konserwatywnych. Odwrotnie- starsi członkowie mogą narzekać, iż młodzi nie mają wystarczającego doświadczenia i podejmują zbyt ryzykowne decyzje. Takich różnic we wzajemnym postrzeganiu i myśleniu może być znacznie więcej, wpływają one praktycznie na każdy aspekt działania zespołu.

Ćwiczenie (na zasadzie burzy mózgów).

Przed ćwiczeniem warto przypomnieć sobie zasady i techniki kreatywnego rozwiązywania problemów na zasadzie burzy mózgów. Technika ta składa się z 3 faz:

1. **Faza I – kreowania pomysłów** (ok. 15 min). W tej fazie obowiązują pewne ważne zasady pracy:
 - nie można w jakikolwiek sposób krytykować pojawiających się pomysłów,
 - zapisujemy każdy pomysł, nawet jeśli wydaje się śmieszny czy nierealny,
 - gdy pojawia się moment ciszy czyli braku pomysłów, staramy się wymyślić jeszcze kilka,
2. **Faza II – przegląd pomysłów.** Po zakończeniu fazy kreacji warto przeczytać wszystkie pomysły, które się pojawiały tak, by każdy z uczestników miał jasność, co zostało wymyślone.
3. **Faza III – wybór pomysłów.** W tej fazie wybieramy spośród wszystkich pomysłów te, które spełniają nasze kryteria wyboru (warto te kryteria przygotować zanim rozpocznie się ta faza).

Burza mózgów dla jednej grupy.

Jakie są potencjalne korzyści zespołów zróżnicowanych wiekowo?

Burza mózgów dla drugiej grupy:

Jakie są potencjalne zagrożenia zespołów zróżnicowanych wiekowo?

Wypisujemy te wnioski, które w fazie wyboru pomysłów zostały wybrane jako najważniejsze przez uczestników ćwiczenia.

Efekt synergii w zespołach zróżnicowanych wiekowo

O efekcie synergii w pracy zespołu zróżnicowanego wiekowo mówimy wtedy, gdy rezultaty pracy całego zespołu są większe niż suma rezultatów prac pojedynczych jego członków. Efekt synergii może dotyczyć bardzo różnych sfer pracy zespołu, np. wypracowania nowych, innowacyjnych rozwiązań, polepszenia wydajności pracy, skrócenia czasu wykonywania operacji itp.

Ćwiczenie:

W oparciu o potencjalne korzyści zespołów zróżnicowanych wiekowo należy wypisać możliwe efekty synergii takich zespołów:

Rola kierownika a zarządzanie wiekiem

Kadry kierownicze przedsiębiorstw kształtują rzeczywistą kulturę organizacyjną, ponieważ mają moc decyzyjną. Tak więc, przekonania i poglądy, jakie reprezentują kierownicy, mają znaczący wpływ na politykę personalną w firmie, systemy szkoleń, awansów, stawianie celów dla zespołów. W opracowanych przez Uniwersytet Warszawski na zlecenie PARP *Wstępnych standardach zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach* wymienionych jest kilka przeszkód, które utrudniają prowadzenie aktywnej polityki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, a są najczęściej wynikiem utrwalonych przekonań kadry kierowniczej. Są to :

- brak tradycji zarządzania wiekiem oraz brak wiedzy i szkoleń dla kadr zarządzających firmami na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach i instytucjach, zarówno prywatnych, jak i publicznych,
- zakorzenione stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech grup pracowników w różnym wieku (młodszych, starszych) i podejmowanie na ich podstawie przez pracodawców schematycznych działań, prowadzących do zniechęcenia starszych pracowników, do

- spadku ich produktywności i- w konsekwencji- do przedwczesnych zwolnień z pracy niekorzystnych dla obydwu stron stosunku pracy,
- utrwalone przekonanie, że starsi pracownicy są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych (*powinni zrobić miejsce młodszym*), podczas kiedy zmiany demograficzne i strukturalne w gospodarce powodują, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie powoduje korzyści, a wręcz może przyczyniać się do strat, tak na poziomie firmy, jak i gospodarki jako całości,
 - obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem, przysługującej im w okresie 4 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego – automatyzm tej regulacji i oczekiwanie, że pracownik nie będzie zainteresowany dłuższą aktywnością zawodową niż do osiągnięcia wieku emerytalnego każą się spodziewać niskiej wydajności i skłaniają do wyprzedzających zwolnień osób starszych (rzadziej) i nieprzyjmowania do pracy nowych pracowników, którym pozostało nie więcej niż 4 lata do emerytury (dość powszechnie),
 - znaczne przywiązanie kadr rekrutujących pracowników do aktualności świadectw kwalifikacyjnych, a nie do sprawdzania posiadanych faktycznie umiejętności zawodowych i społecznych.

Jeśli powyższe przekonania są dominujące wśród kadry kierowniczej, to przedsiębiorstwo nie będzie realizować działań z zakresu aktywizacji osób starszych. Kluczowe elementy to zatem:

- po pierwsze: uświadomienie sobie zmian demograficznych, jakie zachodzą na rynku pracy oraz ich znaczenia dla przedsiębiorstwa,
- po drugie: szukanie realnych korzyści, jakie mogą dać zespoły złożone z pracowników różnicowanych wiekowo,
- po trzecie: podjęcie konkretnych działań, mających na celu angażowanie pracowników 45+.

Warto jeszcze rozważyć dwa przypadki, które odnoszą się do relacji między kierownikiem a podwładnymi i które dotyczą sfery zarządzania wiekiem. Pierwszy – gdy kierownik jest znacznie młodszy niż jego pracownicy. Potencjalne mechanizmy, które mogą wtedy wystąpić to:

- lekceważenie *młodego* kierownika przez pracowników,
- testowanie kompetencji kierownika,
- opór przed pomysłami kierownika – na zasadzie: *zawsze tak robiliśmy, to po co to zmieniać?*
- strach przed zmianami, jakie kierownik może wprowadzić,
- testowanie autorytetu – *taki młody i ma mi wydawać polecenia?*

Szczególnie trudna jest dla kierownika sytuacja, gdy obejmuje stanowisko w drodze awansu wewnętrznego i zarządza pracownikami, którzy znacznie dłużej niż on pracowali w danej firmie (i być może nie awansowali).

Druga sytuacja jest odwrotna: starszy kierownik ma podwładnych znacznie od niego młodszych. Tutaj należy być przygotowanym na wystąpienie następujących sytuacji:

- brak wzajemnego zrozumienia – *młodzi* wychowani w otoczeniu nowych technologii, Internetu, posługują się innym językiem, mają odmienne systemy wartości,
- trudności w integracji – odmienne zainteresowania, doświadczenia, sposoby spędzania wolnego czasu itp.,
- postrzeganie kierownika jako *tradycjonalisty* – niewykorzystującego możliwości współczesnych technologii, przywiązanego do starych rozwiązań,
- podważanie kompetencji szefa – szczególnie w zakresie najnowszych rozwiązań, technologii itp.,
- obawa kierownika, że młodzi mogą go *wygrzyźć* – brak delegowania, mało ambitne i rozwojowe zadania, nadmierna kontrola działań.

Mogą wystąpić jeszcze inne mechanizmy niż te wymienione powyżej, jednak w każdej sytuacji trzeba rozważyć ich wpływ na ogólny poziom wydajności zespołu i- gdy jest to niezbędne – podjąć działania zapobiegawcze.

Przykład:

Jak BMW rozbija tykającą bombę demograficzną

W czerwcu 2007 roku, w zatrudniającej 2500 pracowników niemieckiej fabryce układów napędowych, należącej do BMW, wprowadzono innowacyjne, oddolne podejście do poprawy wydajności pracy starzejących się pracowników (zwane linia 2017), które BMW obecnie testuje i doskonali w innych swoich fabrykach na całym świecie. Problem firmy polega na tym, że do 2017 roku wg prognoz średnia wieku robotników z fabryki ma wzrosnąć z 39 do 47 lat. Przewidywane zmniejszenie produktywności zagraża realizacji celów strategicznych firmy.

W projekcie wzięło udział 22 pracowników (średnia wieku 47 lat), którzy byli ochotnikami. Wcześniej kierownictwo włożyło wiele wysiłku, by dokładnie wytłumaczyć, na czym polega program i jakie ma znaczenie dla firmy w ciągu najbliższych kilku lat.

Jednym z założeń tego programu było to, iż pracownicy sami zgłaszali pomysły na dokonywanie zmian na linii montażowej, tak by podnieść komfort pracy oraz wyeliminować czynniki negatywne, oddziałujące na zdrowie pracowników. Dodatkowo pracownicy mieli swobodę eksperymentowania ze zmianami i te, które uznali za najlepsze, zostały potem wdrożone. Oto kilka przykładów zastosowanych zmian:

- Drewniany parkiet – zmniejsza obciążenie kolan i stopień narażenia na wstrząsy elektrostatyczne.
- Fotele fryzjerskie – pozwalają robić krótkie przerwy i zmieniać rodzaj obciążeń mięśni i stawów (robotnicy mogą pracować stojąc lub siedząc).
- Monitory na wysięgnikach – zmniejszają stopień przemęczenia oczu.
- Regulowane stoły robocze – zmniejszają obciążenie fizyczne i ułatwiają rotację personelu w ramach jednej zmiany.
- Duże litery na ekranach komputerowych – zmniejszają stopień przemęczenia oczu i ograniczają do minimum błędy przy sortowaniu.
- Ręczne wyciągarki – zmniejszają przeciążenie pleców.

Wprowadzone zmiany spowodowały wzrost produktywności pracowników o 7% (poziom innych linii) oraz zmniejszenie wskaźnika absencji z 7 do 2%. Wszystkie wdrożone zmiany kosztowały tylko 40 tys. EUR, co w porównaniu z osiągniętymi efektami nie było dużym nakładem.

Na podstawie Harvard Business Review Polska, maj 2010 r.

Formułowanie celów w zespołach

Jednym z podstawowych narzędzi, jakimi posługuje się kierownik zarządzający zespołem, jest stawianie celów do wykonania. Warto, by te cele spełniały wytyczne z reguły SMART:

- **Simple** – czyli prosty, łatwy do zrozumienia,
- **Measurable** – czyli wymierny – skąd się dowiemy, że osiągnęliśmy cel?,
- **Attainable** – czyli osiągalny, realistyczny (nauka jazdy samochodem w dwa dni jest mało realistyczna),
- **Reasonable** – czyli uzasadniony, wynikający z naszych celów nadrzędnych,
- **in Time** – czyli mający określone ramy czasowe.

Jeśli cel spełnia powyższe kryteria, to oznacza, iż jest dobrze postawiony i znacznie zwiększa się szansa na prawidłową jego realizację. Dobrze postawione i zakomunikowane cele dają wiele korzyści:

- są motywujące – jeśli jednocześnie spełni się warunek realności i tego, iż cel jest dla danej osoby ambitny, stanowi pewne wyzwanie,
- klarują oczekiwania kierownika wobec pracownika – w ten sposób zmniejszamy pole domysłów co do tego, jak pracownicy interpretują cel,
- koncentrują wysiłki pracowników na konkretnych zadaniach – niejasne cele z kolei powodują demotywację pracowników i rozproszenie wysiłków,
- umożliwiają kontrolę postępu prac,
- konkretnie i mierzalnie ustalone cele dają możliwość późniejszego udzielenia konstruktywnej informacji zwrotnej.

Ćwiczenie:

Które z poniższych celów są prawidłowo sformułowane? Należy ocenić każdy z celów i poprawić cele nieprawidłowo sformułowane.

Być bardziej zaangażowanym w pracę.	Wykonywać zadania zawsze w ustalonym terminie.
Przedstawić na zebraniu plan wdrożenia nowego systemu.	Podnieść umiejętności podwładnego.
Do 15 października opracować plan sprzedaży na listopad i grudzień.	Zrobić coś z motywacją do pracy w zespole.
Podnieść jakość obsługi klienta w kolejnych miesiącach.	Skrócić czas opracowania raportu miesięcznego z 3 dni do 1 dnia.

2. ZESPÓŁ – ROLE, RELACJE, NAPIĘCIA

Role w zespole – predyspozycje i potrzeby członków zespołu

Członkowie zespołu zadaniowego, realizując zadania zespołu, pełnią różne role. Rola to społecznie określony wzorzec zachowania. Użyteczne role zespołowe to te, które są związane z predyspozycjami i zdolnościami członków zespołu, ale także z celami stawianymi przed zespołem. Zadaniem menedżera jest umiejętny rozdział ról, tak aby wszyscy robili to, co potrafią i co do nich należy. Role podejmowane w zespole zależą z jednej strony od czynników osobistych jak: wartości, postawy, motywacje, zdolności, osobowość czy wreszcie nawykowy sposób działania. Z drugiej strony – od warunków określonych przez zadanie i pozycję zajmowaną w firmie. Dlatego też pewne role jesteśmy skłonni podejmować spontanicznie, inne powinny być nam zadane. Z tego względu zadaniem menedżera jest rozpoznanie predyspozycji do podejmowania określonych ról przez członków zespołu, umiejętny ich rozdział oraz poinstruowanie, na czym polega odgrywanie danej roli.

Pomocą w tym może być teoria ról w zespole opracowana przez R. Mereditha Belbina. Belbin, badając zespoły zadaniowe (projektowe, decyzyjne itp.), wyróżnił osiem ról koniecznych dla skutecznego działania zespołu:

- **Koordynator** – przewodniczy zespołowi, koordynuje jego wysiłki dla osiągnięcia celu, utrzymuje dyscyplinę pracy, ustala priorytety, podsumowuje oraz podejmuje główne decyzje.
- **Lokomotywa** – będąc gotowym do podejmowania wszelkich wyzwań, jest siłą napędową zespołu, wprowadza element współzawodnictwa i ożywienia, wspiera wszelkie pomysły i stara się je wprowadzać w czyn, jest przebojowy i stale aktywny.
- **Poszukiwacz Źródeł** – jego zadaniem jest dostarczanie zespołowi nowych pomysłów i idei, nawiązywanie kontaktów z otoczeniem w celu poszukiwania nowości; dzięki improwizacji i prowokacji pobudza także ludzi z grupy do znajdowania nowych możliwości.
- **Dusza Zespołu** – wspiera emocjonalnie zespół, reaguje na potrzeby jego członków, łagodzi konflikty, zwykle – dla dobra wszystkich – wykonuje tzw. czarną robotę, jednoczy grupę i dba o ducha pracy zespołowej.
- **Pomysłodawca** – jest Edisonem i MacGyverem zespołu, wytwarza dużą liczbę pomysłów, dzięki oryginalnym i bezkompromisowym ideom wybiega stale naprzód, przecierając nowe szlaki i pobudzając do fantazjowania i twórczego podejścia.
- **Sędzia** – racjonalista, stale na zimno ocenia pracę zespołu i możliwe konsekwencje kolejnych pomysłów, czuje się odpowiedzialny za grupę i dlatego – dzięki konstruktywnej krytyce – powstrzymuje ją od pracy nad nierealnymi pomysłami.
- **Realizator** – praktyk i organizator, na nim spoczywa zadanie przekładania idei zespołu na realia firmy, to on konkretyzuje pomysły i ukierunkowuje je na wyznaczone cele, utrzymując tym samym dyscyplinę pracy.
- **Kontroler** – sceptyk i wieczny krytykant, w pomysłach doszukuje się zawsze niedociągnięć, co umożliwia ich dopracowanie i uszczegółowienie, dba o przestrzeganie procedur, porządek i utrzymywanie odpowiedniego rytmu pracy.

Jednym z istotnych wniosków z badań R. M. Belbina jest to, iż w najbardziej efektywnych zespołach każda z powyższych ról jest obsadzona. Z drugiej strony- w zespołach, gdzie występowały nadmiary pewnych ról, np. kilka Lokomotyw czy Kontrolerów, często dochodziło do konfliktów i takie zespoły miały niższą efektywność.

Neutralizowanie napięć w zespole zróżnicowanym wiekowo

Sytuacja, gdy członkowie zespołu znacząco różnią się od siebie wiekiem, jest czynnikiem, który potencjalnie może wywoływać sytuacje konfliktowe. Komunikacja pomiędzy członkami takiego zespołu może powodować nieporozumienia, wzrost napięć i w efekcie prowadzić do pogorszenia efektywności zespołu. Najlepiej jest zapobiegać napięciom, zanim przerodzą się one w konflikt i temu służą poniższe zasady komunikacyjne.

Zasady, dzięki którym komunikacja jest efektywniejsza i mniej konfliktogenna:

- mów wprost o swoich myślach, spostrzeżeniach, odczuciach: *Tak to widzę, tak myślę, tak odczuwam,*
- mów za siebie: *Moim zdaniem..., Według mnie...* i nie zasłaniaj się innymi sformułowaniami, takimi jak: *Zdaniem większości ludzi..., Bo wszyscy...,* będącymi po prostu próbą ukrycia własnego zdania czy opinii,
- wypowiadaj się w jednoznaczny sposób, tak, aby twój komunikat był klarowny, zrozumiały i niósł dla rozmówcy jasne intencje,
- nie przerywaj i słuchaj do końca tego, co mówią inni,
- bądź gotów przyznać się do pomyłki,
- licz się z uczuciami drugiej osoby,

- przyjmuj punkt widzenia drugiej strony, miej szacunek do jego modelu świata,
- unikaj udzielania dobrych rad,
- nie oceniaj osoby, odnoś się do problemu.

Rozwiązywanie konfliktów w zespole

Konflikty mogą występować w zespołach z różnych przyczyn. Czasem bardzo trudno jest konstruktywnie rozwiązać konflikt, szczególnie gdy już zdążył się rozwinąć i jego strony nabrały do siebie utrwalonych uprzedzeń. Z tego względu należy skoncentrować się na działaniach, które zapobiegają powstawaniu konfliktów – propozycje znajdują się w poniższej tabeli. Ponieważ wiele sytuacji konfliktowych jest wywołanych przez wadliwą komunikację, to właśnie na jej usprawnienie warto położyć szczególny nacisk.

Przyczyna konfliktów	Wskazane działania kierownika
współzależność pracy w zespole	<ul style="list-style-type: none"> - uzgodnij jasne kryteria dostępu do ograniczonych zasobów, dóbr i konsekwentnie ich przestrzegaj, - stosuj jasne i zrozumiałe zasady nagradzania i karania, - traktuj wszystkich równo, bez faworyzowania jednych kosztem drugich, - zachęcaj do wyrównywania poziomu kompetencji, - słuchaj aktywnie innych, zanim podejmiesz decyzję, - wyjaśniaj różnice zdań bez atakowania innych.
wadliwa komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> - stosuj odpowiednie kanały komunikacji, które są skuteczne w danej sytuacji (np. e-mail, spotkania, intranet) - skracaj ilość ogniw pośrednich w komunikacji (upraszczaj proces), - jasno i kompletnie przekazuj zadania i cele, - zwołuj regularne spotkania zespołu z wyznaczonymi, konkretnymi celami do realizacji, - zachęcaj i wymagaj dzielenia się informacjami w zespole, - natychmiast wyjaśniaj pojawiające się wątpliwości.
niewiele pozytywnych wzmocnień	<ul style="list-style-type: none"> - jasno komunikuj, jakie zachowania doceniasz, a jakie nie, - precyzuj swoje oczekiwania względem każdego członka zespołu, - doceniaj dobre wykonanie zadań na tyle często, by ludzie mieli poczucie, że są chwaleni, - udzielaj konkretnej informacji zwrotnej, - stosuj jednoznaczne zasady wynagradzania, - nie udzielaj reprimendy na forum.
Przewaga rywalizacji nad współpracą	<ul style="list-style-type: none"> - nagradzaj działania wspierające współpracę, a nie rywalizację, - pokazuj i upubliczniaj korzyści dla całego zespołu wynikające ze współpracy, - nie stosuj praw specjalnych dla członków zespołu, chyba, że są możliwe do osiągnięcia dla wszystkich, - doceniaj konstruktywny konflikt – temperuj taki, który polega tylko na krytykowaniu.

Dość szczególnym przypadkiem powstawania konfliktów jest ten, kiedy w zespole istnieje mniejsza grupa pracowników znacząco różnym wiekiem od pozostałych. Przykładowo: zdecydowana większość pracowników starszych i kilku znacznie młodszych oraz sytuacja odwrotna. Kierownik takiego zespołu może podjąć następujące działania zapobiegawcze:

- mieszanie członków grup przy wykonywaniu zadań, tak by się mogli wzajemnie lepiej poznać i zweryfikować utrwalone sposoby zachowań wobec siebie,
- pokazywanie korzyści dla całego zespołu, wynikających z różnic wiekowych,
- nagradzanie efektów pracy zespołowej,
- integracja wszystkich członków zespołu,
- likwidacja barier, podkreślających podział na grupy np. oddzielnych pomieszczeń,
- ustalenie zasad, które zrównują status członków zespołu, jeśli chodzi o wiek.

Kierownik może skorzystać z powyższych propozycji lub wdrożyć swoje pomysły. Tak czy inaczej cel jest jeden: zwiększenie spójności zespołu, bowiem każdy podział na podgrupy w zespole jest potencjalną siłą odśrodkową, która osłabia jego efektywność oraz jest zarzewiem konfliktów.

Pomocną w rozwiązywaniu konfliktów może być dość uniwersalna technika 5 kroków:

- Etap 1) Ustalenie problemu,
- Etap 2) Analiza problemu,
- Etap 3) Ocena możliwości rozwiązania,
- Etap 4) Wybór rozwiązania,
- Etap 5) Pojednanie.

Metaplan – metoda rozwiązywania problemów w zespołach zróżnicowanych wiekowo

Metaplan to metoda pracy w grupach (optymalnie 5- 6 osób) polegająca na tym, że w czasie narady uczestnicy wspólnie tworzą plakat, który jest graficznym skrótem narady. Ta metoda doskonale nadaje się do pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo, ponieważ mocno koncentruje uwagę na problemie/celu i zapobiega powstawaniu sytuacji konfliktogennych. Plakat tworzy się następująco:

- na samej górze formułuje się i zapisuje problem, np. *Jak podnieść poziom obsługi klientów?*
- następnie po jednej stronie przypina się na kartach stwierdzenia opisujące sytuację bieżącą: *jak jest?*
- po drugiej stronie kartki przypina się (na innego koloru kartkach) stwierdzenia opisujące sytuację idealną: *jak powinno być?*
- pomiędzy tymi dwoma kolumnami umieszcza się stwierdzenie diagnozujące problemy szczegółowe: *dlaczego nie jest tak, jak powinno być?*
- na dole plakatu umieszcza się wnioski z całej dyskusji – są to propozycje rozwiązań.

Metoda ta daje dużo korzyści i często ma znaczną przewagę nad zwyczajną dyskusją.

Korzyści pracy metodą metaplanu:

- każda zapisywana na kartce myśl, stwierdzenie jest konsultowane z innymi członkami grupy,
- wysokie zaangażowanie uczestników- praktycznie każdy ma szansę zabrać głos, nawet nieśmiali uczestnicy,
- struktura metody koncentruje uczestników na celu i zapobiega odchodzeniu w dygresje,
- ciągłe czytanie plakatu i koncentracja na nim powoduje powstawanie nowych skojarzeń, pomysłów,

- unika się bezwładu dyskusji w większej grupie – tworzy się wtedy 2-3 mniejsze grupki, pracujące równolegle nad tym samym problemem,
- skraca się czas pracy nad problemem,
- zapobiega się zdominowaniu dyskusji przez autorytety.

Aby metoda ta dobrze funkcjonowała, powinno być spełnionych kilka warunków:

- Uczestnicy dyskusji muszą być zgodni co do celu, który chcą w jej wyniku osiągnąć. Wszyscy pracujący w kilkusobowych grupach muszą zaakceptować temat narady. Jeżeli są rozbieżności co do sformułowania tematu – trzeba go tak zmienić, aby wszyscy zgodzili się na jego ostateczne brzmienie.
- Lepsze wyniki uzyskuje się, gdy uczestnicy dyskusji się znają. Jeżeli są to ludzie obcy, na początku narady każdy powinien się przedstawić, mówiąc kilka zdań o sobie i odpowiadając na ewentualne pytania pozostałych osób.
- Wszyscy uczestnicy dyskusji powinni być przygotowani do omawianego problemu (nie muszą to być fachowcy z danej dziedziny, ale ludzie interesujący się problemem).
- Niechętnie stosują metodę metaplanu ludzie o uznanych autorytetach. W czasie tak prowadzonej dyskusji wyzwala się bowiem energia i mądrość grupy, a autorytet staje się anonimowy i pozostaje w cieniu.

Ćwiczenie:

Sesja z zastosowaniem metaplanu na wysuniętym przez grupę problemie.

Stereotypy związane z wiekiem a efektywność zespołu

W zespołach zróżnicowanych wiekowo może potencjalnie pojawiać się sporo konfliktów, związanych ze stereotypowym postrzeganiem ludzi starszych lub młodszych przez siebie nawzajem. Mogą to być bardzo głęboko zakorzenione poglądy, na przykład: *starsi nie znają się na nowej technologii; młodzi nic nie umieją*; itp. Tego typu głęboko utrwalone przekonania mają z kolei przełożenie na konkretne zachowania ludzi. Przykładowo, jeśli kierownik uważa (opierając się na własnych stereotypach, dotyczących wieku), że ktoś nie nadaje się do konkretnej pracy, to będzie tę osobę zastępował inną czy przesuwiał do dalszych zadań. To z kolei wpływa na sposób myślenia danej osoby o sobie, typu: *nie nadaję się; jestem już za stary; nie nauczę się tego*; itp. W efekcie takiego myślenia dana osoba nie podejmuje określonego wysiłku i rzeczywiście nie osiąga wyższych kwalifikacji, co z kolei potwierdza opinię kierownika o niej. W ten sposób zamyka się błędne koło samospełniających się proroctw.

Podobne mechanizmy, dotyczące różnego rodzaju stereotypów np. w zakresie umiejętności czy komunikacji, mogą znacznie obniżyć efektywność zadaniową zespołu. W opisanym powyżej przykładzie z fabryki BMW początkowo wielu pracowników starszych wiekiem nie chciało przystępować do tego projektu, opierając się na stereotypowych przekonaniach, iż jest to zespół specjalnej troski. Jednak rzeczywiste efekty pracy i wysoka wydajność zespołu zupełnie zmieniły postrzeganie go w oczach pracowników (zakwestionowały stereotyp).

3. ZARZĄDZANIE SOBĄ W PRZYWÓDZTWIE

Kształtowanie wizerunku i autorytetu menedżera w zespole

Menedżer bezpośrednio kierujący zespołem jest osobą, mającą prawdopodobnie największy wpływ na kształtowanie się tego zespołu i jego efektywność. Jego szczegółowa rola zmienia się w zależności od poszczególnych faz rozwoju zespołu. Jest jednak pewien uniwersalny zbiór postaw i zachowań menedżera, które mają silny, pozytywny wpływ na budowanie jego autorytetu w zespole:

- kompetencje merytoryczne (nie muszą być bardzo specjalistyczne, ale wystarczające do podziału i oceny pracy),
- sprawiedliwe podejście (równe traktowanie wszystkich członków zespołu bez faworyzowania jednych wobec drugih),
- jasne wyznaczanie celów do realizacji,
- wysokie wymagania,
- ustalenie jasnych i jednoznacznych zasad współpracy,
- otwartość na pomysły pracowników,
- dawanie dobrego przykładu (szef zachowuje się zgodnie z zasadami, które wyznaczył pracownikom – nie jest wyjątkiem),
- umiejętność rozwiązywania konfliktów interpersonalnych pomiędzy członkami zespołu,
- konsekwencja – dotrzymywanie słowa, obietnic.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ćwiczeń przeprowadzanych na szkoleniach.

Postawa lidera do zarządzania wiekiem a efektywność wdrożenia strategii

W rozdziale „Rola kierownika a zarządzanie wiekiem” zostały przedstawione pewne postawy i działania kadry kierowniczej, które potencjalnie blokują wdrożenie strategii zarządzania wiekiem. Z drugiej strony można również wyodrębnić istotne postawy i inicjatywy kierowników, które warunkują efektywność wdrażanej strategii zarządzania wiekiem:

- **poparcie i zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania** – z analizy przykładów dobrych praktyk wynika, że oczekiwane efekty daje nałożenie na dział kadr i kierowników liniowych odpowiedzialności za osiągnięcie celów zarządzania wiekiem w postaci kluczowych wskaźników wydajności,
- **zaangażowanie i udział pracowników** – w związku z tym kierownictwo powinno podjąć odpowiednie działania tak, aby każdy pracownik w pełni rozumiał cel wdrażanych działań oraz powód ich podejmowania. Konieczne jest też przekazywanie na bieżąco pracownikom oceny wdrażanych działań,
- **porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a kadrą zarządzającą** – w przedsiębiorstwach, gdzie są związki zawodowe, współpraca między nimi a zarządem sprzyja osiągnięciu sukcesów,
- **przełożenie koncepcji zarządzania wiekiem na strategiczne cele i zadania w firmie** – czyli taki podział zadań, że każda zaangażowana jednostka dokładnie wie, za co jest odpowiedzialna,
- **odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie** – np. potrzebne do zatrudnienia zewnętrznych konsultantów, szkolenia pracowników itp.,
- **wsparcie zewnętrzne** – szczególnie na początku ważną rolę pełnią zewnętrzni konsultanci, którzy proponują koncepcję zarządzania wiekiem i opracowują plan jej wdrożenia dla konkretnej firmy.

Źródło: opracowano na podstawie: Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, wrzesień 2010.

4. KLUCZOWE KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

Konstrukttywne udzielanie informacji zwrotnej

Kierownik zespołu powinien mieć opanowane pewne narzędzia komunikacyjne, które znacznie zwiększają skuteczność kierowania ludźmi. Jednym z najważniejszych jest informacja zwrotna, czyli po prostu umiejętność mówienia o własnych uczuciach, potrzebach, wyobrażeniach wobec konkretnych zachowań danej osoby. Prawidłowo przekazana informacja zwrotna potrafi motywować odbiorcę do działania oraz zapobiega potencjalnym sytuacjom konfliktowym.

Po pierwsze- należy rozróżnić dwa rodzaje informacji zwrotnej ze względu na cel, w jakim jej udzielamy.

- **korygująca informacja zwrotna** – ma na celu zmianę czyjegoś zachowania, które z pewnych względów nam nie odpowiada,
- **wzmacniająca informacja zwrotna** – ma na celu poinformowanie odbiorcy, iż jego zachowanie nam odpowiada i chcemy, żeby je kontynuował (jest to po prostu pochwała).

Schemat udzielania informacji zwrotnej:

PRZYKŁAD korygującej informacji zwrotnej:

1. Opis tego, co czuję – *Irytuje mnie,*
2. Opis sytuacji, w której doświadczam tych uczuć – *Kiedy spóźniasz się na spotkania zespołu,*
3. Opis skutku, jaki za sobą pociąga ta sytuacja – *Ponieważ cały zespół traci wtedy czas, czekając na Ciebie,*
4. Opis oczekiwań w sprawie zmiany zachowania naszego rozmówcy – *Chcę, abyś w przyszłości tak planował sobie czas pracy, żebyśmy nie musieli czekać na Ciebie z rozpoczęciem spotkania.*

PRZYKŁAD wzmacniającej informacji zwrotnej:

1. Opis tego, co czuję – *Podoba mi się,*
2. Opis sytuacji, w której doświadczam tych uczuć – *Sposób, w jaki prowadzisz rozmowę z klientami w sklepie,*
3. Opis skutku, jaki za sobą pociąga ta sytuacja – *Ponieważ słuchasz ich uważnie i dokładnie dopytujesz o potrzebne im produkty, dzięki czemu sprzedajesz im więcej,*
4. Opis oczekiwań w sprawie zachowania naszego rozmówcy – *więc trzymaj tak dalej.*

Z punktu widzenia prawidłowości udzielania informacji zwrotnej ważne jest, by pamiętać o kilku zasadach komunikacyjnych:

- **Mów we własnym imieniu** – np. *Zauważyłem, że zacząłeś się spóźniać.*
- **Opisuj zachowania w kategoriach mniej lub bardziej, a nie tak lub nie** – kiedy używasz terminu mniej lub bardziej, zakładasz, że dane zachowanie da się opisać na jakimś continuum i nie jest czarno-białe. Np. *Jakość raportów, które oddajesz, obniżyła się w ostatnim miesiącu zamiast Zacząłeś oddawać raporty bardzo niskiej jakości.*
- **Nie używaj terminów wszyscy, nigdy, zawsze** – te generalizacje powodują wzbudzenie reakcji obronnych u odbiorcy i chęć podważenia usłyszanej informacji.
- **Unikaj słowa spróbuj** – osłabia ono siłę przekazu, pozostawiając w sferze prawdopodobieństwa sukces pracownika. Np. *dbaj bardziej o jakość ofert zamiast spróbuj zadbać o jakość ofert.*
- **Unikaj słowa ale**, gdy mówisz o dobrych stronach pracownika – to słowo poddaje w wątpliwość prawdziwość pierwszej części zdania i osłabia jego znaczenie. Np. *Jesteś dobrym pracownikiem, ale masz mało doświadczenia.*

Prowadzenie zebrań w zespołach zróżnicowanych wiekowo

Zebrania zespołu mogą być jednym z najefektywniejszych narzędzi zarządzania zespołem. Dają możliwość wymiany poglądów, bezpośredniej komunikacji, rozwiązywania problemów, wyznaczania zadań itp. Z drugiej strony, niewłaściwie prowadzone zebrania to prawdziwa zmora w organizacji, powodująca demotywację uczestników i marnowanie czasu. Dlatego tak ważne jest opanowanie sposobów efektywnego ich organizowania.

Potencjalnym problemem w zespołach zróżnicowanych wiekowo jest różne tempo pracy uczestników, rozwiązywania problemów, stereotypy czy przywiązanie do własnych opinii. Dlatego istotne jest prawidłowe planowanie i prowadzenie zebrań.

Case study:

Piotr (35 lat) jest kierownikiem zespołu w pewnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Swoje stanowisko objął 5 miesięcy temu (w drodze awansu wewnętrznego). W jego zespole pracują 3 osoby z długim stażem w firmie (średnia wieku powyżej 50 lat): Jurek, Andrzej i Tomek oraz 2 osoby z krótkim stażem: Basia (31 lat) i Grzegorz (26 lat).

Dwa tygodnie temu Piotr wprowadził nowy zwyczaj cotygodniowych spotkań, które mają się odbywać w każdy czwartek o 9 rano. Ten pomysł nie spodobał się starszym pracownikom, którzy twierdzili, że to marnowanie czasu i nie widzą takiej potrzeby: „skoro wcześniej i bez tego produkcja szła dobrze, a jak było trzeba, to się spotykali na hali, no, ale skoro nowy szef każe...”

Jest właśnie czwartek, 9 rano i na spotkaniu zjawiają się Basia, Grzegorz, Andrzej i Tomek, brakuje jeszcze Jurka. Basia pyta, czego dotyczyć będzie spotkanie, bo nie było to wcześniej ustalone, więc Piotr zaczyna zbierać od wszystkich obecnych tematy, jakie chcą omówić. W sumie pojawia się 5 zagadnień. W tym czasie wchodzi Jurek i twierdzi, że nie mógł być wcześniej, bo miał problem na linii montażowej, wszyscy zaczynają się tym interesować i pytać, co się stało. Jurek przez 10 min opowiada ze szczegółami całe wydarzenie.

Potem Piotr próbuje wybrać z tych pięciu zagadnień te najistotniejsze, bo na wszystkie już dziś nie starczy czasu i wtedy zaczyna się kłótnia, gdyż starsi pracownicy twierdzą, że to ich problemy są najistotniejsze, ponieważ najdłużej pracują i najlepiej potrafią ocenić, co jest ważne na produkcji, a co nie i „młodzi to powinni się jeszcze dużo nauczyć”.

Po kilkunastu minutach wzajemnego argumentowania, Piotr ulega starszym pracownikom i decyduje, że na początku będą omówione problemy zgłoszone przez nich, a jak wystarczy czasu to kolejne. W sumie zdążono omówić tylko 2 zagadnienia – były to problemy zgłoszone przez Andrzeja i Tomka, którzy najmocniej za nimi agitowali i teraz też najintensywniej dyskutowali. Basia i Grzegorz praktycznie wyłączyli się z tej dyskusji. Na koniec spotkania wszyscy się spieszyli do swoich obowiązków i Piotr powiedział, że notatkę z ustaleniami spíše on i wyśle mailem, co zostało przyjęte z ulgą przez pozostałych członków zespołu.

Ćwiczenie cz. I:

Na podstawie powyższego przykładu wymień najważniejsze błędy, jakie twoim zdaniem popełnił w tej sytuacji Piotr.

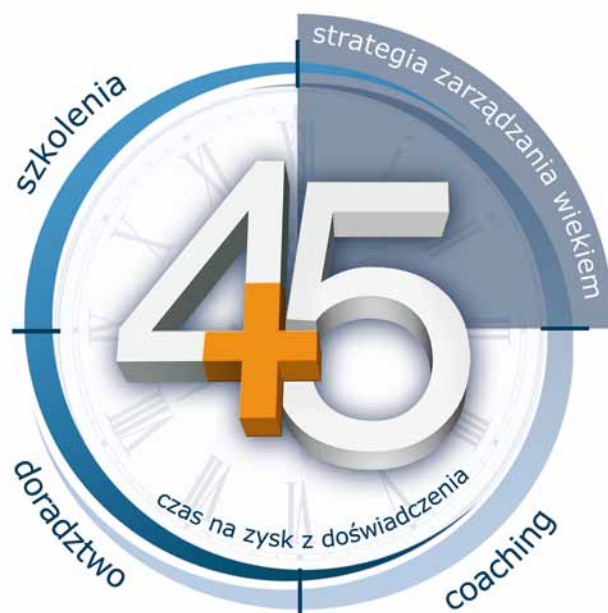
--

Ćwiczenie cz. II:

W 3 grupach należy uzupełnić poszczególne kolumny tabeli (każda grupa pracuje nad jedną kolumną). Należy bazować na powyższym przypadku oraz własnych doświadczeniach.

O co należy zadbać na poszczególnych etapach:

Przed zebraniem:	W trakcie zebrania:	Po zebraniu:



KOMPONENT 1

Moduł V: OD SKUTECZNEGO ZATRUDNIENIA DO PROFESJONALNEGO ZWOLNIENIA

„Rekrutacja jest tym, od czego wszystko się zaczyna. Jest to źródło rzeki i jeśli się je zanieczyści, stopniowo zanieczyści się cały jej bieg”
H. Kelleher z Southwest Airlines

WSTĘP:

Ostatnie 20-lecie pokazuje, jak znaczącą rolę dla zarządzania zasobami ludzkimi pełni selekcja i rekrutacja personelu. Pojawianie się coraz wyższej klasy specjalistów, nowych narzędzi rekrutacyjnych i selekcyjnych dowodzi, że kompetentny pracownik posiadający potencjał dopasowany do potrzeb organizacji stanowi klucz do sukcesu na każdym poziomie funkcjonowania organizacji. Dokonując choćby pobieżnej obserwacji złotych czasów dla wyspecjalizowanych naborów, trudno nie zauważyć 2 znaczących okresów. W czasach procesu tworzenia młodej polskiej demokracji, ze względu na sytuację gospodarczą kraju, procesy pozyskiwania pracowników ustępowały pola tworzeniu coraz bardziej obiektywnych i przyjaznych w stosowaniu metod selekcji. Ogłoszenia o wakatach, kierowane do olbrzymiej grupy bezrobotnych, owocowały w setki, a czasami tysiące aplikacji. Nadrzędnym problemem nowych specjalistów była rzetelna preselekcja, następnie trafna decyzja o zatrudnieniu. Niektórzy nazywają ten okres *rynkem pracodawcy*.

Czas terażniejszy najtrafniej opisują głosy wielu zdesperowanych przedsiębiorców, którzy wielokrotnie nie chcą nawet słyszeć o obiektywnej ocenie kompetencji kandydatów, gdyż nie mają kogo tej ocenie poddawać. Naturalną konsekwencją takiego stanu jest coraz większe zainteresowanie szeroko rozumianym marketingiem w celu skutecznego dotarcia z ofertą do odpowiedniej grupy docelowej, umożliwiając zainteresowanie się wakatem przez jak największą pulę potencjalnych kandydatów. Szerokie spektrum wyboru stanowiska pracy przez pracowników oraz ograniczoną ilość kandydatów dla niektórych profesji nazywamy *rynkem pracownika*.

Należałoby w tym miejscu podkreślić, że sytuacja na rynku pracy z dużym prawdopodobieństwem będzie zmierzać w kierunku coraz bardziej ograniczonych możliwości pozyskiwania zarówno nowych pracowników liniowych, jak również specjalistów i menedżerów. Bez względu na przyszłość ekonomiczną Polski specjaliści ds. personalnych staną przed wyzwaniem związanym z nadchodzącym niżem demograficznym. Coraz starsze społeczeństwo, przy jednocześnie niskiej dzietności, doprowadzi do konieczności znaczącego rozszerzenia działań rekrutacyjnych skierowanych nie tylko do młodych i dynamicznych, ale również do osób w wieku 45+. Celem tego rozdziału oraz szkolenia jest przybliżenie wybranych elementów procesu selekcji i rekrutacji, które mają kluczowe znaczenie dla problematyki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

CEL:

- Uzupełnienie kompetencji w zakresie rekrutacji, selekcji i zwolnień w kontekście zarządzania wiekiem.

KORZYŚCI:

- Zwiększenie skuteczności rekrutacji.
- Zwiększenie skuteczności selekcji.
- Poznanie skutecznych metod prowadzenia rozmów dotyczących zwolnienia.
- Nabycie umiejętności prowadzenia rozmów z zespołem dotyczących zwolnienia pracownika.
- Poznanie metod outplacement'u.
- Zaplanowanie wdrożenia zarządzania wiekiem w zakresie rekrutacji, selekcji i zwolnień.

W trakcie szkolenia uczestnicy rozwiną praktyczne umiejętności w zakresie:

- Metod konstruowania profili osobowych kandydatów na podstawie opisów stanowisk pracy zgodnych ze standardami zarządzania wiekiem.
- Projektowania ogłoszeń rekrutacyjnych przyciągających najlepszych kandydatów.
- Docieranie do różnych grup wiekowych w celu zwiększenia skuteczności rekrutacji.
- Konstruowania kwestionariuszy osobowych.
- Przeprowadzania wywiadów selekcyjnych – rozmowy kwalifikacyjnej.
- Stosowania narzędzi diagnozy wiedzy, umiejętności i postaw kandydatów do pracy.
- Technik oceny i selekcji kandydatów.
- Prowadzenia rozmów dotyczących zwolnień.
- Doboru metod outplacement'u dostosowanych do realiów firmy.

Omawiane standardy zarządzania wiekiem:

- Rekrutacja i selekcja.
- System zwolnień (outplacement).

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

Świadomość zagadnień związanych ze stanem pracowników.

PROGRAM:

1. PRZYGOTOWANIE DO NABORU

- Wstęp.
- Opis stanowiska.
- Opis i podział kompetencji.
- Wybór i lista dostępnych kompetencji.
- Budowa profilu osobowego.

2. MARKETING STANOWISKA PRACY

- Do kogo skierujemy ofertę?
- Gdzie możemy znaleźć potencjalnych kandydatów?
- Jakich najważniejszych informacji powinniśmy dostarczyć grupie docelowej?
- Metoda 4 P (place, product, promotion, price).
- Specyfika ofert pracy dla grupy kandydatów 45+.
- Schemat oferty rekrutacyjnej.

3. REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA

- Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej pracowników 45+.

4. WSTĘPNA SELEKCJA

- Analiza aplikacji.

5. ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

- Wprowadzenie i nastrój rozmowy.
- Pierwszy kontakt.
- Pytania otwierające.
- Omówienie planu rozmowy.
- Zadawanie pytań – badanie kryteriów.
- Oddanie głosu kandydatowi, pytania od kandydata.
- Poinformowanie o następnych krokach.
- Zakończenie i podziękowanie za rozmowę.

6. BADANIE KRYTERIÓW W TRAKCIE ROZMOWY

- Horyzont czasowy.
- Zasada konkretów i szczegółów.
- Pogłębianie – technika sondowania i uszczegóławiania.
- Technika dowodów przeciwnych – balansowanie.

7. INNE METODY SELEKCJI

- Testy psychologiczne.
- Testy inteligencji.
- Testy uzdolnień.
- Testy zdolności uczenia się.
- Testy osiągnięć.
- Testy osobowości.
- Ośrodki oceny – assessment centre.
- Techniki symulacyjne (próbki pracy).
- Sprawdzanie referencji.

8. ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

- Co to są elastyczne formy zatrudnienia.
- Przykładowe formy elastycznych form zatrudnienia.

9. ZWOLNIENIA

- Kiedy zwalniać.
- Przygotowanie do zwolnień – dokumentacja.
- Aspekty prawne zwolnień.
- Prowadzenie rozmów z osobą zwalnianą.
- Prowadzenie rozmów z zespołem po zwolnieniu jednego z pracowników.
- Metody wspomagające zwolnienia.
- Narzędzia outplacementu.
- Outplacement w firmach zarządzających wiekiem – przykłady dobrych praktyk.

1. PRZYGOTOWANIE DO NABORU**1. Opis stanowiska**

Wszystkie działania w trybie naboru powinny zostać poprzedzone zbudowaniem funkcjonalnego opisu obowiązków, które będą powierzone nowemu pracownikowi oraz wymagań formalnych, jakie powinien spełniać kandydat.

Zakres obowiązków będzie przydatny, jeśli znajdują się tam następujące informacje:

- pełna nazwa stanowiska
- umiejscowienie stanowiska w strukturze
- zadania i obowiązki
- wymagania i kwalifikacje
- warunki pracy
- sposób wynagradzania

Dobre praktyki:

Rozwiązania ukierunkowane na ochronę i promocję zdrowia pracowników 45+.

Wykorzystanie istniejących narzędzi mierzących zdolność pracowników do pracy, np. wskaźnika zdolności do pracy (WAI – work ability index (9), kwestionariusza do pomiaru zdrowia (psychicznego i fizycznego) pracowników. WAI pokazuje m.in. obecną zdolność do pracy pracownika w stosunku do najwyższej jego zdolności do pracy w ciągu życia, liczbę dni absencji chorobowej w czasie ostatniego roku, subiektywną prognozę zdolności do pracy na najbliższe dwa lata itp.

Źródło: Jeżowska K., Pracownicy 45+ w naszej firmie, Warszawa 2007

2. Opis i podział kompetencji

Rozpoczęcie każdego dobrze zaplanowanego naboru, poza wcześniejszym określeniem realnej potrzeby zatrudniania kolejnych pracowników, łączy się z odpowiedzią na podstawowe pytanie: jakie kompetencje powinien posiadać przyszły członek zespołu? Na tym etapie dochodzi po raz pierwszy do zobiektywizowania kryteriów, co w praktyce rodzi wiele problemów związanych z możliwościami pomiaru danej cechy, występowania zakłóceń w ocenie i -co najważniejsze- charakterystyki obserwowalnych zachowań związanych z daną kompetencją. Pomimo ogromnej ilości literatury, szkoleń oraz dostępnych narzędzi, wciąż- szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa- nie stosują, bądź też posiadają jedynie zarys profili kompetencyjnych swoich pracowników. Brak wyodrębnienia oraz skryzalizowania podstawowych zmiennych, które w trakcie selekcji będą mierzone, prowadzi do popełniania drastycznych błędów w ocenie kandydatów oraz korzystania z subiektywnych narzędzi rekrutacyjnych. Wyniki badań są tutaj jednoznaczne, zazwyczaj w toku niezaplanowanego, oderwanego od obiektywnych kryteriów naboru, przyjmujemy do pracy osoby, które nam się podobają. Najczęściej są to jednostki podobne do rekrutujących pod względem osobowości, światopoglądu, zainteresowań lub -co często budzi zdziwienie- cech fizjologicznych. Terminu kompetencje po raz pierwszy użył Amerykanin Richard Boyatzis w kontekście oceny menedżerów. Jego praca- *Competent Manager: A Model for Effective Performance* była początkiem do dzisiaj trwającej dyskusji na temat konstruktywnie opracowanych kryteriów selekcyjnych. Boyatzis określa trwałą i niezmienną liczbę 21 kompetencji opisujących człowieka, zakładając równocześnie, że są to cechy osobowości, od których zależy możliwość osiągnięcia wysokiej lub bardzo wysokiej wydajności pracy. Opracowanie Boyatzisa można uznać za jeden z najbardziej szczegółowych opisów kompetencji stworzonych na potrzeby organizacji. Charakterystyczne jest pogłębienie analizy obejmujące 3 poziomy funkcjonowania człowieka: myślenie, odczuwanie, działanie. Nowoczesne systemy kompetencji stosowane na potrzeby organizacji zostały sprowadzone do wymiarów, które przede wszystkim są obserwowalne i mierzalne. Jedna z definicji podana przez Kossowską i I. Sołtysińską zakłada, że kompetencja jest złożona z:

- wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna- wiem co)
- umiejętności (wiedza proceduralna - wiem jak i potrafię)
- postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę)

3. Wybór i lista dostępnych kompetencji oraz kwalifikacji formalnych

Przede wszystkim należy zdecydować, które kompetencje są najważniejsze z punktu widzenia efektywności danego stanowiska. Istnieją dwie możliwe drogi doboru kompetencji. Najbardziej praktycznym i skutecznym rozwiązaniem jest zbudowanie, opisanie oraz określenie wskaźników istnienia danej kompetencji na potrzeby poszczególnych firm i stanowisk. Drugą możliwością jest skorzystanie z gotowych list kompetencji dostępnych na rynku. Obok pojęcia kompetencji pojawiają się również zmienne kwalifikacji. W międzynarodowym systemie edukacyjnym pojęcia te traktowane są zamiennie, natomiast w Polsce o kwalifikacjach mówimy szczególnie w kontekście umiejętności poświadczonych określonym certyfikatem, dyplomem czy innym zaświadczeniem potwierdzającym występowanie określonej wiedzy i umiejętności.

Poniżej lista przykładowych kwalifikacji oraz kompetencji zawodowych

- WYKSZTAŁCENIE – Posiada poziom i kierunek wykształcenia niezbędny do objęcia danego stanowiska czy wykonywania danego zawodu
- DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE, STAŻ PRACY – Zależnie od wymogów na danym stanowisku pracy.

- UPRAWNIENIA FORMALNE, LICENCJE – Posiada zasób umiejętności niezbędnych do wykonywania danego zawodu lub zajmowania danego stanowiska potwierdzony certyfikatem, dyplomem.
- WYMAGANIA ZDROWOTNE – Odznacza się stanem zdrowia (wzrok, słuch, zdolności motoryczne, refleks itp.) umożliwiającym pełnienie określonej funkcji w organizacji STOSUNEK DO SŁUŻBY WOJSKOWEJ

KOMPETENCJE ZAWODOWE

- WIEDZA NA TEMAT PRACY, ZNAJOMOŚĆ BRANŻ I ZADAŃ – Znajomość pracy na proponowanym stanowisku umożliwia kandydatowi sprawne wykonywanie czynności związanych z danym stanowiskiem pracy: specjalistyczne, techniczne, menedżerskie, handlowe.
- UMIEJĘTNOŚĆ OBSŁUGI URZĄDZEŃ – Potrafi posługiwać się wszystkimi urządzeniami wykorzystywanymi na stanowisku pracy
- ZNAJOMOŚĆ TERMINOLOGII ORAZ JĘZYKA ZAWODOWEGO – Swobodnie posługuje się żargonem branżowym obowiązującym na stanowisku pracy
- ZNAJOMOŚĆ ZAGADNIENŃ EKONOMICZNYCH – efektywność pracy ludzi, maszyn, zasady obliczania kosztów, zasady rachunku ekonomicznego, znajomość marketingu

KOMPETENCJE KIEROWNICZE/MENEDŻERSKIE

- DELEGOWANIE – dostrzega zadania możliwe do delegowania, kieruje je do właściwych pracowników, wykonanie delegowanych zadań mieści się w zakresie ich kompetencji, określa zakres odpowiedzialności oraz wyznacza termin realizacji zadań
- TRENING I ROZWIJANIE – stara się pomagać podwładnym w doskonaleniu umiejętności i nabywaniu wiedzy tak, aby mogli wykonywać swoją pracę w możliwie najlepszy sposób, stara się zapewnić pracownikom możliwość doskonalenia umiejętności (szkolenia), wybiera osoby odpowiednie do awansu, wspiera programy ich rozwoju zawodowego (zachęca do podnoszenia kwalifikacji, wyznacza zadania pozwalające pracownikom wykazać się umiejętnościami)
- KONTROLOWANIE – utrzymuje dyscyplinę, ogranicza zachowania, które nie sprzyjają efektywnemu rozwiązaniu problemów, dba o właściwą jakość i ilość pracy innych, wpływa na zachowanie innych
- OCENIANIE – przekazuje poszczególnym pracownikom dokładne i pomocne informacje zwrotne na temat osiągniętych przez nich wyników, potrafi obiektywnie ocenić zachowanie drugiej osoby
- MOTYWOWANIE – potrafi uzyskiwać pożądane wyniki poprzez wzbudzanie zainteresowania zadaniem u pracowników i dawanie przykładu. Przedstawia jasne i wyczerpujące instrukcje, dokonuje prezentacji, prowadzi szkolenia, ustala realne do wykonania zadania, uwzględniając przy tym predyspozycje pracowników
- INICJATYWA – dostrzega problem, potrafi samodzielnie rozpoczynać pracę i ją kontynuować, szybko angażuje się w zadanie, samodzielnie podejmuje się rozwiązania problemu
- SIŁA PRZEBICIA – posiada dynamiczną osobowość, jest aktywny i energiczny, potrafi pokonywać przeszkody, jest wytrwały w dążeniu do celu
- PLANOWANIE I KOORDYNACJA – formułuje cele, dobiera środki ich realizacji, koordynuje ich wykonanie, przewiduje przyszłe potrzeby i problemy, efektywnie wykorzystuje zasoby i realizuje plany działania, uwzględnia hierarchię ważności zadań, zdobywa informacje i formułuje wnioski

- LEADERSHIP – posiada charyzmę, autorytet, efektywnie wpływa na współpracowników i wykorzystuje ich potencjał do realizacji celów, pełni rolę opiniotwórczą, potrafi kierować zespołem

KOMPETENCJE INTERPERSONALNE

- UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE – potrafi jasno, precyzyjnie i spójnie wyrażać swoje myśli w mowie i w piśmie, jego wypowiedzi są rzeczowe i konkretne, posiada swobodę w wypowiadaniu się na piśmie, skutecznie porozumiewa się z innymi, jest dobrym słuchaczem, chętnie zabiera głos podczas spotkań, wyraża swoje odczucia i opinie
- UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY – posiada umiejętność pracy w zespole, chętnie pracuje w grupie, buduje i utrzymuje poprawne relacje interpersonalne między jej uczestnikami, zachęca innych do wypowiadania się, akceptuje postawy indywidualne jako ważny czynnik dyskusji, potrafi zaakceptować odmienne poglądy i postawy
- UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW – stara się otwarcie przedyskutować sporne kwestie, analizuje stanowiska obu stron konfliktu, szuka różnych rozwiązań, tak aby obie strony były usatysfakcjonowane, zna techniki i strategie negocjacyjne, stosuje strategię wygrana – wygrana, zna zasady zarządzania konfliktem
- UMIEJĘTNOŚĆ WYWIERANIA WPŁYWU – uzasadniając swoje poglądy, przytacza logiczne i/lub emocjonalne, przekonujące argumenty, wykorzystuje różnorodne techniki, aby skutecznie przekonać do swoich pomysłów, zdobywa poparcie i zaangażowanie współpracowników, potrafi ich zainteresować swoimi poglądami, potrafi pozyskać ich zaufanie i dostosować sposób wywierania wpływu do grupy
- EMPATIA (współbrzmienie emocjonalne) – jest zdolny do odczuwania i rozumienia przeżyć drugiego człowieka, umiejętnie rozpoznaje i rozumie sytuacje społeczne, chętnie rozmawia o problemach innych, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom innych
- ASERTWNOŚĆ – posiada poczucie pewności siebie, przekonanie o własnej racji, które pozwala mu występować w obronie swoich poglądów, pokonuje opory społeczne, realizuje własne cele w różnych środowiskach społecznych, posiada zdolność ochrony swoich interesów, bez wyrządzania szkody innym
- UMIEJĘTNOŚĆ NAWIĄZYWANIA KONTAKTU Z INNYMI – właściwie inicjuje i podtrzymuje kontakty, zna formuły grzecznościowe i wykorzystuje je w kontaktach z innymi, potrafi podtrzymywać konwersację
- UPRZEJMOŚĆ – przejawia życzliwy stosunek do ludzi, pozytywną postawę wobec innych, jest taktowny i delikatny w kontaktach, potrafi być wyrozumiały

DOJRZAŁOŚĆ

- ODPORNOŚĆ NA STRES – potrafi właściwie funkcjonować w trakcie stresogennych sytuacji, jest opanowany, kontroluje własne stany emocjonalne, szybko adaptuje się do nowych warunków, jest opanowany, potrafi mobilizować się do efektywnego działania, potrafi zachować dystans w trudnej sytuacji
- NIEZALEŻNOŚĆ OSĄDU – posiada własne zdanie bez względu na wywieraną presję otoczenia, nie obawia się ujawniać własnej postawy, potrafi wypracować własny punkt widzenia
- TOLERANCJA – jest wyrozumiały wobec cudzych poglądów i zachowań, mimo że są one odmienne od tego, co się uważa za słuszne lub wartościowe
- MOTYWACJA DO ROZWOJU – chętnie się uczy, potrafi kierować własnym rozwojem, potrafi dostosować dążenia do celów zawodowych, nieustannie podnosi swoje kwalifikacje, wykazuje dużą ciekawość poznawczą, doskonali własną przydatność zawodową,

- MOTYWACJA DO AWANSU – jest ambitny, posiada potrzebę awansu, rozszerzania swoich kompetencji zawodowych, wyraża chęć rozwoju w ramach struktur firmy, przywiązuje dużą wagę do prestiżu stanowiska lub firmy
- ELASTYCZNOŚĆ – potrafi dostosowywać się do zmian i przystosowywać się do nowych sytuacji, potrafi znaleźć sposób postępowania w zmieniających się okolicznościach
- REALIZM – trafnie ocenia sytuację i swoje umiejętności, posiada realistyczną i adekwatną do nich samoocenę, właściwie postrzega sytuację, posiada poziom aspiracji dokładnie odpowiadający swoim możliwościom

POTENCJAŁ INTELEKTUALNY

- UMIEJĘTNOŚCI ANALITYCZNE – dostrzega sprzeczne informacje, związki pomiędzy zdarzeniami, dostrzega istotne informacje, a pomija te, które zakłócają właściwą interpretację problemu, przejawia zdolność do porządkowania
- KREATYWNOŚĆ (ORYGINALNOŚĆ MYŚLENIA) – generuje twórcze rozwiązania, formułuje nowe, ciekawe i oryginalne pomysły, posiada wizję nowych możliwości, jest pomysłodawcą, udoskonala pracę we własnym środowisku, ma dużą wyobraźnię, prezentuje i wprowadza nowe idee, koncepcje i metody, wymyśla rozwiązania i sposoby działań niekonwencjonalnych, potrafi strategicznie planować oraz trafnie antycypuje przyszłość
- OTWARTOŚĆ NA NOWE DOŚWIADCZENIA – podejmuje wyzwania, szuka lepszych rozwiązań, jest otwarty na zmiany, potrafi skutecznie wykonywać zadania napotkane po raz pierwszy
- UMIEJĘTNOŚĆ UCZENIA SIĘ – szybko uczy się nowych rzeczy, posiada wysoką zdolność zapamiętywania tego, czego się nauczył, nabytą wiedzę potrafi wykorzystać w praktyce
- WIEDZA OGÓLNA I SPECJALISTYCZNA – posiada pożądane kwalifikacje, posiada wiedzę ogólną, zawodową, umiejętnie wykorzystuje teorię w praktyce
- OBSZARY ZAINTERESOWAŃ – posiada zainteresowania, jakie one są, je rozwija, w jaki sposób

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁANIA

- UMIEJĘTNOŚĆ PRZEWIDYWANIA – trafnie przewiduje zdarzenia, rozumie aktualne i przyszłe szanse i zagrożenia, bez problemu analizuje zjawiska, potrafi wykraczać poza posiadane informacje, wybiega w przyszłość, potrafi przewidzieć konsekwencje decyzji i zdarzeń
- ODPORNOŚĆ NA DYSTRAKCJE – jest odporny na czynniki zakłócające, posiada umiejętność koncentracji, jest wytrwały w rozwiązywaniu żmudnych i nużących zadań
- ORIENTACJA NA CEL – wyznacza sobie realne i konkretne cele, wytrwale dąży do ich osiągnięcia, określa termin realizacji, podejmuje działania po wcześniejszym przeanalizowaniu możliwości sukcesu i porażki, na podstawie posiadanych informacji dokonuje optymalnej oceny sytuacji
- UMIEJĘTNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI – podejmuje trafne decyzje, konkretne i rzeczowe, w oparciu o racjonalne lub intuicyjne przesłanki, uwzględnia różne stanowiska, uwzględnia pilność problemu, kalkuluje następstwa decyzji, podejmuje ryzyko wynikające z podjętej decyzji, nie odwleka i nie unika podejmowania decyzji, ponosi odpowiedzialność za swoje decyzje
- PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – potrafi myśleć w kategoriach ekonomicznych, jest zorientowany rynkowo, posiada inicjatywę, jest nastawiony na generowanie rynku (wartości dodanej), potrafi wykorzystać nadarzające się okazje i możliwości

- OSOBISTA ORGANIZACJA – działa w sposób uporządkowany, potrafi bezkolidyjnie koordynować własne działania oraz dostosowywać je do warunków otoczenia, jest terminowy w pracy, zawsze dotrzymuje terminu realizacji działania, potrafi określać priorytety, jest zdyscyplinowany
- JAKOŚĆ PRACY – pracę wykonuje z należytą starannością, pracuje wydajnie i zgodnie z wyznaczonym harmonogramem, prawie nie popełnia błędów, przestrzega standardów wykonywania określonych zadań, dokłada wszelkich starań, aby dobrze wykonać powierzone mu zadania
- TEMPO PRACY – pracę wykonuje sprawnie i szybko, potrafi dostosowywać tempo pracy do ilości wykonywanych zadań i stopnia ich trudności
- GOTOWOŚĆ DO PODEJMOWANIA RYZYKA – potrafi działać lub podejmować decyzje w nowych sytuacjach, dobrze funkcjonuje w warunkach niepewności, nie boi się podejmować ryzyka
- UMIEJĘTNOŚĆ DOSTRZEGANIA PROBLEMU – posiada umiejętność diagnozy sytuacji wymagającej wprowadzenia zmian (np. poprawy, uporządkowania), jest spostrzegawczy i wrażliwy na zmiany zachodzące w jego otoczeniu
- UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMU – posiada umiejętności i predyspozycje pozwalające na szybkie i sprawne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych i trudnych, trafnie podejmuje decyzje, jest zdecydowany i stanowczy w działaniu

FUNKCJONOWANIE W ORGANIZACJI (UMIEJĘTNOŚCI ORGANIZACYJNE)

- ZAANGAŻOWANIE W BUDOWANIE WIZERUNKU FIRMY – angażuje się w działania pozwalające na identyfikację pracowników z firmą, podkreśla elementy odróżniające firmę od innych, bierze udział w działaniach zmierzających do upowszechniania nazwy, marki, kultury organizacyjnej, produktów itp.
- ZAANGAŻOWANIE W ROZWÓJ FIRMY – angażuje się w realizację zadań usprawniających funkcjonowanie firmy, ukierunkowuje własną pracę zgodnie ze strategią rozwoju firmy, stara się brać aktywny udział w kształtowaniu strategii firmy, generuje pomysły racjonalizatorskie
- POCZUCIE WIĘZI Z FIRMA – podporządkowuje własne działania strategii firmy, wiąże swoją przyszłość z firmą, prezentuje poglądy zgodne z filozofią i misją firmy
- UMIEJĘTNOŚĆ PODPORZĄDKOWANIA SIĘ CEŁOM ORGANIZACJI – misja i cele firmy stanowią dla niego priorytety w wykonywanej pracy, potrafi zrezygnować z osobistych założeń, jeżeli nie są one zbieżne z celami firmy
- LOJALNOŚĆ WOBEC FIRMY – dochowuje tajemnic firmy, nie wyraża dezaprobaty dla zasad, obyczajów i struktury firmy, promuje firmę na zewnątrz
- UMIEJĘTNOŚĆ CZERPANIA SATYSFAKCJI Z PRACY ZAWODOWEJ – swoje zadania zawodowe realizuje z ochotą i zaangażowaniem, jest zadowolony ze swoich aktualnych obowiązków

Źródło: opracowanie własne

4. Budowa profilu osobowego

Po określeniu potrzebnych na danym stanowisku kompetencji należy stworzyć profil osobowy, który będzie drogowskazem przy prowadzeniu rekrutacji. Tworząc profil, należy pamiętać, że powinien on zawierać zarówno minimalny zakres cech i umiejętności umożliwiające efektywną pracę, jak również pokazywać kierunek rozwoju, czyli opisywać stan idealny.

Ćwiczenie:

Na podstawie poniższego arkusza stwórz profil osobowy kandydata do pracy. Wykorzystaj aktualnie prowadzone bądź planowane procesy rekrutacyjne w twojej firmie. W przypadku, gdyby to nie było możliwe, określ profil na własne stanowisko pracy.

Profil osobowy			
Aspekty	Pytania	Niezbędne	Pożądane
Poziom wykształcenia	Jakie wymagania edukacyjne oraz wiedza specjalistyczna są naprawdę potrzebne do dobrego wykonywania zadań?		
Doświadczenie	Jakie role i zadania powinny być wcześniej wykonywane przez pracownika, by można mieć pewność, że osoba ta jest doświadczona? Doświadczenia mogą być zdobywane w pracy, jak i poza nią.		
Kompetencje	Jakie kompetencje musi posiadać pracownik do skutecznego wykonywania zadań na danym stanowisku?		
Uzdolnienia	Jakie mocne strony i talenty powinni posiadać pracownicy na tym stanowisku?		
Zainteresowania	Jakie zainteresowania mające związek z pracą będą wskazywać na posiadanie poszukiwanych umiejętności i uzdolnień?		

2. MARKETING STANOWISKA PRACY

Zmiany na rynku pracy wymuszają poszukiwanie coraz bardziej precyzyjnych, a tym samym skutecznych kanałów komunikacji z potencjalnymi pracownikami. Od atrakcyjności oferty rekrutacyjnej, a następnie skierowania jej do odpowiedniej grupy docelowej poprzez efektywne wykorzystanie i dopasowanie właściwego medium zależy powodzenie całego procesu.

1. Do kogo skierujemy ofertę?

Pierwszym krokiem jest sięgnięcie do obowiązujących profili kompetencyjnych oraz charakterystyka grupy docelowej.

2. Gdzie możemy znaleźć potencjalnych kandydatów?

Czy kierujemy ofertę do miast czy na wieś? Czy nasi potencjalni kandydaci głównie przebywają w domu, czy może jest to specyficzna grupa specjalistów i można ich spotkać na targach branżowych? Zastanówmy się nad ich stylem życia, tak, aby później precyzyjnie dotrzeć do szczególnie interesującej nas grupy, nie narażając się na dodatkowe koszty oraz niepotrzebny wysiłek.

3. Jakich najważniejszych informacji powinniśmy dostarczyć grupie docelowej?

Warto zastanowić się, co- jako organizacja- możemy zaoferować naszej grupie docelowej. Czego oni mogą szczególnie potrzebować? W przypadku osób 45+ niezmiernie istotny może się okazać np. elastyczny czas pracy, dobre ubezpieczenie zdrowotne, dodatkowe świadczenia socjalne. W wyniku wcześniejszej analizy oraz korzyści i ograniczeń wynikających ze stanowiska, przygotowujemy ofertę, która będzie zarówno uwypuklać atuty, ale też pokazywać ograniczenia pracy na wakującym stanowisku.

4. Metoda 4 P (place, product, promotion, price)

Miejsce

Gdzie powinno ukazać się nasze ogłoszenie? Przez wiele lat wykorzystywano wciąż te same kanały komunikacji jak: prasa, radio, jak również Internet. Aktualnie sprzedaż oferty rekrutacyjnej, jak każdego innego produktu, podlega coraz bardziej kreatywnym zabiegom, zarówno pod względem formy, jak i miejsca ekspozycji. Jak wynika z doświadczeń organizacji poszukujących pracowników 45+, najbardziej efektywne kanały komunikacji to media tradycyjne, takie jak gazety regionalne lub też Urzędy Pracy.

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe wykorzystało do tego celu ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem.

Produkt

Jeżeli patrzymy na stanowisko pracy jak na produkt, to zgodnie z tą analogią musimy zadbać o jego opakowanie. Firma Pricewaterhouse przeprowadziła badania nad ogłoszeniami i doszła do następujących wniosków: kandydaci w pierwszej kolejności zwracają uwagę na nazwę stanowiska (lub nagłówek), nazwę firmy lub wynagrodzenie. Jeżeli te elementy zwrócą ich uwagę, to istnieje szansa, że przeczytają resztę ogłoszenia.

Należy być również bardzo ostrożnym w doborze treści, starając się nie przeładować ogłoszeń nadmierną ilością informacji, tak aby najważniejsze punkty nie zaginęły pośród mniej istotnych szczegółów.

- Nie przeładować

Uważajmy na nadmierną egzaltację i zbyt wiele informacji zamieszczonych na małej przestrzeni. Bardzo często pracodawcy starają się pomieścić wszystko: nazwę stanowiska, opis firmy, wymagania, ofertę, etc. Zastanówmy się, co jest najważniejsze i co pracownicy już o urzędzie wiedzą.

Prezentacja

Potencjalni kandydaci kierują się pierwszym wrażeniem. Wpływ na nie mają takie elementy jak: wielkość, szata graficzna, uporządkowana struktura, czcionka, styl obramowania i harmonia. I to one mogą zadecydować o tym, czy ogłoszenie zostanie przeczytane ze zwiększoną uwagą.

Cena

Wielokrotnie aplikujący są narażeni na zawile procedury, rozbudowane formularze aplikacyjne czy opłaty za dostanie się do baz danych. Jest to cena, jaką płacą kandydaci za zainteresowanie ofertą. Na korzyść rozbudowanych struktur specjaliści często podnoszą argumenty związane z większą motywacją osób poświęcających czas rekrutacji. W praktyce jednak nie istnieją żadne empiryczne dowody, aby tak było. Rynek pracy to teraz olbrzymia ilość informacji napływających od tysięcy różnych podmiotów. Trudno, aby przysłowiowy Kowalski w trakcie poszukiwania pracy spełniał wszystkie zawile wymagania każdej z firm, do których aplikuje, na etapie w którym jakakolwiek gratyfikacja jest hipotetyczna. Dlatego też cały proces powinien odznaczać się prostotą i przejrzystością. Dodatkowo należy pamiętać, że w zależności od wieku, kandydaci mogą mieć różne zdolności w zakresie wyszukiwania ofert pracy w Internecie np. zalogowanie się na niejednym portalu wymaga wykonania czynności w sieci, które dla młodszych osób nie stanowią żadnego problemu, natomiast dla starszych mogą się okazać nie do pokonania. To samo tyczy się rozbudowanych kwestionariuszy online.

5. Specyfika ofert pracy dla grupy kandydatów 45+

Rzetelna konstrukcja profilu osobowego, jak również analiza marketingowa stanowiska, powinna ograniczyć możliwość pojawienia się stereotypów oraz uprzedzeń związanych z wiekiem kandydata. Jednakże ze względu na głęboko zakorzeniony kult młodości w rekrutacji, poniżej zaprezentowano elementy związane z tworzeniem oraz komunikacją oferty pracy, które mogą ograniczyć dotarcie do grupy kandydatów w wieku 45+

- **Ograniczające frazy:** Określenia takie jak: *praca w młodym, dynamicznym zespole; młodych i ambitnych* – zostały mocno utrwalone we współczesnej nomenklaturze rekrutacyjnej, a mogą doprowadzić do wykluczenia osób spełniających kryteria kompetencyjne, u których po odczytaniu tak skonstruowanego komunikatu pojawią się mniej lub bardziej subiektywne opory. Wieloletnie praktyki spychające na margines osoby powyżej 45 roku życia, widoczne choćby w wielu ogłoszeniach określających bezpodstawnie wiek kandydata, zbudowały w świadomości osób starszych rodzaj błędnego przekonania, jakoby wiele ofert pracy było kierowanych tylko do ludzi młodych. Takie założenie sprawia, że pracodawcy nie tylko powinni unikać stwierdzeń dyskryminujących, ale dla zwiększenia skuteczności rekrutacji jasno informować potencjalnych kandydatów, że wiek pracownika nie jest przeszkodą w zdobyciu wakat.

Dobra praktyka:

Pewna polska firma badana w ramach niniejszego projektu, która miała pozytywne doświadczenia z zatrudniania osób 45+ i chciała zachęcić tę kategorię pracowników do aplikowania, umieszczała w swoich ogłoszeniach o wakacie informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia.

Źródło: Litwiński J., Sztanderska U., Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa 2010

- **Nowoczesne kanały komunikacji:** Wykorzystywanie takich portali jak np. www.goldenline.pl, www.facebook.com, www.profeo.pl przy jednoczesnej rezygnacji z bardziej tradycyjnych miejsc (Urząd Pracy, regionalne gazety) może doprowadzić do znaczącego zawężenia grupy potencjalnych kandydatów.

6. Schemat oferty rekrutacyjnej

- Opis firmy, instytucji wraz ze znakiem graficznym (logo)
- Nazwa stanowiska
- Od kandydatów oczekujemy
- Oferta (w zamian proponujemy)
- Forma kontaktu
- Ustawa o ochronie danych

Ćwiczenie:

Zaplanuj wprowadzenie na rynek oferty rekrutacyjnej zgodnie z modelem 4 P. Oferta ma zakładać dotarcie do pracowników określonych w profilu osobowym wykonanym we wcześniejszym ćwiczeniu.

Miejsce: Gdzie powinno ukazać się ogłoszenie? Jakie kanały komunikacji, media należy wykorzystać?

Produkt: Jak powinno wyglądać ogłoszenie? Jaki mieć format? Jakie najważniejsze treści adresowane do grupy docelowej musi zawierać?

Prezentacja. Jaką formę ogłoszenia należy przyjąć?

Cena: Jakie procedury będą musieli wykonać kandydaci, żeby aplikować na dane stanowisko?

3. REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA

Kiedy zdecydujemy się na dokonanie naboru, należy wybrać odpowiednią pod względem kosztów i trafności metodę rekrutacji. Podjęcie decyzji o źródle naboru kandydatów – wewnętrznym czy zewnętrznym- uzależnione jest od planów strategicznych firmy, zakładanych kierunków rozwoju, budowania kultury organizacyjnej, dostępności w firmie odpowiednich kompetencji itp.

Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej pracowników 45+	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> - Mniejsza możliwość złego wyboru- pracownicy 45+ są dobrze znani - Oszczędność czasu przy akceptacji kandydata – nie jest wymagane sprawdzanie dokumentów - Motywacja pracowników - Oszczędność czasu i pieniędzy na przygotowanie kandydata na stanowisko – nie ma potrzeby przeprowadzania adaptacji lub jest ona skrócona - Niskie koszty rekrutacji – kandydaci 45+ są znani organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> - Liczba kandydatów jest ograniczona - Kandydat może nie sprawdzić się na stanowisku, mimo iż w organizacji jest od dawna - Powiązania wewnątrz firmy między pracownikami - Pracownicy z długim stażem posiadają liczne kontakty, bliskie relacje z pozostałymi pracownikami - Trudności w przystosowaniu się do procedur – niekiedy mała zdolność do zmian u pracowników 45+

Źródło: Opracowanie własne

Najbardziej efektywne wydaje się być podejście mieszane, tzn. wykorzystanie zarówno rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznego. W tym wypadku należy zwrócić szczególną uwagę na konieczność stworzenia jednakowych kryteriów rekrutacyjnych dla obu grup docelowych.

Ćwiczenie:

Wymień maksymalną ilość dostępnych kanałów komunikacji, za pomocą których można wysłać ofertę rekrutacyjną na stanowisko Opiekun Klienta. Grupa docelowa to ludzie mieszkający w małych miastach, w wieku 50 + posiadający wyższe i średnie wykształcenie. Scharakteryzuj określony kanał komunikacji pod kątem słabych i silnych stron w kontekście komunikacji z grupą docelową.

Kanał komunikacji – preferowane media	Charakterystyka – słabe i silne strony w kontekście grupy docelowej

4. WSTĘPNA SELEKCJA

Celem procesu selekcji jest wybór takiej osoby spośród wszystkich kandydatów, która w zaakceptowanym terminie i przy umiarkowanych kosztach osiągnie zadowalający poziom efektywności na objętym stanowisku.

Z założenia narzędzia rekrutacyjne zostały stworzone w celu weryfikacji obiektywnych kryteriów kompetencyjnych i zawodowych. Niestety, to właśnie na tym etapie bardzo często dochodzi do błędów oceny wynikających z uprzedzeń odnoszących się do wieku kandydatów.

Analiza aplikacji

Wielokrotnie można się spotkać z rekruterami, którzy pomimo jasno określonych parametrów stanowiska, wolnych od ograniczeń wiekowych, w pierwszej kolejności zwracają uwagę na wiek. Pierwsza refleksja: za stary – nie nadaje się, a następnie natychmiastowe odrzucenie podania, to pomimo ograniczeń prawnych i oznaki braku profesjonalizmu częsta praktyka nawet w firmach o wysokich standardach zarządzania. Poniżej kilka podstawowych wskazówek analizy dokumentów.

Curriculum Vitae

Nie ma jednoznacznych dowodów na istnienie związku pomiędzy efektywnością pracownika, a jego życiorysem zawodowym. Należy pamiętać, że dokument ten jest pewną idealną autopromocją kandydata, dlatego też wyciągane wnioski powinny być ostrożne i skupiać się na kilku podstawowych aspektach.

Cele

Należy zwrócić uwagę na poziom ogólności i realność wyznaczanego celu rozwoju.

Wykształcenie

Przeglądając ten punkt, szukaj osób, które:

- wyraźnie spełniają kryteria danego stanowiska
- doksztalcają się, zwłaszcza, gdy doksztalcanie wskazuje na wyraźny rozwój wiedzy i zainteresowań związanych z dziedzinami przydatnymi do pracy na obsadzonym stanowisku
- mają i pokazują konkretne osiągnięcia, wyniki, oceny.

Doświadczenie zawodowe

Wystrzegaj się:

- niewyjaśnionych przerw w zatrudnieniu
- częstych zmian pracy – jumper
- kwiecistego języka i wodolejstwa, nadmiernego rozdęcia doświadczeń

Szukaj:

- doświadczeń zgodnych z kryteriami
- wyraźnie nazwanych osiągnięć
- konkretnych sformułowań, pokazujących znajomość zadań
- logicznej linii rozwoju zawodowego

Dane osobowe

Analiza danych pod kątem przydatności do pracy, spełnienia kryteriów.

Szukaj

- uczestnictwa w działalności społecznej, przynależności do organizacji charytatywnych; wskazują one na ambicje i zainteresowanie problemami innych

- hobby związanego z wykonywanym zawodem, podobnego do obowiązków wykonywanych na danym stanowisku.

Kwalifikacje

Punkt ten zawiera opis kompetencji i kwalifikacji kandydata zdobytych w trakcie nauki i pracy.

- cenne są kwalifikacje nazwane bardzo konkretnie.
- pasujące do kryteriów specyfikacji osobowej.

5. ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

1. Wprowadzenie i nastrój rozmowy

Celem jest rozluźnienie spiętego kandydata oraz zachęcenie go do aktywnego udziału w rozmowie. Zdobędziesz więcej informacji, jeśli będzie on zrelaksowany, niż gdy będzie spięty i przestraszony. Niektórzy uważają, że warto sprawdzić, jak kandydat daje sobie radę, będąc pod presją i aby się o tym przekonać, przyjmują ostry i agresywny styl prowadzenia wywiadu. Takie podejście – wywiad stresowy – ma jednak naprawdę wątpliwą wartość. W najlepszym wypadku ocenia on umiejętność szybkiego i opanowanego reagowania w symulowanej sytuacji. W najgorszym wypadku sprawia, że kompetentni kandydaci wyglądają na niekompetentnych, a to nie pozwala osobie prowadzącej rozmowę właściwie ocenić kandydata. Generalnie kandydaci przychodzący na wywiad są zbyt spięci, by rzeczywiście pokazać się ze swojej najlepszej strony. Są zdenerwowani i mogą być absolutnie świadomi tego, że serce bije im bardzo mocno, a dłonie się pocą i trzęsą. Najprostszym sposobem zminimalizowania tego zdenerwowania jest złagodzenie, choć w części, strachu, jaki odczuwa kandydat.

2. Pierwszy kontakt

Uśmiechnij się, wyciągnij rękę i spraw, by kandydat czuł się mile widziany. Wydaje się to oczywiste, ale wiele osób przeprowadzających wywiady tego nie robi. Wpatrują się w kandydata, przez dłuższy czas nie odzywają się, a następnie rozpoczynają coś, co przypomina procedurę przesłuchiwanie przestępcy. Nie ma usprawiedliwienia dla takiego podejścia. Rozpocznij o czasie – bądź punktualny

3. Pytania otwierające

Rozpocznij od kilku prostych pytań, na które kandydat na pewno odpowie. Kiedy już uda mu się odpowiedzieć na dwa lub trzy pytania, będzie o wiele mniej zdenerwowany i na tyle odprężony, by móc poradzić sobie z bardziej szczegółowymi pytaniami, które chciałbyś mu zadać. Zaczynij od niegroźnego pytania, na które łatwo odpowiedzieć. Na przykład: *Gdzie pan(i) znalazł(a) nasze ogłoszenie?*

4. Omówienie planu rozmowy

W momencie rozpoczęcia wywiadu kandydat wciąż może mieć pewne obawy co do sposobu, w jaki rozmowa będzie przeprowadzona. Zmniejsz te obawy, omawiając pokrótce, jak będzie wyglądała cała rozmowa. Opisz w zarysie proces przebiegu rozmowy, określ czas jej trwania

5. Zadawanie pytań – badanie kryteriów

Proces zadawania pytań ma trzy cele:

- ustalić fakty,
- ocenić poglądy
- ocenić umiejętności

Ustalanie faktów to proces stosunkowo prosty, wymagający wytrwałości i dociekliwości. Omów z kandydatem informacje, jakie zawarł w życiorysie lub formularzu zgłoszeniowym – jeśli skłamał, szybko popełni błąd.

Ocena poglądów również jest dość prosta, ale ten proces można samemu zniszczyć, sygnalizując kandydatowi, jakiej odpowiedzi oczekujemy:

Jaka jest pana/pani opinia na temat zarządzania poprzez cele?

Co pan(i) sądzi o...? lub przedstawić hipotetyczną sytuację i zapytać: Co by pan(i) zrobił(a), gdyby to i to się zdarzyło?.

Ocena umiejętności to najtrudniejsza część tego procesu. Wyniki egzaminów – mocne dowody – są bardzo cenne i nie powinny być lekceważone. Testy selekcyjne dają obiektywną ocenę umiejętności kandydata, ale wywiad pozwala przeanalizować, jakie decyzje podjęła dana osoba, czego się nauczyła i jak wykorzystywała swoje umiejętności.

6. Przekazanie głosu kandydatowi, pytania od kandydata

Pozwól kandydatowi na wyjaśnienia jego wątpliwości.

Czy ma pan ochotę o coś zapytać?

Ja dziękuję za udzielenie mi odpowiedzi na pytania. Jeżeli pan(i) ma jakieś pytania do mnie, to proszę pytać.

7. Poinformowanie o następnych krokach

Podsumuj, na jakim jesteście etapie i jakie będą dalsze kroki, poinformuj kandydata, jak długo będzie musiał czekać na jakąś informację od ciebie. Nie obiecuj, że skontaktujesz się wkrótce, jeśli istnieje prawdopodobieństwo, że nie będzie to możliwe. Nie należy raczej mówić kandydatowi, że nie zrobił na tobie dobrego wrażenia, lub że pomyślnie przeszedł ten etap. O wiele lepiej jest powiedzieć, że dasz mu znać, kiedy zakończysz ten etap procesu selekcji.

8. Zakończenie i podziękowanie za rozmowę

Kończąc wywiad selekcyjny, uprzejmie jest podziękować kandydatowi za jego czas. Kiedy kandydat już wyjdzie, uzupełnij wszystkie notatki, zanim czegoś zapomnisz.

Ćwiczenie:

Proszę dokonać analizy poniższych pytań, a następnie zakreślić odpowiedź, czy pytania są efektywne lub nieefektywne w kontekście badania kryteriów selekcyjnych. Dodatkowo należy uzasadnić swój wybór.

Test pytań diagnostycznych

Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy był pan członkiem zespołu. Jaką rolę pan odgrywał?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Co powiedziałby pana ostatni przełożony, gdyby został poproszony o opisanie pana?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Dlaczego jest pan najlepszym kandydatem na to stanowisko?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Proszę podać przykład sytuacji, gdy musiał pan zdecydować o priorytetach w pracy. Jak może pan uzasadnić swój wybór?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Czy kiedykolwiek miał pan więcej pracy, niż można było wykonać w terminie? Co pan wtedy zrobił?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Proszę opisać sytuację, gdy nie zgadzał się pan ze swoim szefem w ważnej kwestii. Co pan zrobił i dlaczego tak właśnie się pan zachował ?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Jaki problem napotkany w poprzedniej pracy był dla pana najtrudniejszy?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Jakie są pana największe osiągnięcia?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Proszę opisać sytuację, w której wykorzystał pan swoje wykształcenie lub wiedzę uzyskaną w innej pracy do poprawy sytuacji w nowym miejscu zatrudnienia. Jak pan to zrobił i jak to wpłynęło na zmianę sytuacji?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Dlaczego wybrał pan taką szkołę wyższą ?

- pytanie efektywne
- pytanie nieefektywne

Źródło: Camp R., Vielhaber M.E., Simonetti J.L., Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne, Kraków 2006

6. TECHNIKI BADANIA KRYTERIÓW

1. Horyzont czasowy

Pytaj o przeszłość -wnioskuj o przyszłości na podstawie przeszłości. Badanie przeszłości kandydata pozwala nam przewidzieć, jak zachowa się w przyszłości. Człowiek nie zmienia się łatwo, podstawowe cechy charakteru pozostają stałe.

- Przeszłość
Co kandydat robił w przeszłości – historia życia, osiągnięcia, niepowodzenia, dowody, opinie, rekomendacje, nagrody itp.
- Aktualność
Co robi obecnie – wykonywanie zadań, projektów, programów, test wiadomości, egzamin fachowy
- Przyszłość
Co chce i będzie robił w przyszłości – informacje na temat ambicji, aspiracji, motywacji, możliwość rozwoju własnego i zawodowego.

Należy zwrócić uwagę na przestrzeganie kryteriów formalnych.

2. Zasada konkretów i szczegółów

Szukaj w wypowiedziach kandydata konkretów: nazw, liczb, dat i innych szczegółów, które pokazują wiarygodność wypowiedzi.

3. Pogłębianie – technika sondowania i uszczegóławiania

Zadajemy pytania sondujące, pogłębiające wypowiedz kandydata. Nie poprzestawaj na

zadaniu jednego pytania. Kandydat odpowie grzecznie, starając się zgadnąć, co chcesz usłyszeć. Zadaj pytania dodatkowe:

Proszę coś więcej na ten temat powiedzieć

Jakie były tego efekty?

Dlaczego jest to dla pani ważne?

4. Technika dowodów przeciwnych – balansowanie

Jeżeli odbierasz kandydata pozytywnie, dobrze się prezentuje, łatwo mówi o swoich sukcesach, może ulegasz efektowi aureoli lub popełniasz inny błąd oceny. Zastosuj zasadę szukania przeciwnych dowodów – niech opowie o swoich porażkach, problemie itp.

Odwrotnie postępujemy, gdy kandydat wydaje nam się kiepski. Należy sprawdzić, czy nie jesteśmy „zaczarowani”, nie ulegamy jakimś stereotypom. Spytaj o sukcesy, pozytywne przedsięwzięcia, mocne strony.

7. INNE METODY SELEKCJI

Proces selekcji rozpoczyna się po złożeniu ofert przez kandydatów i zakończeniu fazy rekrutacji. Selekcja jest etapem oceny kandydatów w oparciu o charakterystykę osobową, przy wykorzystaniu informacji o kandydatach, uzyskanych dzięki zastosowaniu różnych narzędzi i metod diagnostycznych. Powyżej zaprezentowano podstawowe techniki selekcji wstępnej, w dalszej części pokazano narzędzia wykorzystywane w kolejnych etapach.

1. Testy psychologiczne

Testy mają swoich zwolenników i przeciwników. Przez tych pierwszych są uznawane za bardzo wiarygodne źródło informacji potrzebnych do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Podkreślają oni celność i obiektywizm danych pochodzących z testów. Natomiast informacje pochodzące z innych, niestandardizowanych metod selekcji określają jako niesolidne i niewiarygodne. Przeciwnicy stosowania testów nie cenią obiektywnych informacji, wątpią w przydatność danych testowych i podkreślają możliwość dyskryminacji oraz manipulacji.

2. Testy inteligencji

Na ich podstawie przewidujemy zdolności umysłowe. Badają słownictwo, analogie, podobieństwa, różnice itp. Wyniki tych testów korelują z umiejętnością przyswajania wiedzy, zdawaniem egzaminów i odnoszeniem sukcesów w pracy. Inteligencję może za pomocą testów określić jedynie psycholog.

3. Testy uzdolnień

Testy uzdolnień badają specyficzne uzdolnienia tj. orientacji przestrzennej, percepcyjne, słowne, numeryczne, koordynacji wzrokowo-ruchowej itp.

4. Testy zdolności uczenia się

Mierzą potencjalną zdolność uczenia się. Składają się z zadań, których wcześniej kandydat nie robił. Badają, w jaki sposób po demonstracji, a następnie przećwiczeniu poradzi on sobie z wykonaniem danej czynności. Dają odpowiedź, jak kandydat reaguje na trening i jak potrafi rozwijać swoje działanie.

5. Testy osiągnięć

Mierzą osiągnięty poziom rozwoju danej zdolności. Mogą wywoływać opór. Odmowa uczestniczenia w takim teście może być podyktowana niepewnością co do poziomu włą-

snych kwalifikacji. Kandydaci pewni swoich kompetencji chętnie do takiego testu podej-
dą, wiedząc, że osiągną dobry wynik. Ci ostatni prawdopodobnie wiedzą, co robią dobrze,
a co nie.

6. Testy osobowości

Badają czynniki/wymiary osobowości. Posiadanie lub nie pewnej cechy może być korzyst-
ne na danym stanowisku np. ekstrawertyzm u przedstawiciela handlowego. Badanie oso-
bowości może być przeprowadzone jedynie przez psychologa.

7. Ośrodki oceny – Assessment Centre

AC jest coraz powszechniejszą metodą selekcyjną w procesie doboru. Stanowi komplek-
sowe badanie i ocenę kandydatów polegającą na jednoczesnym użyciu różnych narzędzi
selekcyjnych. Najczęściej w skład tej metody wchodzi: różnorodne formy wywiadów, gry
zespołowe, gry symulacyjne, ćwiczenia symulujące konkretne zadania zawodowe, testy
psychologiczne.

8. Techniki symulacyjne (próbki pracy)

Próbki pracy są najdokładniejszym wskaźnikiem przyszłej efektywności. Dotyczą wyod-
rębnionej części zadań wymaganych na stanowisku. Wybierając próbkę pracy, należy ją
dobrać w sposób jak najbardziej odzwierciedlający treść, poziom oraz kontekst stanowi-
ska.

9. Sprawdzanie referencji

Przed rozmową z osobą, od której staramy się pozyskać wiedzę na temat kandydata, na-
leży przygotować listę pytań. Wcześniej należy określić charakter relacji łączących kandy-
data z osobami mającymi udzielić referencji, jak również uzyskać zgodę na kontakt z tymi
osobami.

8. ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

1. Co to są elastyczne formy zatrudnienia

Pojęcie elastycznej formy zatrudnienia jest trudne do jednoznacznego określenia. Można
natomiast spróbować wyodrębnić trzy główne grupy:

- mało elastyczne (powołanie, mianowanie, wybór, umowa na okres próbny, na czas
wykonania zadania, na czas określony, sezonowa, w celu przygotowania zawodowe-
go)
- średnio elastyczne (umowa przedwstępna, umowa agencyjna, o pracę nakładczą,
leasing pracowniczy, job sharing, praca w niepełnym wymiarze godzin)
- bardzo elastyczne (kontrakty menedżerskie, umowa o dzieło, umowa-zlecenie, nie-
które rodzaje telepracy, umowa akwizycyjna, praca zewnętrzna).

Elastyczne formy zatrudnienia dotyczą przede wszystkim nietypowych stosunków pracy,
a więc pracy niestałej, często wykonywanej poza siedzibą firmy i w niepełnym wymiarze
czasu, o ograniczonym prawie do świadczeń pracowniczo-socjalnych (urlopy, szkolenia,
ubezpieczenia społeczne itp.) lub zupełnym ich braku. Formami tymi zainteresowane są
takie grupy społeczne, jak osoby uczące się i studiujące, emeryci, renciści, osoby o słabym
stanie zdrowia, osoby o słabej motywacji do pracy i małych wymaganiach życiowych, oso-
by, które mają małe szanse na znalezienie stałego zatrudnienia oraz wychowujące dzieci
i poszukujące dodatkowych źródeł dochodów.

2. Przykładowe formy elastycznego zatrudnienia

- Praca w domu
Wszystkie zadania powierzone przez pracodawcę pracownik wykonuje w domu. Wielokrotnie istnieje konieczność wyposażenia domowego biura w podstawowe narzędzia komunikacyjne.
- Job-sharing
To praca na zasadzie dzielenia stanowiska. Polega ona na tym, iż dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wykonuje jednakowe obowiązki w ramach jednego stanowiska pracy. Forma ta może być stosowana na stanowiskach, które umożliwiają wykonywanie tych samych czynności przez różne osoby w innym czasie. Popularne zastosowanie to: ochrona obiektów, praca przy taśmie montażowej, obsługa sekretariatów, obsługa punktów kontaktu z klientami.
- Umowa o pracę na zastępstwo
Nie chcąc stracić kontaktu z cenionym pracownikiem, pracodawca na czas jego nieobecności zatrudnia osobę na zastępstwo.
- Praca weekendowa
System pracy weekendowej umożliwia zatrudnienie pracownika w piątki, soboty, niedziele oraz święta.
- Telepraca
Telepraca może być wykorzystywana wszędzie tam, gdzie pracownik może przekazywać wyniki swojej pracy do pracodawcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Należy wskazać, że jest to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, co oznacza, że nie musi być stale wykonywana poza zakładem, a np.: 2 lub 3 dni w tygodniu. Daje to znacznie szersze możliwości zastosowania, ponieważ pracownik może tylko okresowo być obecny w zakładzie np.: podczas konsultacji z klientami.

3. Dodatkowe rozwiązania skierowane do osób starszych

Obniżenie sprawności fizycznej oraz znacznie większe zobowiązania opiekuńcze sprawiają, że elastyczne formy zatrudnienia stanowią jedno z istotnych rozwiązań w ramach wprowadzania strategii zarządzania wiekiem. Na szczególną uwagę zasługują takie narzędzia jak:

- Indywidualne określenia czasu w kontekście potrzeb i możliwości psychofizycznych osób w starszym wieku
- Zmniejszenie dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy osobom zbliżającym się do wieku emerytalnego (np. na 1-2 lata przed jego osiągnięciem) z zachowaniem dotychczasowego poziomu wynagrodzenia.

Dobra praktyka:

VAG, niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe, realizowało projekt *Poprawa sytuacji kierowców komunikacji publicznej*. W ramach projektu wdrożono kilka rozwiązań mających na celu poprawę warunków pracy kierowców. Spośród nich najbardziej efektywne okazało się utworzenie specjalnej grupy kierowców, czyli grupy kierowców przypisanych do pracy na tych samych zmianach. Zgodnie z wprowadzonym systemem pracy starsi kierowcy (powyżej 57 roku życia) należący do danej grupy są zwolnieni z jednej zmiany w tygodniu bez zmniejszania wynagrodzenia. Dzięki temu liczba godzin pracy starszych kierowców zmalała.

Źródło: Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010

4. Stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osoby starszej w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę (np. w ostatnim roku przed emeryturą), przy czym w okresie tym odchodzący pracownik szkoli swojego następcę (w systemie mentoringu) – mentor stopniowo przekazuje obowiązki uczniowi, więc czas pracy tego pierwszego sukcesywnie maleje, zaś tego drugiego rośnie.
5. Zwolnienie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych
6. Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony, albo na czas wykonania określonych zadań.
7. Indywidualne dostosowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości osób starszych, np. podzielenie dnia pracy na dwie części z długą przerwą pomiędzy nimi, albo np. ustalenie z osobą starszą, że będzie pracowała w weekendy, a dni wolne będzie miała w ciągu tygodnia (będzie mogła je wykorzystać np. na zajęcia rehabilitacyjne czy inne zabiegi związane z utrzymaniem dobrej kondycji zdrowotnej),

Dobra praktyka: Coca Cola, Wielka Brytania

Pracownicy, którzy osiągnęli wiek emerytalny (65 lat) mogą zgłaszać chęć dalszego zatrudnienia, także w elastycznym czasie pracy. Program emerytalny został zmieniony w sposób umożliwiający pracę w ograniczonym wymiarze godzin bez utraty praw emerytalnych, bądź przy otrzymywaniu części emerytury.

Źródło: Jeżowska K., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007

8. ZWOLNIENIA

Kiedy zwalniać

Zwolnienia pracowników są sytuacją bardzo trudną, zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników, dlatego bardzo ważne jest rzetelne przygotowanie procesu zwalniania. Dobrze jest oprzeć się na wyjściowej zasadzie, że: *Decyzja o zwolnieniu powinna być poparta merytorycznymi lub ekonomicznymi warunkami, nie powinna być dyktowana emocjami lub potrzebą chwili*. Występują, oczywiście, takie sytuacje, kiedy zwolnienia stają się konieczne, wtedy wybór pracowników powinien być oparty o obiektywne kryteria, takie jak:

- wydajność pracy pracownika (w tym: stan zdrowia, absencji),
- wiedza, kwalifikacje i umiejętności,
- potencjał pracownika.

Dodatkowo można rozpatrywać:

- sytuację socjalną poszczególnych osób, gdy np. pracodawca chce chronić osoby o najtrudniejszej sytuacji.

Należy też pamiętać o zasadzie niedyskryminacji (Kodeks Pracy), która nie pozwala na zwolnienia w oparciu o takie kryteria jak min.:

- wiek,
- płeć,
- niepełnosprawność,
- przynależność związkowa,
- wyznawana religia,
- rodzaj zatrudnienia (na czas określony, nieokreślony).

Kolejnym bardzo ważnym krokiem jest dokładne rozpoznanie uwarunkowań prawnych związanych ze zwolnieniem – najlepiej skonsultować to z prawnikiem, praktykiem w tym zakresie. Trzeba założyć czarny scenariusz, tzn. że pracownik będzie chciał podać pracodawcę do sądu, więc następnie należy przygotować całą wymaganą dokumentację tak, by nie było do niej absolutnie żadnych zastrzeżeń (dobrze, gdy dokumenty sprawdzi też fachowiec w tej dziedzinie).

Inną kwestią jest wybranie momentu zwolnienia tak, by odbyło się ono z najmniejszym uszczerbkiem dla firmy i zwalnianego. Dobrze jest uprzedzić osobę zwalnianą o takiej konieczności, jednak wtedy pracodawca narażony jest na różne wybiegi ze strony pracownika. Jeśli pracodawca przewiduje tego typu zachowania, pracownik o zwolnieniu dowie się dopiero w chwili jego oficjalnego wręczenia.

Ćwiczenie:

Proszę uzupełnić poniższą tabelę o potencjalne zalety i wady obu sposobów informowania pracownika o zwolnieniu. Należy rozważyć zarówno perspektywę pracodawcy, jak i pracownika.

Wcześniejsze poinformowanie pracownika o planowanym zwolnieniu	
Wady:	Zalety:
Poinformowanie pracownika w momencie faktycznego zwolnienia	
Wady:	Zalety:

Przy zwolnieniach tzw. grupowych sprawy informowania zwalnianych pracowników są uregulowane prawnie i nakładają na pracodawcę konkretne obowiązki.

Niektóre firmy decydują się na kuriozalne wręcz sposoby zwolnienia pracownika. Poniżej kilka opisanych *antyprzykładów*, które rzeczywiście miały miejsce:

- **Jeden po drugim** – metoda, która najszybciej zabija morale pracowników. W dniu zwolnień, co godzinę jeden z pracowników otrzymuje wypowiedzenie. Pod koniec dnia pozostali członkowie zespołu są już jednym wielkim kłębkim nerwów. Nie wiadomo bowiem, czy na drugi dzień o 8 rano ktoś nie zostanie poproszony do gabinetu szefa.
- **Dwa pokoje** – cały zespół proszony jest o udanie się do pomieszczeń konferencyjnych. Ci przydzieleni do pokoju A dowiadują się, że udało im się zostać w firmie, ci którzy znaleźli się w pokoju B muszą odejść.
- **Zmiana kodu karty** – pracownik przychodzi do firmy, aby przekonać się, że jego karta wejścia została zablokowana. Jedna z firm w Polsce zmieniła pracownikowi kod wejścia do biura, kiedy ten udał się do toalety.
- **Nie ma cię na grafiku** – stosowany popularnie w gastronomii system zwalniania. Pracownik przychodzi na zebranie w celu ustalania grafiku na kolejny tydzień pracy i dowiaduje się, że w grafiku go po prostu nie ma. Menedżer przez kilka dni staje się nieuchwytny.
- **Sam się zwolnij** – pracodawca nie ma na tyle odwagi, by zwolnić pracownika, utrudnia mu więc życie na tak fantazyjne sposoby, że ten w końcu nie wytrzymuje i zwalnia się sam.
- **Podkabluj kumpla** – pracownik wzywany jest do gabinetu szefa i proszony o wskazanie dwóch osób, które zwolniłby na miejscu szefa. W ten sposób pytany jest każdy pracownik. Ten, kto otrzyma największą liczbę głosów, żegna się z pracą.

Zwolnienia pracowników – dokumentacja

Pracownik odchodzący z pracy powinien otrzymać od pracodawcy przede wszystkim świadectwo pracy (wymóg obligatoryjny). Nie jest to jednak jedyny obowiązek byłego pracodawcy:

- **Świadectwo pracy** – pracodawca jest zobowiązany wystawić świadectwo pracy niezwłocznie po ustaniu stosunku pracy, tj. w dniu zakończenia pracy. Nie może to jednak nastąpić później niż w ciągu 7 dni od ustania stosunku pracy. Dokument powinien być wydany wtedy za pośrednictwem poczty, albo w inny sposób gwarantujący dotarcie do byłego pracownika. **Uwaga!** Nierozliczenie się z pracodawcą nie może być podstawą do niewydania świadectwa pracy.
- **Zaświadczenie Rp-7** - na wniosek pracownika pracodawca ma obowiązek wydania zaświadczenia o opłaconych składkach ZUS oraz wynagrodzeniu w poszczególnych latach. Zaświadczenie Rp-7 jest ważnym dokumentem przy ustaleniu okresów ubezpieczeniowych dla celów emerytury czy renty.
- **Ekwiwalent pieniężny za niewykorzystany urlop** - najpóźniej w dniu ustania stosunku pracy pracodawca powinien wypłacić pracownikowi ekwiwalent za niewykorzystany urlop. Obowiązek ten może zostać zawieszony w przypadku, kiedy z pracownikiem zawierana jest niezwłocznie nowa umowa o pracę i zaległy urlop wypoczynkowy będzie mógł być wykorzystany w trakcie świadczenia nowej umowy.
- **Urlop na poszukiwanie pracy** – pracownikowi, nawet temu, który sam wypowiedział umowę o pracę, przysługuje dodatkowo 2 dni na poszukiwanie pracy. Jeżeli nie skorzysta z tego świadczenia, urlop mu przepada.

Pracodawca dokonujący zwolnienia pracownika (lub zwolnień grupowych) powinien postępować zgodnie z następującymi aktami prawnymi:

- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. wraz z późniejszymi zmianami – Kodeks Pracy.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. wraz z późniejszymi zmianami – Kodeks Cywilny.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. wraz z późniejszymi zmianami – Kodeks Postępowania Cywilnego.
- Ustawa z 13 marca 2003 – o szczególnych zasadach rozwiązywania stosunków pracy z pracownikami z przyczyn nie dotyczących pracowników – zwana potocznie ustawą o zwolnieniach grupowych.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Prowadzenie rozmów z osobą zwalnianą

Rozmowa komunikująca zwolnienie to jedno z najbardziej stresujących zadań, z jakim borykają się menedżerowie. Z drugiej strony, dla pracownika to jest też niezwykle trudna chwila. Bardzo ważne jest solidne przygotowanie się do tej rozmowy i przestrzeganie kilku istotnych zasad (opracowanych przez Alberta Bindę, dyrektora generalnego firmy L.GRANT HR Consulting):

- **Stań twarzą w twarz** – przekazanie pracownikowi informacji o zwolnieniu powinno mieć miejsce w trakcie bezpośredniej rozmowy – twarzą w twarz. Należy wystrzegać się formy pisemnej lub telefonicznej. Pracownik, którego pracodawca poinformuje o zwolnieniu telefonicznie lub listownie prawie zawsze powie: *przepracowałem tu tyle lat, a oni nie mają nawet cywilnej odwagi, żeby ze mną porozmawiać twarzą w twarz.*
- **Zacznij rzeczowo** – przedstaw pracownikowi cel i przedmiot spotkania zaraz na początku. Unikaj długich wstępów i wywodów, ponieważ może się okazać, że już w połowie pracownik przerwie ci i powie np. *rozumiem, że chcecie mnie zwolnić.*
- **Uważaj, co mówisz** – przedstawiając powód spotkania, staraj się dobrać słowa jak najmniej nacechowane negatywnie – np. zamiast *zwolnić* można powiedzieć: *nie możemy już pani/panu zapewnić pracy*, itd. Określenia te powinny być jednoznaczne, natomiast warto się postarać, by charakteryzowały się jak największym szacunkiem dla pracownika.

- **Przedstaw decyzję jako ostateczną** – daj jasno do zrozumienia, że decyzja o zwolnieniu jest ostateczna i prowadź rozmowę w taki sposób, aby zwalniany nie miał co do tego żadnych wątpliwości. Jeżeli firma rzeczywiście oferuje dodatkową pomoc w znalezieniu pracy, np. w formie programu outplacementu, warto jak najczęściej nawiązywać do tego tematu.
- **Bądź przygotowany** – przygotuj wszystkie niezbędne dokumenty: pismo z wypowiedzeniem umowy o pracę, informacje dotyczące uprawnień zwalnianych pracowników (urlop, odprawa, wypłata ubezpieczenia), broszury na temat oferowanego przez firmę outplacementu (o ile firma zdecydowała się go oferować).
- **Kontroluj przebieg rozmowy** – warto mieć przygotowany scenariusz rozmowy, choć z drugiej strony należy unikać sztywnych schematów. Rozmowa komunikująca zwolnienie z pracy nie może się odbywać według jednakowej reguły odczytywanej każdemu pracownikowi. Pracę traci konkretny człowiek i rozmowa odbywa się z tym właśnie człowiekiem.
- **Wyjaśnij przyczyny krótko i zwięźle** – rozmowa separacyjna powinna trwać od 10 do 15 minut – niektórzy specjaliści radzą, żeby nie przekraczała 10 minut. Podaj jasny powód zwolnienia pracownika.
- **Daj referencje** – jeżeli szanujesz zwalnianego pracownika, widzisz jego profesjonalizm w pracy, wiesz, że jest dobrym fachowcem, powiedz mu o tym i zapewnij, że chętnie wystawisz mu list referencyjny.
- **Zachowaj powagę** – nie bądź nad wyraz miły ani dowcipny. Nawet, jeżeli zazwyczaj tryskasz dobrym humorem i pracownicy dobrze się czują w twoim towarzystwie, sytuacja, kiedy musisz jednemu z nich powiedzieć o zwolnieniu, nie jest miła.
- **Nie składaj obietnic bez pokrycia** – zaoferuj swoją pomoc tylko wtedy, gdy faktycznie możesz i chcesz jej udzielić. Niedotrzymanie takich obietnic jest równie bolesne dla zwolnionego jak wypowiedzenie umowy.
- **Nie usprawiedliwiasz się** – nie przyjmuj postawy przepraszającej. Unikaj sformułowań w stylu: *gdyby to zależało ode mnie, nie dopuściłbym do tej sytuacji*.
- **Powstrzymaj się od niewłaściwych emocji** – nie okazuj swoich emocji. Nawet jeżeli jesteś zadowolony z decyzji zwolnienia danego pracownika, zachowaj swoje emocje dla siebie. Rozmowa komunikująca zwolnienie powinna być prowadzona bez podtekstów emocjonalnych.
- **Wyjaśnij sytuację na forum zespołu** – jeżeli zwalniany pracownik nie będzie zwolniony z obowiązku świadczenia pracy, warto zorganizować spotkanie całego zespołu tzn. osób zwalnianych i tych, którzy zostają. Jeżeli firma nie zapewniła wsparcia zwalnianym przy poszukiwaniu nowego miejsca pracy, a ty chcesz i możesz zaoferować swoją pomoc, najlepiej mów o tym na takim spotkaniu. Warto też poprosić pozostałych pracowników o wsparcie i wyrozumiałość. Takie podejście w większości przypadków uspokaja emocje w pracy i poniekąd zobowiązuje zwalnianego pracownika do rzetelnego wykonywania swoich obowiązków służbowych aż do wygaśnięcia okresu wypowiedzenia.
- **Zadbaj o komunikację wewnętrzną** – brak informacji gorszy jest od złych informacji, ponieważ tworzy plotki i spekulacje, dezorganizuje pracę i wprowadza nerwową atmosferę. Warto zadbać o częstsze spotkania wydziałowe, dodatkową informację pisemną (biuletyny, intranet, etc.) oraz pełną dostępność kadry kierowniczej dla pracowników. Unikanie spotkań, przekazywanie sprzecznych i niejasnych komunikatów i zaskakiwanie załogi nagłymi decyzjami to najgorsze, choć niestety wciąż częste, zachowania zarządów wobec pracowników, którzy niejednokrotnie poświęcili firmie kilkadziesiąt lat.

Outplacement.

Outplacement czyli polityka zwolnień monitorowanych lub łagodnych odejść przyszła do Polski na przełomie lat 80/90. jako reakcja na trudną sytuację przedsiębiorstw w dobie transformacji gospodarczej i ustrojowej.

Głównym celem outplacementu jest ustanowienie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami umowy o pracę, tak by pracodawca zachował dobrą opinię i wizerunek, a pracownik przeszedł ten trudny okres w miarę bezboleśnie.

Do 2004 roku outplacement funkcjonował w Polsce jako praktyka nieuregulowana, w pełni dobrowolna, stosowana przez niektóre podmioty, przede wszystkim firmy należące do międzynarodowych koncernów. Od 1 czerwca 2004 r. zwolnienia monitorowane uregulowane są w art. 70 ustawy o promocji zatrudnienia. Nakłada on na pracodawcę obowiązki, których realizacja może wymagać nie tylko odpowiednich środków finansowych, ale i odpowiedniego zaangażowania zarządczo – organizacyjnego.

Działania w zakresie outplacementu z reguły przeprowadza dział personalny firmy, często z pomocą specjalistycznych firm zewnętrznych. Takie działania możemy podzielić na trzy główne grupy:

Grupa działań	Szczegółowe działania
Polityka informacyjna	rzetelne i treściwe komunikowanie przyczyn i przebiegu zwolnień, przekazywanie wiedzy o rynku pracy i efektywnych metodach szukania zatrudnienia.
Doradztwo	pomoc prawna związana z poszukiwaniem pracy i zawieraniem umów, wsparcie psychologiczne mające pomóc odzyskać pewność siebie, pomoc w uczestnictwie w kursach przekwalifikujących, ułatwienia w poszukiwaniu pracy, pomoc w pisaniu CV i listów motywacyjnych,
Szkolenia	techniki autoprezentacji, techniki opanowywania stresu, symulacje rozmów kwalifikacyjnych oceniane przez specjalistę od HR,

Może pojawić się pytanie, z jakiego powodu pracodawcy angażują się w tego typu, często kosztowne i angażujące personel, działania. Oto korzyści, jakie uzyskuje pracodawca:

- pomaga zachować wizerunek dobrego pracodawcy, zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz- wobec klientów, kontrahentów,
- zmniejszenie prawdopodobieństwa, że pracownik będzie rozpowszechniał negatywne i szkodliwe opinie o pracodawcy,
- neutralizuje nastrój niepewności i zagrożenia wśród pozostałych pracowników,
- obniża ryzyko poważnych konfliktów w grupach zagrożonych zwolnieniami,

Z punktu widzenia pracownika też można wyodrębnić znaczące korzyści:

- zmniejszenie stresu związanego z utratą pracy,
- wzrost motywacji, chęci aktywnego działania,

- fachowe doradztwo w zakresie poszukiwania pracy (np. pisanie CV, listów motywacyjnych itp.) szczególnie ważne dla osób, które przez wiele lat nie szukały pracy,
 - oszczędność czasu na poszukiwanie pracy,
 - w większości przypadków – utrzymanie ciągłości zatrudnienia,
- praktyczne szkolenia ułatwiające poradzenie sobie w czasie procesu rekrutacji.

Dobra praktyka:

Ciekawy raport pt. Światowe trendy w przeprowadzaniu zwolnień został opracowany przez Human Capital Institute oraz DBM, międzynarodową firmę specjalizującą się w outplacementie, coachingu i zarządzaniu zmianą. Badania przeprowadzone wśród 1200 kluczowych menedżerów i dyrektorów działów HR z 45 państw (m.in. z Wielkiej Brytanii, Francji, Finlandii, Niemiec, Szwajcarii, Hiszpanii i Polski) ukazują szczegóły dotyczące stosowanych w firmach strategii zwolnień: polityki przyznawania odpraw, outplacementu oraz innego rodzaju korzyści i świadczeń.

Oto kilka danych statystycznych dotyczących outplacementu:

- *Programy outplacementowe proponowane są części odchodzących pracowników przez 75% organizacji zatrudniających stu lub więcej pracowników.*
- *Podstawową motywacją do wdrożenia tego typu programów są wartości korporacyjne obowiązujące w firmie (76%), podczas gdy mniej niż 10% wskazuje przyczyny takie jak relacje pracownicze lub wskazania prawne,*
- *O rodzaju wsparcia outplacementowego w największym stopniu decydują: zajmowane stanowisko (63%) i staż pracy (39%),*
- *Więcej niż połowa firm (58%) zwiększa poziom wsparcia outplacementowego pod wpływem określonych okoliczności, takich jak fuzje, akwizycje i likwidacje firm. Rosnące zainteresowanie outplacementem jawi się zatem jako wynik konkretnej potrzeby,*
- *Aż 90% przedstawicieli działów HR jako najważniejsze elementy programów outplacementowych wskazuje wsparcie, coaching i doradztwo konsultantów, dostępność materiałów do autoprezentacji na rynku pracy, możliwość rozwijania umiejętności, aktualne informacje o ofertach pracy, kontakty networkingowe oraz internetowy dostęp do zasobów.*



KOMPONENT 1

Moduł VI: ROZWÓJ PRACOWNIKÓW – ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

WSTĘP:

Wokół terminu *kompetencje* panuje spory chaos definicyjny. Sformułowania takie jak: *macierz kompetencji* czy *profil kompetencji behawioralnych* wydają się mieć wiele znaczeń. Zdarzają się opinie, że swego rodzaju *moda na kompetencje* jest dziełem firm konsultingowych. Jednak zarządzanie oparte na kompetencjach stało się wartościowym elementem polityki personalnej. Nawet jeżeli w zarządzaniu kompetencjami jest coś z mody, to jest to moda wyjątkowo sensowna i pożyteczna. Trudno bowiem zaprzeczyć, że w wielu firmach cechą systemów zarządzania ludźmi jest chaotyczność podejmowanych działań. Sposób oceny kandydatów do pracy, system ocen osób już zatrudnionych, polityka szkoleniowa, budowa systemów wynagrodzeń – wszystkie te zadania w niektórych firmach prowadzone są w sposób niespójny.

Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami stwarza szansę zintegrowania poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Możliwe staje się podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na podstawie jednoznacznie określonych zasad – przyjętych w organizacji modeli kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich procesów, jak:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- tworzenie systemu ocen pracowników,
- analiza potrzeb szkoleniowych,
- ocena efektów przeprowadzanych szkoleń,
- podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników.

Zarządzanie oparte na kompetencjach wpisuje się także w zarządzanie wiekiem – daje obiektywne kryteria do powyższych procesów opierające się na kompetencjach, a nie na wieku lub innych różnicach, na które pracownicy nie mają wpływu.

Zarządzanie oparte na kompetencjach jest kluczowe, jeżeli organizacja chce wdrożyć zarządzanie wiedzą – te dwa systemy zarządzania uzupełniają się wzajemnie. Zarządzanie kompetencjami usprawnia przepływ wiedzy w firmie.

CEL MODUŁU:

- Budowanie pozytywnej postawy wobec systemowego podejścia do rozwoju pracowników.
- Rozwój kompetencji związanych z planowaniem rozwoju pracowników.

KORZYŚCI:

- Umiejętność powiązania różnych narzędzi z zakresu HR w spójny system zarządzania kompetencjami.
- Uzupełnienie wiedzy związanej ze specyfiką uczenia się osób dorosłych.
- Nabycie kompetencji niezbędnych do zaprojektowania systemowego podejścia do rozwoju pracowników w organizacji.
- Rozwój kompetencji dotyczących zarządzania szkoleniami i transferu wiedzy do firmy.
- Rozwinięcie kompetencji związanych z wdrożeniem zarządzania wiedzą w firmie.

Omawiane standardy zarządzania wiekiem:

- Kształcenie ustawiczne.
- Rozwój kariery zawodowej.
- Przesunięcia między stanowiskami.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

- Świadomość zagadnień związanych ze stanem pracowników.
- Planowanie i realizacja wdrożeń.
- Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola.

PROGRAM:

1. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

- Podstawowe zasady systemu zarządzania kompetencjami.
- Elementy systemu zarządzania kompetencjami.
- Czynniki wpływające na skuteczność systemu zarządzania kompetencjami.
- Zarządzanie kompetencjami a zarządzanie wiekiem.

2. PROFIL KOMPETENCYJNY JAKO PODSTAWA SYSTEMU ZARZĄDZANIA POPRZEZ KOMPETENCJE

- Procedura projektowania profilu kompetencyjnego.
- Metody projektowania kompetencji.
- Definiowanie kompetencji i poziomów oceny.
- Wykorzystanie osób 45+ w projektowaniu profili kompetencyjnych.

3. NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

- Rekrutacja i selekcja w oparciu o zarządzanie kompetencjami.
- Przesunięcia między stanowiskami w świetle zarządzania wiekiem.
- Programy rozwoju talentów jako element zarządzania wiekiem.
- Elementy oceny okresowej i zarządzania efektywnością.
- Oparcie systemu wynagrodzeń i premiowania na modelu kompetencyjnym.

4. POLITYKA SZKOLENIOWA A ZARZĄDZANIE WIEKIEM

- Rola HR w przygotowywaniu efektywnych szkoleń.
- Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych w oparciu o zarządzanie kompetencjami.
- Specyfika uczenia się osób dorosłych – cykl Kolba.
- Proces organizacji i projektowania szkolenia we współpracy z podwykonawcą.
- Projektowanie transferu efektów szkoleń w miejsce pracy.
- Metody oceny efektywności szkoleń.

5. WDRAŻANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

- Informowanie pracowników.
- Pomiar poziomów kompetencji, ich ocena, zastosowanie wyników pomiaru.
- Weryfikowanie systemu zarządzania kompetencjami.

1. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Na samym początku warto zdefiniować pojęcie *kompetencji*, które jest podstawą do rozumienia systemów zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach. Definicji jest wiele, jednak dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto pojęcie kompetencji sformułowane przez M. Kossowską i I. Sołtysińską. Według tych autorek kompetencja jest złożona z:

- wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – *wiem co*)
- umiejętności (wiedza proceduralna – *wiem jak i potrafię*)
- postawy (*chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę*).

Zarządzanie kompetencjami reprezentuje jeden z najnowszych nurtów zarządzania zasobami ludzkimi i jest sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, gdzie pojęcie kompetencji staje się głównym ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji, selekcji, ścieżki kariery, ocen pracowników, szkoleń i systemów motywacyjnych. Zarządzanie kompetencjami to działalność praktyczna zorientowana na osiąganie założonych celów. Takie podejście wykracza poza tradycyjną politykę personalną skupioną na opisach stanowisk, poziomie wykształcenia pracowników, ich doświadczeniu czy umiejętnościach niezbędnych do wykonywania danej pracy.

Zarządzanie kompetencjami wpisuje się w nurt zarządzania wiedzą. Dzięki systemowi zarządzania kompetencjami możemy opisać krytyczne momenty przepływu wiedzy w firmie, łatwiej zdefiniować talenty i stworzyć platformę do dzielenia się wiedzą.

W celu większej przejrzystości zarządzania kompetencjami warto dokonać ich podziału na pewne kategorie. W zakresie takiego podziału istnieje wiele podejść opisywanych przez różnych teoretyków organizacji. Poniższy podział prezentuje podejście często stosowane w praktyce organizacyjnej:

- Kompetencje firmowe (korporacyjne) – wspólne dla wszystkich pracowników danej firmy, niezależnie od stanowiska na którym pracują, np. nastawienie na klienta.
- Kompetencje zawodowe (fachowe) – ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy, czyli inne będą wymagane od księgowego, a inne od informatyka czy sprzedawcy.
- Kompetencje społeczne – związane z koniecznością kontaktowania się z innymi ludźmi. Tutaj różnice będą zależały od zajmowanego stanowiska i miejsca w hierarchii – nieco innych kompetencji potrzebuje kierownik niż członkowie jego zespołu. Przykładowe kompetencje z tej grupy to: motywowanie pracowników, współpraca w zespole czy prowadzenie rozmów handlowych.

Ćwiczenie:

Należy wypisać kompetencje potrzebne handlowcowi pracującemu w średniej wielkości hurtowni z branży budowlanej

Kompetencje firmowe	
Kompetencje zawodowe	
Kompetencje społeczne	

Elementy systemu zarządzania kompetencjami

System zarządzania kompetencjami składa się z kilku powiązanych ze sobą obszarów działań w zakresie całościowej polityki personalnej firmy:

- Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy.
- System ocen okresowych.
- Ścieżki rozwoju pracowników.
- Systemy wynagrodzeń.
- Działania szkoleniowe.

Zaletą wprowadzenia systemu opartego na zarządzaniu kompetencjami jest oparcie wszystkich dziedzin polityki personalnej na jasnych zasadach, czyli przyjętych w firmie profilach kompetencyjnych.

Czynniki wpływające na skuteczność systemu zarządzania kompetencjami

Istnieje kilka czynników, które w znacznym stopniu determinują skuteczność systemu zarządzania kompetencjami:

- wsparcie wyższej kadry kierowniczej – wdrażanie systemu jest czasochłonne i wymaga ponoszenia nakładów, bez takiego wsparcia łatwo ulec pokusie zaniechania działań,
- szeroka akcja informacyjna – dotarcie do pracowników, wyjaśnianie wątpliwości, pokazywanie korzyści z takiego systemu,
- wsparcie merytoryczne – szczególnie na początku procesu wdrażania systemu potrzebna jest pomoc specjalistów w tym zakresie oraz przeszkolenie własnych kadr,
- rzetelne opracowanie profili kompetencyjnych – to filar całego systemu i narzędzie wykorzystywane do różnych celów, od rekrutacji po oceny pracowników.

Zarządzanie kompetencjami a zarządzanie wiekiem

System zarządzania kompetencjami jest zbieżny z koncepcją zarządzania wiekiem i może ją znacznie wspomagać. Przechodząc na system oparty na kompetencjach, przedsiębiorstwo koncentruje się na osiągnięciu konkretnych celów dzięki obiektywnym, mierzalnym kryteriom, unikając subiektywnych ocen i dyskryminowania pewnych grup pracowników. Przykładowo, przy sporządzaniu profili kompetencyjnych dla danego stanowiska może się okazać, iż osoby starsze też pasują do danego profilu, co zmieni politykę rekrutacji.

Przykład:

W pewnym brytyjskim przedsiębiorstwie w trakcie analizowania wymagań kompetencyjnych uświadomiono sobie, że praca nie wymaga posiadania prawa jazdy, a jedynie zdolności do podróżowania. Po wyeliminowaniu z treści ogłoszenia wymogu posiadania prawa jazdy zatrudniono osobę niepełnosprawną.

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

2. PROFIL KOMPETENCYJNY JAKO PODSTAWA SYSTEMU ZARZĄDZANIA POPRZEZ KOMPETENCJE

Pod pojęciem profilu kompetencyjnego rozumie się uporządkowany zestaw kompetencji zawodowych charakterystyczny dla danego stanowiska, roli organizacyjnej, zawodu, który jest wykorzystywany jako wielofunkcyjne narzędzie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Tak skonstruowany profil stanowi zbiór kompetencji niezbędnych do wykonania zadania według przyjętych w instytucji lub grupie zawodowej standardów.

Profil kompetencyjny odpowiada na pytanie, jakie kompetencje są najistotniejsze z punktu widzenia efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku oraz jaki poziom biegłości merytorycznej jest na nim wymagany.

Opisany poniżej profil kompetencyjny opiera się na koncepcji profilu osobowego, jest jednak od niego bardziej złożony i oparty na określonej procedurze.

Procedura projektowania profilu kompetencyjnego

Profile kompetencyjne można sporządzać na trzy główne sposoby:

- Podejście eksperckie – czyli opracowaniem i wdrażaniem takiego systemu zajmuje się wyspecjalizowana firma konsultingowa,
- Podejście partycypacyjne – czyli rolę osób opracowujących i wdrażających przejmują sami pracownicy danej firmy,
- Podejście mieszane – zespół pracowników firmy pracuje przy pomocy konsultantów zewnętrznych.

Wszystkie te podejścia mają swoje wady i zalety. Poniżej przedstawiono porównanie podejścia eksperckiego i partycypacyjnego:

Podejście eksperckie	
<p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Za niski stopień uwzględnienia specyfiki firmy, – Postrzeganie przez pracowników rozwiązań jako odgórnie narzuconych 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Możliwość oparcia się na sprawdzonych w innych firmach rozwiązaniach, – Niski stopień angażowania własnych pracowników, – Wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia fachowców.
Podejście partycypacyjne	
<p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Brak wystarczającej wiedzy i doświadczenia w zakresie zarządzania kompetencjami, – Dodatkowe obciążenie pracowników i odrywanie ich od codziennej pracy. 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bardzo dobre dopasowanie przyjętych rozwiązań do konkretnej specyfiki firmy, – Wysoki stopień akceptowania rozwiązań przez pracowników wynikający z poczucia współuczestnictwa.

Działania służące do tego, by sporządzić profil kompetencyjny, sprowadzają się w praktyce organizacyjnej często do siedmiu kroków (M. Sidor-Rządkowska):

1. Analiza czynności wykonywanych na danym stanowisku (przez specjalnie powołany zespół).
2. Omówienie wyników prac z etapu pierwszego i wyjaśnienie wątpliwości.
3. Przedstawienie przez każdego członka zespołu listy proponowanych kompetencji.
4. Dokładne przedyskutowanie wszystkich propozycji zgłoszonych przez członków zespołu.
5. Ustalenie kryteriów, według których będzie podejmowana decyzja o wyborze kompetencji spośród dotąd zaproponowanych.
6. Wybór kluczowych kompetencji dotyczących poszczególnych stanowisk.
7. Dokonanie ostatecznych opisów kompetencji.

Metody projektowania kompetencji

W procesie identyfikacji i dyskusji nad kompetencjami warto zadać sobie cztery pytania pomocnicze (M. Armstrong):

- Czy można opisać tę kompetencję w kategoriach, które są zrozumiałe dla innych i z którymi inni się zgadzają?
- Czy można zaobserwować występowanie tej kompetencji lub jej brak?
- Czy można ją zmierzyć?
- Czy można wpływać na tę kompetencję za pomocą szkoleń, coachingu lub innych metod rozwoju?

W praktyce nie warto mnożyć ilości kompetencji dotyczących danego stanowiska – zbyt wysoki poziom szczegółowości rodzi pewne problemy:

- Więcej czasu poświęconego na prace przygotowawcze, co oznacza wyższe koszty
- Trudniej uogólniać i porównywać wyniki
- Trudniej posługiwać się na co dzień tak rozbudowanym systemem
- Z tego względu najczęściej wybiera się do danego stanowiska od 8 do 14 kompetencji

Definiowanie kompetencji i poziomów oceny

Kolejnym ważnym zadaniem związanym z tworzeniem profili kompetencyjnych jest ich wyskalowanie, czyli utworzenie kolejnych poziomów danej kompetencji. Jest to jedno z najtrudniejszych zadań związanych z wprowadzaniem systemu opartego na kompetencjach. Pojawiają się bowiem ważne problemy do rozstrzygnięcia, np.:

- Ile poziomów kompetencji należy określić?
- Czy do każdej kompetencji ustalić taką samą liczbę poziomów, czy też powinny się one różnić?
- Czy ustalić wspólną skalę poziomów dla wszystkich kompetencji, czy też opisywać je oddzielnie?

W praktyce organizacyjnej tworzenie zbyt dużej liczby poziomów kompetencji oraz ich drobiazgowo opisywanie powoduje często zbyt rozbudowane formularze, którymi trudno się posługiwać.

Przykładowe opisanie poziomów kompetencji umiejętności obsługi maszyny X:

Poziom	Opis poziomu
(nowicjusz)	Całkowity brak wiedzy na temat maszyny, pracownik zna podstawowe zasady odnośnie bezpieczeństwa.

(podstawowy)	Ogólna wiedza i umiejętności, pracownik może pomagać przy maszynie.
(średnio zaawansowany)	Wykonywanie standardowej pracy na maszynie, samodzielnie lub z niewielką pomocą.
(zaawansowany)	Umiejętność ustawienia maszyny, samodzielnej pracy na maszynie, usuwania drobnych awarii.
(ekspert)	Kompletna wiedza i umiejętności w zakresie obsługi maszyny, usuwanie awarii, szkolenie pozostałych pracowników.

Ćwiczenie:

W poniższej tabeli należy wpisać uzgodnione w grupach opisy poziomów kompetencji: formułowanie i przekazywanie celów do realizacji.

Poziom	Opis poziomu
1	
2	
3	
4	
5	

Wykorzystanie osób 45+ w projektowaniu profili kompetencyjnych

Ćwiczenie:

Należy prześledzić etapy tworzenia profili kompetencyjnych i po dyskusji grupowej wypisać, jakie korzyści daje zaangażowanie osób 45+ w projektowania profili kompetencyjnych.

3. NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Rekrutacja i selekcja w oparciu o zarządzanie kompetencjami

Przedsiębiorstwo z opracowanymi profilami kompetencyjnymi dysponuje doskonałym narzędziem, na którym może zbudować swoją politykę rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Proces rekrutacji w oparciu o profile kompetencyjne może wyglądać następująco:

1. Wyznaczenie pożądanych cech i kompetencji
 - adaptacja profilu kompetencyjnego stanowiska,
 - wybór i określenie poziomu pożądanych cech.
2. Ocena cech i kompetencji kandydatów:
 - metody oceny cech,
 - metody oceny kompetencji.
3. Wybór kandydatów:
 - analiza różnic poziomów posiadanych i pożądanych,
 - decyzja o zatrudnieniu.

Przykład:

Amerykańska sieć aptek CVS przeanalizowała w 1993 r. trendy demograficzne w USA i doszła do wniosku, że powinna zatrudniać znacznie większą liczbę starszych pracowników, jeśli chce uniknąć demograficznej pustki kadrowej. Jednak kadra menadżerska nie wiedziała, jak się do tego zadania zabrać, bowiem było to odejście od dotychczasowej polityki personalnej. Obecnie (2005) firma w procesie docierania do osób starszych z ofertą pracy korzysta z pośrednictwa Krajowej Rady ds. Osób Starszych, miejskich urzędów pośrednictwa pracy oraz organizacji społecznych. W ciągu 12 lat liczba personelu w wieku 50+ wzrosła podwójnie.

Firma ta kształtuje też aktywnie swoją kulturę korporacyjną tak, by była bardziej przyjazna dla osób starszych (i zachęcała ich do pracy w CVS):

- *firma nie definiuje obowiązkowego wieku emerytalnego – można pracować tak długo, jak to możliwe (sześć osób w tej firmie ma dziewięćdziesiąt lat),*
- *biuletyny firmy kładą duży nacisk na przyjazne podejście do pracowników w starszym wieku (CVS wydaje magazyn skierowany dla seniorów: W zgodzie ze zdrowym stylem życia),*
- *promowanie podejścia na zasadzie: nie obchodzi mnie ile masz lat, tylko jakie jest twoje doświadczenie.*

Źródło: K. Dychtewald, T. Erikson, B. Morison, Wysłać ideę emerytury na emeryturę, Harvard Business Review Polska, listopad 2005

Przesunięcia między stanowiskami w świetle zarządzania wiekiem

Jednym z elementów planowej polityki kadrowej, do której również bardzo przydatne są profile kompetencyjne, są przesunięcia pomiędzy stanowiskami. Działania te w świetle zarządzania wiekiem podejmuje się, gdy:

- po stronie pracownika występują pewne problemy (na przykład zdrowotne lub kompetencyjne) ograniczające jego wydajność,
- ważna jest prewencja np. ochrona zdrowia pracowników,
- planuje się dalszy rozwój kariery pracownika.

W celu zwiększenia skuteczności polityki przesuwania pracowników należy zadbać o następujące działania:

- zaangażowanie zainteresowanych pracowników w proces zmiany stanowiska pracy,
- dokładną i rzetelną politykę informacyjną, czyli wyjaśnienie powodów przesunięcia pracownika oraz konsekwencji tego faktu dla zespołu, organizacji i pracownika,
- dokładne dopasowanie kompetencji i możliwości pracownika do wymagań stanowiska,
- ścisłą współpracę wszystkich osób zaangażowanych w proces przesunięć: samych pracowników, lekarza, związków zawodowych, kierownictwa różnego szczebla,
- ochronę pracownika przed ewentualnymi negatywnymi skutkami przesunięć, np. obniżeniem pensji, a także doprecyzować kwestię ochrony zdrowia.

Przykład:

Producent drzwi i mebli LIP Bled w Słowenii (900 osób) wprowadził szeroko zakrojony program przesunięć pracowników, u których stwierdzono zmniejszenie produktywności z powodów zdrowotnych (program objął ok. 50% osób powyżej 50 roku życia). Pracownicy są przesuwni na stanowiska o mniejszym obciążeniu fizycznym, a potem ponownie mierzy się ich produktywność. Program przyniósł widoczne efekty – znaczne obniżenie częstości korzystania ze zwolnień lekarskich i wyraźną poprawę produktywności pracowników.

Przykład pochodzi z: L. Chajewski, Stawiaj na starszych pracownikach, Harvard Business Review Polska, październik 2006

Programy rozwoju talentów jako element zarządzania wiekiem

Koncepcja zarządzania talentami od kilku lat jest obecna na polskim rynku i wzbudza coraz większe zainteresowanie specjalistów ds. personalnych. Niewiele firm decyduje się jednak zainwestować środki w wyłonienie i rozwój najbardziej utalentowanych pracowników. Wyzwaniem jest nie tylko stworzenie systemu wspomagającego rozwój talentów, ale także sprawne zarządzanie nim, zaangażowanie w jego realizację kadry menedżerskiej spoza działów HR oraz przestrzeganie jego założeń w codziennej pracy. Wprowadzenie takich zasad działania jest częścią systemu zarządzania talentami, a także zarządzania wiedzą.

Zarządzanie talentami jest de facto powiązane ze wszystkimi procesami personalnymi w organizacji. Firmy, które decydują się na jego wdrożenie, mają świadomość, jakie możliwości daje im zdiagnozowanie posiadanego potencjału ludzkiego. Wskazują na to cele wprowadzania programów zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. W polskich firmach główną przyczyną jest zapobieganie rotacji pracowników najbardziej uzdolnionych. Strata pracownika, w którego już zainwestowano znaczne środki, jest tym bardziej kosztowna, im trudniej znaleźć jego następcę. Inne, często wskazywane cele wdrażania programów to: planowanie sukcesji, wyłanianie talentów, rozwój liderów, rekrutacja pracowników. Z planowaniem sukcesji i rozwojem liderów są szczególnie powiązane systemy zarządzania wiekiem.

Do niedawna wydawała się dominować koncepcja elitarności talentu, co oznaczało, że takie programy rezerwowano w większości dla przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz ludzi młodych. Powoli upowszechnia się pogląd, że za talent uznaje się wszystkich pracowników, którzy odznaczają się wysokim poziomem kluczowych dla organizacji kompetencji oraz potrafią znacząco przyczynić się do jej rozwoju. Dotyczy to także pracowników 45+.

Przykłady zarządzania talentami z polskiego podwórka:

<i>Bank Millennium S.A.</i>	<i>Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.</i>
<i>GSK Pharma</i>	<i>Wdrożono program Talent Management; rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i efektywniejszego uczenia się.</i>
<i>Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.</i>	<i>Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzane projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program XL Talent: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb.</i>

Sygnity (ComputerLand + Emax)

Dokonuje się identyfikacji talentów i dzieli się je na dwie grupy: młodzi pasjonaci i doświadczeni pracownicy. Realizowany jest program Mistrz-Uczeń, szkolenia, udział w innowacyjnych projektach (także zagranicznych), przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.

Źródło: Opracowanie na podstawie raportu badawczego Conference Board, Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, oraz stron internetowych w/w instytucji.

Elementy oceny okresowej i zarządzania efektywnością

Jedną z głównych idei, które stoją za zbudowaniem systemu kompetencyjnego, jest stałe monitorowanie poziomu i tempa rozwoju pracowników. Służy temu system ocen okresowych, który powinien zostać zbudowany na określonych zasadach (M. Sidor-Rządkowska):

1. Zasada celowości – system ocen musi być zbieżny z celami strategicznymi firmy i wspierać jej kierunki rozwoju.
2. Zasada użyteczności – system ocen musi umożliwiać podejmowanie obiektywnych decyzji dotyczących ścieżek rozwoju pracowników, przeniesień lub zwolnień.
3. Zasada powszechności – ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy. Ponieważ wdrożenie systemu kompetencyjnego w skali całej firmy to potężne wyzwanie organizacyjne, w praktyce często ogranicza się go do pewnych grup pracowniczych, na przykład kadry kierowniczej lub handlowców.
4. Zasada systematyczności – oceny muszą mieć charakter cykliczny, stały, a nie odbywać się tylko na zasadzie jednorazowych wydarzeń.
5. Zasada ciągłości – dokonywane oceny są powiązane z analizą poprzednich ocen.
6. Zasada jednolitości – system ocen powinien być wystandaryzowany, co daje możliwość porównań w czasie i pomiędzy pracownikami.
7. Zasada adekwatności – procedury ocen muszą zostać dopasowane do specyfiki zarówno danej firmy, jak i stanowiska.
8. Zasada prostoty – procedury i narzędzia ocen powinny być jednoznaczne i łatwe w stosowaniu zarówno dla oceniających, jak i ocenianych.
9. Zasada jawności – wszystkie elementy systemu ocen muszą być znane osobom ocenianym.
10. Zasada elastyczności – dotyczy głównie zmian profilu kompetencyjnego wraz ze zmianą uwarunkowań działania firmy oraz uwzględniania dodatkowych czynników i okoliczności (poza formalnymi procedurami) przez osobę oceniającą.

Częstą formą oceny okresowej jest tzw. ocena 360-stopni. Polega ona na zbieraniu informacji o ocenianym pracowniku od wielu osób, z którymi dana osoba się kontaktuje czy współpracuje. Praktyka organizacyjna pokazuje, że o efektywności takiego systemu oceny w dużej mierze decyduje rzetelne przeszkolenie osób dokonujących opiniowania oraz szeroka akcja informacyjna, która dokładnie wyjaśnia, na czym taki system polega i czemu służy.

Oparcie systemu wynagrodzeń i premiowania na modelu kompetencyjnym

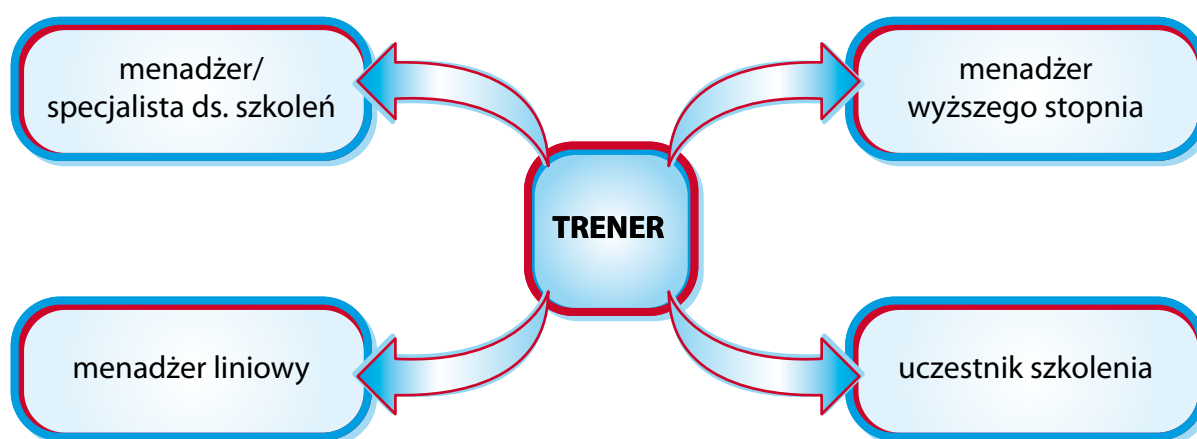
Systemy wynagrodzeń oparte całkowicie na modelu kompetencyjnym budzą wiele zastrzeżeń i uzasadnionych wątpliwości. Najważniejsza z nich jest taka, że nawet najlepsze kompetencje pracownika mają realną wartość dla przedsiębiorstwa dopiero wtedy, gdy przekładają się na konkretne wyniki pracy. Z tego względu proponuje się podejście mieszane, czyli zasady wynagradzania za wkład pracy (contribution based pay, CBP), które łączą w sobie zarówno kompetencje, jak i osiągnięcia (efekty przeszłe).

Wielu specjalistów w dziedzinie polityki płac zaleca więc ostrożność w tworzeniu związków między systemem kompetencji a wynagradzaniem pracowników. Dla firm, które dopiero zaczynają tworzyć systemy kompetencyjne, racjonalna wydaje się propozycja, by rozpoczęły od powiązania kompetencji z rekrutacją i selekcją pracowników, polityką szkoleniową i oceną pracowników. Dopiero po nabraniu doświadczenia oraz przyzwyczajeniu pracowników do zarządzania kompetencjami warto rozważyć powiązanie z systemami wynagrodzeń.

4. POLITYKA SZKOLENIOWA A ZARZĄDZANIE WIEKIEM

Rola HR w przygotowywaniu efektywnych szkoleń

Ważną kwestią, wymagającą odpowiedzi już na etapie diagnozy potrzeb szkoleniowych, jest pytanie o to, kto ma się zająć taką diagnozą. Najlepiej, jeżeli odpowiedzialność za analizę potrzeb związanych ze szkoleniem rozkłada się na kilka grup nazywanych *kwintetem szkoleniowym*.



Wyższa kadra kierownicza:

- formułuje cele i strategię organizacji
- zarządza procesem identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych
- przydziela środki
- interesuje się wynikami

Menedżer liniowy:

- wstępnie określa potrzeby szkoleniowe
- przeprowadza lub bierze udział w procesie badania potrzeb
- pomaga w rozwiązywaniu problemów
- wykorzystuje nabyte kwalifikacje
- ocenia efektywność szkolenia

Specjalista ds. szkoleń / HR:

- utrzymuje stały kontakt z kadrami kierowniczą
- koordynuje proces analizy potrzeb szkoleniowych
- pilnuje, aby proces odnosił się do profili kompetencyjnych stosowanych w firmie
- angażuje wykwalifikowanych trenerów
- przedstawia wyniki oceny zwierzchnikom

Uczestnik:

- zdobywa wiedzę
- poznaje cel szkolenia
- otrzymuje pomoc na wszystkich etapach szkolenia
- ocenia przydatność i wrażenia ze szkolenia

Trener:

- diagnozuje potrzeby szkoleniowe
- opracowuje program szkoleniowy i metody jego realizacji
- przedstawia program szkoleniowy, uwzględnia wnioski
- pomaga menedżerom liniowym wdrożyć efekty szkolenia
- przygotowuje raport z przebiegu przedsięwzięcia szkoleniowego
- zbiera opinie uczestników

W kontekście zarządzania wiekiem należy pamiętać o zagwarantowaniu dostępu do szkoleń wszystkim pracownikom niezależnie od wieku.

Przykład:**Równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników**

Grecki hotel Atheneum InterContinental uruchomił swoje własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowo przyjęte do pracy przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy odbywający szkolenia okresowe, bez względu na płeć i wiek. Nawet pracownicy, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę, są zachęceni do udziału. Szkolenia są proponowane różnym działom hotelu i są dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia przeprowadzana jest ewaluacja.

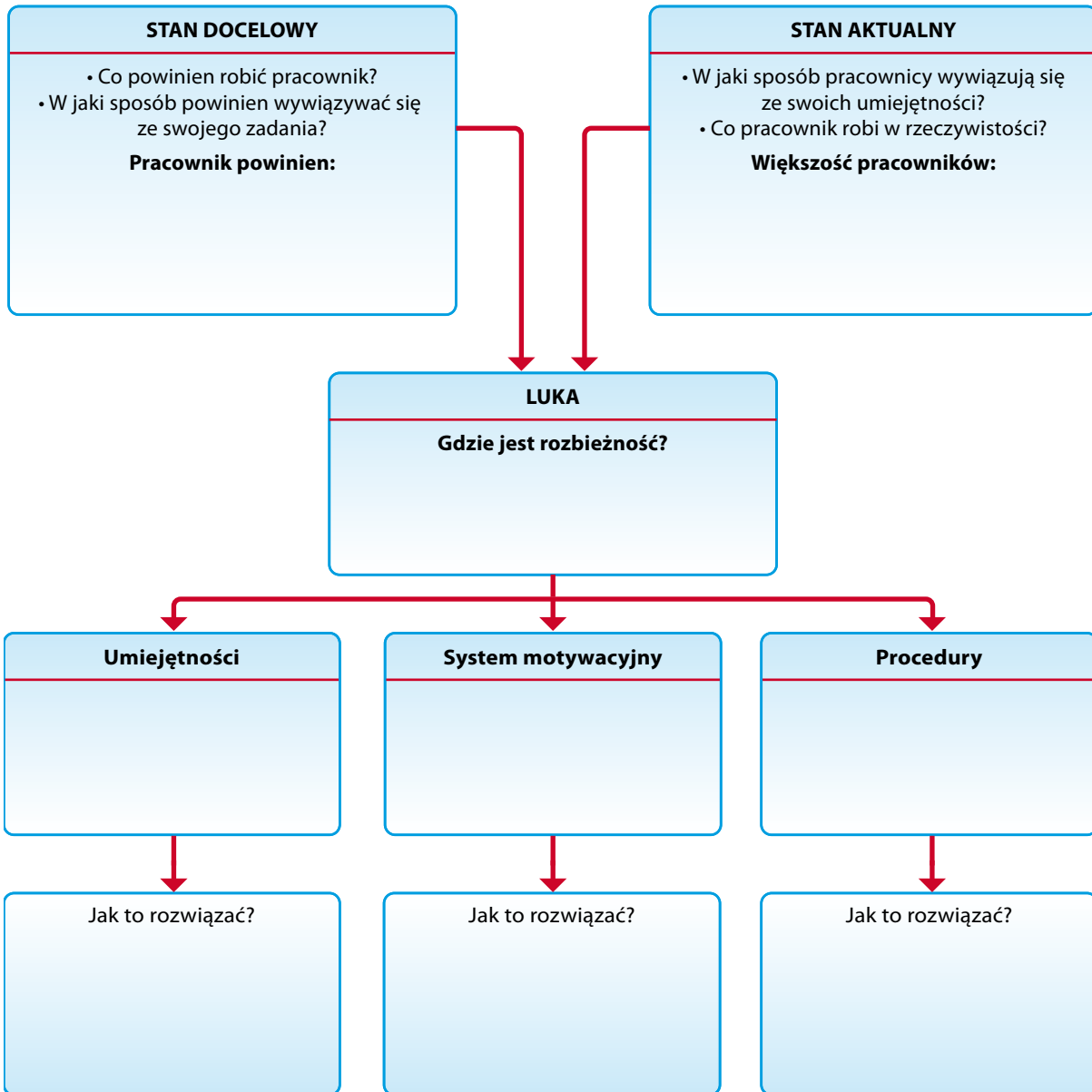
Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych w oparciu o zarządzanie kompetencjami

Budując strategię szkoleniową w firmie, warto zadawać liczne pytania z różnych perspektyw. To pozwoli na dokładniejsze określenie luki kompetencyjnej, czyli różnicy między tym, co pracownik wie i umie a tym, co powinien umieć. Przykładowe pytania pozwalające na określenie takiej luki to:

1. Jak kluczowe czynniki sukcesu w branży przełożyć na niezbędne kompetencje pracowników?
2. Czy przedsiębiorstwo chce powielać model kompetencyjny konkurentów, czy raczej woli posłużyć się metodą poszukiwania kompetencji unikatowych, odróżniających je od innych firm?
3. W których obszarach rozwoju zawodowego pracownicy firmy odbiegają in plus i in minus od konkurencji?
4. W jaki sposób zapewnić najwyższej kadrze zarządzającej podwyższenie miękkich umiejętności menedżerskich?

Określanie potrzeb szkoleniowych można rozpocząć od burzy pytań takich, jak powyższe. Sensowna analiza potrzeb szkoleniowych pracowników powinna być jednak bardziej usystematyzowana. Przykładowym sposobem może być prosta analiza :

Luka kompetencyjna



Specyfika uczenia się osób dorosłych

Dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- w procesie uczenia się mają możliwość odwołania się do swojego dotychczasowego doświadczenia i wiedzy, a nowe informacje są spójne z dotychczasowym doświadczeniem,
- ich doświadczenie jest uznawane za cenne w szkoleniu,
- rozumieją znaczenie, przydatność i wartość tego, czego się uczą,
- mogą popełniać błędy, nie są osądzani ani karani,
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia się,
- mają wpływ na zakres, tempo, czas i sposób uczenia się,
- uczą się w podejściu praktycznym,
- uczą się przede wszystkim w odpowiedzi na sytuację zmiany. Im większa zmiana (w granicach tolerancji jednostki), tym większa potrzeba uczenia się. Uczenie się to środek pomocny w poradzeniu sobie ze zmianą, a nie cel sam w sobie.

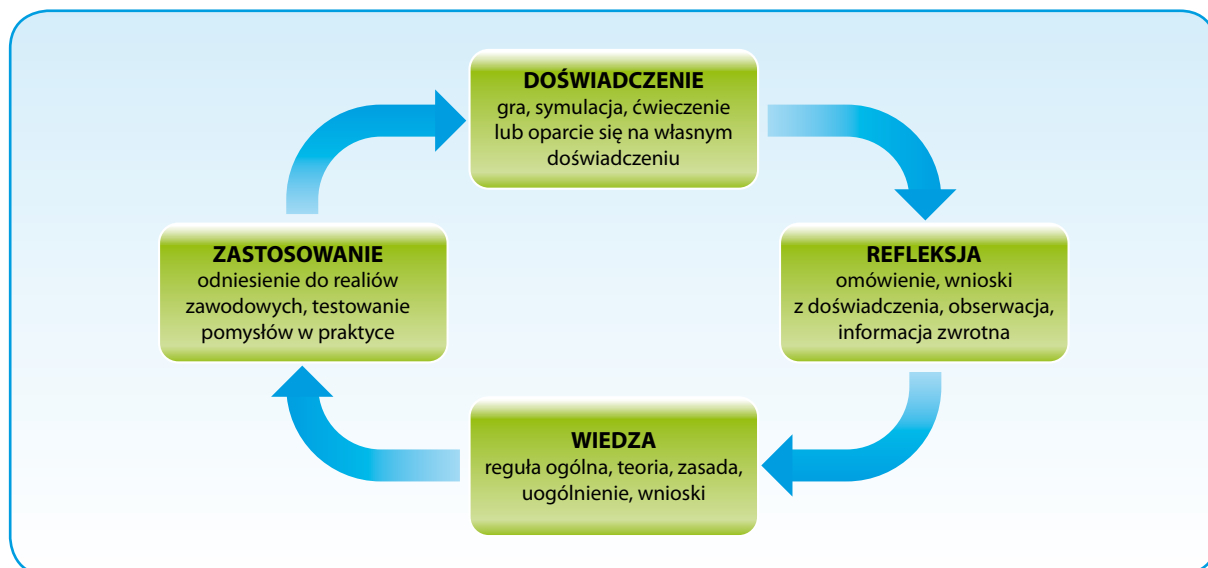
Czynniki wpływające na proces uczenia się dorosłych

Badacze zidentyfikowali trzy podstawowe czynniki, których przestrzeganie zapewnia skuteczne uczenie się osób dorosłych. Pierwszy z nich dotyczy doświadczenia uczących się, drugi – roli autorytetu i wiarygodności szkoleniowca, a trzeci – zaangażowania w proces uczenia się.

Cykl uczenia się Davida Kolba

Według Davida Kolba (Kolb, McIntyre i Rubin, 1974) z uczeniem się mamy do czynienia wówczas, gdy osoba zaangażowana w jakieś działanie potrafi spojrzeć na swą aktywność krytycznie, dokonać analizy jej przebiegu i efektów oraz uwzględnić jej rezultaty poprzez zmianę swego zachowania. Jest to proces cykliczny, a przejście przez jego cztery etapy zapewnia najbardziej skuteczną naukę. Ludzie nigdy nie przestają się uczyć – świadomie lub nie, udzielają sobie odpowiedzi na pytania: *Jak to rozumiem?*, *Co się tak naprawdę stało?* *Co muszę z tego pamiętać?* To jest proces indukcji – wnioski wyciąga się z obserwacji i doświadczeń. Uczenie się jest więc definiowane jako zmiana w zachowaniu będąca rezultatem doświadczenia. Specyfika uczenia się przez doświadczenie polega na założeniu, że to nasze własne refleksje, obserwacje i rozumienie zjawisk staje się naszym kapitałem, z którego w dowolnych okolicznościach możemy skorzystać. Czyjeś opinie, uwagi, sądy i komentarze nie są dla nas tak ważne, chyba, że odnoszą się wprost do naszych przeżyć.

Procesy te są typowe dla każdego z nas. Okazuje się jednak, że ludzie mają pewne preferencje w zakresie uczenia się. Lepiej uczą się w pewnych okolicznościach, gorzej w innych. Kolb zidentyfikował i opisał możliwe style uczenia się, i podał ich charakterystyki wraz z implikacjami praktycznymi. Wyróżnił cztery sposoby podejścia do nabywania wiedzy, umiejętności i doświadczeń: poprzez doświadczenie, refleksję i obserwację, myślenie i odnoszenie do teorii oraz poprzez zastosowanie i testowanie.



Zastosowanie cyklu Kolba na szkoleniu polega zwykle na rozpoczęciu od ćwiczenia lub demonstracji. Zaletą takiego podejścia jest przede wszystkim uwspólnienie doświadczenia – mamy pewność, że pracujemy na wspólnej bazie. Kolejno zachęcamy uczestników do dyskusji na temat doświadczenia. Po zakończeniu dyskusji przedstawiamy lub wypracowujemy ogólniejszą teorię odnoszącą się do doświadczenia. W następnej kolejności szkoleni uczestniczą w działaniu lub planują aktywność, która pozwoli im na przetestowanie nowych umiejętności. Kolb sugerował, że cykl może się zaczynać z dowolnego miejsca pod warunkiem, że stanowi pewien ciągły system, w którym uczestnicy wiele razy przechodzą przez jego kolejne etapy.

W przypadku zespołów zróżnicowanych wiekowo warto pamiętać o dostosowaniu metod uczenia do specyficznych potrzeb osób starszych.

Przykład: *Dostosowanie metod szkolenia do wieku uczestników*

Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe, organizując szkolenie, bierze pod uwagę to, że niektórzy jego uczestnicy, a w szczególności osoby starsze, mogą gorzej słyszeć. Dlatego filmy szkoleniowe mają napisy. Ponadto firma ta z myślą o osobach starszych organizuje szkolenia z podstaw obsługi komputera dla pracowników, których wiedza w tym zakresie nie jest wystarczająca do wzięcia udziału w bardziej zaawansowanym szkoleniu komputerowym organizowanym dla wszystkich pracowników.

Proces organizacji i projektowania szkolenia we współpracy z podwykonawcą

Przygotowanie szkolenia to proces o określonych etapach: określenie celów, dopasowanie metod, zbudowanie struktury szkolenia i ocena. Zaangażowanie działu HR występuje przede wszystkim na etapie określenia celów szkolenia, a następnie na etapie oceny. Zanim jednak szkolenie zostanie zaprojektowane, trzeba wybrać podwykonawcę – poniżej przedstawiamy przykładowe kryteria wyboru firmy szkoleniowej:

KRYTERIUM	+	-
Profil działania firmy szkoleniowej <i>W czym się specjalizujecie?</i>	precyzyjnie określają swój zakres działania	mogą przygotować prawie wszystko na każdy temat
Referencje <i>Czy możecie przedstawić swoją listę referencyjną?</i>	prezentują listę referencyjną	brak listy
Osoby prowadzące <i>Kto prowadzi zajęcia; trenerzy, tzw. praktycy, profesorzy? Jakiego mają przygotowanie do prowadzenia szkoleń?</i>	brali udział w treningach typu <i>Training for Trainers</i> – są metodologicznie przygotowani do prowadzenia szkoleń	gwarancją dobrze poprowadzonych zajęć jest tylko doświadczenie lub np. tytuł naukowy
Metody pracy <i>Jakimi metodami posługujecie się w trakcie szkoleń?</i>	różne metody interaktywne (np. studium przypadku, gra symulacyjna)	głównie wykład
Procedura przygotowywania szkolenia <i>W jaki sposób pracujecie nad szkoleniem?</i>	szkolenie dostosowywane jest do specyfiki firmy lub tworzone od początku na podstawie analizy potrzeb	sprawdzone (np. zachodnie) programy

<p>Sposoby oceny efektywności szkolenia <i>W jaki sposób oceniacie efektywność szkoleń? Co możecie nam zaproponować?</i></p>	<p>firma proponuje ocenę efektów na różnych poziomach, zaprasza firmę do wspólnego wybrania najbardziej optymalnej techniki oceny efektów</p>	<p>w przypadku większości szkoleń trudno jest zmierzyć ich efektywność</p>
---	---	--

Projektowanie transferu efektów szkoleń w miejsce pracy

Na transfer efektów szkoleń do środowiska pracy mają wpływ przede wszystkim:

- Wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników
- System motywacyjny, zachęcający do wdrażania efektów szkolenia
- Możliwość bezpośredniego zastosowania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniu
- Kultura organizacji, w tym klimat transferu
- Zaprojektowane tzw. Follow-up czy zadania wdrożeniowe na koniec szkolenia, egzekwowane przez przełożonych

Ćwiczenie:

Zaprojektuj zadanie wdrożeniowe dotyczące zarządzania kompetencjami w Twojej organizacji. Pamiętaj o celu i możliwości realnego wykonania zadania.

Metody oceny efektywności szkoleń

Ocena efektów szkolenia jest ostatnim i zarazem bardzo ważnym etapem całego procesu szkoleniowego. Z punktu widzenia organizacji istotne jest uzyskanie informacji, czy działania, które podjęto w związku ze szkoleniem i rozwojem, przynoszą przewidywane wcześniej rezultaty. Dlatego też po zrealizowanym szkoleniu należy sprawdzić, czy było dobrą inwestycją i czy przyniesie korzyści. Najprostszą formą oceny pozwalającą określić efektywność programu szkoleniowego jest zebranie informacji na temat rezultatów, które przyniosło szkolenie i porównanie ich z celami, jakie zostały wyznaczone przed szkoleniem. Ponadto, dzięki takiej ocenie można określić słabe punkty programu, co z kolei jest pomocne w poprawie jakości szkoleń w przyszłości.

Ewaluacja szkolenia pozwala zatem stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiągnięciu rezultatów wyznaczonych podczas planowania szkolenia oraz określić, co należy zmienić, aby szkolenie było jeszcze bardziej skuteczne. Trzeba pamiętać, że nie można mówić o efektywnej polityce szkoleniowej firmy bez oceniania jej rezultatów.

Cele ewaluacji szkoleń:

- sprawdzenie, czy program szkoleniowy spełnił swoje cele,
- zbadanie mocnych i słabych stron szkolenia,
- określenie, którzy uczestnicy szkolenia skorzystali najczęściej lub najmniej z programu szkoleniowego,
- sprawdzenie, czy wybraliśmy odpowiedni program do wyznaczonego celu i uczestników szkolenia,
- sprawdzenie przygotowania trenerów,
- oceny szkolenia należy dokonywać podczas szkolenia, zaraz po szkoleniu oraz dwa, trzy lub sześć miesięcy po zakończeniu szkolenia.

Model oceny efektywności szkoleń wg Kirkpatricka

Jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi oceny efektywności szkoleń. Według tego modelu efektywność szkolenia można oceniać na czterech poziomach:

- Poziom: REAKCJI – na tym poziomie poznajemy pierwsze wrażenia uczestników szkolenia.
- Poziom: WIEDZA i UMIEJĘTNOŚCI – badamy, czy uczestnicy szkolenia wynieśli jakąś wiedzę ze szkolenia, czy doskonalili dotychczasowe i nabyli nowe umiejętności.
- Poziom: TRANSFER WIEDZY i UMIEJĘTNOŚCI w MIEJSCU PRACY – mierzymy, w jakim stopniu zmieniło się zachowanie uczestników szkolenia – czy wykorzystują wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkolenia.
- Poziom: WYNIKI – na tym poziomie interesują nas wymierne rezultaty odbytego szkolenia, które pokazują, ile zyskała (bądź straciła) firma, wysyłając pracownika na szkolenie.

Pomimo, że całość oceny może być czasochłonna i pracochłonna, nie powinno się poprzestać na pierwszych poziomach oceny, ponieważ obliczenie wymiernych rezultatów szkolenia pozwala określić, czy dane szkolenie służy nabywaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności przez pracowników i w efekcie – czy przyczynia się do rozwoju całej firmy. Przy wzięciu pod uwagę roli i znaczenia działu personalnego w planowaniu szkoleń ocena efektywności szkolenia daje pracownikom działów szkoleniowych mocną kartę przetargową w uzyskiwaniu środków finansowych na szkolenia w przyszłości.

Ćwiczenie:

Zaprojektuj przykładowy zestaw pytań mierzący efektywność szkolenia na poziomie reakcji:

5. WDRAŻANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Informowanie pracowników

Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami, jak każda większa zmiana w firmie, wymaga równoległego, systemowego informowania pracowników o tym, jakie działania zostały podjęte w obszarze zarządzania kompetencjami oraz jakie środki i metody będą wykorzystywane przez ów system. Bardzo istotny jest odpowiedni dobór metod przy zarządzaniu tą zmianą, gwarantujący płynne przejście do systemu zarządzania kompetencjami. Przykłady takich metod to:

- wystąpienie kierownictwa firmy – jednoznaczne poinformowanie o istocie nowego systemu w formie expose,
- wyjaśnienie zasad systemu, przede wszystkim kierownikom liniowym,
- zapewnienie wszystkim zainteresowanym uczestnictwa we wprowadzeniu zmian,
- praca z osobami opornymi wobec zmiany, co w sposób znaczny może przyspieszyć proces wdrażania systemu, także negocjacje.

Pomiar poziomów kompetencji, ich ocena, zastosowanie wyników pomiaru

Pomiar poziomów kompetencji odbywa się na podstawie wskaźników opracowanych na podstawie profili kompetencyjnych, których przykłady opisano we wcześniejszej części materiału.

Idea metody opartej na poziomie wykonywanej pracy polega na założeniu, że w większości sytuacji na obowiązki pracownika składa się wiele różnych elementów pracy, z których każdy może być wykonywany na innym poziomie. I tak- niektóre z wyników jego pracy będą spełniać oczekiwania związane z danym stanowiskiem, niektóre z nich przekraczać będą te oczekiwania, a jeszcze inne nie będą ich spełniać wcale. Poziomy wykonywania pracy pozwolą określić, na jakich poszczególnych poziomach mieszczą się dane wyniki pracy.

W pomiarze i ocenie poziomów kompetencji należy ponadto wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Priorytety
- Stopień trudności
- Czynniki zewnętrzne
- Inne okoliczności (np. osobiste)
- Ogólny poziom pracy

Głównym elementem procesu oceniania jest rozmowa oceniająca. Nieprzygotowany do swojej roli oceniający może zepsuć świetnie opracowane procedury i kwestionariusze, podczas gdy niedoskonały formularz nie jest przeszkodą w dokonaniu rzetelnej oceny pracownika.

Dyskusja jest istotnym elementem oceny pracownika dzięki możliwości poznania punktów widzenia obu stron.

Rozmowa oceniająca składa się z trzech faz:

- otwarcia – zaangażowanie pracownika w dyskusję, zadawanie pytań,
- odniesienie do kwestii drażliwych – jeżeli istnieją różnice zdań, to skup się na faktach i poprzyj je przykładami,
- zamknięcia – podsumowanie (najlepiej ze strony ocenianego), zapytanie o wrażenia.

Zastosowanie wyników pomiaru i oceny kompetencji zależy od poziomu jego powiązania z resztą systemu HR w firmie. Elementy zastosowania to:

- Określenie luki kompetencyjnej
- Wyznaczenie celów rozwojowych
- Powiązanie z systemem premiowania w firmie.

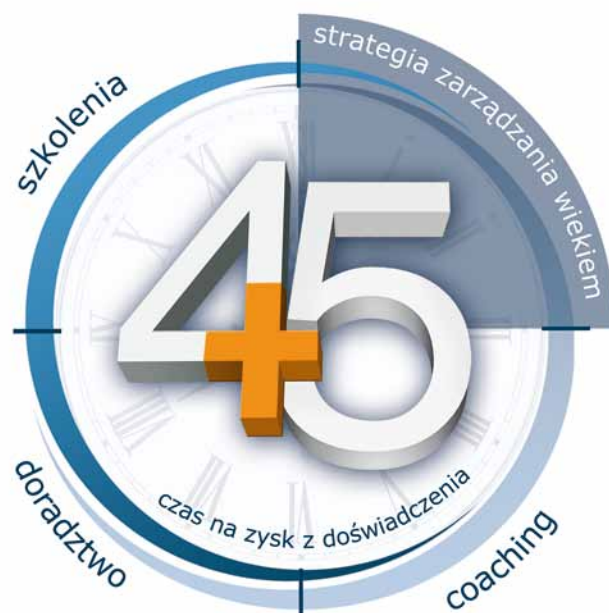
Weryfikowanie systemu zarządzania kompetencjami

W procesie wdrażania systemu zarządzania kompetencjami możliwe jest popełnienie wielu błędów na każdym z poszczególnych etapów, np.:

1. Niewłaściwa identyfikacja kompetencji wymaganych na danym stanowisku
2. Określenie zbyt małej lub zbyt dużej liczby kompetencji
3. Niedopracowanie definicji poszczególnych kompetencji składających się na profil stanowiska
4. Brak jednoznacznego określenia poziomów spełnienia poszczególnych kompetencji
5. Brak akceptacji wprowadzanego systemu przez pracowników
6. Nieprzygotowanie kadry kierowniczej do dokonywania oceny
7. Niedopracowanie procedur, narzędzi i wykorzystania efektów oceny

Ze względu na powyższe, system zarządzania kompetencjami nie może być wprowadzony **raz na zawsze**, musi podlegać weryfikacji:

- Cyklicznej – poprzez np. coroczną analizę profili kompetencyjnych i porównanie ich z aktualnym systemem
- Doraźnej – w przypadku wprowadzenia przez firmę większych zmian wiążących się ze zmianą oczekiwań co do pracowników



KOMPONENT 1

Moduł VII: ZARZĄDZANIE ZMIANĄ NA PLUS

*„Jedyną osobą, która lubi zmiany, jest dziecko z przemoczoną pieluchą”
T. Allison*

WSTĘP:

Dzisiejsze czasy są tak dynamiczne, że zmiana jest w nich najbardziej niezmiennym zjawiskiem. Codziennie powstają nowe produkty, firmy, pojawiają się kryzysy i szanse rozwoju. Zmieniająca się technologia sprawia, że aby nadążyć za konkurencją, musimy wdrażać nowe rozwiązania i szkolić ludzi. Zmiany następują w środowisku naturalnym, gospodarce, polityce, kulturze, społeczeństwie. Wdrażanie nowych rozwiązań w firmie jest codziennością zarówno mikroprzedsiębiorstw, jak i wielkich korporacji. Ci, którzy na tej dynamice zyskują, to osoby potrafiące dostrzegać symptomy zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy, trafnie analizujące te informacje i potrafiące odpowiednio wdrożyć przemyślane zmiany. Dziś firmy dysponujące informacjami o zmianach demograficznych, prawnych, społecznych mogą odpowiednio zaplanować zmiany w zakresie wdrożenia rozwiązań zarządzania wiekiem, by przeciwdziałać kryzysom, które mogą wystąpić za kilka, kilkanaście lat.

CEL MODUŁU:

- Uświadomienie specyfiki wprowadzania zmian.
- Ułatwienie efektywnego wdrożenia strategii.

KORZYŚCI:

- Zrozumienie procesu zmian w organizacji.
- Poznanie korzyści wynikających z ustrukturalizowanego podejścia do zmiany.
- Nabycie umiejętności kierowania ludźmi w zmianie.
- Umiejętne przygotowanie się do zmiany.
- Diagnoza indywidualnych postaw wobec zmian.
- Nabycie umiejętności i narzędzi radzenia sobie z oporem i stresem pracowników w zmianie.
- Zrozumienie roli komunikacji i informacji zwrotnej we wdrażaniu zmian.
- Dostrzeganie korzyści ze zmian i umiejętność przekazywania tych korzyści pracownikom.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

- Planowanie i realizacja wdrożeń.
- Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola.
- Komunikacja.
- Współpraca.

PROGRAM:

1. Etap rozwoju organizacji a konieczność zmian

- Zmiana – po co i co daje?
- Obszary zmian w organizacji.
- Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki zmian w kontekście zarządzania wiekiem.
- Określanie obszaru zmian związanych z zarządzaniem wiekiem w mojej firmie.

2. Przygotowanie i planowanie procesu zmian

- Model zmiany (Lewin).
- Warunki niezbędne dla powodzenia zmiany (równanie Gleichera).
- Czego unikać we wdrażaniu zmian.
- Cykl procesu zmian – efektywność w zmianie.

- Efektywna komunikacja wewnętrzna w obliczu wdrażania zmian.
- Procedura przygotowania i wdrożenia zmiany.

3. Zmiana a ludzie

- Psychospołeczne skutki zmian.
- Pozytywne i negatywne reakcje na zmiany w różnych grupach wiekowych (ćwiczenie).
- Budowanie zaangażowania pracowników w proces zmian.

4. Opór przed zmianami

- Źródła oporu i taktyki radzenia sobie z nim.
- Mapa zaangażowania – przeciwdziałanie oporowi przy wdrażaniu zarządzania wiekiem.
- Analiza pola sił – sposób na efektywne wdrożenie zarządzania wiekiem.

5. Rola kierownika/ dyrektora w zmianie

- Rola kierownika w zarządzaniu zmianą, jej kreowaniu i wprowadzaniu.

1. ETAP ROZWOJU ORGANIZACJI A KONIECZNOŚĆ ZMIAN

Zmiana – po co i co daje?

Zarządzanie zmianą jest świadomym i zorganizowanym działaniem mającym na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji.

Podstawową przyczyną, dla której organizacja dokonuje zmian jest to, że zmienia się coś, co ma bardzo istotne znaczenia dla organizacji (m. in. popyt, podaż, przepisy, dostawcy).

Ćwiczenie:

Przed czym uchroni i co umożliwi wdrożenie zarządzania wiekiem?

Zagrożenia wynikające z braku zarządzania wiekiem w firmie	Korzyści z wdrożenia zarządzania wiekiem w firmie

Obszary zmian w organizacji

Zmiany w firmie mogą odbywać się na wielu obszarach równocześnie. Czasem dotyczą dostosowania istniejących rozwiązań do pojawiających się potrzeb, czasem związane są z gruntownym przebudowaniem struktury, strategii działania czy technologii.

Strategia zarządzania zmianami w firmie polega na ciągłej analizie czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na efektywność przedsiębiorstwa oraz na planowaniu strategii dostosowania posiadanych zasobów do prognozowanych zmian. Chcąc wdrożyć zarządzanie wiekiem w organizacji należy zacząć właśnie od analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które pokażą szanse i zagrożenia związane m. in. ze strukturą wieku w firmie.

Główne obszary zmian:

- STRUKTURA:
 - stosunki władzy
 - system zarządzania
 - hierarchia
 - zakresy obowiązków
 - jednostki organizacyjne

- TECHNOLOGIA:
 - procesy pracy
 - wyposażenie
 - metody i narzędzia pracy

- LUDZIE:
 - kompetencje
 - postawy
 - kultura organizacyjna
 - zachowania
 - oczekiwania

- STRATEGIA:
 - cele strategiczne

Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki zmian w kontekście zarządzania wiekiem

Zmiany w firmie mogą być wywołane sytuacją zewnętrzną lub wewnętrznym stanem organizacji. Do czynników zewnętrznych wywołujących zmiany zaliczamy:

- kryzysy gospodarcze
- akty prawne
- sytuację demograficzną
- rozwój technologii
- rozwój nauki
- preferencje klientów
- popyt
- podaż
- dostawców
- trendy społeczne
- dostępność pracowników
- inflację
- kursy walut

Do czynników wewnętrznych wywołujących zmiany zaliczamy:

- zmiany strategii
- wdrożenie nowych technologii
- zmiany struktury organizacyjnej
- zmiany postaw pracowników wobec pracy

Podczas analizowania czynników zewnętrznych wywołujących zmiany w zakresie zarządzania wiekiem warto zwrócić uwagę szczególnie na **czynniki demograficzne**. W najbliższych 10 latach w miastach w Polsce spadek ludności w wieku produkcyjnym wyniesie 12,5% (a w skali całego kraju 8,4%). Sytuacja ta będzie się pogłębiała w kolejnych latach, by (wg danych GUS) w 2035 roku doprowadzić do sytuacji spadku liczby osób w wieku 18-44 lata w miastach o 32,4%. Na obszarach wiejskich sytuacja będzie w dalszej perspektywie jeszcze trudniejsza. W roku 2035 liczba osób w wieku 18-44 lata zmaleje o 24,2%, przy jednoczesnym wzroście grupy 45-59/64 o 19,3%.

Łatwo można sobie wyobrazić dramatyczną sytuację kurczącego się popytu na pracę i coraz mniejszej dostępności pracowników na rynku.

Analizując czynniki wewnętrzne wywołujące zmiany, warto zwrócić uwagę szczególnie na:

- rozkład wieku wśród pracowników różnych specjalności
- ilość osób w wieku przedemerytalnym na poszczególnych stanowiskach

Taka analiza pozwoli zlokalizować potencjalne zagrożenia powstania luk kompetencyjnych po przejściu pracownika na emeryturę i umożliwi zaplanowanie odpowiednich działań umożliwiających transfer wiedzy lub dłuższe zatrzymanie pracownika w firmie na ustalonych zasadach.

Określanie obszaru zmiany w kontekście zarządzania wiekiem

Case study:

Duża firma produkcyjno-usługowa wywodząca się z dawnych zakładów państwowych po prywatyzacji przeszła gruntowną modernizację. Nowy Zarząd postanowił zmienić sposób zarządzania firmą – zamiast dotychczasowych hierarchicznych struktur, wprowadził zarządzanie projektowe. Dodatkowo zainwestował w nowy park maszyn, gdyż technologia bardzo szybko się rozwinęła i część prac, przy użyciu odpowiedniego sprzętu, mogła zostać zautomatyzowana. Poczynione inwestycje oraz możliwość automatyzacji niektórych procesów pociągnęła za sobą zwolnienia. Zwolniono 30% pracowników (70% pracowników stanowiły osoby w wieku 45+). Firmie udało się podpisać duży kontrakt i postanowiła zatrudnić czterdziestu nowych pracowników produkcyjnych oraz 10 osób kadry kierowniczej i specjalistów. Wszystkie osoby zatrudnione były osobami z małym stażem. Większość stanowiły osoby poniżej 30. roku życia. W dwa miesiące po zatrudnieniu nowych pracowników firma odnotowała spadek efektywności i wzrost konfliktów, zarówno pomiędzy pracownikami liniowymi, jak i pomiędzy zespołami a kierownictwem.

Jakie czynniki zewnętrzne wpłynęły na wdrożenie ww. zmian?

Jakie czynniki wewnętrzne wpłynęły na wdrożenie ww. zmian?

Jakie czynniki zewnętrzne wpłynęły na zaistniałą sytuację?

Jakie czynniki wewnętrzne wpłynęły na zaistniałą sytuację?

Jakie mogą być przyczyny występujących konfliktów?

W których obszarach powinna nastąpić zmiana w kontekście zarządzania wiekiem?

Jakie działania powinny zostać podjęte, by lepiej zarządzać wiekiem w firmie?

2. PRZYGOTOWANIE I PLANOWANIE PROCESU ZMIAN

Model zmiany

Jednym z pierwszych i wciąż popularnych modeli zmian jest Trójetapowy Model Zmiany K. Lewina. Zakłada on, że zmiana jest procesem i przejście jednego etapu umożliwia rozpoczęcie następnego. Zmiana, która pomija którykolwiek z etapów, będzie nieefektywna.



ROZMROŻENIE – doprowadzenie do sytuacji, w której pracownicy sami doszli do przekonania, że obecna sytuacja jest na tyle zła, że trzeba coś zmienić. Jest to etap niezbędny, by osłabić opór przed zmianą. Ponieważ lęk przed zmianą jest szczególnie wysoki u pracowników 45+, wdrażając rozwiązania zarządzania wiekiem, należy szczegółowo zaplanować ten etap zmiany, by osłabić lęk pracowników 45+ przed zmianą.

ZMIANA – etap eksperymentowania, przyzwyczajania się do nowych rozwiązań, doprecyzowania zmian, szkolenia, uczenia się. W tym etapie kluczowe dla utrzymania motywacji do zmian u pracowników jest nagradzanie zachowań zgodnych z wdrażanymi zmianami.

ZAMROŻENIE – utrwalenie zmian poprzez wynagradzanie, pomiar efektów zmian.

Warunki niezbędne dla powodzenia zmiany (równanie Gleichera)

Równanie Gleichera (R. Bechard, D. Gleicher)

Zanim zabierzemy się za wdrażanie zmian, warto odpowiedzieć sobie na pytanie, czy zmiana jest w ogóle potrzebna. Analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych może dać nam taką odpowiedź. Można również wspierać decyzję o wdrożeniu zmian równaniem zmiany.

$$\text{ZMIANA} = (A \times B \times C) > K$$

A – poziom niezadowolenia z istniejącego status quo

B – atrakcyjność i celowość wizji zmiany

C – pierwsze kroki na rzecz zmiany – możliwość realizacji

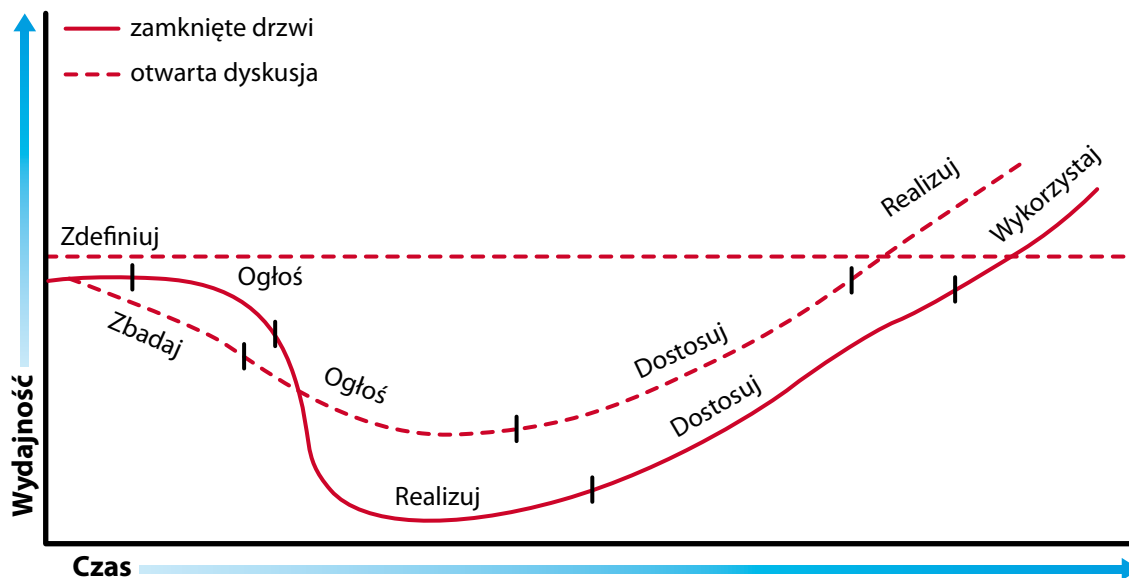
K – koszty zmiany w wymiarze ekonomicznym i społecznym.

Czego unikać podczas wdrażania zmian?

- Narzucania gotowych rozwiązań
- Wprowadzania zmian odgórnie
- Próby zmiany wszystkiego od razu
- Uczynienia jedynie HR odpowiedzialnym za zmianę
- Tworzenia atmosfery pośpiechu, konieczności pilnej zmiany
- Braku wizji lub niejasnej wizji
- Braku przekonania do zmiany osób zarządzających i liderów
- Braku systemu planowania krótkoterminowych sukcesów

- Zbyt szybkiego ogłoszenia końca zmiany (pozytywnego) lub zaprzestanie zmiany przy trudnościach
- Braku zamrożenia zmiany (brak zakotwiczenia w normach, wartościach)

Cykl procesu zmian – efektywność w zmianie



Efektywna komunikacja wewnętrzna w obliczu wdrażania zmian

Badania publikowane przez Sundance Research w 2006 roku pokazały, że spośród wszystkich istotnych zmian wdrażanych w firmach tylko 10-15% przynosi oczekiwane, pozytywne rezultaty w założonym czasie i w ramach założonego budżetu. Analizując główne czynniki wpływające na skuteczność zmian, do kluczowych zaliczono czynniki komunikacyjne.

Aby ułatwić wdrażanie zmian należy:

1. Komunikować się twarzą w twarz
2. Komunikować zmiany małymi porcjami (proste, krótkie informacje)
3. Powtarzać kluczowe informacje kilkakrotnie
4. Mówić bez owijania w bawełnę

Warto pamiętać, że nawet najtrudniejsza informacja jest lepsza od braku informacji, który powoduje plotki i wyolbrzymianie przypuszczeń i zasłyszanych historii. Otwarta komunikacja eliminuje opór, daje możliwość zrozumienia i zaakceptowania zmian.

Komunikując zmiany, powiedz o:

- potrzebie zmian (dlaczego zmiany są konieczne)
- wizji przyszłości (dokąd zmierzamy)
- przebiegu procesu zmian (w jaki sposób tam dotrzemy)
- wartościach firmy (co zaczyna obowiązywać)
- tym, co przestaje obowiązywać (z czym się rozstajemy)
- znaczeniu zmian dla pracowników
- uzasadnieniu zmian (co zmiany nam dadzą)
- tym, dlaczego wdrażamy takie, a nie inne rozwiązania

Przy planowaniu wdrożenia zmian ważne jest również zaplanowanie komunikacji wewnętrznej w firmie, czyli kanałów przepływu informacji do i od pracowników, wymiany pomysłów, obaw, sukcesów.

Procedura przygotowania i wdrożenia zmian (B. Grouard, F. Metson)

1. Określ wizję zmian (cele i główne sposoby ich realizacji)
2. Pobudź pracowników do zmian
3. Przyspiesz proces zmian (określ, co wspiera, ułatwia i przyspiesza zmianę w działaniu i strukturze)
4. Pilotuj zmiany
5. Realizuj zmiany
6. Kształtuj współuczestnictwo w procesie zmian (wszystkich pracowników)
7. Pokonuj blokady i opór przed zmianą
8. Kieruj zmianami w sposobach sprawowania władzy (spójność z wizją zmian)
9. Kształtuj nowe postawy i kompetencje pracowników
10. Komunikuj się przez cały czas (komunikacja wewnętrzna)

Case study:

Opracuj plan wdrożenia polegający na zmianie struktury wieku pracowników w firmie, opierając się na zaplanowaniu rozwiązań do każdego z etapów wdrażania zmiany.

Określ wizję zmian (cele i główne sposoby ich realizacji)

Pobudź pracowników do zmian – zaplanuj, jak to zrobisz

Przyspiesz proces zmian (określ, co wspiera, ułatwia i przyspiesza zmianę w działaniu i strukturze)

Pilotuj zmiany – zaplanuj, jak będzie wyglądał pilotaż

Realizuj zmiany – opisz kolejne kroki, przewidywany na to czas

Kształtuj współuczestnictwo w procesie zmian (wszystkich pracowników)

Pokonuj blokady i opór przed zmianą- co zrobię, jeśli wystąpi opór

Kieruj zmianami w sposobach sprawowania władzy (spójność z wizją zmian) – w jaki sposób pokażę, że zgadzam się ze zmianami

Kształtuj nowe postawy i kompetencje pracowników – zaplanuj, jakimi sposobami będziesz je wzmacniał

Komunikuj się przez cały czas (komunikacja wewnętrzna) – określ kanały komunikacji

3. ZMIANA A LUDZIE

Psychospołeczne skutki zmian

Każda zmiana, niezależnie jakich aspektów dotyczy, wpływa na sposób działania i myślenia pracowników. Ludzie w różny sposób reagują na zmiany. Zmiana bardzo często wiąże się z pojawieniem się niepewności, obaw, lęku. Te emocje mają wpływ na sposób działania.

Warto pamiętać o tym, że:

- każdy człowiek reaguje na zmianę i potrzebuje czasu na dostosowanie się do nowej sytuacji i wymagań,
- im ludzie lepiej rozumieją zmianę, tym koszty społeczne wprowadzania nowych rozwiązań będą niższe,
- im ludzie słabiej rozumieją cel zmian, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że włączą się aktywnie do realizacji wdrażania zmian.
- u osób w wieku 45+ występuje większy lęk i opór przed zmianami

Jak jednostki zwykle reagują na zmiany?

+ Pozytywne	- Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> - Entuzjazm - Szansa - Wyzwanie - Podniecenie - Nowe umiejętności - Nowa wiedza - Wynagrodzenie - Spełnienie - Przetrwanie - Nowy początek - Oferta nowych alternatyw - Doświadczenie nabyte w procesie uczenia się - Motywacja 	<ul style="list-style-type: none"> - Obawa - Niepokój - Szok - Nieufność - Złość - Stres - Uraza - Chaos/zdezorientowanie - Niepewność - Brak motywacji - Depresja - Utrata poczucia własnej wartości - Zaburzenie sieci kontaktów ze współpracownikami - Porzucenie przeszłości - Rozstanie się - Słabe zdrowie - Dekoncentracja - Kłopoty rodzinne - Bezsensowność - Konflikty - Wewnętrzne układy - Upór - Reakcje krytyczne - Bunt - Duże ryzyko - Opór - Brak zrozumienia - Zmiana osobowości

Opracowanie własne na podstawie: L. Clarc, Zarządzanie zmianą.

Ćwiczenie:

Pozytywne i negatywne reakcje na zmiany w różnych grupach wiekowych.

Opisz przewidywane reakcje na zmianę charakterystyczne dla grupy wiekowej 30- i 45+

REAKCJA GRUPY 30-	REAKCJA GRUPY 45+

Zależnie od typu reakcji na zmiany pracownicy dzielą się na pięć kategorii (J.C. Maxwell)

1. **Nowatorzy**, czyli wizjonerzy – od nich pochodzą nowe pomysły i idee; nie są zazwyczaj osobami decyzyjnymi w firmie (2 %)
2. **Przyjmujący dobre pomysły natychmiast** po zapoznaniu się z nimi - starają się przekonać innych do zaakceptowania nowych rozwiązań (liderzy zmian) (10 %)
3. **Przyjmujący zmiany po pewnym czasie** – reagują na opinie innych i mają tendencję do zachowania aktualnego stanu (60 %)
4. **Przyjmujący zmiany po dłuższym czasie** – często wypowiadają się przeciwko proponowanym zmianom, choć zazwyczaj po pewnym czasie akceptują je, jeśli większość również je popiera (20%)
5. **Konserwatyści** – są zawsze przeciwni wszelkim zmianom organizacyjnym (8%)

4. OPÓR PRZED ZMIANAMI

Źródła oporu i taktyki radzenia sobie z nim

Czynnik oporu	Charakterystyka	Wskazania do działania
Utrata kontroli	Zmiana postrzegana jako coś, na co nie mamy wpływu, co dzieje się poza nami	<ul style="list-style-type: none"> – Zaangażowanie pracowników w zmianę – Konsultacje
Brak zrozumienia przyczyn i celu zmian	Brak potrzeby zmian, brak sensu w zmianie	<ul style="list-style-type: none"> – Komunikacja – Zebrania analizujące potrzeby zmian (metoda metaplanu)
Niepewność	Niejednoznaczność sytuacji, stres	<ul style="list-style-type: none"> – Komunikacja na bieżąco

Niespodziewana zmiana	Poczucie braku zaufania, zaskoczenie i bunt	<ul style="list-style-type: none"> - Wczesne zaangażowanie w zmianę - Informowanie o potrzebie zmian przed opracowaniem jej wdrożenia
Obrona siebie	Obrona tego, jak się działało, w co się wierzyło, poczucie bycia rozliczanym z przeszłości	<ul style="list-style-type: none"> - Pokazanie zmiany w perspektywie otoczenia
Obawa przed nowym wyzwaniem	Obawa przed porażką, kompromitacją	<ul style="list-style-type: none"> - Otwartość na uczenie się - Danie prawa do popełniania błędów w okresie nabywania umiejętności - Szkolenia
Więcej pracy	Obawa przed nowymi obowiązkami, intensywniejszą pracą	<ul style="list-style-type: none"> - Stopniowanie zmian, rozłożenie ich w czasie - Nagradzanie dodatkowego wysiłku

Ćwiczenie: Źródła oporu wobec zmian w różnych grupach wiekowych.

Oceń na skali 0-10 (0-nie wywołuje oporu, 10-wywołuje bardzo silny opór) poziom oddziaływania poszczególnych czynników na możliwy poziom oporu w poszczególnych grupach wiekowych.

Czynnik	-30	31-44	45+
Obawa przed nieznanym			
Brak informacji			
Zagrożenia pozycji			
Zagrożenie posiadanych umiejętności			
Obawa przed porażką			
Niechęć do rozstania się z przeszłością			
Brak postrzeganych korzyści			
Klimat organizacyjny nacechowany brakiem zaufania			
Obawa przed kompromitacją			

Poczucie narażenia na ciosy i niebezpieczeństwa			
Zagrożenie dla poczucia własnej wartości			
Utrata panowania nad własnym losem			
Utrata związków w zespole			
Wysoki poziom niepokoju			
Stres			

Mapa zaangażowania – przeciwdziałanie oporowi przy wdrażaniu zarządzania wielkimi

Mapa zaangażowania Beckharda i Harrisa

Stanowi analizę poziomu motywacji głównych uczestników procesu zmian. Jest sposobem na przeciwdziałanie oporowi i trudnościom, jakie mogłyby wystąpić przy wdrażaniu zmian. Miejsca oznaczone krzyżykiem to obecne/przewidywane zaangażowanie danej osoby, a kółko to miejsce, w którym to zaangażowanie powinno się znaleźć, by zapewnić efektywną zmianę. Strzałki wskazują zakres wysiłku niezbędnego, by dokonać przesunięcia indywidualnych postaw.

Przykład:

Główni uczestnicy	Poziom zaangażowania				
	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączenie się w realizację
1			O ←————→ X		
2			XO		
3			XO		
4		X		————→ O	
5	X				

X – umiejscowienie obecnej postawy uczestnika zmian

O – Umiejscowienie postawy uczestnika zmian wymagane dla realizacji planowanej zmiany

Analiza pola sił – sposób na efektywne wdrożenie zarządzania wiekiem

Analiza pola sił K. Lewin'a

Metoda pozwalająca określić w każdej sytuacji związanej ze zmianami prawdopodobny bilans sił wspierających i sił oporu. Dzięki temu możemy zaplanować działania prewencyjne umożliwiające zapobieganie trudnościom lub sprawne reagowanie na zaistniałe problemy we wdrażaniu zmian.

Aby wykonać analizę pola sił:

- Etap I – Określ, jakie są przyczyny wdrażania zmiany (dlaczego zmiana jest potrzebna)
- Etap II – Określ sytuację, w której się znajdujesz (posiadane zasoby, systemy)
- Etap III – Określ wizję zmiany
- Etap IV – Określ wszystkie czynniki (osoby, zasoby, środowisko), które mogą wspierać wdrażaną zmianę oraz te, które mogą hamować jej wdrażanie
- Etap V – Zaplanuj działania zmniejszające moc i wpływ sił hamujących oraz zwiększające natężenie sił wspierających.

Proces analizy pola sił:

Na czym polega problem?/zagadnienie?

Gdzie znajdujecie się obecnie?

Gdzie chcecie się znaleźć?

Co stanowi wsparcie dla procesu zmian?/
SIŁY WSPIERAJĄCE:

Jakie są siły hamujące?
SIŁY HAMUJĄCE:

Podjęcie jakich działań pozwoli zmniejszyć do minimum siły hamujące i wzmocnić do maksimum siły wspierające?

6. ROLA KIEROWNIKA/ DYREKTORA W ZMIANIE

Rola kierownika w zarządzaniu zmianą, jej kreowaniu i wprowadzaniu

Przełożony jest osobą, która poprzez swoje zachowanie, sposób działania, podejście do pracy kształtuje nie tylko swój autorytet w zespole, ale jest też reprezentantem kultury organizacyjnej i celów firmy. Jeśli kierownik pokazuje, że nie jest do końca przekonany do zmiany, to zespół również do niej się nie przekona.

Przywódcy przekazują i umacniają kulturę organizacyjną poprzez:

- Reakcje na problemy i porażki
- Świadome modelowanie ról, instruktaż, trening
- Kryteria podziału nagród i awansów
- Kryteria procesu rekrutacji i doboru kadr, zwolnień, awansowania, emerytur
- To, na czym koncentrują swoją uwagę (systemy określania efektywności i kontroli)
- Tworzenie i przekaz filozofii organizacyjnej (w słowach i działaniu)
- Tworzenie i przekazywanie zwyczajów organizacyjnych
- Projektowanie struktury organizacyjnej
- Systemy i procedury organizacyjne
- Określanie pola działania firmy

Ze względu na niższą otwartość na zmiany w grupie 45+ działania kierownicze przygotowujące pracowników do zmian warto dla tej grupy wiekowej zaplanować szczególnie starannie.

Przygotowując pracowników z grupy wiekowej 45+ do zmian, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

Jaka wiedza i umiejętności będą potrzebne pracownikom 45+, aby mogli wprowadzić zmiany i je utrzymać? W jaki sposób uzyskają te umiejętności?

Jakie zadania będą wykonywane przez pracowników 45+ w nowym miejscu pracy?

W jaki sposób poszczególne zadania w pracy różnić się będą w przyszłości od bieżących zadań?

Czy zakres obowiązków zwiększy się, czy zmniejszy? W jaki sposób będą one rozdysponowane?

Czy typ pracowników 45+, poziom ich wykształcenia lub ich praktyczne umiejętności będą przedmiotem zmian?

Jakich nowych postaw i typów zachowań oczekuje się od pracowników 45+?

Czy autonomia i elastyczność pracowników 45+ wzrośnie, czy obniży się?

Jeśli są planowane zwolnienia, to w jaki sposób to nastąpi?

Czy kwestia zróżnicowania siły roboczej stanowi rzeczywiście istotny problem?



KOMPONENT 1

**Moduł VIII: NEGOCJACJE, PERSWAZJA,
OBSŁUGA KLIENTA I SPRZEDAŻ
W ZARZĄDZANIU WIEKIEM**

*„Umiejętność przekonywania ludzi stała się w dzisiejszym świecie towarem,
za który jestem gotowy płacić więcej niż za jakikolwiek inny,
John Davison Rockefeller*

WSTĘP:

We wdrażaniu nowych rozwiązań, proponowaniu strategii zarządzania wiekiem bardzo istotna jest sztuka umiejętnego przekonywania. Zdolność perswazji, negocjacji, przedstawiania korzyści mogą okazać się kluczowe do podjęcia działań przez osoby decyzyjne. Sprawność trafnego argumentowania jest też niezmiernie ważna, by przekonać pracowników, że proponowane zmiany niosą im poprawę warunków pracy. Umiejętność skutecznego przekonywania jest również niezwykle istotna dla osób zajmujących się wdrażaniem nowych strategii. Posiadanie takich kwalifikacji jest także bardzo ważne u pracowników sprzedaży oraz obsługi klienta. Warto zapoznać się ze specyfiką tych stanowisk w kontekście przekwalifikowania zawodowego pracowników 45+ w firmie.

CEL:

- Omówienie kontekstów, w jakich mogą realizować się zawodowo pracownicy 45+.
- Wzmocnienie umiejętności przekonywania do wdrożenia zarządzania wiekiem.

KORZYŚCI:

- Nabycie umiejętności świadomego doboru personalnego (przesunięć stanowiskowych) dla zwiększenia efektywności pracy oraz zadowolenia pracowników.
- Nabycie umiejętności obsługi klienta wewnętrznego – pracowników.
- Doskonalenie umiejętności budowania pozytywnego kontaktu.
- Doskonalenie umiejętności skutecznej komunikacji.
- Doskonalenie umiejętności prezentacji.
- Wypracowanie zasad efektywnej obsługi klienta wewnętrznego.
- Mówienie językiem korzyści.
- Identyfikacja potrzeb rozmówcy i uświadamianie potrzeb klientowi wewnętrznemu.
- Radzenie sobie z obiekcjami, odpowiadanie na pytania, wyjaśnianie wątpliwości.
- Nabycie umiejętności wpływania na decyzje innych.
- Rozwijanie skuteczności w negocjacjach.
- Zwiększenie wpływu uczestników na podejmowane decyzje zawodowe i życiowe.
- Nabycie umiejętności zastosowania taktyk negocjacyjnych w przekonywaniu do wdrożenia zmian.
- Nabycie umiejętności rozpoznania manipulacji w negocjacjach i obrony przed nią.
- Opanowanie umiejętności skutecznego negocjowania.
- Rozumienie intencji i zachowań partnera.
- Adekwatna ocena sytuacji i pozycji stron negocjujących.
- Umiejętność łagodzenia konfliktów międzypokoleniowych (mediacje).
- Nabycie umiejętności świadomego doboru personalnego (przesunięć stanowiskowych) dla zwiększenia efektywności pracy oraz zadowolenia pracowników.

Omawiane standardy zarządzania wiekiem:

- Przesunięcia między stanowiskami.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

- Świadomość zagadnień związanych ze stanem pracowników.
- Planowanie i realizacja wdrożeń.

PROGRAM:**1. Skuteczna obsługa klienta wewnętrznego**

- Kształtowanie pozytywnej postawy wobec klienta.
- Obraz firmy prezentowany klientowi wewnętrznemu.

2. Sposoby zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych

- Co decyduje o satysfakcji pracownika – analiza czynników.
- Diagnoza potrzeb klienta wewnętrznego i tworzenie banku korzyści.
- Co ja będę miał z wdrażania zarządzania wiekiem? – język korzyści.
- Umiejętność dopasowania się do potrzeb i oczekiwań klienta.

3. Porozumiewanie się z trudnymi klientami wewnętrznymi

- Jak sami tworzymy trudnych klientów.
- W końcu mnie ktoś wysłuchał – sposoby na trudnych klientów.
- Radzenie sobie z negatywnymi emocjami klienta – zdenerwowaniem, zniecierpliwieniem, krytyką.

4. Psychologia sprzedaży a wiek

- Osobowość sprzedawcy.
- Najważniejsze aspekty relacji klient-sprzedawca.
- Znaczenie pierwszego wrażenia – wiarygodność sprzedawcy a wiek.
- Kontrola emocjonalna jako element sukcesu sprzedawcy.

5. Umiejętności obsługi klienta i sprzedaży a wiek

- Przesunięcia stanowiskowe osób 45+ na stanowiska wymagające obsługi klienta i sprzedaży – korzyści, zagrożenia, sposób wspierania w rozwoju,
- Potrzeby rozwojowe pracowników 45+ w kontekście przekwalifikowania (obsługa klienta, sprzedaż).

6. Wprowadzenie do negocjacji

- Sens i warunki podejmowania negocjacji.
- Style negocjowania (twardy, miękki, oparty na zasadach).
- Analiza alternatyw – BATNA (określenie siły pozycji w negocjacjach).
- Przygotowanie do negocjacji.

7. Techniki negocjacyjne

- Techniki wywierania wpływu (wg Cialdiniego).

8. Skuteczna komunikacja perswazyjna

- Perswazja, manipulacja – podobieństwa i różnice.
- Zasady argumentacji.
- Słowne techniki perswazyjne – skuteczne zwroty.
- Tak i dlatego – technika omijania obiekcji.

9. Umiejętności perswazyjne a zarządzanie wiekiem

- Umiejętność przekonywania do wdrożenia zarządzania wiekiem.
- Umiejętność przekonywania pracowników do wymiany wiedzy.

1. SKUTECZNA OBSŁUGA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO

Kształtowanie pozytywnej postawy wobec klienta

W firmie poszczególne działy korzystają z pracy innych, czyli są wzajemnie dla siebie klientami wewnętrznymi. Aby skutecznie wdrażać nowe strategie, należy zadbać o to, by wymiana usług wewnątrz firmy przebiegała bez zakłóceń. Jednym z kluczowych elementów efektywności tego przepływu jest kształtowanie pozytywnej postawy pomiędzy klientami wewnętrznymi. Bardzo często to właśnie negatywne nastawienie np. pracowników działu produkcji do pracowników działu jakości powoduje spadek efektywności wdrażanych rozwiązań (opóźnienia w dostarczeniu informacji, dokumentów). Podczas wdrażania zarządzania wiekiem bardzo ważne jest określenie wzajemnych zależności i relacji pomiędzy poszczególnymi działami i zespołami. Ważne jest również pokazanie poszczególnym pracownikom tych wzajemnych powiązań oraz uświadomienie, że pracują na wspólny cel. Pracownicy powinni widzieć korzyści z kształtowania pozytywnej postawy wobec innych pracowników. Takie działania mogą zapobiegać utrudnieniom we wdrażaniu nowych rozwiązań.

Obraz firmy prezentowany klientowi wewnętrznemu

Podczas wdrażania zarządzania wiekiem istotną rolę w kształtowaniu pozytywnej postawy pracowników jest stworzenie przekonującego, atrakcyjnego obrazu firmy działającej w oparciu o nowe standardy. Jest to zadanie zarówno dla zarządu, kierownictwa, jak i innych osób odpowiedzialnych za implementację zmian. Obraz prezentowany przez te osoby powinien być spójny i atrakcyjny.

Ćwiczenie:

Stwórz tekst przemówienia prezentujący obraz firmy po wdrożeniu zarządzania wiekiem. Opisz cel zmian oraz korzyści i szanse, jakie daje nowy standard zarządzania.

2. SPOSOBY ZASPOKAJANIA POTRZEB KLIENTÓW WEWNĘTRZNYCH

Co decyduje o satysfakcji pracownika – analiza czynników

Ćwiczenie:

Zastanów się, co decyduje o satysfakcji pracownika w twojej firmie?

W kwestionariuszu JCI (Job Satisfaction Inventory) służącym do pomiaru zadowolenia z pracy (Wood, Chonko, Hunt) wyróżniono następujące czynniki zadowolenia z pracy:

1. Odpowiedni przepływ informacji
 - Zadowolenie z informacji, które otrzymuje pracownik od przełożonego na temat wykonywanych zadań
 - Przekazywanie wystarczającej ilości informacji o zadaniach pracownika
 - Przekazywanie wystarczającej ilości informacji zwrotnych o jakości pracy pracownika
 - Istnienie w firmie wystarczającej możliwości oceny pracy przez pracownika
2. Różnorodność i poczucie swobody
 - Zadowolenie pracownika z różnorodności zajęć w pracy
 - Zadowolenie pracownika ze swobody i poczucie wolności w tym, co robi
 - Zadowolenie pracownika z istniejących możliwości komunikowania się z innymi
 - Istnienie wystarczająco dużej różnorodności pracy
 - Poczucie pracownika, że ma wiele wolności w tym, co robi
 - Poczucie pracownika, że praca daje pole do niezależności własnych myśli i działań
3. Osiąganie i realizacja zadań
 - Możliwość realizacji przez pracownika zadań od początku do końca
 - Poczucie pracownika, że jego praca daje pełne możliwości finalizacji zadania, które rozpoczyna
4. Wynagrodzenie i bezpieczeństwo
 - Zadowolenie pracownika z wynagrodzenia, które otrzymuje za pracę
 - Poczucie bezpieczeństwa w pracy

Jak wykazały badania, zadowolenie z pracy rośnie wraz z wiekiem i jest zdecydowanie wyższe u pracowników dojrzałych niż u młodych, wkraczających na rynek pracy (Schultz, 2002).

Diagnoza potrzeb klienta wewnętrznego i tworzenie banku korzyści

Aby skutecznie przekonać do swoich pomysłów, wdrażanych rozwiązań, planów i propozycji, należy odpowiednio przygotować się do rozmowy. Ważne jest, aby trafnie zdiagnozować potrzeby drugiej strony i tak przedstawić argumenty, by pokazać, że nasze rozwiązanie zaspokaja potrzeby klienta. Musimy więc stworzyć bank korzyści dopasowanych do potrzeb przełożonego, pracowników czy klientów zewnętrznych.

Ćwiczenie:

Opisz, jakie potrzeby posiadają pracownicy w zakresie zwiększenia satysfakcji z pracy:

Opisz, jakie potrzeby posiada zarząd firmy w aspekcie zapewnienia firmie rozwoju i wzrostu efektywności

Co ja będę miał z wdrażania zarządzania wiekiem? – Język korzyści

Argumentacja zawsze będzie bardziej przekonująca, jeśli pokażemy naszemu rozmówcy korzyści, jakie odniesie. Mówienie językiem korzyści nie tylko zwiększa siłę argumentacji, ale też sprawia, że nasi rozmówcy uważniej nas słuchają i są bardziej pozytywnie do nas nastawieni. Ludzie po prostu stają się bardziej uważni, gdy słyszą o tym, co mogą zyskać.

Schemat mówienia językiem korzyści jest następujący: cecha + zaleta + korzyść.

Cecha- to opis faktów na temat produktu, usługi, proponowanego rozwiązania. Dotyczy wyników badań, opisu produktu (waga, wymiar, ciężar, funkcje).

Zaleta – to wartość, jaka wynika z danej cechy (co ona umożliwia, zapewnia). Jest ona zaletą produktu, czy usługi? Niezależnie, kto jest klientem, zalety danego produktu czy usługi są takie same.

Korzyść – to wartość, jaka wynika z danej cechy dla konkretnego klienta. Jest ona opisem tego, co ważne dla danej osoby. Przedstawiamy, na jakiej zasadzie dany produkt czy usługa umożliwia realizację zdiagnozowanych wcześniej potrzeb.

Przykład:

To, że te wózki zużywają o 20% mniej energii (cecha) powoduje, iż mogą dłużej jeździć po magazynie bez ładowania (zaleta), a to daje panu w efekcie lepsze wykorzystanie czasu pracy magazynierów (korzyść).

Korzyści powinny odnosić się do tego, co najbardziej interesuje rozmówcę, do jego potrzeb. Wtedy na niego najsilniej oddziałują.

Ćwiczenie:

Określ cechy, zalety i korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania wiekiem. Tworząc korzyści, odwołaj się do potrzeb, jakie zdiagnozowałeś we wcześniejszym ćwiczeniu.

CECHA	ZALETA	KORZYŚĆ

Ćwiczenie:

Stwórz 5 zdań przekonujących do zarządzania wiekiem, opierając się na cechach, zaletach i korzyściach:

Umiejętność dopasowania się do potrzeb i oczekiwań klienta

Żyjemy w społeczeństwie starzejącym się. Oznacza to, że mamy coraz więcej klientów w wieku powyżej 45 roku życia. Są to aktywni konsumenci, którzy stanowią sporą grupę odbiorców dla większości przedsiębiorców.

Deutsche Bank zrobił analizę oczekiwań klientów. Okazało się, że starsi klienci wolą być obsługiwani przez równolatków. Podobna sytuacja dotyczy wielu innych branż m. in. medycyny, telefonii komórkowej czy ubezpieczeń. Stwarza to duże możliwości w kontekście rozwoju pracowników i przesunięć stanowiskowych, które umożliwią pracę starszym osobom. Pracownicy, którzy są świetnymi specjalistami w danej branży, ale nie mogą wykonywać swojej dotychczasowej pracy, np. ze względów zdrowotnych, mogą zostać przeszkoleni z obsługi klienta i stać się świetnymi doradcami.

3. POROZUMIEWANIE SIĘ Z TRUDNYMI KLIENTAMI WEWNĘTRZNYMI**Jak sami tworzymy trudnych klientów**

Większość klientów wewnętrznych i zewnętrznych nie jest z *definicji* trudna. Najczęściej celem klienta jest sprawne załatwienie jakiejś sprawy, zakup czegoś, uzyskanie informacji. Dana osoba może stać się trudna, gdy napotka problem w realizacji ww. celu. Trudność taka może mieć źródło w czynnikach zewnętrznych (procedury, brak danego asortymentu, terminy), ale w większości przypadków związana jest z jakością obsługi – postawą i zachowaniem pracowników.

Aby stworzyć *trudnego klienta* wystarczy:

- Udawać, że się go nie widzi
- Być bardzo natarczywym, natrętnym

- Kazać mu długo czekać
- Powiedzieć, że to jego problem
- Powiedzieć, że klient nie ma racji
- Powiedzieć, że to nie nasza wina, że klientowi coś nie działa
- Traktować stereotypowo (w tym ze względu na wiek)
- Nie dotrzymać danego słowa
- Mówić: nie da się
- Zmyślać

W końcu mnie ktoś wysłuchał – sposoby na trudnych klientów

- Wysłuchaj
- Okaż zrozumienie i empatię
- Zachowaj spokój
- Odwołuj się do faktów
- Podkreślaj, że zależy ci na pozytywnym załatwieniu sprawy w ramach możliwych rozwiązań
- Przejmij inicjatywę (pokaż, że bierzesz odpowiedzialność za daną sprawę)
- Zapewnij klienta, że i on sam, i jego sprawa są ważne
- Zapytaj klienta o to, co on proponuje
- Przedstaw minimum 2 rozwiązania, które są dla Ciebie możliwe
- Przedstaw plan działania (co, kto, kiedy zrobi)

Radzenie sobie z negatywnymi emocjami klienta – zdenerwowaniem, zniecierpliwieniem, krytyką

Gdy pojawiają się emocje:

Technika z treści na proces – technika ta pozwala zawiesić na pewien czas temat rozmowy i odwołać się do emocji, jakie się pojawiły w rozmowie. Jest szczególnie pomocna, gdy w rozmowie zaczynają dominować emocje. Ważne jest to, że skierowanie uwagi na relacje powinno uspokajać emocje, czyli powinno być powiedziane spokojnie (bez ocen, oskarżeń). Ma to być jedynie komentarz do tego, co się dzieje w relacji.

Widzę, że temat ten wywołuje u nas duże emocje. To dla nas trudny temat.

Gdy pojawia się krytyka:

- Okaż rozmówcy szacunek i zrozumienie dla jego stanowiska
- Okaż gotowość do dyskusji
- Odpowiadaj spokojnie
- Skup się na merytorycznym rozwiązaniu problemu

Jak reagować na obraźliwe słowa i zarzuty?

- Zachowaj obiektywizm
- Odetnij się od dalszej dyskusji: bez komentarza
- Zastosuj asertywne stopniowanie reakcji

4. PSYCHOLOGIA SPRZEDAŻY A WIEK

OSOLOWOŚĆ SPRZEDAWCY

Eksperti Polish National Sales Awards, dr M. Trojanowski i dr P. Wójcik przeprowadzili badania, w których określili cechy osobowości idealnego sprzedawcy. Świetny sprzedawca posiada poniższy zestaw cech:

- Przywództwo (rozumiane jako zdolność mobilizowania innych ludzi do realizowania celów grupowych, indywidualnych i zakupowych)
- ekstrawersja (rozumiana jako towarzyskość i potrzeba kontaktów z innymi ludźmi)
- asertywność (oznacza posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednio wyrażanie emocji i postaw)
- pewność siebie

Wśród cech dobrego sprzedawcy wymienia się również (za M. Wirecka-Zemsta):

- ugodowość
- otwartość na innych
- empatia, czyli wrażliwość na emocje doświadczane przez innych
- dobra samokontrola
- odporność na stres
- optymistyczne nastawienie do życia

Cechy te można rozwijać i wzmacniać poprzez szkolenia, coaching, mentoring i nabywanie doświadczenia zawodowego.

Mysząc o przekwalifikowaniu pracowników 45+ na stanowisko sprzedażowe warto rozważyć, które cechy wymagają dalszego rozwoju i zaplanować odpowiednie wsparcie w postaci szkoleń, coachingów i mentoringu.

Najważniejsze aspekty relacji klient-sprzedawca

W relacji z klientem bardzo ważne są:

- Rzeczowość sprzedawcy (mówi konkretnie, krótko i na temat)
- Opieranie się na sprawdzonych informacjach (prawdomówność)
- Szczerość
- Etyczne postępowanie
- Dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb
- Opieranie się na referencjach
- Dobra obsługa posprzedażowa (tworzenie współpracy długofalowej)
- Szukanie rozwiązań dogodnych dla klienta (np. raty)
- Pomoc w podejmowaniu decyzji
- Umiejętność radzenia sobie z obiekcjami
- Relacja partnerska
- Aktywne słuchanie klienta
- Poczucie humoru
- Tworzenie miłej atmosfery
- Zainteresowanie klientem (także jego życiem prywatnym, jeśli klient tego oczekuje)
- Szczerość intencji (brak manipulacji)
- Bycie doradcą (pokaż, że ci zależy na kliencie)
- Słowność i terminowość

Znaczenie pierwszego wrażenia – wiarygodność sprzedawcy a wiek

Pierwsze wrażenie jest bardzo istotne w sprzedaży. To od niego zależy nastawienie klienta do firmy, a czasem nawet decyzja o kupnie. Od wizerunku sprzedawcy może zależeć również ocena proponowanych usług czy produktów. Wiele firm kierujących swoją ofertę do klientów w wieku 50+ zaczęło doceniać rolę dojrzałych pracowników w sprzedaży. Dzięki swojemu doświadczeniu mogą być oni świetnymi doradcami, a sam wizerunek osoby dojrzałej kojarzony jest z wiarygodnością, wysoką kulturą oraz solidnością zarówno samej osoby, jak i oferty oraz firmy.

Kontrola emocjonalna jako element sukcesu sprzedawcy

W sprzedaży i obsłudze klienta umiejętność kontroli emocjonalnej jest bardzo ważnym atutem, zwłaszcza w prowadzeniu rozmów reklamacyjnych, radzeniu sobie z obiekcjami. Bardzo często to słowa powiedziane przez pracownika w emocjach prowadzą do skarg klientów, a nawet zerwania współpracy. Są one również przyczyną stresu i frustracji u pracowników, co może powodować spadek efektywności. Umiejętność spokojnego reagowania na ataki jest powiązana z ogólną zdolnością radzenia sobie ze stresem. Jak wykazały badania (Żorska Izba Gospodarcza, Intermentoring) osoby po 45 roku życia charakteryzują się dużo wyższą odpornością na stres i kontrolą emocjonalną w porównaniu z młodszymi pracownikami. Jest to dużym atutem tej grupy wiekowej w pracy w obsłudze klienta i w sprzedaży.

5. UMIEJĘTNOŚCI OBSŁUGI KLIENTA I SPRZEDAŻY A WIEK

Przesunięcia stanowiskowe osób 45+ na stanowiska wymagające obsługi klienta i sprzedaży – korzyści, zagrożenia, sposób wspierania w rozwoju

Case study:

W dużej firmie budowlanej przeprowadzono badanie kosztów, jakie ponosi firma w związku z zatrudnianymi pracownikami. Okazało się, że część pracowników w wieku 45-55 lat często chodzi na zwolnienia lekarskie i rehabilitacje. W związku z realizowanymi projektami firma musi płacić pozostałym pracownikom nadgodziny, by zdążyć z terminami. Dyrektor postanowił porozmawiać z pracownikiem (Stefanem), który miał najwyższą absencję. Pracował on w firmie od 23 lat, był świetnym fachowcem zajmującym się budową podjazdów i dróg osiedlowych. Praca ta była jednak bardzo obciążająca fizycznie (wymagała pracy z ciężkim sprzętem, kopania, noszenia ciężkich materiałów). Powodowało to dolegliwości związane z kręgosłupem. Stefan bardzo cenił sobie pracę w firmie i bał się, że może ją utracić. Starał się więc wykazać, pracując często ponad swoje siły. Dyrektor, chcąc wykorzystać doświadczenie pracownika i znajomość branży, zaczął brać pod uwagę przesunięcie go do obsługi klienta i sprzedaży. Coraz większą grupę klientów firmy stanowiły osoby, które po przejściu na emeryturę przenosiły się poza miasto do kupionego domu. Stefan nie posiada jednak doświadczenia w sprzedaży czy obsłudze klienta. Zawsze pracował w zespole, jest uważany za osobę pogodną, solidną, słowną. Czasem ma problem z dotrzymaniem terminu ukończenia swojej pracy, ale może mieć to związek z jego zdrowiem.

Ćwiczenie:

Zapisz korzyści wynikające z przesunięcia Stefana do działu obsługi klienta.

Zapisz zagrożenia wynikające z przesunięcia Stefana do działu obsługi klienta.

W jaki sposób firma może wspierać pracowników w objęciu nowego stanowiska pracy?

Potrzeby rozwojowe pracowników 45+ w kontekście przekwalifikowania (sprzedaż)

Ćwiczenie:

Porównaj typowe cechy pracowników 45+ z cechami idealnego sprzedawcy. Opisz, jakie potrzeby rozwojowe mogą mieć pracownicy 45+, którzy mieliby rozpocząć pracę na stanowisku sprzedawcy.

W jaki sposób firma może wspierać osoby 45+ w objęciu nowego stanowiska w dziale sprzedaży lub obsługi klienta?

6. WPROWADZENIE DO NEGOCJACJI

Sens i warunki podejmowania negocjacji

Definicja :

Z. Nęcki:

Negocjacje to sekwencja posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów, przy czym muszą one posiadać świadomość częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłyby w stanie podjąć rozmów. Sekwencja posunięć – wymiana słów, wypowiedzi przy negocjacyjnym stole.

W. Zartman:

Negocjacje to proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję.

Negocjacje mają sens, gdy:

- obie strony są wstępnie gotowe do podpisania umowy, ustaleń. Mają przychylne nastawienie do szukania porozumienia
- istnieje częściowy konflikt, ale i częściowa zgodność w pewnym zakresie interesów
- jest się przygotowanym do negocjacji

Style negocjowania (twardy, miękki, oparty na zasadach)

PROBLEM Negocjacje pozycyjne: w którą grę powinieneś grać?		ROZWIĄZANIE, zmień grę – negocjacje wokół meritum
MIĘKKA	TWARDA	OPARTA NA ZASADACH
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i popularnie
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych	Oddziel ludzi od problemu
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi i twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okop się na swoim stanowisku	Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach

Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkrywaj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostkowych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Poszukaj jednego rozwiązania- takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania- tego, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Uzasadnij i bądź otwarty na uzasadnienia. Poddawaj się regułom, nie presji

Opracowanie własne na podstawie: R. Fisher, W.Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*
- *Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 2007

Analiza alternatyw – BATNA (określenie siły pozycji w negocjacjach)

BATNA – to najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Jest to najlepszy z dostępnych sposobów, w razie gdy negocjacje zostaną zerwane. Batna wyznacza siłę stron w negocjacjach. Warto mieć świadomość tego, jakie mamy alternatywy.

Aby określić Batnę zdefiniuj:

Co możesz osiągnąć samodzielnie w temacie, jaki negocjujesz? (bez negocjacji)

Co możesz przedstawić drugiej stronie, żeby rozważyła twoje argumenty w negocjacjach?

Jakie masz inne możliwości poza tymi negocjacjami? (z kim jeszcze możesz negocjować i na jakich zasadach)

Przygotowanie do negocjacji

Przygotowując się do negocjacji, należy odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

Jakie są silne oraz słabe strony – nasze, partnera?

Jakie są nasze dotychczasowe relacje z partnerem negocjacyjnym?

Jaka jest nasza i partnera siła negocjacyjna?

Jaka jest nasza i partnera BATNA?

Jakie mamy argumenty przemawiające za naszym stanowiskiem, a jakie argumenty może mieć druga strona?

Jakie są nasze (a także partnera) cele, potrzeby, zamierzenia, ambicje?

Jakie inne czynniki, możliwości będąbrane pod uwagę?

7. TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Techniki wywierania wpływu (Cialdini)

Nazwa	Opis
Wzajemność	Posiadamy psychologiczny nawyk, który wymaga od nas, abyśmy rewanżowali się za to, co otrzymujemy. Społecznie sprzyja to wzajemnemu wspieraniu się, pomaganiu, budowaniu więzi.
Niedostępność	To, co wyjątkowe, niedostępne, jest bardziej pożądane. Jeśli nie możemy czegoś mieć, to właśnie tego chcemy.
Autorytet	Mamy tendencje do łatwiejszego ulegania poleceniom osób, które uznajemy za autorytet lub przed którymi czujemy respekt (lekarz, policjant, pilot, profesor). Nawet sam mundur czy atrybuty (np. stetoskop) powodują większą uległość.
Konsekwencja	Ludzie starają się być konsekwentni. Jeśli w coś się zaangażujemy, zgodzimy na jedną rzecz, to dużo łatwiej będzie nas nakłonić do kolejnej. Technika jest bardziej skuteczna, gdy zobowiązanie jest wygłaszane publicznie, a jego podjęcie wymaga wysiłku.
Lubienie i sympatia	Lubimy ludzi, którzy są do nas podobni -czy to jeśli chodzi o wygląd czy poglądy polityczne. Ludzie częściej przyznają rację tym, których znają i lubią. Dodatkowo osoby atrakcyjne fizycznie, dobrze ubrane odbierane są jako inteligentniejsze, co zwiększa ich szanse negocjacyjne.
Społeczny dowód słuszności	Łatwiej przyjmujemy rzeczy, które zaakceptowali inni (im jest ich więcej, im są bardziej sławni, tym łatwiej do czegoś przekonać). Jeżeli chcemy kogoś skłonić do ustępstwa, pokażmy, że inni się na to również zgodzili.

Opracowanie własne na podstawie: Wywieranie wpływu na ludzi. R.Cialdini

8. SKUTECZNA KOMUNIKACJA PERSWAZYJNA

Perswazja, manipulacja – podobieństwa i różnice

Manipulacja to: *sprytne i nieszczerze zarządzanie mające na celu osiągnięcie korzyści przez manipulującego* (American Heritage Dictionary)

Perswazja to: *namawianie do czegoś lub odradzanie czegoś z przytoczeniem odpowiednich argumentów* (Słownik Języka Polskiego PWN)

Zasady argumentacji:

1. Zaczynaj argumentację od ogółu do szczegółu – to zachowuje porządek wypowiedzi i najpierw pozwala poznać kontekst, a dopiero potem szczegóły. Osoba łatwiej wtedy podąża za tokiem rozumowania
2. Podkreślaj ważne kwestie – w wypowiedzi uprzedź rozmówcę, że dana kwestia jest ważna
3. Używaj obrazowych porównań i przykładów – to oddziałuje na wyobraźnię rozmówcy i wzmacnia argumentację
4. Najpierw przedstaw argumenty, potem tezę, którą chcesz obronić – wtedy rozmówca wysłucha wszystkich argumentów zanim zacznie zastanawiać się nad swoimi
5. Utrzymuj aktywny kontakt z rozmówcą – zadawaj pytania, stosuj parafrazy, pytaj, jak zostałeś zrozumiany
6. Nawiązuj do doświadczeń rozmówcy – do tego, co zna, z czym się identyfikuje, co przeżył,
7. Używaj konkretnych danych – podawaj liczby, fakty, obiektywne wskaźniki, to znacznie wzmacnia siłę argumentacji,
8. Stosuj argumenty za i przeciw – wtedy tworzysz wizerunek siebie jako bardziej obiektywnego, bezstronnego i w ten sposób zwiększasz swoją wiarygodność,
9. Tylko najsilniejsze argumenty – za dużo argumentów powoduje, że rozmówca czuje się nimi przytłoczony i zaczyna automatycznie stawiać opór,

Słowne techniki perswazyjne – skuteczne zwroty

Aby zwiększyć skuteczność przekonywania warto w przygotowywaną wypowiedź, prezentację czy notatkę wpleść słowa, które wzbudzają ciekawość słuchacza i skłaniają do uważnego słuchania argumentów. Zwroty te pomagają w przekonaniu do proponowanego przez nas rozwiązania.

Ćwiczenie:

Wpisz zdania z użyciem poniższych zwrotów, przekonujące do wdrożenia zarządzania wiekiem w Twojej firmie.

Przekonujące zwroty	Przekonujące zdania
dawać	
gwarantować	
maksymalizować	
obniżać	
osiągnąć	
oszczędzić	
oznaczać	
podnieść	
poprawić	
przynieść	

rozwiązać	
rozwinąć	
skorzystać	
umożliwić	
wynikać	
zabezpieczyć	
zadbać	
zapewnić	
zarobić	
zredukować	
zwiększyć	
zyskać	

Tak... i dlatego – technika omijania obiekcji

TECHNIKA TAK... I DLATEGO jest skutecznym narzędziem wykorzystywanym w trudnych rozmowach, czy pokonywaniu obiekcji słuchacza. Bardzo często, gdy naszym celem jest przekonanie kogoś do prezentowanego przez nas stanowiska, a w trakcie rozmowy słyszymy obiekcje słuchacza, posługujemy się zdaniami: *Masz rację, ale...* Taki zwrot oddala nas jednak od osiągnięcia celu. Im więcej pojawia się kolejnych *ale*, tym bardziej każda ze stron jest przekonana do własnych racji i coraz mniej analizuje argumenty drugiej strony, skupiona na szukaniu kolejnych kontrargumentów.

Technika *tak i dlatego* jest skuteczną metodą przekonania do swojego stanowiska. Polega na rzeczywistym zgodzeniu się z częścią wypowiedzi przedmówcy i podaniu wyjaśnienia (rozwiązania) uwzględniającego obiekcje drugiej strony.

Ważne! W pierwszej części zdania, po zwrocie: *Tak, to prawda, zgadzam się czy rozumiem* zawsze musi pojawić się doprecyzowanie, z czym konkretnie się zgadzam, lub co jest prawdą.

Struktura:

Tak, to prawda, że...

Zgadzam się, że...

Rozumiem, że...



i dlatego...

(propozycja rozwiązania uwzględniająca obiekcje drugiej strony)

Przykład:

Słyszałam, że przy wdrażaniu takiej strategii jest sporo pracy.

W tym zdaniu możemy zgodzić się np. z tym, że można coś takiego usłyszeć lub z tym, że wdrożenie wiąże się z pewną pracą.

Tak, to prawda, że to wiąże się z pewną pracą i dlatego przeszkoliliśmy cztery osoby z metod skutecznego wdrażania strategii, i będą one w stanie poradzić sobie z przygotowaniem wdrożenia w ramach swojej pracy.

Ułóż 5 zdań wykorzystujących zwroty:

zgadza się, to prawda ze zmienieniem kierunku, używając zwrotu: i dlatego

Rok nauki to dla mnie zbyt długi czas.

To się nie uda.

Jestem chyba za stara/y, żeby się tego nauczyć.

Ludzie mówią, że to nie przyniesie spodziewanych efektów.

To zadanie wymaga bardzo dużego wysiłku.

9. UMIEJĘTNOŚCI PERSWAZYJNE A ZARZĄDZANIE WIEKIEM

Umiejętność przekonywania do wdrożenia zarządzania wiekiem

Ćwiczenie:

Twoim celem jest przekonanie innych, że warto wdrożyć zarządzanie wiekiem. Używając poznanych technik perswazji oraz języka korzyści, ułóż tekst przemówienia skierowanego do zarządu lub pracowników.

Umiejętność przekonywania pracowników do wymiany wiedzy

Ćwiczenie:

Twoim celem jest przekonanie pracowników do wymiany wiedzy. Używając poznanych technik perswazji oraz języka korzyści, ułóż tekst przemówienia skierowanego do wybranej grupy pracowników.



KOMPONENT 1

Moduł IX: IMPLEMENTACJA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

*“Prawdziwa decyzja jest mierzona poprzez fakt podjęcia nowego działania.
Jeśli nie ma działania – tak naprawdę nie podjąłeś decyzji”
Tony Robbins*

WSTĘP:

Niniejszy rozdział zawiera narzędzia przydatne do implementacji strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Zachęcamy Państwa do skorzystania z nich w takiej kolejności, w jakiej zostały zaprezentowane. Polecamy też wnikliwe zapoznanie się z treścią wcześniejszych rozdziałów niniejszego opracowania, tak by byli Państwo zaznajomieni z możliwie szerokim zakresem wiedzy na temat poszczególnych obszarów standardów zarządzania wiekiem. Zarządzanie wiekiem jest w praktyce przedsięwzięciem złożonym, dobrze jest więc należycie przygotować się do wprowadzenia go w życie w sposób prawidłowy i optymalny dla każdej ze stron, mając przy tym na uwadze dostosowanie konkretnych działań do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Poświęcony na to czas zapoczątkuje później lepszymi efektami wdrożonych strategii.

CEL:

- Wsparcie w przygotowaniu podstaw do opracowania i wdrożenia strategii zarządzania wiekiem.

KORZYŚCI:

- Umiejętne przygotowanie się do wdrożenia strategii zarządzania wiekiem.
- Nabycie umiejętności i narzędzi diagnozy potencjalnych trudności we wdrażaniu.
- Nabycie umiejętności przeciwdziałania i radzenia sobie z oporem i stresem pracowników w zmianie.
- Dostrzeganie korzyści z wdrożenia zarządzania wiekiem i umiejętność przekazywania tych korzyści pracownikom i przełożonym.
- Stworzenie planu wdrożenia strategii zarządzania wiekiem.

Omawiane czynniki skutecznego wdrożenia:

- Planowanie i realizacja wdrożeń.
- Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola.

PROGRAM:

- Czynniki skutecznego wdrożenia zarządzania wiekiem.
- Zarządzanie wiekiem w mojej firmie – tabela wdrożonych rozwiązań.
- Ocena zasadności wprowadzenia zmian dotyczących zarządzania wiekiem (SWOT).
- Definiowanie obszaru wdrażania zarządzania wiekiem.
- Co mogę zrobić w swojej firmie – tabela zmian.
- Wyznaczanie celów strategii zarządzania wiekiem.
- Mapa zaangażowania – przeciwdziałanie oporowi przy wdrażaniu narzędzi zarządzania wiekiem.
- Analiza pola sił – we wdrażaniu zarządzania wiekiem.
- Plan działania – tworzenie planu wdrożenia.
- Expose.

CZYNNIKI SKUTECZNEGO WDROŻENIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Warto podsumować czynniki, które albo są niezbędne dla skutecznego wdrożenia działań dotyczących zarządzania wiekiem, albo też przyczyniają się do wzrostu korzyści z ich implementacji. Należą do nich przede wszystkim:

1. Świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników, na przykład poprzez szkolenie (menedżerów i przedstawicieli pracowników), które:
 - uświadamia potrzebę i korzyści wynikające z zarządzania wiekiem pracowników;
 - podważa tradycyjne, najczęściej negatywne, stereotypy o starzeniu się;
 - umożliwia bardziej wyrafinowane, a zarazem realistyczne podejście do problematyki starzenia się pracowników.

2. Staranne planowanie i realizacja wdrożenia

Jednym ze sposobów realizacji tego zadania jest stopniowe wdrażanie kolejnych narzędzi w postaci projektów pilotażowych. Proces wdrażania powinien być zaplanowany w taki sposób, aby można było reagować na ewentualne problemy, sugestie i krytykę. Ponadto koncepcja wdrożenia powinna obejmować także takie czynniki warunkujące skuteczność wdrożenia, jak: komunikacja, szkolenie, monitorowanie i ocena.

3. Poprawa warunków pracy

Jeśli zdrowie i umiejętności starzejących się pracowników mają być utrzymane lub nawet ulegać poprawie, muszą polepszyć się także podstawowe warunki pracy. Przykładowo ważne jest, aby działania szkoleniowe umożliwiały osobom szkolonym zastosowanie zdobytych umiejętności w procesie pracy i w ten sposób utrwalanie ich (np. poprzez wyznaczenie różnych zadań praktycznych uczestnikom szkolenia). Promocja zdrowia wymaga wsparcia w postaci zaprojektowanego zgodnie z zasadami ergonomii stanowiska pracy, które zapobiega różnym dolegliwościom związanym z wiekiem (np. problemom z układem mięśniowo-szkieletowym).

4. Współpraca wszystkich zainteresowanych stron

W celu zapewnienia współpracy na zasadach równości w trakcie wdrażania działań dotyczących zarządzania wiekiem, wszystkie zainteresowane strony w przedsiębiorstwie powinny uczestniczyć w procesie wdrażania zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. Szczególnie ważne jest wczesne zaangażowanie w ten proces pracowników, przedstawicieli pracowników i związków zawodowych.

Wszelkie inicjatywy w przedsiębiorstwie wymagają zmian, a by zostały one zrealizowane potrzebna jest gotowość pracowników do reorientacji. Dobrymi sposobami jej osiągnięcia są, jak przy każdej większej zmianie:

 - przekonanie pracowników do zasadności proponowanych zmian,
 - zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w realizacji projektu, co może zwiększyć ich motywację oraz umożliwić skorzystanie z ich cennej, praktycznej wiedzy.

5. Efektywna komunikacja

Komunikowanie się na bieżąco konieczne jest do budowania zaufania w każdym procesie zmiany. Otwarta i ciągła wymiana informacji związanych z projektem na wszystkich etapach jego realizacji jest niezbędna, bo tworzy podstawy wzajemnego zaufania, a bez niego wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany byłoby bardzo trudne.

6. Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola

Aby móc na bieżąco dostosowywać się do zmieniających się potrzeb, przedsiębiorstwo musi gromadzić informacje o samym sobie. Dotyczy to zarówno potrzeb wynikających ze zmian wewnętrznych, jak i tych wynikających ze zmian otoczenia, w którym działa. Również prowadzenie świadomej polityki zarządzania wiekiem wymaga systematycznego zbierania i analizowania danych o pracownikach, lokalnym rynku pracy, doświadczeniach innych przedsiębiorstwach.

7. Ewaluacja

Ewaluacja działań służy kilku celom. Ewaluacja, którą przeprowadza się w trakcie wdrażania, może pomóc w odkryciu możliwych niedociągnięć w samej koncepcji i realizacji wdrożenia, dzięki czemu można podjąć środki zaradcze, aby było ono bardziej skuteczne. Końcowa ewaluacja wdrożonych działań ma na celu stwierdzenie, czy uzyskano w wyniku ich wdrożenia jakieś korzyści (netto), zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. Mimo że ewaluacja działań dotyczących zarządzania wiekiem nie zawsze jest łatwa, każdy projekt powinien być możliwie wnikliwie oceniony przez organizację i jej pracowników lub przedstawicieli pracowników.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W MOJEJ FIRMIE – TABELA WDROŻONYCH ROZWIĄZAŃ

Jakie elementy strategii zarządzania wiekiem są już wdrożone w mojej firmie?

Obszar	Wdrożone działania
Rekrutacja i selekcja	
Kształcenie ustawiczne	
Rozwój kariery zawodowej	

Elastyczne formy pracy	
Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy	
Przesunięcia pomiędzy stanowiskami	
Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę	

OCENA ZASADNOŚCI WPROWADZENIA ZMIAN DOTYCZĄCYCH ZARZĄDZANIA WIEKIEM (SWOT)

<i>W kontekście zarządzania wiekiem proszę dokonać analizy SWOT swojej firmy.</i>	
SILNE STRONY	SŁABE STRONY
SZANSE	ZAGROŻENIA

DEFINIOWANIE OBSZARU WDRAŻANIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Na podstawie wniosków z analizy SWOT zdefiniuj obszary, w jakich warto wdrożyć zarządzanie wiekiem, by zwiększyć efektywność twojej firmy.

CO MOGĘ ZROBIĆ W SWOJEJ FIRMIE – TABELA ZMIAN

Jakie zmiany mogę wprowadzić w firmie, by wdrożyć zarządzanie wiekiem w zdefiniowanych obszarach?

Obszar	Działania, jakie warto wdrożyć
Rekrutacja i selekcja	
Kształcenie ustawiczne	
Rozwój kariery zawodowej	
Elastyczne formy pracy	
Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy	
Przesunięcia pomiędzy stanowiskami	
Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę	

WYZNACZANIE CELÓW STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Etap I

Zdefiniuj problemy w twojej firmie wynikające ze zróżnicowanego wieku pracowników.

Etap II

Wybierz 1-2 najistotniejsze problemy, które najsilniej wpływają na sytuację przedsiębiorstwa.

Etap III

Sformułuj cele do osiągnięcia dotyczące sposobów poradzenia sobie z powyższymi problemami. Cele powinny spełniać wymogi reguły SMART.

MAPA ZAANGAŻOWANIA – PRZECIWDZIAŁANIE OPOROWI PRZY WDRAŻANIU NARZĘDZI ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Zdiagnozuj kluczowe osoby/grupy osób przy wdrażaniu danego narzędzia zarządzania wiekiem. Określ ich wyjściowy poziom motywacji do zmiany oraz poziom umożliwiający efektywną zmianę. Zaplanuj działania wpływające na zmianę postaw określonych osób.

Główni uczestnicy	Poziom zaangażowania				
	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączenie się w realizację
1					
2					
3					
4					
5					

Plan działania:

ANALIZA POLA SIŁ – WE WDRAŻANIU ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Dokonaj analizy sił, które będą działały podczas wdrażania zarządzania wiekiem i zaplanuj działania prewencyjne i interwencyjne do zdiagnozowanych sił hamujących oraz działania wzmacniające dla sił wspierających, by zwiększyć skuteczność wdrażanych rozwiązań.

Proces analizy pola sił:

Na czym polega problem dotyczący wieku w firmie? Jakie mogą być negatywne skutki długofalowe dla pracowników i firmy wynikające z obecnych rozwiązań (lub ich braku) zarządzania wiekiem?

Gdzie znajdujecie się obecnie? Jak wygląda sytuacja zarządzania wiekiem teraz?

Gdzie chcecie się znaleźć? Jak ma wyglądać stan docelowy?

Co stanowi wsparcie dla procesu zmian?

SIŁY WSPIERAJĄCE:

Jakie są siły hamujące?

SIŁY HAMUJĄCE:

Podjęcie jakich działań pozwoli zmniejszyć do minimum siły hamujące i wzmocnić do maksimum siły wspierające?

PLAN DZIAŁANIA – TWORZENIE PLANU WDROŻENIA

Opracuj plan wdrożenia dla wybranego narzędzia zarządzania wiekiem

CEL OGÓLNY:

Działania Co zrobić?	Sposób realizacji Jak?	Termin Kiedy?	Osoby zaangażowane Kto?	Potrzebne środki Co potrzeba?	Spodziewane rezultaty Co osiągnę?

EXPOSE SZEFA

Expose szefa to wystąpienie, w którym szef przedstawia reguły i wartości, którymi się kieruje. Te reguły i wartości mogą być różne – ważne jest to, by podwładni mieli jasność co do ich występowania.

- Expose polega na określeniu granic, omówieniu postaw i zachowań, które pochwalamy, doceniamy oraz tych, których nie tolerujemy
- Cel: budowa autorytetu szefa; zbudowanie poczucia bezpieczeństwa podwładnych (znają reguły gry); zminimalizowanie pola dla domysłów ze strony podwładnych
- Expose nie jest dekalogiem – może ulegać zmianom (np. gdy zmieniły się istotne warunki działania firmy)
- Jest wyraźnie przekazaną decyzją, a nie zbiorem pobożnych życzeń.

Korzyści z tego typu wystąpienia szefa są wielorakie. Do najważniejszych należą:

- Uniknięcie mechanizmu projekcji – czyli przypisywania komuś złych i nieprawdziwych intencji w sytuacji braku/niepełnych informacji (często w stresie)
- Zwiększenie bezpieczeństwa podwładnych poprzez określenie jasnych i czytelnych reguł
- Motywowanie ludzi do działania
- Zaprezentowanie punktu wyjścia do stosowania nagród oraz sankcji

W jakich sytuacjach najlepiej stosować expose:

- Tworzenie nowego zespołu
- Objęcie kierownictwa istniejącego zespołu (z zewnątrz)
- Awans – rozpoczęcie zarządzania dawnymi kolegami
- Zatrudnienie nowego pracownika
- Zmiana wartości lub priorytetów działania szefa lub firmy (wdrażanie zmiany)

Jak przygotować dobre expose?:

- Lista zachowań, które będziesz karał, powinna być krótsza od listy postaw, które będziesz nagradzał
- Mów krótkimi zdaniami – które są oznajmieniem decyzji, a nie wychowawczym przemówieniem
- Używaj zwrotów przez ja, np. chciałbym..., nie będę tolerował..., zamiast ogólnikowych np. należy..., powinno się... itp.
- Nie czytaj wszystkiego z kartki – to osłabia siłę przekazu
- Ogranicz się do kilku najistotniejszych punktów
- Odnos się do konkretnych postaw i zachowań – każdy ogólnik może być różnie zinterpretowany.

Struktura expose

1. Przedstawienie intencji – wyjaśnienie powodu wygłoszenia expose.

2. Określenie minimalnych granic – określenie zachowań, których nie zamierzamy tolerować.

3. Nazwanie maksymalnych preferencji – nazwanie postaw i zachowań wykraczających ponad obowiązki, które będziemy szczególnie doceniali.

4. Zamknięcie expose i zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.

BIBLIOGRAFIA:

1. Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja*, Warszawa 2000
2. Adair J., *Budowanie zespołu*, Warszawa 2001
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001
4. Belbin R. M., *Team Roles at Work*, Heinemann, London 1993
5. Camp R., Vielhaber M.E., Simonetti J.L., *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne*, Kraków 2006
6. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, 2003
7. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997
8. Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Warszawa 2009
9. Denny R., *Motywowanie do zwycięstwa. Jak działać efektywniej – sprawdzone techniki*, Kraków 1999
10. Hermann S., *Tajemniczy mistrzowie. Studium przypadków*, Warszawa 1999
11. Jeżowska K., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007
12. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009
13. Listwan: *Zarządzanie Kadrami. Ćwiczenia*, Warszawa 2006
14. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, (opracowanie Uniwersytetu Warszawskiego na zlecenie PARP), Warszawa 2010
15. Loch Ch. H., Sting F. J., Bauer N., Mauermann H., *Jak BMW rozbraja tykającą bombę demograficzną*, maj 2010
16. Manpower, *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Warszawa 2008
17. Materiały i opracowania sporządzone w ramach realizacji projektu MAYDAY.
18. McGregor D., *Leadership and Motivation*, Massachusetts Institute of Technology Press, Massachusetts 1968
19. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawa 2008
20. Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn FISE nr 7, Warszawa 2008
21. Oliver D. *Jak skutecznie negocjować*, One Press 2004
22. Perechuda, K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005
23. *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, red. B. Urbaniak, *Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju*, Warszawa 2007
24. Probst G., Raub S., Romardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002
25. Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Warszawa 2010
26. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa 2008
27. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, W-wa 2003
28. Szuwarzyński A., Leja K., *50+ Zarządzanie*, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Gdańsk 2007
29. Urbaniak B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007
30. Wieczorkowska-Nejtardt G., *Inteligencja motywacyjna: mądre strategie wyboru celu i sposobu działania*, Warszawa 1998
31. Witkowski T. (red.), *Dobór personelu*, Taszów 2007
32. Żorska Izba Gospodarcza, *Model intermentoring: Podręcznik dla organizacji*, Żory 2007
33. Żorska Izba Gospodarcza, *Model intermentoring: Podręcznik dla trenerów*, Żory 2007
34. Żorska Izba Gospodarcza, *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żory 2007



KOMPONENT 2

**Moduł I: PRZYGOTOWANIE DO PRACY
COACHA, MENTORA, INTERMENTORA**

*„Mądrość jest jedyną wartością, która nie dewaluje się”
Isokrates*

WSTĘP:

Coaching, mentoring i intermentoring to metody pracy z ludźmi, które mogą być z powodzeniem stosowane w organizacjach przez przeszkolonych w tym zakresie pracowników: menedżerów, pracowników o dłuższym stażu, pracowników działu HR. Niektóre korzyści ze stosowania tych metod to większe zaangażowanie pracowników, wykorzystanie ich różnorodności tj. doświadczenia starszych pracowników i świeżego spojrzenia młodszych, a także promowanie uczenia się wewnątrz firmy. Przy odpowiednim zorganizowaniu są to również metody o niskim koszcie dla wdrażającej je organizacji. Zastosowanie coachingu, mentoringu i intermentoringu zależy od celu i od konkretnej sytuacji. Dlatego korzystne jest, gdy osoba zajmująca się pracą z ludźmi posiada szeroką paletę możliwości i dzięki temu potrafi pracować jako coach, mentor lub intermentor w zależności od potrzeby organizacji. Kompetencje coacha w dużej mierze są użyteczne także w pracy mentora i intermentora, ponieważ dotyczą takiego sposobu pracy z ludźmi, który pomaga im wydobyć swoje zasoby. Coaching ponadto daje szczególne umiejętności komunikacyjne oraz z zakresu budowania relacji, niezbędne także w pracy mentora i intermentora. W tym module przedstawiamy charakterystykę tych podejść oraz podstawowe umiejętności wspomagające pełnienie roli coacha lub mentora/intermentora.

CEL MODUŁU:

- Przygotowanie do pełnienia roli coacha, mentora, intermentora.

KORZYŚCI:

- Przygotowanie i rozwijanie warsztatu oraz doświadczenia coacha, mentora/ intermentora.
- Poznanie specyfiki i metodologii pracy coacha, mentora/intermentora.
- Rozwijanie kluczowych kompetencji coacha i mentora.

PROGRAM:

- Czym jest coaching?
- Czym jest mentoring i intermentoring?
- Coach, mentor/intermentor, trener wewnętrzny – charakterystyka.
- Cele i korzyści wdrożenia coachingu w kontekście zarządzania wiekiem.
- Cele i korzyści wdrożenia mentoringu/intermentoringu w kontekście zarządzania wiekiem.
- Kluczowe kompetencje coacha i mentora/intermentora.
- Metodologia pracy coacha.
- Istota dobrej relacji coachingowej.
- Założenia mentoringu – istota dobrej relacji mentoringowej/intermentoringowej.

1. CZYM JEST COACHING?

Coaching, wg International Coach Federation, to relacja między coachem a osobą lub grupą osób, skoncentrowana na podejmowanych przez nią działaniach zmierzających do osiągnięcia założonych celów, wizji, pragnień. W procesie coachingu poprzez wykorzystywanie pytań, auto-refleksję coachowanego, informację zwrotną, wzmacniana jest jego świadomość i odpowiedzialność. Coaching pomaga coachowanemu znacznie skuteczniej i szybciej zarówno definiować, jak i osiągać cele.

Coaching wg Erickson College to partnerska współpraca między coachem i coachowanym. Proces ten wiąże się z odkrywaniem, definiowaniem celów przez coachowanego i podejmowaniem określonych działań, zmierzających do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów. Cele te są ściśle powiązane z wartościami, przekonaniami, dalekosiężnymi planami i wizją siebie coachowanego.

Coaching wg Olgi Rzyckiej to partnerstwo dwóch osób, w którym wiarygodna osoba, pełniąca funkcję coacha, wspiera drugą osobę, np. pracownika w osiągnięciu jej celów, tak aby poprawa skuteczności działania była trwała i żeby pracownik uzyskał większą autonomię w dalszym kierowaniu swoim rozwojem.

Wg Jenny Rogers **celem coachingu** jest szybki, znaczący i trwały wzrost efektywności osoby, z którą pracujemy. Celem coacha jest to, aby klient rozwinął swój potencjał w największym możliwym stopniu. Coaching to taki sposób indywidualnej pracy rozwojowej, który spełnia następujące sześć zasad:

1. To klient jest źródłem wszystkich zasobów niezbędnych, aby osiągnąć swój cel albo rozwiązać swój problem. Nie musimy go „naprawiać” ani udzielać rad.
2. Zadając odpowiednie pytania, stawiając wyzwania i udzielając wsparcia, coach sprawia, że klient zaczyna lepiej korzystać z własnych zasobów.
3. W coachingu należy pamiętać o całej osobie, z jej przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Nie wystarczy skupienie się na kwestiach zawodowych.
4. To klient wybiera temat – w określonych we współpracy z przełożonym ramach.
5. Relacja coacha z klientem to relacja partnerska, jej podstawą jest wzajemny szacunek.
6. Celem coachingu jest zmiana i działanie, jeżeli klient nie chce takiej zmiany, to praca metodą coachingową będzie niemożliwa.

2. CZYM JEST MENTORING I INTERMENTORING?

Mentoring wg D. Clutterbucka to bezpośrednie wsparcie udzielone jednej osobie przez drugą w dokonywaniu znaczących zmian w dziedzinie wiedzy, pracy czy sposobu myślenia. W mentoringu korzysta się z potencjału obu stron – mentora i ucznia. Obie strony mają podczas spotkań okazję do uczenia się i rozwoju. Relacja ta jest oparta na zaufaniu, zrozumieniu, empatii, szacunku i poufności.

Mentoring wg M. Holliday to uczenie nowych umiejętności, wyjaśnianie im różnych poglądów oraz poszerzanie horyzontów myślowych pracowników. Do głównych zadań mentora należą: kształcenie i pełnienie roli przewodnika. Mentoring stosuje się zarówno podczas planowania kariery, jak i podczas doskonalenia pracowników i zmian na stanowiskach.

Mentoring wg M. Rapackiej-Wojdat jest metodą szkolenia i adaptacji pracownika do firmy. Celem mentoringu jest zapewnienie szybkiego wdrożenia pracownika do pracy oraz jego rozwoju w firmie, a także doskonalenie wybranych umiejętności osoby szkolonej.

Intermentoring jest odmianą mentoringu, w której następuje swobodna wymiana ról mistrza i ucznia. Pozwala to na pełne wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują pracownicy. Intermentoring jest modelem wprowadzania zmian w organizacji, który umożliwia transfer wiedzy i jednocześnie poprawia relacje międzypokoleniowe. Może się odbywać w relacji jeden na jeden, ale również podczas przekazywania wiedzy grupie pracowników.

Wg przeprowadzonych badań takie rozwiązanie w pełni wykorzystuje mocne strony młodych pracowników (znajomość nowych technologii) oraz zalety pracowników z doświadczeniem. Dzięki intermentoringowi wdrożonemu do firm pracownicy mogą uczyć się od siebie nawzajem, wspierać się wzajemnie i rozwijać.

Dobra praktyka:

General Electric Company wprowadził program „Nauka Internetu dla dojrzałych w GE”. Do wybranych 500 menedżerów przyporządkowano młodych, świetnie technicznie przygotowanych mentorów, których zadaniem było nauczenie menedżerów korzystania z Internetu”.

3. COACH, MENTOR/ INTERMENTOR, TRENER WEWNĘTRZNY – CHARAKTERYSTYKA

	COACH	MENTOR/ INTERMENTOR	TRENER
SPECYFIKA	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na relacje i rezultaty (cel) – cel: uzyskanie poprawy w pewnym obszarze – wspiera w podejmowaniu działań i podtrzymywaniu wdrażania zmian 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na wymianę wiedzy, wsparcie, doradzenie – cel: rozwój osobisty, zawodowy, duchowy – pomaga w osiągnięciu strategicznych celów zawodowych 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na diagnozę, analizę problemu i szukanie rozwiązań razem z grupą, uczenie skutecznych zachowań – cel: zapobieganie błędom w przyszłości, poprawa funkcjonowania, doskonalenie umiejętności, zmiana postaw
WYMAGANE UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie umiejętności interpersonalne – zaangażowanie – doświadczenie w obszarze działań pracownika – umiejętność zadawania pytań i udzielania informacji zwrotnej 	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie umiejętności interpersonalne – zaangażowanie – doświadczenie w danej dziedzinie 	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie umiejętności interpersonalne – zaangażowanie – umiejętność przekazywania wiedzy, motywowania, wzmocnienia umiejętności
ZASOBY, Z KTÓRYCH KORZYSTA	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie – bazowanie na wiedzy coachowanego 	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie – bazowanie na wiedzy obu stron 	<ul style="list-style-type: none"> – najnowsze badania – teorie – metody przekazywania wiedzy

SPOSÓB PRACY	– ukierunkowany na klienta (rozmowa)	– budowanie relacji – obustronna wymiana informacji zwrotnych	– relacja często krótkotrwała – uwaga całkowicie skoncentrowana na uczących się
---------------------	--------------------------------------	--	--

4. CELE I KORZYŚCI WDROŻENIA COACHINGU W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Cele coachingu:

- rozwój potencjału pracowników niezależnie od wieku,
- nawiązywanie relacji i poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami w różnym wieku,
- wykorzystanie mocnych stron grupy wiekowej 30 – i 45+ i wzajemne wzmacnianie się w obszarach słabszego funkcjonowania,
- pomoc w sytuacji zmiany (np. coaching przejścia na emeryturę, stosowania nowych technologii czy nowego systemu, nowego sposobu pracy),
- przełamywanie barier pomiędzy pracownikami.

Korzyści z wdrożenia coachingu:

- zwiększa poczucie sprawstwa i motywację pracowników,
- pozwala na rozwój „szyty na miarę” konkretnego, indywidualnego pracownika,
- oszczędza czas i środki finansowe. Coaching jest najszybszym sposobem podnoszenia efektywności,
- stwarza możliwość rozwijania się w miejscu pracy i pomaga w zмирzaniu ścieżką kariery zawodowej,
- jest wspaniałym sposobem na kontynuację i rozwój efektów treningów i szkoleń w organizacji. Coaching wzmacnia wdrażanie pożądaných zmian, nabytej wiedzy i umiejętności po powrocie do miejsca pracy – czyli w praktyce,
- wprowadza precyzję w działaniach, a co za tym idzie – bardzo dużą skuteczność,
- daje możliwość precyzyjnego zastosowania nowych strategii działania w miejscu największej potrzeby i największego wpływu. Coaching, wzmacniając osobę, powoduje wzmocnienie tego ogniw organizacji, w którym ta osoba działa,
- coaching pomaga promować zmianę w organizacji przez osoby strategicznie ważne i opiotwórcze na różnych poziomach zarządzania,
- coaching jest prowadzony w taki sposób, że nie koliduje z codziennymi zadaniami i obowiązkami zawodowymi. Istnieje też możliwość prowadzenia coachingu na odległość za pomocą telefonu lub maila jako kontynuacji sesji coachingowych – spotkań.

5. CELE I KORZYŚCI WDROŻENIA MENTORINGU/ INTERMENTORINGU W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Cele intermentoringu:

- umożliwienie wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami,
- wykorzystanie mocnych stron grupy wiekowej 30 – i 45+ i wzajemne wzmacnianie się w obszarach słabszego funkcjonowania,
- dzielenie się wiedzą w ramach pracy zespołowej (efekt synergii),
- uelastycznienie wzajemnych relacji, umożliwiające wymianę umiejętności (odrzuć stereotypów),
- poprawa komunikacji między pracownikami w różnym wieku,
- przełamywanie barier dotyczących podejścia do zmian u osób starszych.

Korzyści z wdrożenia intermentoringu:

- uczenie nie zakłóca rytmu pracy,
- daje możliwość dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami (wzajemne uzupełnianie wiedzy),
- integruje zespół,
- scala pracowników z firmą,
- motywuje pracowników do kreowania korzystnych zmian w firmie – daje poczucie wpływu na sytuację w firmie,
- zapewnia niskie koszty szkoleń, przez co są one dostępne dla wszystkich,
- poprawia komunikację pomiędzy pracownikami.

6. KLUCZOWE KOMPETENCJE COACHA I MENTORA/ INTERMENTORA

- **autentyczne słuchanie i akceptacja** – mentor/intermentor powinien być ciekawy drugiej osoby, akceptować ją taką, jaka jest,
- **umiejętność budowania zaufania** – stworzenie odpowiedniej atmosfery, ustalenie zasad współpracy, nieoceniać,
- **umiejętność zadawania pytań,**
- **umiejętność parafrazowania i klasyfikowania** – stosowanie tych technik w komunikacji z uczącym się daje nam możliwość sprawdzenia, czy dobrze rozumiemy wypowiedź rozmówcy oraz zachęca do dalszego mówienia,
- **umiejętność dawania informacji zwrotnej** – informowanie o tym, co się udaje, ale też o tym, co mentor widzi, że nie jest tak, jak powinno być. Mentor/intermentor podczas udzielania informacji zwrotnej może dawać wskazówki i rady, wynikające z jego doświadczenia i wiedzy (podkreślając, że jest to jedno z możliwych rozwiązań, ale nie jedyne). Uczący się może z niego skorzystać, ale nie musi),
- **umiejętność wyznaczania celów.**

7. METODOLOGIA PRACY COACHA

Przebieg pracy z coachem wygląda w zarysie następująco:

1. We współpracy z coachem klient formułuje zagadnienia, nad którymi chce pracować, zmieniać je czy ulepszać.
2. Coach zadaje serię odpowiednich pytań. Zadawanie różnych rodzajów pytań ma na celu nie tylko uzyskanie informacji, znalezienie rozwiązania, czy zbadanie postępów i efektów pracy klienta, ale przede wszystkim sprowokowanie go do samodzielnego poszukiwania nieograniczonych obszarów samodoskonalenia. Zadawanie pytań jest metodą rozbudzania samoświadomości klienta oraz sposobem sprawowania przez coacha roli katalizatora w procesie, w którym klient ma przyjąć odpowiedzialność za dalszy rozwój umiejętności.
3. Klient poszukuje odpowiedzi w swoich dotychczasowych doświadczeniach i przemyśleniach.
4. Coach wspólnie z klientem odkrywa jego talenty i możliwości – uwolnienie drzemiącego w kliencie potencjału i ukrytej głęboko wiedzy jest podstawowym zadaniem coacha.

Model przebiegu sesji coachingowej przedstawia następujący rysunek:

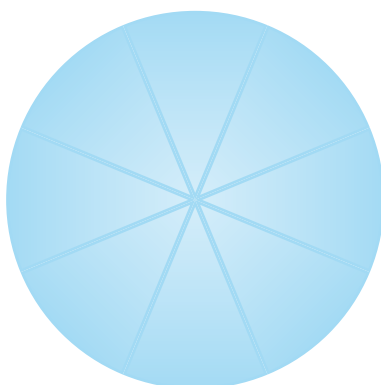
Nawiązanie relacji	Kontrakt – umowa na konkretny rezultat	Tworzenie doświadczenia	Plan działania	Określenie wartości dla klienta	Docenienie Informacja zwrotna
	Mamy ... minut Jaki rezultat chcesz osiągnąć? W jaki sposób? Jak utrzymasz zaangażowanie? Po czym poznasz, że to osiągnąłeś?	Pytania i techniki Twórcze oddalenie Rama „jak gdyby” Koło Skalowanie Strategia Disneya	Jakie działania podejmiesz teraz? Plan awaryjny? Jak te działania wpłyną na inne sfery Twojego funkcjonowania?		

Podstawowe narzędzia coacha to:

- **Koło kompetencji zawodowych**

Ćwiczenie:

Koło umiejętności zawodowych zawiera do ośmiu fragmentów reprezentujących różne obszary twoich umiejętności. Określ takie obszary i napisz ich nazwy na zewnętrznych krawędziach koła. Zakładając, że środek koła oznacza 1, a obrys koła oznacza 10, określ przy pomocy twojego coacha twój aktualny poziom w każdym z obszarów.



Następnie zaznacz poziom, na którym te kompetencje powinny się znaleźć i zaplanujcie działania, które pomogą w zniwelowaniu tej luki.

Omówcie następnie kompetencje potrzebne do rozwoju oraz kroki i działania, które należy podjąć, by kompetencje te rozwinąć.

- **Pytania** – przede wszystkim pytania otwarte, np. – „Jakie sposoby rozwoju twoich umiejętności przychodzą ci na myśl?”; „Co jeszcze jest ci potrzebne, aby osiągnąć sukces?” Pytania zamknięte zapraszają do odpowiedzi „tak”, „nie”, nie zapraszają do dalszej refleksji, są ograniczone, często opierają się na jakimś założeniu. Mogą być jednak użyteczne przy ustalaniu kontraktu na sesję, dopinaniu planu działań, potwierdzaniu zrozumienia. Pytania otwarte zapraszają do rozważań, zadawane są w liczbie mnogiej (np. „jakie są niektóre z możliwości...”), przemawiają do umiejętności generowania pomysłów. Dlatego w coachingu stosujemy przede wszystkim pytania otwarte.

Ćwiczenie:

Przeprowadź krótką rozmowę coachingową według przykładowej sekwencji otwartych pytań planujących:

1. *Czego chcesz? Jaki jest twój cel? Co chcesz osiągnąć?*
2. *Jak mógłbyś/mogłabyś to osiągnąć? Jakie działania możesz podjąć, aby to osiągnąć? Jak jeszcze? Czego będziesz potrzebował/a? Jak sobie to zapewnisz?*
3. *Jak utrzymasz swoje zaangażowanie w realizację swojego celu?*
4. *Po czym poznasz, że osiągnąłeś/osiągnęłaś cel?*

- **Rama „jak gdyby”** – np. „A gdybyś już był tak skutecznym sprzedawcą, co robiłbyś inaczej?” – czyli zaproszenie klienta do przyjęcia założeń. Rama „jak gdyby” to metoda na wyobrażenie sobie realnego doświadczenia. To, że dzieje się to za pomocą zadania odpowiedniego, łagodnego pytania, poprzez przyjęcie założeń, pozwala na uspokojenie klienta, który może obawiać się przyglądnięcia pożądanemu wynikowi „na własną rękę”.

Przykładowe rodzaje ram „jak gdyby”:

Przesunięcie czasowe: „Wyobraźmy sobie, że jest już za tydzień i ten projekt jest ukończony. Patrząc wstecz, zreasumuj, jakie kroki cię do tego doprowadziły?”; „Wyobraź sobie, że jest już dzień po tym trudnym szkoleniu, a ty – zrelaksowany i zadowolony – wspominasz je jako jeden ze swoich sukcesów. Co takiego się wydarzyło?”

Zmiana punktu widzenia: „Przypuśćmy, że miałbyś na chwilę stać się kimś, kogo uważasz za eksperta w tej dziedzinie. Co byś powiedział jako ekspert? Jaką radę byś sformułował?”; „Wyobraź sobie, że jesteś uczestnikiem twojego szkolenia. Jakie są twoje oczekiwania wobec trenera? Co jest dla ciebie ważne?”

Przesunięcie informacyjne: „Przypuśćmy, że masz już wszystkie potrzebne informacje, odpowiedzi. W tej sytuacji odpowiedz, co robiłbyś inaczej? Co zrobiłbyś w następnym kroku?”; „Przypuśćmy, że znasz już odpowiedź na twoje pytanie, wiesz już, dlaczego boisz się prowadzenia szkoleń dla handlowców. Co robisz inaczej? W jaki sposób przygotujesz szkolenie?”

Wzmacnianie celu / rozwiązania: „Założmy, że skutecznie osiągnąłbyś ten cel, jesteś już pewnym siebie, profesjonalnym trenerem. Jakie inne obszary twojego życia by na tym skorzystały?”; „Wyobraź sobie, że trenujesz te zdolności przez najbliższe sześć miesięcy, każdego dnia. Jaka zmiana nastąpiła?”

Pytanie magiczne: „Wyobraź sobie, że masz w laptopie taki wielki guzik, którego naciśnięcie powoduje, że znikają twoje lęki związane z prowadzeniem szkoleń. Co robiłbyś inaczej, gdybyś mógł go nacisnąć w dowolnej chwili?”; „Założmy, że masz magiczną moc i możesz zmieniać swoje nastawienie emocjonalne tak, jak ci wygodnie. Co robiłbyś inaczej?”

- **Techniki twórczego oddalenia**, czyli zaproszenie do spojrzenia na problem z innej perspektywy – np. technika „Strategia Disneya”, „Interesariusze”, albo „Pytanie o cud”

Strategia Disneya. Przygotowanie przedsięwzięć można przeanalizować kolejno w trzech etapach z następujących punktów widzenia:

Etap 1 – Marzyciel

Etap 2 – Realista

Etap 3 – Przyjazny Krytyk

Rozróżnienie tych perspektyw ma na celu, z jednej strony, wzmożenie kreatywności w myśleniu o planowanych działaniach, z drugiej strony- daje szansę odniesienia tworzonych wizji do rzeczywistości.

ETAP 1 – MARZYCIEL

Do rozpoczęcia tego etapu potrzebny jest jasno określony cel, który dana osoba, zespół chce zrealizować. Wybrany cel musi stanowić istotną wartość, przejrzystą ideę, by możliwe było myślenie o nim w sposób obrazowy. „Czego chcesz?”

ETAP 2 – REALISTA

Na tym etapie planowane są kroki, jakie trzeba pokonać, by zrealizować zaplanowany cel. Wyodrębnianie zadań i etapów ma służyć stworzeniu kompleksowego planu realizacji zamierzonego przedsięwzięcia. „W jaki sposób możesz uzyskać to, co chcesz? Jakie kroki do tego prowadzą?”

ETAP 3 – KRYTYK

Polega na analizie interesów społeczności, związanej lub zaangażowanej w realizację planowanego przedsięwzięcia – przede wszystkim sposobów reakcji potencjalnych użytkowników i interesariuszy na planowane działania. „Co może powstrzymać cię w tym przedsięwzięciu?”

Następnie wracamy poprzez perspektywę realisty do perspektywy marzyciela, sprawdzając, czy i co się zmieniło pod wpływem pozostałych perspektyw.

Ta strategia jest nazywana strategią Disneya, ponieważ to właśnie Walt Disney posługiwał się nią przy planowaniu swoich przedsięwzięć.

- **Konstruktywna informacja zwrotna**
 - **Prowokowanie** (wyłącznie w dobrej, ustalonej relacji coachingowej) – np. „E, znowu opowiadasz, a pewnie jak zwykle nic nie zrobisz.”

- **Pytania skalujące** – opierają się na koncepcji skali, ich celem jest danie klientowi pewnego „konkretu”, są przydatne w rozmaitych sytuacjach, np.:

Ocenianie prawdopodobieństwa: Jak na skali od 1 do 10 oceniasz prawdopodobieństwo, że podejmiesz to działanie?

Szacowanie zadowolenia z poziomu kompetencji zawodowych (kilka skal wpisanych w Koło kompetencji zawodowych): przyjmując, że obrzeże koła oznacza pełne zadowolenie z kompetencji x, umieśćmy na promieniu koła punkt oznaczający Twoje aktualne zadowolenie z kompetencji x (i tak dalej z kolejnymi kompetencjami).

Szacowanie intensywności występowania danego zjawiska: Na skali od 1 do 10, gdzie 10 to 100% x (np. spokoju przy rozmowie z klientami), a 1 to prawie żadna x, gdzie jesteś teraz na tej skali?

Przy opisywaniu przez klienta negatywnego zjawiska, koncentrowaniu się na unikaniu czegoś (np. stres) – jak na skali od 1 do 10 oceniasz teraz występowanie x (np. lęku)? A gdyby x zaczął się obniżać, to co zaczynałoby wzrastać? (np. pewność siebie). Tutaj kluczowe jest określenie drugiego, pozytywnego, przeciwstawnego zjawiska i narysowanie go na DRUGIEJ skali.

Na koniec spotkania coachingowego – powrót do zaplanowanego rezultatu sesji (np. jak na skali oceniasz jasność co do planu działań dla zespołu – kiedy owa jasność lub jej zwiększenie było planowanym rezultatem sesji dla klienta).

Wsparcie dla klienta w tworzeniu planu działań.

Dobra praktyka:

„Jesteśmy już organizacją na tyle rozwiniętą, że trudno byłoby znaleźć metodę rozwojową, której nie stosowaliśmy. Metody typowo konsultanckie operowały na dużym poziomie ogólności. Ta niemożność dotarcia do poziomu, który jest dla nas kluczowy w organizacji – zrozumienia intencji, przekazania motywacji i spowodowania, żeby pracownicy naprawdę szli w tym samym kierunku również z własnych pobudek – była dosyć dużą przeszkodą. Zdarzało się, że projekty kończyły się na etapie wdrażania, bo brakowało nam w relacji z pracownikiem uznania przez niego tego, co robi, za swój zakres odpowiedzialności. Brakowało też świadomości własnego rozwoju. Zdawaliśmy sobie sprawę, że mamy wspaniałą kadrę, która może jeszcze bardzo wiele zdziałać, jednak z jakichś powodów potencjał tej kadry nie jest w pełni wykorzystywany. Z drugiej zaś strony słyszeliśmy od naszych pracowników, że nie czują się odpowiednio edukowani, czy odpowiednio wspierani w swoim rozwoju. Potrzeba zmiany metod rozwoju kadry wyszła więc z dwóch stron. Idea wdrożenia coachingu wewnętrznego polegała na koncentracji na potrzebach indywidualnej jednostki, a nie planowania z perspektywy biura głównego w Warszawie.

Chcieliśmy odejść od projektowania dla tak zwanego „średniego” przedstawiciela, ponieważ nikt nie pasował do końca do tej średniej. Zależało nam na wdrożeniu projektu dla realnych ludzi, z których każdy jest przecież inny. Pamiętajmy, że w całej naszej firmie mamy kilka tysięcy doradców, kilkuset menedżerów. Zadanie było więc trudne. Stwierdziłmy jednak, że wierzymy w sukces i chcemy to zrobić. Teraz, z perspektywy dobiegającego końca dziewięciomiesięcznego już projektu, mogę powiedzieć, że takie myślenie zostało przyjęte przez pracowników bardzo dobrze. Podkreślam – nie dobrze, ale bardzo dobrze. Indywidualne podejście, które jest kluczowe w tym projekcie, spowodowało bardzo duże zaangażowanie pracowników – a już chociażby to jest jednym ze wskaźników sukcesu.

Z perspektywy wyłącznie szkoleniowej trudniej jest sprawić, że osiągnięcie celu jest indywidualną decyzją osoby, która sama do niej dojrze. Ten proces jest znacznie dłuższy niż taki proceduralno-decyzyjny. Dla nas na przykład ważna była nie sama ilość sprzedaży, ale także właściwa jakość obsługi klienta. Chcemy mieć klientów świadomych i przekonanych do potrzeby ubezpieczenia się. Nie będzie to możliwe, jeśli za procesem obsługi klienta nie będzie stać przekonanie agenta co do misji i jego roli. Ta praca „na przekonaniach” jest o wiele trudniejsza niż praca na poziomie decyzyjności.

Myślę, że coaching jest bardzo, bardzo efektywny, jednak szalenie dużo zależy od „jakości coacha”. I świadomości klienta coachingu – czemu to służy? Monitorujemy to – nasz zespół coachów wewnętrznych ma również swojego coacha, który z kolei współpracuje z prezesem i ze mną. Chcemy, żeby cały ten proces to nie było tylko budowanie wizji, ale także jej przekładanie na dalsze działania. Staramy się też w tym wszystkim nie gubić podstawowych zadań menedżerskich. Myślę, że równowaga między wizją a rzeczywistością jest szalenie istotna jako miernik efektu.”

(na podstawie wywiadu z Dyrektorem Akwizycji Sprzedaży zamieszczonego na stronie <http://www.thecoaches.pl/451-4cbdab1301b22.html>)

8. ISTOTA DOBREJ RELACJI COACHINGOWEJ

Pierwszym zadaniem w procesie budowy relacji coachingowej jest uzgodnienie wspólnego rozumienia różnego rodzaju spraw wspólnych dla klienta i coacha. Coach musi być świadomy, że patrzy na różne sprawy inaczej niż klient i uzgadniać z nim fundamentalne kwestie, na przykład styl coachingu.

Dobre relacje coachingowe są tworzone, nie są dane z góry. Fundamentem takiej relacji jest zaufanie. Klient musi mieć pewność, że coach wie, co robi i o czym mówi, że jest doświadczony i że jego przewodnictwo przyniesie pożytek. Pracownik powinien wierzyć, że coach troszczy się o niego jako o człowieka, że zrobi tylko to, co będzie dla niego korzystne, i że ma szczerzy zamiar mu pomóc. Musi też mieć pewność, że nie będzie osądzany. Taką pewność buduje się, gdy klient uważa, że coach ma wiedzę i doświadczenie, gdy jego czyny są zgodne z deklaracjami, gdy jest szczerzy. Paradoksalnie, jeżeli coach przyzna, że czegoś nie wie lub że się w jakimś zakresie mylił, to spowoduje wzrost zaufania, ponieważ pokaże klientowi, że jest człowiekiem i że też zdarzają mu się potknięcia.

Czasami zawieszenie osądzania jest bardzo trudne, gdyż menedżerowie są przyzwyczajeni do wystawiania ocen.

Główne przykazania coacha to:

- Bądź dostępny, zarezerwuj sobie czas na to, żeby słuchać i bądź w pełni obecny
- Zapewnij poczucie bezpieczeństwa
- Nie wykorzystuj tego, co ludzie mówią, przeciwko nim i nigdy nie używaj tego, co usłyszałeś do udzielania reprimend.
- Bądź otwarty, autentyczny, dziel się swoimi przemyśleniami, emocjami i tym, czego nauczyło cię życie.
- Buduj zaufanie i dbaj o zaufanie w swoich relacjach.
- Dotrzymuj zobowiązań. W wypadku, gdy nie możesz ich dotrzymać, jak najszybciej je renegecuj.

Dobra relacja coachingowa zależy też od zaangażowania klienta. Zwiększenie prawdopodobieństwa jego zaangażowania w ten proces można osiągnąć poprzez:

- zagwarantowanie przejrzystości procesu coachingu i zadbanie o wiarygodność coacha
- oszacowanie przez coacha potrzeb klienta
- oszacowanie poziomu zaangażowania klienta (przez zadawanie odpowiednich pytań)
- sformalizowanie procesu coachingu – podpisanie „kontraktu na coaching”.

Studium przypadku:

Jerzy uczestniczył w coachingu podczas kierowania projektem wdrożenia systemu oceny 360 stopni w swojej organizacji. Początkowo Jerzy miał wolną rękę w kierowaniu projektem. W coachingu wziął udział dopiero wtedy, gdy okazało się, że kierownik ma zastrzeżenia do jego pracy.

Dla Jerzego doświadczenie coachingu nie należało do najlepszych. Otrzymywał mało wskazówek i wsparcia, kiedy ich potrzebował na początkowych etapach zadania. Pozytywne informacje zwrotne przekazywano mu późno i miał odczucie, że porusza się po omacku. Działo to na niego deprymująco i czuł przez to urazę do swojego coacha i kierownika.

Ćwiczenie:

Co sądzisz o sposobie wprowadzenia coachingu w przypadku Jerzego?

Jaki był cel coachingu?

Jakie wskazówki przekazałbyś jego kierownikowi?

Co zaleciłbyś coachowi Jerzego?

9. ZAŁOŻENIA MENTORINGU wg Polish Psychologists Association – istota dobrej relacji mentoringowej/intermen- toringowej

Można zauważyć, że założenia coachingu i mentoringu są praktycznie takie same. Na czym więc polega różnica? Otóż mentoring opiera się na założeniu o mądrości, wieloletnim doświadczeniu mentora, który jest ekspertem, dostarcza zatem użytecznych informacji i wiedzy. W coachingu to klient jest ekspertem – coach zapewnia jedynie formę pracy, a treścią wypełnia ją klient.

1. To osoba ucząca się jest źródłem zasobów. To ona posiada umiejętności i potencjał do rozwiązywania trudności i rozwoju. Mentor wspiera ją w tym rozwoju, dostarcza przydatnych informacji, nakierowuje pytaniami na ważne aspekty problemu, dzieli się swym doświadczeniem. Jednak to uczący podejmuje decyzję co do skorzystania z przemyśleń i poznanej wiedzy.
2. **Mentoring ma na celu wydobyć zasobów**
Mentor wspiera w rozwoju poprzez stawianie nowych wyzwań, dzielenie się doświadczeniem i zadawanie pytań pozwalających uczącemu się dojść do optymalnych dla niego rozwiązań.
3. **Mentor i uczący się są sobie równi** – szacunek jest podstawą współpracy.
4. **Holistyczne traktowanie** – problemy bieżące rozważamy w kontekście przeszłości i przyszłości.
5. **To uczący wybiera temat** – temat może być zaproponowany, ale dla skuteczności mentoringu niezbędna jest motywacja uczącego się, więc ten powinien zaakceptować temat spotkania mentoringowego i postrzegać go jako przydatny, rozwojowy.
6. **Celem mentoringu jest rozwój i działanie**

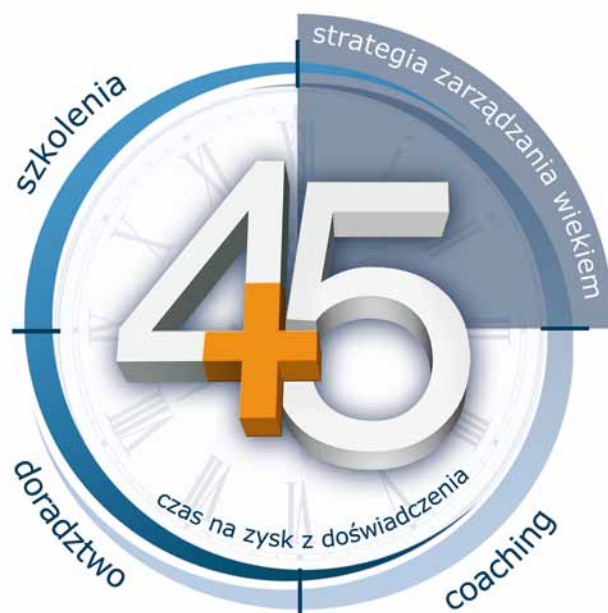
Ćwiczenie: Odpowiedz na poniższe pytania

Co mogę komuś zaoferować jako mentor?

Jak sobie wyobrażam bycie mentorem?

Jakiego rodzaju doświadczenia mentoringowe były dla mnie w przeszłości najbardziej rozwojowe?

Jakie momenty w mojej karierze zawodowej pomogły mi najbardziej w moim rozwoju zawodowym? Czego mnie one nauczyły?



KOMPONENT 2

Moduł II: SKUTECZNE UCZENIE W MENTORINGU / INTERMENTORINGU

*„Mierny nauczyciel – mówi. Dobry nauczyciel – wyjaśnia.
Pierwszorzędny nauczyciel – demonstruje. Wspaniały nauczyciel – inspiruje.”
William Arthur Ward*

WSTĘP:

Uczymy się przez całe życie. Proces uczenia zmienia się, ale ciągle dążymy do uzupełniania wiedzy o świecie, doskonalenia sposobu działania i samego siebie. Uczymy się czytając, podpatrując innych podczas pracy, prosząc o pomoc, czy analizując możliwe rozwiązania.

Każdy z nas spotkał na swojej drodze wielu nauczycieli – zarówno tych szkolnych, jak i życiowych. Jedni z nich inspirowali, zachwycali ogromem posiadanej wiedzy, skłaniali do działania, budzili w nas pasję. Inni, mimo posiadanej wiedzy, nie potrafili jej przekazać. Mówili o ciekawych rzeczach, ale nic nam nie pozostawało w głowie.

Mentor jest osobą, która posiada duży zasób wiedzy w jakiejś dziedzinie i może się nią dzielić z innymi. Aby to robić skutecznie, warto wiedzieć, na czym proces uczenia się i nauczania innych polega i jak można go usprawnić.

CEL MODUŁU:

- Przygotowanie do pełnienia roli mentora, intermentora.
- Rozwój umiejętności nauczania i motywowania w roli mentora i intermentora.

KORZYŚCI:

- Rozwijanie warsztatu oraz doświadczenia mentora/intermentora oraz mentora / intermentora w roli trenera wewnętrznego.
- Poszerzenie wiedzy z zakresu specyfiki aktywnego nauczania dorosłych.
- Rozwijanie umiejętności motywowania do nauki.

PROGRAM:

1. Uczenie się a wiek.
2. Cykl uczenia się dorosłych (wg Kolba) – efektywne uczenie.
3. Specyfika aktywnego nauczania.
4. Usuwanie barier psychologicznych w uczeniu się.
5. Podstawowe zasady właściwego nauczania w mentoringu/intermentoringu.
6. Metody motywowania do nauki.
7. Trójkąt satysfakcji w nauczaniu.

1. UCZENIE SIĘ A WIEK

Wyniki badań nad sprawnością intelektualną osób dorosłych obalają powszechne przekonanie o spadku sprawności uczenia się w miarę upływu lat (Turner, Helms, 1999). Okazuje się, że spadek umiejętności uczenia się u osób starszych nie występuje u osób o inteligencji powyżej przeciętnej. Dodatkowo ćwiczenie sprawności uczenia się może utrzymywać dotychczasową formę.

Wczesna dorosłość (20 lat do 30-40 lat) to okres najwyższej sprawności przyswajania i stosowania wiedzy.

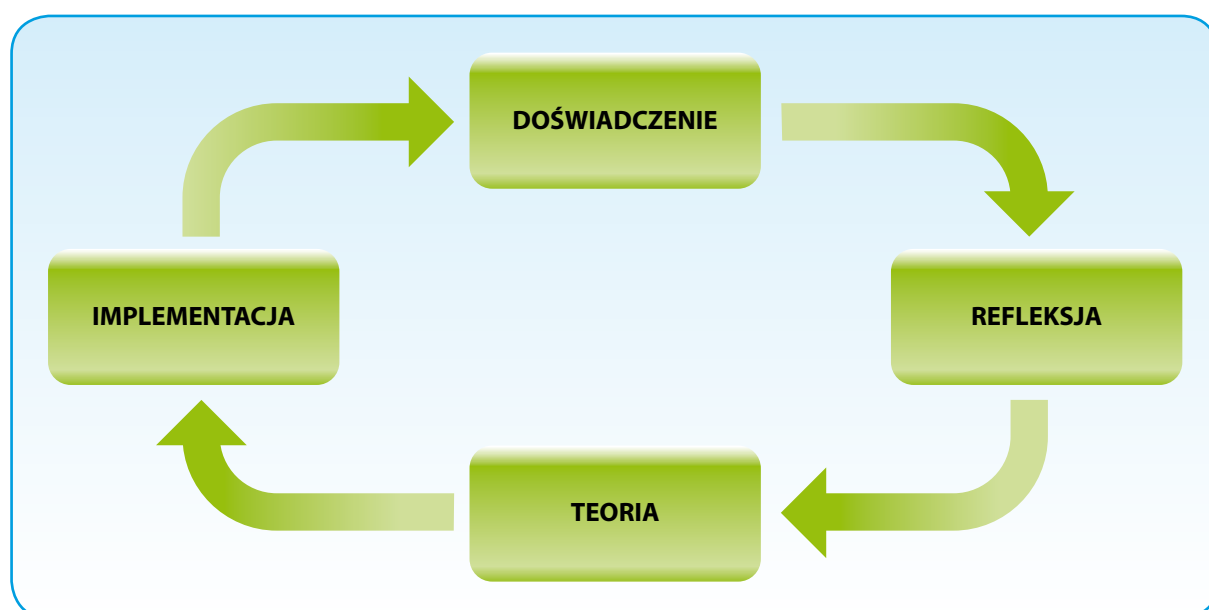
Średnia dorosłość (30-40 lat do 50-60 lat) – zdolności intelektualne utrzymują się na stałym poziomie. Wraz z wiekiem spada jedynie tempo przetwarzania informacji (reagujemy dłużej, gdyż nowe informacje porównywane są z całym dotychczasowym doświadczeniem). U niektórych osób może pogorszyć się pamięć. Ćwiczenie pamięci może jednak temu przeciwdziałać. Podczas uczenia osób z tej grupy wiekowej warto pamiętać o odpowiednio długim czasie na analizę i refleksję.

Późna dorosłość (powyżej 55-60 roku życia) – w tym okresie powoli następuje spadek inteligencji płynnej (wrodzonej) odpowiedzialnej za przetwarzanie informacji i nabywanie nowych sprawności. W tym czasie przetwarzanie informacji może trwać dłużej, a uczenie się nowych umiejętności może być utrudnione, ale przy odpowiednim zaplanowaniu uczenia- jak najbardziej możliwe. W okresie późnej dorosłości wciąż wzrasta lub utrzymuje się na stałym poziomie inteligencja skrytalizowana (związana z doświadczeniem życiowym). Jeśli podczas uczenia się odwołujemy się właśnie do doświadczenia życiowego, opierając nauczanie o inteligencję skrytalizowaną, to uczenie się jest bardzo skuteczne. Okazuje się, że studenci Uniwersytetu III Wieku mający 60-64 lata osiągnęli wyższe wyniki w nauce niż ich młodsi koledzy i koleżanki.

Dobra praktyka:

Vattenfall Heat Poland S.A. wprowadził program mentoringowy „Ekspert Vattenfall”, gdzie zgodnie z zasadą „ucząc innych, uczymy sami siebie” eksperci (najczęściej osoby po 50 roku życia) uczestniczą w warsztatach, podczas których uczą się, jak przekazywać wiedzę młodszym stażem pracownikom. Dzięki temu firma przygotowuje przyszłych mentorów i trenerów wewnętrznych do uczenia nowych pracowników obsługi maszyn i sprawnego działania w ramach ustalonych w firmie procesów.

2. CYKL UCZENIA SIĘ DOROSŁYCH (WG KOLBA) – EFEKTYWNE UCZENIE



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Kolb: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984*

1. **Doświadczenie.** Uczący się doświadcza/doświadczającą czegoś, mogą zaobserwować, w jaki sposób działają i jakie efekty to przynosi. Możemy odwołać się do tego, co pracownik już przeżył, bądź stworzyć nowe doświadczenia, jeśli takowych nie posiada.
2. **Refleksja.** Mentor/intermentor, poprzez odpowiednie zadawanie pytań i prowadzenie dyskusji, pozwala osobie/grupie przeanalizować, co się stało i dlaczego to nastąpiło. Na koniec dzieli się swoimi obserwacjami. To ważny etap, ponieważ osoba/grupa ma okazję do refleksji i wyciągnięcia wniosków na przyszłość.
3. **Teoria.** To część procesu, która w dużej części należy do mentora, choć i tutaj może on wykorzystać aktywność osoby/grupy, np. do spisania zasad postępowania, ważnych wniosków itp.. W tej części procesu mentor daje przestrzeń, by poznać, przypomnieć sobie, nazwać teorię i mechanizmy leżące u podstaw zaobserwowanego zjawiska.
4. **Implementacja.** Teraz uczący się ma/mają okazję przetestować nabytą wiedzę w praktyce. Pod okiem mentora/ intermentora sprawdza, czy potrafi zastosować nową wiedzę i wprowadza ewentualne korekty w działaniu (doskonali nowe umiejętności).

3. SPECYFIKA AKTYWNEGO NAUCZANIA

Jak uczą się dorośli?	Jak zaplanować działania edukacyjne?
Podawane informacje porównują ze swoim doświadczeniem i przekonaniem zanim je zaakceptują. Mają duże doświadczenie, ugruntowaną wiedzę i postawy.	Stwarzamy warunki, w których odnosimy się do doświadczenia uczestników. Badamy poziom wiedzy uczestników. Stwarzamy warunki do dyskusji
Oczekują, że zdobyta wiedza będzie na-tychmiast przydatna .	Korzystając z ostatniego etapu cyklu Kolba – „Implementacja” - stwarzamy warunki do przeciwiczenia i zastosowania nowej wiedzy w praktyce zawodowej.
Chętnie dzielą się doświadczeniem. Mentor/ intermentor powinien bazować na doświadczeniu uczestników.	Mentor/intermentor jest moderatorem. Odnosi się do wiedzy uczestników. Korzystając z różnorodnych metod nauczania, porządkuje, nazywa i uzupełnia ją.
Sami decydują, czy potrzebują się czegoś nauczyć (motywacja wewnętrzna).	W celu wzbudzenia motywacji do nauki stosujemy emocjonujące ćwiczenia, które pokazują uczestnikom, że mogą się czegoś przydatnego nauczyć oraz mówimy o praktycznych korzyściach z udziału w zajęciach.

Ponieważ dorosły odnosi to, czego się uczy do swojego doświadczenia, ważne jest, żeby podczas szkolenia stworzyć warunki, w których to doświadczenie się pojawia.

4. USUWANIE BARIER PSYCHOLOGICZNYCH W UCZENIU SIĘ

Ćwiczenie:

Wpisz propozycje sposobów zapobiegania poniższym barierom w uczeniu się podczas mentoringu.

BARIERA PSYCHOLOGICZNA W UCZENIU	SPOSÓB ZAPOBIEGANIA
OCENIANIE	
ZBYT SILNA POTRZEBA AKCEPTACJI	
NARZUCANIE WŁASNEGO ZDANIA	
NIEOBECNOŚĆ MYŚLAMI, BRAK KONCENTRACJI	

5. PODSTAWOWE ZASADY WŁAŚCIWEGO NAUCZANIA W MENTORINGU/ INTERMENTORINGU

1. WŁAŚCIWA ATMOSFERA

- Zadbaj o dobry nastrój (zarówno swój, jak i uczącego się)
- Ustalcie oczekiwane rezultaty i cel nauki: „Co z tego mi się przyda?”
- Traktujcie błędy, jako rozwojowe informacje zwrotne
- Staraj się bazować na doświadczeniu i mocnych stronach uczącego się
- Chwal za sukcesy i za zaangażowanie
- Słuchaj aktywnie
- Zadawaj pytania i daj przestrzeń do ich zadawania przez uczącego się
- Dbaj o partnerską atmosferę i wzajemny szacunek

2. WŁAŚCIWY SPOSÓB PREZENTACJI

- Stwórz ogólny obraz danej dziedziny czy tematu, jaki prezentujesz
- Prezentuj korzyści ze zdobycia nowej wiedzy, pokaż, gdzie można ją zastosować
- Wdrażaj metody aktywizujące
- Dostosuj tempo, sposób przekazu do preferencji i możliwości uczącego się.
- Podziel materiał na mniejsze partie, jeśli trzeba, rób przerwy w nauce
- Stosuj krótkie, jasne komunikaty
- Komunikuj się wprost
- Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś i że zostałeś dobrze zrozumiany.

3. STOSUJ NOWO ZDOBYTĄ WIEDZĘ

- Zachęcaj uczącego się do stosowania tego, czego się nauczył
- Zamień uczniów w nauczycieli
- Połącz nowe wiadomości z tym, co uczeń już wie

Ćwiczenie:

Mój najlepszy nauczyciel. Przypomnij sobie osobę, która według Ciebie była świetnym nauczycielem (w kontekście pracy lub życia prywatnego). Wymień wszystkie cechy, które powodowały, że tak oceniasz tę osobę.

-
-
-
-
-
-

6. METODY MOTYWOWANIA DO NAUKI

Podczas przekazywania wiedzy mentor/intermentor powinien zwracać uwagę na poziom motywacji uczącego. Motywacja ta ulega zmianom, zwłaszcza w przypadku pojawiających się trudności. Gdy dojdzie do sytuacji utraty motywacji, dalsze uczenie nie przyniesie efektów. Dopiero po ponownym rozbudzeniu motywacji do nauki dalsze przekazywanie wiedzy ma sens. Głównym zadaniem mentora jest zatem wywołanie i podtrzymywanie motywacji do uczenia się. Aby skutecznie utrzymać motywację ucznia na odpowiednim poziomie, należy zadbać o spełnienie warunków jej sprzyjających.

MODEL ARCS (J.M. Keller)

Każda sytuacja edukacyjna zawiera w sobie trzy typy wpływów, które mentor powinien kontrolować:

- motywacja
- uczenie się
- wsparcie w momentach trudnych

Aby odpowiednio wpływać na motywację do uczenia się, warto pamiętać o poniższych warunkach, które sprzyjają utrzymaniu motywacji na wysokim poziomie.

Warunki pobudzania i podtrzymywania motywacji ucznia:

- **uwaga** (Attention) – pobudzanie ciekawości i podekscytowania nauką
- **trafność** (Relevance) – wzbudzenie poczucia zaspokajania potrzeb edukacyjnych
- **przekonanie** (Confidence) – postawa uczącego wobec sukcesu i porażki
- **satysfakcja** (Satisfaction) – postrzeganie osiągnięcia celów i motywacja do kontynuowania działań, by osiągnąć podobne cele.

Wobec tego nauczyciel staje się organizatorem odpowiednich warunków uczenia się, daje dostęp do wiedzy przy stworzeniu odpowiedniej atmosfery edukacyjnej.

Aby zmotywować do uczenia podczas prowadzenia szkoleń należy pamiętać o następujących zasadach:

1. Wyjaśnij przebieg ćwiczenia (co się wydarzy i dlaczego).
2. Przedstaw korzyści z ćwiczenia (dlaczego akurat ta metoda, to ćwiczenie).
3. Podawaj instrukcje powoli, wyraźnie i zrozumiale (prostym językiem). Upewnij się, że wszyscy ją zrozumieli. Podczas podawania instrukcji wspieraj przekaz ilustracjami, zapisuj dane, podsumowuj.
4. Jeśli instrukcje są skomplikowane, zaprezentuj sposób wykonania ćwiczenia.
5. Zadbaj o odpowiednie tempo zdarzeń – moderuj dyskusję podczas refleksji i wyciągania wniosków (by nie zakończyła się zbyt szybko, ani nie trwała zbyt długo)
6. Pozwól grupie stawić czoła wyzwaniom – planuj ćwiczenia ambitne, zapewniające odpowiedni poziom napięcia.
7. Nadaj strukturę – zadawaj pytania, które zapewnią zaangażowanie uczestników, pozwolą omówić kluczowe aspekty zadania i dadzą możliwość wyciągnięcia wniosków edukacyjnych.

7. TRÓJKĄT SATYSFAKCJI W NAUCZANIU

Aby proces nauczania był skuteczny, powinien realizować trzy rodzaje potrzeb, jakie mają osoby uczące się:

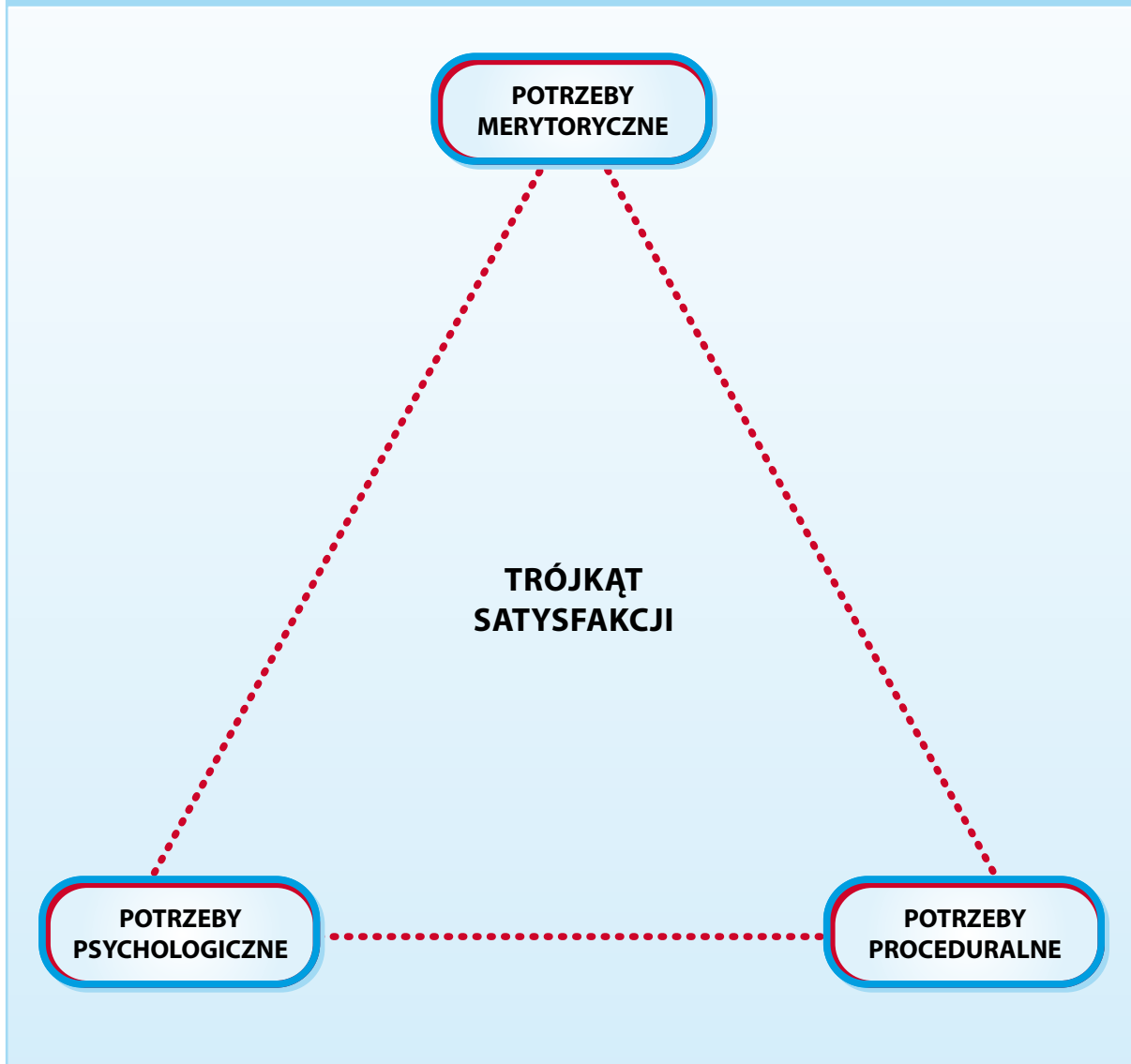
1. Potrzeby merytoryczne, dotyczące nowej, przydatnej wiedzy, umiejętności, zwiększenia świadomości dotyczącej omawianych zagadnień.
2. Potrzeby proceduralne, dotyczące jasnej struktury, wizji celu, jasnych komunikatów.
3. Potrzeby psychologiczne, dotyczące atmosfery, zaangażowania, motywacji do nauki.

Potrzeby merytoryczne (CEL):	Potrzeby proceduralne:	Potrzeby psychologiczne:
Wiedza Umiejętności Postawy	Program Instrukcje Zadania Komunikacja	Emocje Satysfakcja Współpraca Relacje Szacunek Zaufanie

Mentorzy / intermentorzy powinni tak planować przekazywanie wiedzy, by żadne z ww. potrzeb nie była pomijana, ponieważ mogłoby to zmniejszyć skuteczność a nawet zablokować możliwość uczenia się. Warto mieć świadomość swoich mocnych stron i ograniczeń w realizacji ww. potrzeb podczas przekazywania wiedzy.

Ćwiczenie:

Określ, na ile w uczeniu innych realizujesz potrzeby merytoryczne, psychologiczne i proceduralne osób uczących się. Zaznacz na poniższym rysunku, na ile realizujesz poszczególne potrzeby poprzez zamalowanie części trójkąta – im większy zamalujesz trójkąt, którego wierzchołek zawiera nazwę danej potrzeby, tym w większym stopniu dana potrzeba podczas uczenia jest przez Ciebie zaspokojona.



Co mogę zrobić, aby jeszcze skuteczniej zaspokajać daną potrzebę w nauczaniu?

POTRZEBA	CO MOGĘ ZROBIĆ, BY LEPIEJ JĄ ZASPOKAJAĆ?
MERYTORYCZNA	
PSYCHOLOGICZNA	
PROCEDURALNA	

Case study:

Duża firma finansowa postanowiła wdrożyć system mentoringu. W tym celu zrobiła rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. W ramach rekrutacji wewnętrznej zgłosiło się 26 osób. Wyłoniono 8 osób, które po przeprowadzonych testach i wywiadach najlepiej spełniały kryteria na to stanowisko. Byli to pracownicy firmy (staż pracy 4-18 lat) wywodzący się z działów handlowych, 7 mężczyzn w wieku 29-50 lat i kobieta (28 lat). Przyszli mentorzy wzięli udział w rocznej szkole trenerskiej, którą opłaciła firma. Mentorzy Ci mieli zająć się prowadzeniem spotkań indywidualnych i szkoleń dla pracowników działów handlowych i call center. Celem miał być rozwój pracowników, wsparcie oraz dzielenie się wiedzą.

W ramach rekrutacji zewnętrznej zatrudniono 4 osoby. Byli to trenerzy w wieku 29- 36 lat, kobiety z doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń (3-7 lat), ale bez doświadczenia sprzedażowego. Mentorki miały zająć się prowadzeniem spotkań indywidualnych i szkoleń dla pracowników działów handlowych i call center (w regionach, w których nie było mentorów z rekrutacji wewnętrznej) oraz dla kierowników i dyrektorów sprzedaży.

Po pół roku przeprowadzono ocenę skuteczności mentoringu. Wyniki były zaskakujące.

Dyrektorzy nie chcieli korzystać z mentoringu, pracownicy prosili o możliwość spotykania się z mentorami wywodzącymi się z firmy, dwie trenerki zwolniły się, a jedna zaczęła głośno wyrażać niezadowolenie z pracy. Pracownicy korzystający z mentoringu i szkoleń wewnętrznych doceniali umiejętności szkoleniowe mentorek, ale podkreślali w ankietach trudności w kontakcie indywidualnym i wzajemny brak zaufania. W przypadku mentorów wywodzących się z firmy pracownicy dostrzegali ich mniejsze doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, ale ich chęć dzielenia się wiedzą była oceniana tak wysoko, że uczestnicy oceniali również wysoko zadowolenie ze szkoleń i podkreślali przydatność zdobytej wiedzy w pracy. Bardzo wysoko oceniali też spotkania indywidualne, które – ich zdaniem – podnosiły ich pewność siebie, dawały możliwość szybkiego rozwoju i unikania błędów. Podkreślali również świetny kontakt z mentorem.

Co mogło wspierać uczenie się od mentorów i mentorek podczas szkoleń?

Co mogło przeszkadzać w uczeniu się podczas szkoleń?

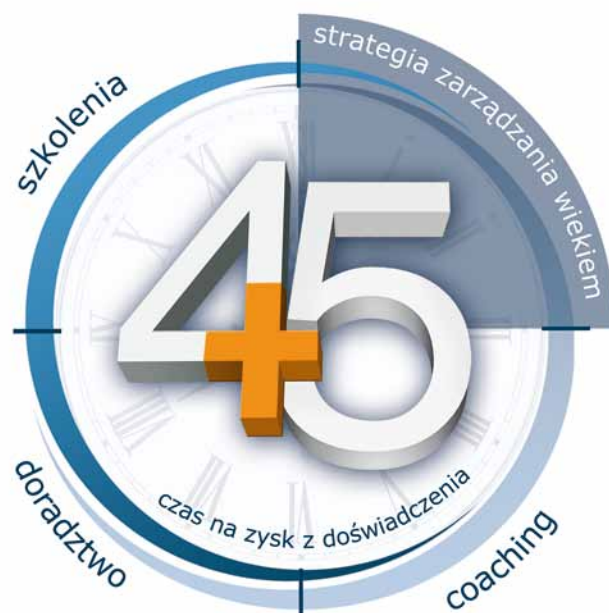
Co mogło wspierać uczenie się podczas spotkań indywidualnych?

Co mogło przeszkadzać w uczeniu się podczas spotkań indywidualnych?

Jakie błędy popełniono podczas doboru osób na mentorów i podczas ich późniejszej pracy?

Co można zrobić, by usprawnić system mentoringu wprowadzony w firmie?

Co mentorzy i mentorki mogliby zrobić, by lepiej realizować mentoring?



KOMPONENT 2

Moduł III: KOMUNIKACJA W COACHINGU I MENTORINGU / INTERMENTORINGU

„Mówić, nie myśląc – to strzelać, nie celując”
Cervantes Miguel De

WSTĘP:

Komunikacja jest podstawowym narzędziem pracy mentora. Aby przekazać wiedzę, czy stworzyć warunki do uczenia się, trzeba dostosować sposób mówienia do uczącego się, odpowiednio operować głosem, przestrzenią. Nawet milczenie stanowi komunikat. Nieodpowiednio dobrane słowa, nieprzemyślana wypowiedź prowadzi czasami do poważnych konfliktów. Aby się ich ustrzec, warto zapoznać się ze specyfiką komunikacji w coachingu, mentoringu i intermentoringu.

CEL MODUŁU:

- Rozwój umiejętności stosowania narzędzi komunikacyjnych w kontekście pracy z osobami w różnym wieku.

KORZYŚCI:

- Poszerzenie wiedzy na temat mechanizmów skutecznej komunikacji w coachingu i mentoringu/intermentoringu.
- Rozwijanie umiejętności prowadzenia trudnych rozmów.
- Rozwijanie umiejętności skutecznego komunikowania się w sytuacji konfliktu międzypokoleniowego.
- Poznanie kanałów i reguł efektywnej komunikacji.

PROGRAM:

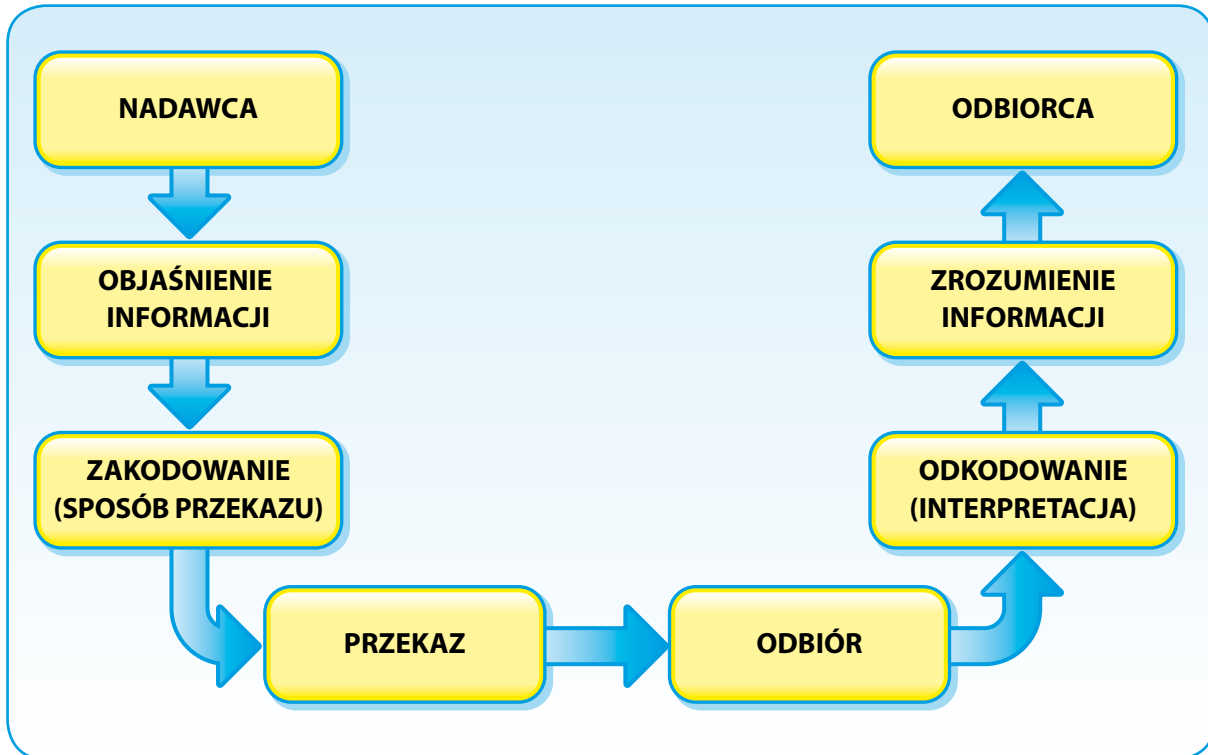
1. Czym jest komunikowanie w coachingu/ mentoringu/ intermentoringu.
2. Schemat komunikacji.
3. Różne kanały komunikacji.
4. Bariery i błędy komunikacyjne w coachingu i mentoringu/intermentoringu.
5. Reguły efektywnej komunikacji.
6. Lejek komunikacyjny.
7. Siła nastawienia w komunikacji.
8. Aktywne słuchanie- techniki.
9. Parafraza.
10. Sztuka zadawania pytań.
11. Subiektywizm- źródło nieporozumień.
12. Komunikat Ja – asertywna komunikacja w przekazywaniu informacji zwrotnej.

1. CZYM JEST KOMUNIKOWANIE W COACHINGU I MENTORINGU/ INTERMENTORINGU

Komunikacja to wg Engel, Warshaw i Kinnear: *transakcja między dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu.*

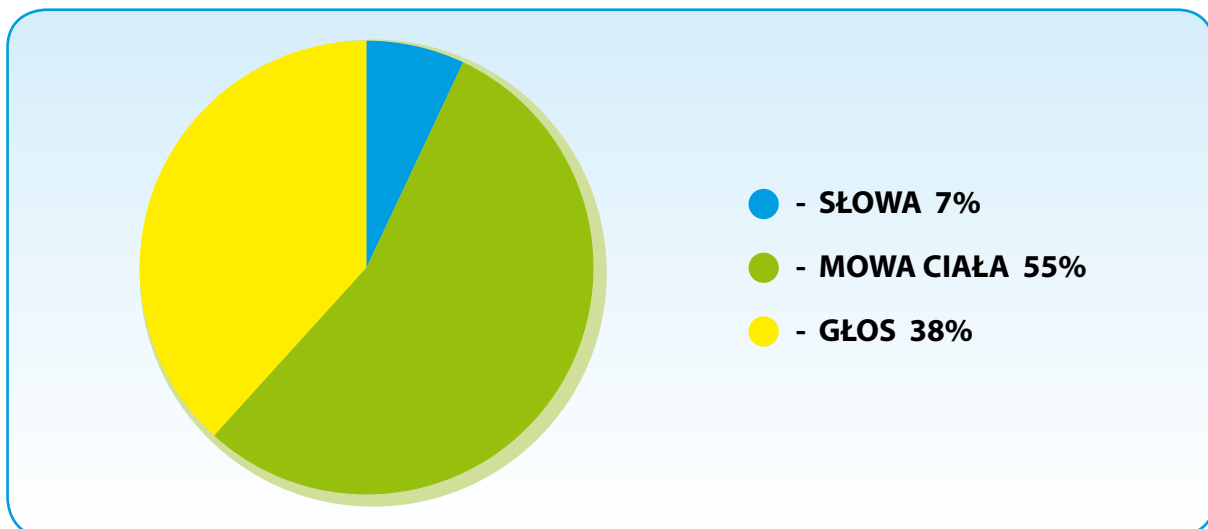
W coachingu i mentoringu/intermentoringu komunikacja i umiejętność budowania dobrej relacji to podstawowe narzędzia pracy. Bez umiejętności aktywnego słuchania, zadawania odpowiednich pytań, umiejętności parafrazowania i podsumowywania trudno jest dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz wspierać w rozwoju.

2. SCHEMAT KOMUNIKACJI:



1. NADAWCZA komunikatu zastanawia się, co ma powiedzieć, precyzuje wypowiedź (następuje OBJAŚNIENIE).
2. Chcąc przekazać informację, wybiera sposób przekazu (mail, telefon, rozmowa bezpośrednia, wybiera język, np. polski, dobiera słowa zrozumiałe dla odbiorcy) (ZAKODOWANIE).
3. PRZEKAZ to właściwa rozmowa – przekazanie informacji, która jest słuchana przez odbiorcę (ODBIÓR).
4. Słuchający interpretuje to, co usłyszał. Nadaje usłyszanym słowom znaczenie, stara się zrozumieć sens wypowiedzi (ODKODOWANIE i ZROZUMIENIE INFORMACJI).

3. RÓŻNE KANAŁY KOMUNIKACJI



MOWA CIAŁA	GŁOS	SŁOWA
Postawa (stojąca, siedząca) Sposób poruszania Mimika Gestykulacja Ubiór, dodatki Fryzura, makijaż Kontakt wzrokowy Uśmiech Tiki	Tempo mówienia Intonacja Głośność Tembr głosu Modulacja Wyraźny sposób mówienia Wyrażenia paralingwistyczne (yyyy, mmmm, eeee)	Dobór słów Argumenty Przykłady Metafory Zadawanie pytań Odpowiadanie na pytania

4. BARIERY I BŁĘDY KOMUNIKACYJNE W COACHINGU I MENTORINGU/ INTERMENTORINGU

Mianem barier komunikacyjnych określa się wszystkie czynniki, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w wypowiedzi. Można wyróżnić następujące bariery:

- **Utrudnienia percepcyjne** – np. szybka, cicha, niewyraźna mowa
- **Stereotypy** – np. chętniej słuchamy osób o wysokim statusie społecznym
- **Wybiórczość uwagi** – koncentrowanie się jedynie na określonych faktach zamiast na całości wypowiedzi
- **Samopoczucie** – np. nastrój, zmęczenie
- **Brak umiejętności spojrzenia na sytuację z perspektywy mówiącego**
- **Krytykowanie**
- **Obrażanie mówiącego**
- **Rozkazywanie**
- **Groźenie**
- **Moralizowanie:** (Uczciwi ludzie tak nie postępują)
- **Przerywanie**
- **Niesłuchanie**
- **Brak jasno sprecyzowanego celu rozmowy**
- **Konfrontacyjne nastawienie** (chęć lepszego zaprezentowania się od rozmówcy),
- **Decydowanie za drugą osobę**
- **Dawanie rad**
- **Uleganie emocjom**
- **Domyślanie się**, co ktoś zaraz powie
- **Przekonanie o swojej racji.**

Case study:

W jednej z dużych firm wdrożono system mentoringu. Podczas rekrutacji zewnętrznej zatrudniono mentora – 32-letnią Magdę z pięcioletnim doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń i trzyletnim w prowadzeniu doradztwa zawodowego dla studentów. To była jej pierwsza praca etatowa dla dużej korporacji. Do jej zadań należało prowadzenie spotkań indywidualnych i szkoleń wewnętrznych.

Po 3 miesiącach pracy Magdy pojawiły się pierwsze niepokojące informacje. W momencie, kiedy pracownik miał umówione spotkanie mentoringowe, nagle załatwił sobie urlop na żądanie, albo był na zwolnieniu lekarskim. Częstość tych sytuacji nie wskazywała na przypadek. Kierownik postanowił porozmawiać z pracownikami. Jedna z pracownic- Jola, ze łzami w oczach powiedziała, że nigdy więcej nie pójdzie na spotkanie z Magdą.

Magda podczas spotkania mówiła:

Jak można było zrobić taki głupi błąd? Ty się w ogóle nie nadajesz do tej pracy. Kto cię zatrudnił?

O premii możesz zapomnieć, już ja ci to załatwię.

Czemu ja zawsze muszę pracować z debilami?

Ty lepiej nie myśl. Masz zrobić tak, jak ci mówię.

15 minut po spotkaniu mentoringowym do Joli zadzwonił dyrektor z prośbą o wytłumaczenie się, ponieważ dostał informację od Magdy, że powinien zastanowić się nad zwolnieniem Joli. Przytoczył też kilka informacji, którymi Jola w zaufaniu podzieliła się ze swoją mentorką.

Ćwiczenie:

Jakie błędy komunikacyjne popełnił mentor?

Czego mentorowi robić nie wolno?

Co należy zrobić, żeby dalszy mentoring w firmie miał sens?

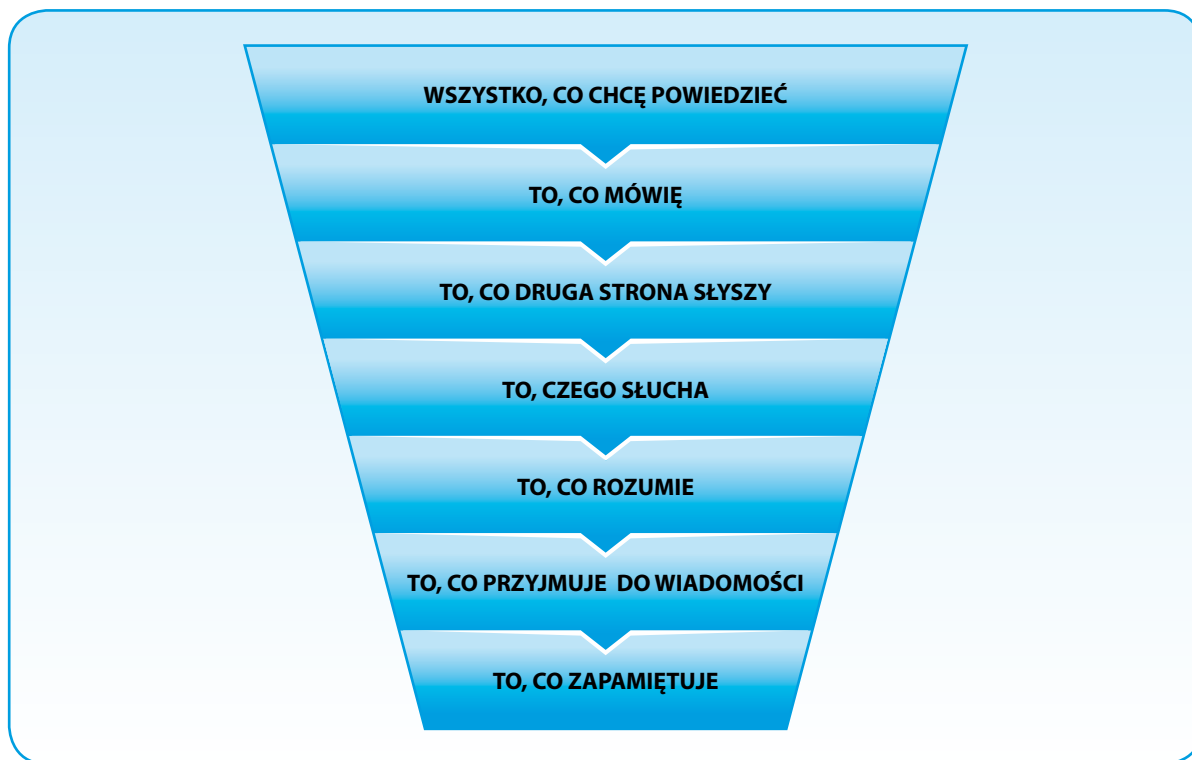
5. REGUŁY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI

1. Zgodność komunikatów werbalnych z niewerbalnymi
2. Aktywne słuchanie oraz nastawienie na odbiorcę
3. Formułowanie logicznych, spójnych wypowiedzi zgodnych z celem rozmowy
4. Dostosowanie się do rozmówcy
5. Konstruktywna informacja zwrotna

W procesie komunikowania istotne znaczenie ma 6 elementów:

1. co mamy na myśli, gdy mówimy. Myślenie to operowanie symbolami, którym nadaje się odpowiedniki słowne
2. co rzeczywiście mówimy (treść komunikatu, czyli słowne odpowiedniki)
3. jak mówimy (jakość mówienia)
4. co inna osoba słyszy
5. co inna OSOBA ROZUMIE z tego, co usłyszała
6. co inna osoba przyjęła do wiadomości

6. LEJEK KOMUNIKACYJNY



7. SIŁA NASTAWIENIA W KOMUNIKACJI

Wyobraź sobie, że przychodzisz do pracy w nienajlepszym humorze. Pierwszą osobą, którą spotykasz, jest koleżanka, za którą nie przepadasz. Uważasz, że nie zasłużyła na awans, który dostała. W windzie wita cię ona uśmiechem i mówi:

- *Świetnie dziś wyglądasz. Co sobie myślisz?...*
- *A co pomyślisz sobie, gdy powie ci to ktoś, kogo lubisz?*

Nastawienie zmienia sposób odczytywania komunikatów. Te same słowa znaczą zupełnie co innego, zależnie od naszego nastawienia i znaczenia, jakie nadamy danej sytuacji.

Mysząc, że na pewno się z kimś nie dogadamy, albo że ta osoba nie da rady niczego się od nas nauczyć, będziemy mniej cierpliwi, bardziej zdenerwowani każdym pojawiającym się pytaniem. Z pozytywnym nastawieniem będziemy inaczej działać, co zwiększy naszą skuteczność i poprawi relacje z innymi.

Eksperyment:

W 1966 roku Rosenthal i Jacobson przeprowadzili ciekawy eksperyment, pokazujący, jaki jest wpływ nastawienia na wyniki uczenia się. W osiemnastu klasach szkoły podstawowej przeprowadzili badanie uczniów testem inteligencji, przedstawionym nauczycielom jako test, mierzący potencjał intelektualny uczniów. W rzeczywistości wynik testu nie był brany pod uwagę przy udzielaniu informacji nauczycielowi. 20% uczniów, wybranych wcześniej losowo w każdej z klas, znalazło się na liście osób, które wg wyników osiągną nadzwyczajny postęp intelektualny w ciągu roku szkolnego. 8 miesięcy później dzieci zostały poddane ponownemu badaniu tym samym testem inteligencji. Wyniki badania pokazały, że dzieci, którym przypisano większy potencjał faktycznie osiągnęły większy przyrost ilorazu inteligencji. Nastawienie nauczyciela powodowało, że uczniowi, którego postrzegał jako wybitnie inteligentnego, poświęcał więcej czasu na spokojne, cierpliwe wytłumaczenie materiału w razie wystąpienia problemów w nauce. W przypadku ucznia słabego nastawienie może powodować myśl: on i tak nie zrozumie, co stanie się samospelniającą się przepowiednią – bez wsparcia nauczyciela ten uczeń będzie miał mniejsze szanse na zrozumienie materiału.

8. AKTYWNE SŁUCHANIE – TECHNIKI

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem ułatwiającym nawiązanie DOBREGO KONTAKTU. Pozwala zminimalizować różnice w rozumieniu komunikatu przez odbiorcę, a tym, co rzeczywiście chciał powiedzieć mówiący.

Aktywne słuchanie służy uzyskaniu określonych informacji, poznaniu poglądów, emocji, postaw rozmówcy. Wymaga podążania za tokiem myślenia mówiącego, przyjmowania jego punktu widzenia. Aktywne słuchanie wyraża się w formie werbalnej, jak i niewerbalnej.

Dziesięć zasad dobrego słuchacza:

1. Nie przerywaj
2. Stwarzaj dobry klimat (bądź otwarty)
3. Bądź cierpliwy i opanowany (oddziel własne interpretacje od tego, co rozmówca rzeczywiście powiedział)
4. Okazuj zainteresowanie (chęć słuchania)
5. Koncentruj się na mówiącym (zasada tu i teraz)
6. Zadawaj pytania
7. Posługuj się językiem zrozumiałym dla rozmówcy
8. Słuchaj wnikliwie (dąż do zrozumienia wypowiedzi, upewnij się, że dobrze zrozumiałeś)
9. Skupiaj się na najważniejszych informacjach. Staraj się je zapamiętać lub notuj
10. Stosuj potwierdzenia niewerbalne (potakiwanie, uśmiech)

9. PARAFRAZA

Parafraza to technika aktywnego słuchania polegająca na odtworzeniu własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca. Nie powinna zawierać interpretacji ani podsuwać rozwiązania problemu. Parafraza daje nam możliwość sprawdzenia, czy dobrze zrozumieliśmy rozmówcę, pokazuje zainteresowanie tym, co rozmówca mówi oraz podkreśla chęć aktywnego podążania za wypowiedzią mówiącego.

Parafraza zaczyna się często od słów:

- Jeśli dobrze zrozumiałem...
- Rozumiem, że chodzi ci o to, że...

Ćwiczenie:

Sparafrazuj poniższe wypowiedzi w taki sposób, aby ich autor miał poczucie, że został zrozumiany

Bardzo ciężko ostatnio współpracuje mi się z Kasią. Mimo że umawiamy się na spotkanie w sprawie ważnego projektu, ona nie pojawia się. Nie uprzedza, że jej nie będzie, a gdy, czekając, dzwoniemy do niej, nie odbiera telefonu. Taka sytuacja zdarzyła się już trzeci raz.

Ostatnio udało mi się samemu opracować tabele w Excelu. Myślałem, że nigdy mi się to nie uda, że jestem już za stary na uczenie się takich nowości. A tu proszę, trochę determinacji i okazało się to całkiem proste. Jestem z siebie bardzo dumny, a tobie bardzo dziękuję, że mnie tego nauczyłaś/łeś.

Kompletnie nie wiem, co mam zrobić z tym klientem. Kolejny raz mam ten sam problem. Umawiamy się na jedno, a on potem zmienia zdanie i twierdzi, że od początku mówił inaczej, i że ja kręcę. Aż mi się ciśnienie podnosi na samą myśl o tym, że za tydzień znów mam do niego jechać. Może tym razem nagram to spotkanie, albo pojadę z kierownikiem – przynajmniej będzie świadek. Jak sądzisz, co powinienem zrobić?

10. SZTUKA ZADAWANIA PYTAŃ

1. I. PYTANIA ZAMKNIĘTE

Stosuje się je do sprawdzenia danych, informacji, podsumowania ustaleń.

Pytania zamknięte nie powinny być używane w celu uzyskania informacji.

Pytania zamknięte zaczynają się zazwyczaj od: Czy... (Czy sprawdzałeś dziś pocztę?)

Na pytania zamknięte możemy uzyskać odpowiedź: TAK, NIE, NIE WIEM

2. II. PYTANIA OTWARTE

Stosuje się je do zdobywania dużej ilości informacji. To mówiący decyduje, co konkretnie powie, ale pytanie naprowadza na temat, który nas ciekawi.

Pytania otwarte zaczynają się m. in., od: Co?, Kto?, Jak?, Gdzie?, Kiedy?, Ile?, W jaki sposób?

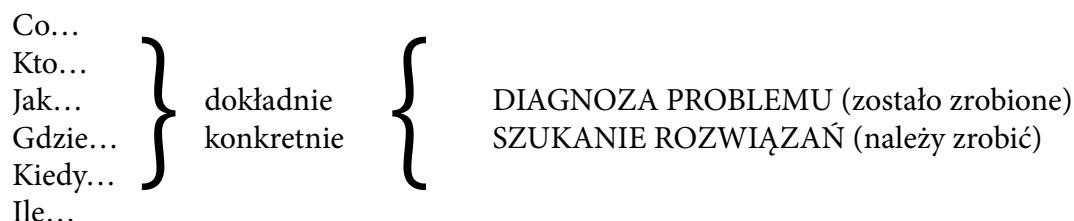
Aby unikać stwarzania barier komunikacyjnych, warto ograniczyć stosowanie pytań: Dlaczego? oraz Skąd wiesz?. Zwłaszcza w przypadku trudnych rozmów mogą one prowadzić do zaostrzenia konfliktu. Najczęstszą odpowiedzią, jaką wtedy otrzymamy na pytanie dlaczego? jest – bo tak, a na pytanie skąd wiesz? – bo wiem.

Odmianą pytań otwartych, które są bardzo często stosowane w mentoringu, są pytania metamodelowe. Pytania te są spójne z celem rozmowy i dają możliwość dotarcia do rozwiązania, poszerzenia posiadanych informacji w sposób szybki, skuteczny i przyjazny dla rozmówcy (w odróżnieniu od częstych pytań „dlaczego”, które mogą dawać poczucie uczestniczenia w przesłuchaniu).

Pytania metamodelowe mają następującą strukturę:

CEL (czego chcę się dowiedzieć? do czego ma prowadzić ta rozmowa?)

Świadomość celu jest kluczowa dla skutecznego zadawania pytań i skutecznej komunikacji.



Słowa *konkretnie*, *dokładnie* pomagają w sprecyzowaniu problemu lub rozwiązania. Czasem w pytaniach metamodelowych są one pomijane, by zadawane pytania brzmiały w pełni naturalnie.

Przykład:

- *Nic mi się nie udaje*

Gdy chcemy zdiagnozować problem możemy zapytać:

- *Co konkretnie ci się nie udało?*

Gdy chcemy poszukać rozwiązań, możemy zapytać:

- *Co możesz zrobić teraz inaczej, żeby tym razem się udało?*

Ćwiczenie:

Zadaj odpowiednie pytania. Pytanie DLACZEGO i SKĄD WIESZ jest zabronione!

1. Mam problem.
2. Tak się nie da pracować.
3. To się na pewno nie uda.
4. Będą z tym spore problemy.
5. Czuję się niezbyt dobrze.
6. To będzie bardzo ekscytujące wyzwanie.
7. Moja koleżanka jest arogancka.
8. Wszyscy mnie oszukują.
9. Młodzi zawsze potrafią się o siebie zatroszczyć.
10. Nie będę o tym mówić, bo nie chcę się denerwować.
11. Nie wiem, co mam powiedzieć.
12. Czuję, że coś jest nie tak.
13. To jest to, na co czekałem.
14. Nie wypada w ten sposób pytać.

11. SUBIEKTYWIZM – ŹRÓDŁO NIEPOROZUMIEŃ

Na co dzień posługujemy się wieloma zwrotami, które wydają się jasne i zrozumiałe. Czy są one jednak takie również dla osób, które nas słuchają?

Oto krótki test. Wpisz poniżej, co dla ciebie oznacza poniższe stwierdzenie (określ je wartością liczbową – np. ile to potrwa, jak to daleko, ile to lat):

Wysoka góra	
Głęboka woda	
Długa droga	
Młoda osoba	
Wiek dojrzały	
Za chwilę oddzwonię	
Szybka jazda samochodem	

Droga torebka	
Zimno	
Ciepło	

Z pewnością wyniki poszczególnych osób, które wypełniłyby tę tabelę, różnią się znacząco. Subiektywne zwroty odwołują się bowiem do naszego doświadczenia, kontekstu sytuacji, o której opowiadamy. Często są to dla nas – mówiących, tak oczywiste sprawy, że nie wspominamy o nich w rozmowie. Słuchacz, nie mając informacji o kontekście, nada subiektywnym zwrotom własne znaczenie, co może doprowadzić do nieporozumień.

Aby unikać niepotrzebnych konfliktów, warto precyzować to, co chcemy powiedzieć (zamiast mówić: za chwilę, powiedzieć, za ile minut, godzin coś zrobimy). Jeśli dla nas coś w wypowiedzi drugiej osoby nie jest jasne i obawiamy się własnych, subiektywnych nadinterpretacji, warto zapytać, co konkretnie rozmówca miał na myśli.

12. KOMUNIKAT JA – ASERTYWNA KOMUNIKACJA W PRZEKAZYWANIU INFORMACJI ZWROTNEJ

Komunikat JA:

- Jest jasną informacją o uczuciach i potrzebach nadawcy
- Nie zawiera ocen
- Ułatwia rozwiązanie problemu
- Skupia uwagę obu stron na faktach – zdarzeniach i działaniach, nie na osobie
- Ułatwia porozumiewanie się, nie wywołuje negatywnych emocji
- Sprawia, że komunikacja staje się bardziej konkretna, szczerza i bezpośrednia

Komunikat JA składa się z 4 części:

- JA CZUJĘ.....(uczucie)
 - GDY TY.....(sytuacja)
 - PONIEWAŻ.....(skutek)
 - CHCĘ BYŚ.....(oczekiwanie)
- UCZUCIE: opisujemy swoje aktualne uczucia w danej sytuacji
 - SYTUACJA: przedstawiamy konkretną sytuację – opis faktów
 - SKUTEK: wskazujemy konsekwencje danej sytuacji (co ona powoduje)
 - OCZEKIWANIE: wskazujemy nasze oczekiwania, mówimy o tym, czego potrzebujemy od rozmówcy.

Przykład:

*Jestem zły... (UCZUCIE)
 ...ponieważ umówiliśmy się na 17.00, czekałem do 19.00 i nadal Cię nie było...(SYTUACJA)
 ...i musiałem pojechać do domu bez dokumentów, które mi miałeś przekazać, przez co nie mogłem przygotować prezentacji i musiałem odwołać spotkanie z dyrektorem...(SKUTEK)
 ... jeśli taka sytuacja miałaby się powtórzyć, zadzwoń do mnie wcześniej i powiedz mi o tym, będziemy mogli wtedy jakoś temu zaradzić. (OCZEKIWANIE)*

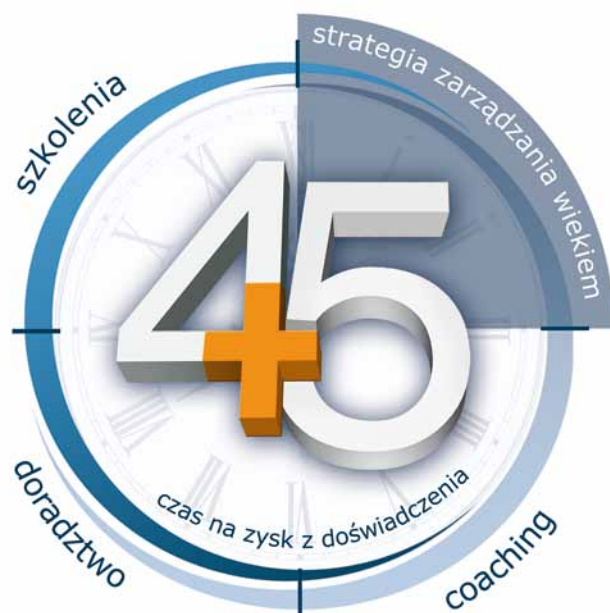
Cieszę się...(UCZUCIE)

...że udało Ci się zrobić to zestawienie, i to 2 dni przed terminem... (SYTUACJA)

...dzięki temu wcześniej to złożymy, a to znacząco zwiększy nasze szanse w oczach klienta i może zaowocować dłuższą współpracą... (SKUTEK)

...Liczę na Ciebie również przy innych projektach. Jeszcze raz wielkie dzięki. (OCZEKIWANIE)

SYTUACJA	Komunikat TY	Komunikat JA
Członek twojego zespołu po raz trzeci spóźnia się na spotkanie 15 minut.	Tobie to chyba nie zależy na tej pracy!	
Kolega przełożył twoje dokumenty. Szukałeś ich przez 20 minut. Okazało się, że położył je na biurku koleżanki.	Jak możesz ruszać moje rzeczy?! Straciłem przez ciebie czas!	
Szef wzywa cię na spotkanie. Mówi ci, że nie dostarczyłeś mu ważnego raportu, o który cię prosił. Jesteś absolutnie pewien, że wysłałeś go wczoraj.	To nieprawda. Musiał Pan źle popatrzeć i nie zauważyć go w mailach.	
Umówiłeś się z kolegą, że nauczy cię obsługi nowego sprzętu. On zaczął ci tłumaczyć, ale przy tym rozmawiał z kimś przez telefon, odpisywał na maila, pisał smsa, na twoje pytania odpowiadał: przecież ci już tłumaczyłem.	Jak nie masz dla mnie czasu, to może w ogóle mi nic nie tłumacz.	
Od koleżanki dowiadujesz się, że osoba, której się zwierzyłaś, opowiedziała innym o twoich prywatnych sprawach.	Jesteś świnią! Nie chcę z tobą rozmawiać!	



KOMPONENT 2

**Moduł IV: NARZĘDZIA W PRACY
COACHA, MENTORA/ INTERMENTORA**

CEL MODUŁU:

- Przygotowanie do prowadzenia zajęć w roli coacha i mentora/intermentora.
- Dostarczenie narzędzi pomagających pełnić rolę coacha, mentora/intermentora oraz mentora/intermentora w roli trenera wewnętrznego.

KORZYŚCI:

- Rozwijanie warsztatu oraz doświadczenia coacha, mentora/intermentora oraz mentora/intermentora w roli trenera wewnętrznego.
- Rozwijanie umiejętności w zakresie tworzenia pożądanej atmosfery pracy, opartej na wzajemnej współpracy.
- Zwiększanie skuteczności przekazywania wiedzy.
- Wzmocnienie umiejętności definiowania celów nauczania.
- Poznanie metod konstruowania i prowadzenia zajęć.
- Doświadczenie efektywnych sposobów przykazywania wiedzy.

PROGRAM:

1. Przygotowanie do prowadzenia zajęć.
2. Definiowanie celów nauczania.
3. Planowanie struktury – budowanie planu zajęć.
4. Praca na modelu Dilts'a.
5. Strategia Disney'a.
6. Linia czasu.
7. Action learning.
8. Metoda After action review.

1. PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA ZAJĘĆ

Mentor/intermentor przekazuje wiedzę na różne sposoby – indywidualnie i grupowo, prowadząc coaching, wykład, prezentację multimedialną, szkolenie czy warsztat. Każde zajęcia wymagają oddzielnego przygotowania. Przygotowanie się do prowadzenia wystąpień przed grupą osób wymaga natomiast przeanalizowania poniższych kwestii:

1. TY, CZYLI PREZENTER- Kim jestem jako mentor/ intermentor?
2. SŁUCHACZE- Do kogo się zwracam?
3. CEL I STRUKTURA WYSTĄPIENIA
4. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA – o czym powinienem/powinnam pamiętać podczas przekazywania wiedzy, jeśli chodzi o moją postawę, gesty, strój?
5. WARUNKI, W JAKICH ODBYWA SIĘ PREZENTACJA – gdzie będę mówił, kiedy, jak długo?
6. POMOCE WIZUALNE – z czego będę korzystał podczas prowadzenia zajęć?

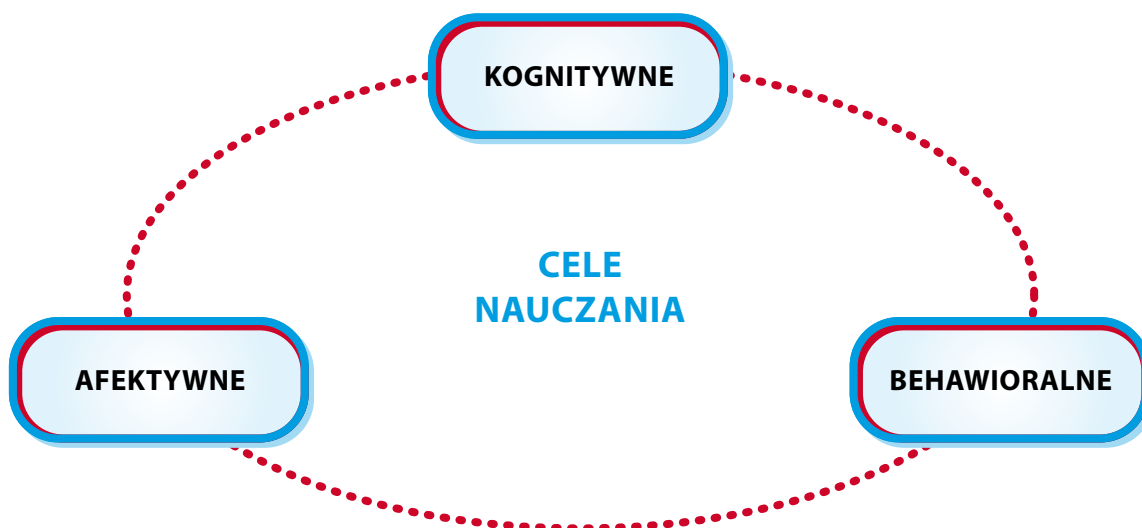
Przygotowując się do wystąpienia/ szkolenia odpowiedz sobie na poniższe pytania:

PYTANIE	ODPOWIEDŹ
Kim jestem dla słuchaczy?	
Jak się przedstawię?	
Do kogo się zwracam?	
Jaką opinię mają o mnie uczestnicy?	
Jakie są moje relacje z grupą?	
Na ile osoby znają temat? (Poziom wiedzy i wykształcenia)	
Ile osób będzie uczestniczyć?	
W jakim wieku są słuchacze?	
Ile będzie kobiet, a ilu mężczyzn?	
Dlaczego grupa ma się interesować tym, co chcę powiedzieć? Jakie mogą mieć z tego korzyści?	
Czego oczekują?	

Jaki nastrój przeważa?	
Jaki jest główny cel szkolenia? (Dlaczego mówię?)	
Jaki będzie temat prezentacji?	
Co chcę przekazać? (Główne zagadnienia)	
Jaką formę przybierze to wystąpienie?	
W co się ubrać?	
W jakich okolicznościach wystąpię? (Po kim, przed kim? Czy grupa jest zmęczona, głodna?)	
Kiedy się odbędzie prezentacja?	
Gdzie i w jakich warunkach?	
Pomoce multimedialne – z czego skorzystam podczas zajęć?	
Ile mam czasu na prezentację?	
O czym jeszcze powinienem/ powinnam pamiętać?	

2. DEFINIOWANIE CELÓW NAUCZANIA

Zarówno w spotkaniach indywidualnych, jak i przekazując wiedzę grupie, mentor/intermentor powinien wyznaczyć cele nauczania. Cele są ramą programu, to wokół nich buduje się całą strukturę prezentacji czy szkolenia. Aby uczenie innych było skuteczne i dawało trwałe efekty, powinno realizować wszystkie poniższe cele.



CELE KOGNITYWNE (POZNAWCZE)	CELE BEHAWIORALNE	CELE AFEKTYWNE
Przyswojenie wiedzy, informacji, pojęć, definicji	Wzmacnianie umiejętności Rozwój kompetencji w zakresie wykonywania pracy, realizacji procedur, posługiwania się technikami	Rozwijanie odpowiednich postaw Kształtowanie motywacji
Wysuwają się na pierwszy plan, gdy pracownik mówi „nie wiem”, „nie rozumiem” (brak wiedzy)	Wysuwają się na pierwszy plan, gdy od pracowników słyszymy: „nie potrafię” (Brak umiejętności)	Wysuwają się na pierwszy plan, gdy od pracowników słyszymy: „nie chcę tego robić” (brak motywacji lub obawy przed stosowaniem nowej wiedzy i umiejętności)

Ćwiczenie:

Przypisz odpowiednie cele i zaproponuj sposoby uczenia innych w poniższych przykładach:

<p>Nowy pracownik popełnia dużo błędów. Często myli osoby, którym ma dostarczyć dokumenty.</p>	<p>Brak wiedzy na temat komunikacji wewnętrznej, zakresu obowiązków współpracowników Obawa przed korzystaniem z pomocy innych</p>	<p>Kognitywne Afektywne</p>	<p>Przekazanie informacji na temat przepływu informacji i dokumentów w firmie, pomoc mentora we wdrażaniu do pracy (asystowanie w pierwszych dniach) Poinformowanie o naszej otwartości na pomoc we wdrażaniu do pracy, wsparcie</p>
<p>Pracownik popełnia błędy podczas pracy na nowym programie. Myli funkcje, czasem z przyzwyczajenia do dawnego systemu mechanicznie wprowadza dane nie tam, gdzie być powinny.</p>			
<p>Firma przechodzi zmiany – wdraża system zarządzania wiedzą. Część pracowników ma duże obawy związane z prezentowanymi rozwiązaniami. „Czy to przyniesie jakiś skutek?” – pytają sceptycznie.</p>			

Przedstawiciel handlowy przyskakuje coraz mniej klientów. Mówi, że nie potrafi się dogadać z roszczeniowymi ludźmi i że coraz mniej lubi to, co robi.			
Pracownik w wieku 58 lat ma rozpocząć naukę posługiwania się komputerem. „Jestem na to za stary, to nie dla mnie” – powtarza często.			

3. PLANOWANIE STRUKTURY – BUDOWANIE PLANU ZAJĘĆ

„POWIEDZ, O CZYM POWIESZ, POWIEDZ TO, A POTEM POWIEDZ, O CZYM POWIEDZIAŁEŚ“

Gdy podczas przygotowania do zajęć zbadaliśmy potrzeby grupy i określiliśmy cele prowadzonych przez nas zajęć, aby zwiększyć skuteczność przekazu, warto nadać im pewną strukturę:

WSTĘP – powiedz, o czym powiesz

1. PRZYWITANIE – skupienie uwagi uczestników (zadbaj o dobre pierwsze wrażenie)
2. PRZEDSTAWIENIE (dlaczego ty prowadzisz szkolenie, spotkanie)
3. CEL WYSTĄPIENIA/ TEMAT
4. GŁÓWNE PUNKTY I KORZYŚCI DLA SŁUCHACZY
5. WZAJEMNE POZNANIE (jeśli grupa się nie zna)
6. ZEBRANIE OCZEKIWAŃ uczestników
7. ZASADY (m. in.: telefony, kultura dyskusji, tajność informacji)
8. INFORMACJE ORGANIZACYJNE (ramy czasowe przemówienia, kiedy będzie czas na pytania, przerwy)

ROZWINIĘCIE – „powiedz to”

1. Punkt 1
2. Punkt 2
3. Punkt 3

Cel:

przedstawienie uzasadnienia i ilustracja głównych punktów wystąpienia (min. 2, max. 5 punktów)

Prezentuj kolejne punkty wg zasady:

- Od prostych do bardziej złożonych
- Od łatwych do trudnych
- Wykorzystując różne metody prezentowania wiedzy (w tym interaktywne)
- Zadbaj o aktywny udział słuchaczy

ZAKOŃCZENIE – powiedz, o czym powiedziałeś

1. ZAPOWIEDŹ ZAKOŃCZENIA (dla wzmocnienia uwagi)
2. PODSUMOWANIE (przypomnienie celu, tematu, głównych punktów wystąpienia)
3. DYSKUSJA
4. (PONOWNE PODSUMOWANIE) – jeśli pojawiło się dużo pytań i dyskusja trwała dłużej niż 5 minut
5. PODZIĘKOWANIE i APEL (apel o przemyślenie treści, zalecenia, wezwanie do działania)
6. INFORMACJE ZWROTNE – ocena szkolenia i refleksja nad wykorzystaniem doświadczeń z treningu w pracy i w życiu.

4. PRACA NA MODELU DILTS'A



Powyższa piramida przedstawia tzw. poziomy logiczne (neurologiczne) Diltsa. Są to poziomy naszego funkcjonowania w rozmaitych okolicznościach. Jesteśmy spójni, jeżeli odpowiedzi na pytania dotyczące tych sześciu poziomów, odnoszące się do ważnego dla nas celu, są ze sobą koherentne. Praca z klientem na tym modelu polega na zadawaniu pytań, odnoszących się do kolejnych poziomów piramidy – tak, aby było możliwe zarysowanie wszystkich aspektów pożądanego celu.

Te pytania mogą być następujące:

- Środowisko: Gdzie i kiedy osiągniesz ten cel? Jakie otoczenie zapewni Ci najwięcej wsparcia? Do kiedy chcesz to osiągnąć? Jak jest Twoje aktualne otoczenie?
- Działania: Jakie kroki podejmiesz? Jaki będzie pierwszy krok? Co robisz już teraz? Co możesz zrobić?
- Umiejętności: Jakie umiejętności musisz rozwinąć? Jakie umiejętności, które już masz, możesz wykorzystać?
- Wartości: Dlaczego jest to dla Ciebie ważne? Jakie osobiste korzyści odniesiesz z osiągnięcia tego celu? Z czego musiałbyś jeszcze zrezygnować, jeśli zrezygnowałbyś z tego celu?
- Tożsamość: Kim potrzebujesz się stać, żeby osiągnąć ten cel? Gdybyś miał doświadczać tych wartości w pełni i całkowicie, kim byś był? Kim jesteś już teraz?
- Wizja: Gdybyś miał stać się taką osobą, kto jeszcze by na tym skorzystał? Jaką większą wizję to wspiera? Kto jeszcze skorzystałby na osiągnięciu Twojego celu?

Zadanie sobie tych wszystkich pytań jest o tyle ważne, że większość z nas nawykowo porusza się tylko na jednym lub dwóch poziomach logicznych (np. jesteś marzycielem, ale nie potrafisz przełożyć swojej wizji na działania). Powyższa procedura pozwala na zobaczenie pozostałych elementów naszej życiowej „układanki”.

5. STRATEGIA DISNEY'A

Strategia Disneya polega na tym, aby przy każdym przedsięwzięciu, za które mamy zamiar się zabrać, wejść w rolę trzech osób: marzyciela, realisty i krytyka. W pracy coachingowej przeprowadzamy klienta przez te trzy role, zadając odpowiednie pytania.

Marzyciel roztacza przed sobą wizję sukcesu, puszcza wodze fantazji i kreuje różne wyobrażenia „światlanej przyszłości”. Nie ogranicza się przy tym myśleniem w kategoriach „to nie wyjdzie”, „na to mnie nie stać”, „to się nie sprzeda”. Pomocne na tym etapie pytania to np. „co chciałbyś osiągnąć w tym zakresie, gdybyś nie miał żadnych ograniczeń?” Kiedy już swoją wizję- nawet najbardziej nietypową i szaloną- wykreuje, przechodzi do etapu Realisty

Realista zaczyna się zastanawiać „czy to może działać?” i tworzy koncepcję środków, jakie są potrzebne do realizacji celu (zarówno w zakresie finansowym, osobowym, jak i intelektualnym). Ważne jest to, że realista nadal myśli w kategoriach pozytywnych (czyli nie „nie mam ludzi”, ale „ilu ludzi potrzebuję, by to miało sens”) Na tym etapie tworzy się struktura celu oraz plan działania. Przydatne pytanie to np. „jak osiągniesz wyznaczony cel? jakie działania podejmiesz?” Kiedy mamy już plany, przystępujemy do krytyki.

Krytyk rozbija plan szukając „dziury w całym”. Analizuje możliwe błędy, szuka potknięć, mankamentów, usterek. Zastanawia się, co może przeszkodzić w realizacji projektu. W pracy krytyka ważna jest rzeczowa analiza trudności. Należy też pamiętać, że krytyk jest przyjacielem marzyciela i realisty – nie stara się sabotować ich wizji i planów, tylko zwrócić uwagę na możliwe przeszkody. Pomocne pytania to np. „jakie bariery mogą się pojawić na drodze do celu? jak sobie z nimi poradzisz?”

Ćwiczenie:

Przyjrzyj się celowi, który chcesz zrealizować z pozycji Marzyciela, Realisty i Krytyka. Zapisz pytania, które możesz zadać z każdej z tych trzech perspektyw.

Marzyciel:

Realista:

Krytyk:

6. LINIA CZASU

Praca z linią czasu opiera się na założeniu, dotyczącym przestrzennej reprezentacji czasu, którą ma każdy z nas. Sposób, w którym umiejscawiamy w przestrzeni przeszłość i przyszłość, różni się indywidualnie.

Pracę z linią czasu możemy podejmować indywidualnie lub pomagać w takiej pracy klientowi. Polega ona na przejściu przez kolejne kroki:

1. Zapisz swój cel lub decyzję do podjęcia
2. Linia czasu

Znajdź miejsce, w którym będziesz mógł przejść kilka – kilkanaście kroków w linii prostej. Wyznacz punkt początkowy i końcowy (przeszłość i przyszłość), możesz je zaznaczyć np. kładąc kartkę z napisem.

Stań na linii czasu w miejscu, gdzie wg Ciebie jest teraźniejszość, czas, w którym rozpoczynasz działania lub podejmujesz decyzję.

Wyobraź sobie, że już podjąłeś decyzję, wykonałeś działania w kierunku osiągnięcia swojego celu. Sprawdź, jak się z tym czujesz.

Powoli, małymi kroczkami zacznij przemieszczać się w stronę przyszłości aż do punktu, w którym są już wyniki/rezultaty podjętej decyzji lub jest osiągnięty Twój cel.

Sprawdź, jak się czujesz, jaka jest Twoja fizjologia (najlepiej jeśli określi to druga osoba, która Ciebie obserwuje), co się zmieniło. Czy podjęta decyzja była właściwa? Czy dobrze się czujesz z osiągniętym celem?

Jeśli było kilka alternatywnych wyborów – przejdź kilka razy, sprawdzając każdy z nich. Wybierz najlepszą dla siebie drogę.

Technika „Linia czasu” ma na celu odtworzenie w przestrzeni symbolicznej drogi do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu i sprawdzenie, jaki ma to wpływ na nasze samopoczucie.

7. ACTION LEARNING

Action learning, czyli „uczenie się poprzez działanie”, jest to narzędzie sesyjne służące rozwojowi kompetencji. Uczestnicy pod kierunkiem odpowiednio przeszkolonego coacha – moderatora, wypracowują sposoby rozwiązania realnych problemów poprzez zadawanie pytań i analizowanie sytuacji praktycznych, pochodzących ze środowiska pracy.

Praca ma miejsce w grupie 5-6 osób, z których każda realizuje- stanowiący wyzwanie- projekt lub zadanie, związane z wykonywaną pracą. Te projekty/zadania są dopasowane do specyfiki pracy uczestnika, jego poziomu umiejętności oraz indywidualnych potrzeb rozwoju. Mogą być

też grupowe. Grupa stanowi wtedy swoiste „narzędzie do uczenia się” – każdy z uczestników dzieli się swoim doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów/realizacji wspólnego projektu. Zadanie może opierać się też na aktualnie realizowanych w firmie projektach.

Wersja zaawansowana metody Action learning polega na takim ułożeniu szkolenia, w którym stopniowo coraz większa odpowiedzialność spada na uczestników. Uczą się oni wykorzystywać metodę samodzielnie (doradca powoli wycofuje się, pełniąc rolę obserwatora, reagującego jedynie w sytuacjach szczególnych).

Grupa spotyka się raz/dwa razy w miesiącu (1- 2 dni) przez okres ok. 3-6-ciu miesięcy. Istotne jest, aby czas był na tyle długi, żeby możliwe było śledzenie na spotkaniach efektów wdrażania w życie opracowanych rozwiązań.

8. METODA AFTER ACTION REVIEW

To bardzo skuteczne i proste narzędzie używane od 25 lat przez armię amerykańską. Celem jest umożliwienie zespołowi uczenia się na własnych działaniach i doskonalenie efektywności operacyjnej. Obecnie to narzędzie zostało szeroko zaadoptowane w kręgach biznesu i jest wykorzystywane m.in w zarządzaniu projektami.

AAR polega na krótkiej, ok. 15 min. dyskusji moderowanej przez lidera.

Uczestnicy dyskusji odpowiadają na 4 pytania:

- Jakie były nasze zamierzone efekty? (co miało się wydarzyć?)
- Jakie były rzeczywiste rezultaty? (co się wydarzyło?)
- Co jest przyczyną takich wyników? (co spowodowało nasze rezultaty?)
- Co mamy utrzymać/poprawić? (czego możemy się z tego nauczyć?)

Zaletami tej techniki są:

- Koncentracja na zadaniu, celu, osiągnięciach,
- Unikanie wzajemnego krytykowania się,
- Nieoceniać ludzi, ich błędów w sposób personalny,
- Pozwala szybko uczyć się na doświadczeniu,
- Motywuje do zmiany i działania.

Ćwiczenie:

Zastosuj 4 pytania AAR do analizy niedawno prowadzonych przez Ciebie działań zawodowych – np. projektu, w którym uczestniczyłeś.



KOMPONENT 2

Moduł V: TRUDNE SYTUACJE W PRACY COACHA, MENTORA/INTERMENTORA

*„Mędrkami są Ci, którzy dochodzą do prawdy przez błędy;
Ci, którzy upierają się przy błędach – są głupcami“
Friedrich Rückert*

WSTĘP:

W pracy coacha, mentora/intermentora, tak jak w każdym zawodzie, występują czasem sytuacje trudne. Warto mieć świadomość, jakie to mogą być trudności i jak możemy im przeciwdziałać lub zaradzić, gdy się pojawią. Znajomość technik prowadzenia interwencji, świadomość, z jakimi „trudnymi uczestnikami” możemy się spotkać oraz z czego te trudne zachowania mogą wynikać daje nam materiał do przeciwdziałania takim sytuacjom i podchodzenia do nich z odpowiednim nastawieniem.

CEL MODUŁU:

- Przygotowanie do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy coacha, mentora/ intermentora oraz mentora/intermentora w roli trenera wewnętrznego.
- Opanowanie zasad i technik niezbędnych do efektywnego rozwiązywania trudności.

KORZYŚCI:

- Rozwijanie warsztatu oraz doświadczenia coacha, mentora/intermentora oraz mentora/intermentora w roli trenera wewnętrznego.
- Poznanie narzędzi do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy coacha, mentora/intermentora oraz mentora/intermentora w roli trenera wewnętrznego.
- Umiejętność zachowania się w trudnych sytuacjach i stawiania granic.
- Wzmocnienie umiejętności asertywnego zachowania.

PROGRAM:

1. Trudne sytuacje w pracy coacha, mentora/ intermentora – praktyczne sposoby radzenia sobie z nimi.
2. Jak być asertywnym coachem, mentorem/ intermentorem: zasady i techniki.
3. Procedura stopniowania reakcji – asertywne wyrażanie niezadowolenia.
4. Asertywna odmowa.
5. Trudne pytania – prowadzenie dyskusji z uczestnikami spotkania.
6. Radzenie sobie z „trudnymi uczestnikami” podczas prowadzenia szkolenia.
7. Procedura interwencji.
8. Typowe sytuacje zakłócające i narzędzia interwencji.
9. Dyplomacja słowna.
10. „Tak... i dlatego” – sposób na efektywne rozwiązywanie trudności.

1. TRUDNE SYTUACJE W PRACY COACHA, MENTORA/INTERMENTORA – PRAKTYCZNE SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIMI

W pracy coacha „wewnętrznego”, czyli prowadzącego coaching w ramach organizacji, możemy wyróżnić trudne sytuacje związane z:

- Klientem,
- Coachem i jego rolą w organizacji,
- Relacją coach / klient.

Trudne sytuacje związane z klientem

W coachingu mówimy o trzech typach osób, z którymi spotyka się coach:

- „Gość” – jest obojętny, neutralny, oderwany, może stać się zainteresowany, został wysłany na sesję przez kogoś innego
- „Klient” – jest kreatywny, ma gotowość do podjęcia działania, ma wolę i cel
- „Malkontent” – nie ma woli działania, chce, aby to inni się zmienili, obwinia ich, skupia uwagę na tym, czego nie chce

Proces coachingu może rozpocząć się wyłącznie wtedy, kiedy pracujemy z „Klientem”, czyli osobą, która chce pracować tą metodą. Prowadząc coaching w ramach organizacji, prawdopodobnie nie raz spotkamy się z „Gościem” lub „Malkontentem”. Wtedy sposobem na rozwiązanie jest pytanie o wyjątki (czyli: kiedy dany problem nie występuje), pokazanie korzyści z procesu lub zawarcie umowy na krótkie narzekanie.

Inne trudne sytuacje związane z klientem, które raczej rzadko zdarzają się w organizacji, dotyczą dyspozycji psychicznej klienta. Może okazać się, że kwestia, o której rozmawiamy z klientem, dotyka na tyle głębokich problemów, że przydatny byłby inny sposób pracy (np. psychoterapia). Należy wtedy otwarcie powiedzieć o tym klientowi, zasugerować sposoby dalszego działania i przerwać proces coachingu.

Trudne sytuacje związane z coachem i jego rolą w organizacji

Ten typ trudnych sytuacji dotyczy takich zdarzeń, kiedy coach występuje w podwójnej roli, np. kierownika i coacha jednocześnie:

- Lęk przed utratą eksperckiej pozycji w zespole
- Frustracja
- Przyzwyczajenia i oczekiwania pracowników
- Presja czasu
- Reakcja otoczenia
- Lęk przed utratą kontroli

Na tego typu sytuacje istnieje kilka remediów:

- Jasne ustalenie zasad na początku procesu coachingowego
- Symboliczna zmiana, podkreślająca wejście w rolę coacha, np. zakładanie czapeczki zarezerwowanej na te okazje
- Obserwacja przez osobę trzecią

Trudne sytuacje związane z relacją coach/klient

Ten typ trudnych sytuacji dotyczy przede wszystkim wchodzenia klienta w rolę „ofiary” – czyli pokazania bezradności i tego, że to świat dookoła jest zły – i postępującego za tym wejścia coacha w rolę „ratownika” albo „prześladowcy”. Typowe dla „ratownika” jest pocieszanie, doradzanie, rozwiązywanie problemów za klienta. Natomiast „prześladowca” charakteryzuje się zadawaniem agresywnych pytań, wpędzających klienta w poczucie winy, np. „Dlaczego tak to zrobiłeś?”, „Jak długo jeszcze mam czekać?” itd.

Ten typ relacji burzy partnerską z założenia relację coachingową. Jedynym sposobem na ich unikanie jest uświadamianie sobie momentów, kiedy się pojawiają, a zatem także stałe analizowanie swojej pracy coachingowej.

Przykład:

Jakuba poproszono o coaching doświadczonej trenerki umiejętności społecznych, mającej prowadzić trening kadry kierowniczej. Klientka posiadała odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz brakowało jej pewności siebie, by trenować kierowników.

Za pomocą pytań Jakub określił obszary, w których klientka napotykała trudności w prowadzeniu coachingu. Pytał o jej pomysły, dotyczące sposobów postępowania, stosował podejście wspierające, przekazując pozytywne informacje zwrotne.

Jednak klientka chciała, by Jakub przyjął podejście nakazujące, byłaby nawet zadowolona, gdyby to on poprowadził trening dla kierowników. Jakub jednak oparł się temu – po pierwsze poprzez asertywną odmowę, a po drugie – zadając pytania odnoszące się do zasobów i mocnych stron klientki. Jak widać w tym przykładzie, posiadanie kompetencji w obszarze rozwoju klienta może stanowić utrudnienie w procesie coachingu.

Ćwiczenie:

Sytuacje trudne – udane interwencje

Poniżej znajdują się trudne sytuacje, jakie mogą się pojawić przy przekazywaniu wiedzy. Wpisz, jakie mogą być przyczyny takiej sytuacji, zachowania i jak można takim trudnościom przeciwdziałać i radzić sobie z nimi. Wpisz również sytuacje, które są dla Ciebie trudne, a nie występują poniżej i również rozważ przyczyny i metody działania.

SYTUACJA TRUDNA	MOŻLIWA PRZYCZYNA	METODA DZIAŁANIA
Pytanie, na które nie znam odpowiedzi		
Trudne pytanie, wymaga namysłu		
Pytanie nie w temacie		
Pytanie dotyczące dalszych tematów (wprowadza zamęt)		
Ekspert na sali/ mówi, że wie lepiej		

Ktoś wytyka nam błąd		
Brak zainteresowania (ziewają, rysują)		
Rozmowy (przeszkadzają)		
Ktoś rozśmiesza ludzi (komentarzuje, opowiada anegdotki)		
Kłótnie, nerwy uczestników		
Nie działa sprzęt (komputer, rzutnik)		

2. JAK BYĆ ASERTYWNYM COACHEM, MENTOREM/INTERMENTOREM: ZASADY I TECHNIKI

Zachowania asertywne to zespół zachowań interpersonalnych wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa innej osoby. To nie tylko umiejętność odmawiania, ale przede wszystkim sposób myślenia o swoich prawach, umiejętność stawiania granic z poszanowaniem drugiej osoby. W pracy coacha i mentora występują sytuacje, w których umiejętność stosowania asertywnych technik może okazać się pomocna w efektywnej pracy.

Z treści na proces

Czasem podczas rozmowy możemy mieć wrażenie, że pod tym, co mówimy jest jeszcze inna warstwa komunikacji. Jest to szczególnie odczuwalne w sytuacji konfliktu, silnych emocji wyrażanych nie wprost. Technika ta pozwala odwołać się właśnie do tego poziomu komunikacji „nie wprost” i rozmowy na temat relacji, problemów. Jest szczególnie pomocna, gdy w rozmowie

zaczynają dominować emocje. Ważne jest to, że skierowanie uwagi na relacje powinno uspokajać emocje, czyli powinno być powiedziane spokojnie (bez ocen, oskarżeń). Ma to być jedynie komentarz do tego, co się dzieje w relacji.

„Widzę, że temat ten wywołuje u nas duże emocje. To dla nas trudny temat”.

Chwila na oddech

Coach, mentor może odczuwać presję, związaną z przekonaniem o konieczności posiadania odpowiedzi na wszelkie pytania. Coach i mentor nie ma wiedzy na wszystkie możliwe tematy i, jak każdy, potrzebuje namysłu, gdy omawiana sprawa jest skomplikowana. „Chwila na oddech” to technika, którą warto stosować właśnie wtedy, gdy rozmówca zadaje ważne pytania, wymagające namysłu. Aby nie żałować pochopnych odpowiedzi, warto dać sobie chwilę na zastanowienie. Przykłady wypowiedzi z zastosowaniem tej techniki:

To bardzo ważne, pozwól mi chwilę pomyśleć.

To ciekawe pytanie, potrzebuję trochę czasu, aby się zastanowić na odpowiedź.

3. PROCEDURA STOPNIOWANIA REAKCJI – ASERTYWNE WYRAŻANIE NIEZADOWOLENIA (P. Butler)

Technika ta jest przydatna w sytuacjach, w których druga strona nie realizuje ustaleń, łamie ustalone zasady, normy. Polega na stopniowaniu reakcji na pojawiające się zachowanie. Może okazać się, że interwencja będzie skuteczna już po pierwszym etapie. Może również zdarzyć się sytuacja, w której zastosujemy wszystkie cztery interwencje. Ważne jest to, że metodę stopniowania reakcji stosujemy wtedy, gdy ktoś narusza nasze granice czy obowiązujące normy.

Etap pierwszy – udzielenie informacji

Na tym etapie informujemy, że dane zachowanie nam przeszkadza. Ważne jest, by mówić spokojnie, nie dać się ponieść emocjom. Druga strona może nie mieć złych intencji i po prostu nie wie, że dane zachowanie nam przeszkadza. Sama informacja może spowodować zmianę zachowania.

„Przeszkadza mi, że tak głośno rozmawiasz przez telefon. Nie mogę się wtedy skupić na pracy. Proszę, rozmawiaj ciszej.”

Etap drugi – wyrażenie uczuć

Gdy mimo ww. poinformowania ktoś nie zmienia swojego zachowania, należy powiedzieć o uczuciach, jakie w nas wywołuje dane zachowanie. Znowu warto poprosić o to, by osoba zmieniła sposób działania.

„Denerwuje mnie, że mówisz tak głośno, rozmawiając przez telefon. Proszę, mów ciszej, albo rozmawiaj na korytarzu.”

Etap trzeci – przywołanie zaplecza

Jeśli mimo naszych wcześniejszych komunikatów osoba dalej wykonuje czynność, która nas denerwuje, warto poinformować o tym, co się stanie, jeśli ktoś nie zmieni sposobu działania, czyli o możliwości „przywołania zaplecza”. Zaplecze to sytuacja bądź osoba, która może zmusić tego, kto nam przeszkadza do zaprzestania działań.

„Jeśli nie przestaniesz tak głośno rozmawiać, to poproszę kierownika, by porozmawiał z tobą o tym.”

ETAP CZWARTY – SKORZYSTANIE Z ZAPLECZA

Podczas etapu trzeciego osoba miała możliwość podjęcia decyzji – zaprzestać działań, które nam przeszkadzają, albo nic nie zmieniać, godząc się jednocześnie na groźące konsekwencje. W etapie IV realizujemy zapowiedziane sankcje – korzystamy z zaplecza.

4. ASERTYWNA ODMOWA (A. Leśniewska)

Coach, mentor spotyka się czasem z sytuacją, gdy jest proszony przez szefa czy uczestnika prowadzonego spotkania lub szkolenia o rzeczy, których wykonać nie chce, albo nie powinien.

Jak odmówić, dbając o pozytywną relację?

Schemat asertywnej odmowy:

1. Doceń
doceń, że ktoś zwraca się do ciebie w trudnej dla niego sytuacji
„Miło mi, że wierzysz, że dobrze bym to wykonał za Ciebie...”
2. Odmów
„...ale nie dokończę twojego sprawozdania...”
3. Podaj powód
powód powinien być rzeczywisty (nie chodzi o usprawiedliwianie czy wymówki)
najmocniejsze są argumenty odwołujące się do wyznawanych zasad, wartości, postanowień
„...ponieważ muszę dokończyć własne i nawet na to nie wystarczy mi czasu, więc będę siedzieć po godzinach...”
4. Szukaj rozwiązań
pomyśl, jak inaczej możesz pomóc, jakiego wsparcia możesz udzielić
„...możesz skorzystać z mojego poprzedniego sprawozdania jako z szablonu do uzupełnienia. Może to ci ułatwi napisanie go.”

5. TRUDNE PYTANIA – PROWADZENIE DYSKUSJI Z UCZESTNIKAMI SPOTKANIA

Bardzo ważną umiejętnością mentora i trenera wewnętrznego jest moderowanie dyskusji w grupie i odpowiadanie na pytania. Zakończenie prezentacji efektywną i opanowaną dyskusją może podnieść jej walory, a mówcę przedstawić w korzystnym świetle.

Cztery powody, dla których ten etap może skończyć się twoją porażką:

- Niepowtarzanie na głos zadanych pytań, przez co publiczność ich nie słyszy,
- Odpowiadanie nie na temat lub niezrozumienie pytań,
- Rozwlekłe odpowiadanie na pytanie,
- Niezachowanie kolejności pytań, niedopuszczanie niektórych osób do głosu.

Pamiętaj o kilku istotnych elementach:

- Poinformuj, kiedy będziesz odpowiadał na pytania – w trakcie lub po zakończeniu wystąpienia,
- Opracuj metodę zachęcania do zadawania pytań,
- Przeciwicz przypuszczalne pytania i odpowiedzi,
- Nie blefuj, jeśli czegoś nie wiesz, przyznaj się,
- Okazuj pozytywne nastawienie (uśmiech, kontakt wzrokowy, postawa ciała).

Jak reagować na obraźliwe słowa i zarzuty?

- zachować obiektywizm,
- odciąć się od dalszej dyskusji („bez komentarza”),
- potraktować je z przymrużeniem oka,
- asertywnie stopniować reakcję.

Gdy pojawia się krytyka:

- Okaż rozmówcy szacunek i zrozumienie dla jego stanowiska,
- Docień go za wnikliwość, spostrzegawczość, koncentrację, zaangażowanie w dyskusję,
- Przyznaj się do tego, że Twoja koncepcja może mieć słabsze punkty,
- Okaż gotowość do dyskusji,
- Odpowiadaj spokojnie,
- Skup się na merytorycznym rozwiązaniu problemu.

6. RADZENIE SOBIE Z „TRUDNYMI UCZESTNIKAMI” PODCZAS PROWADZENIA SZKOLENIA WEWNĘTRZNEGO

Większość osób, biorących udział w zajęciach, stawia sobie za cel zwiększenie swojej wiedzy i umiejętności. Z tego właśnie powodu będzie współpracować z trenerem, aby zwiększyć szanse zrealizowania swoich oczekiwań. Zdarzają się jednak sytuacje, w których intencja tzw. trudnych uczestników nie jest tak oczywista i wynika z innych celów (często nieświadomych).

Uczestnicy, którzy podczas prowadzenia zajęć przez mentora wyrażają niezadowolenie, zakłócają, przeszkadzają, swoim zachowaniem zaspokajają pewne cele. Chcą:

- pokazać niezadowolenie z zajęć (niezaspokojenie potrzeb uczestnika, niedostosowanie przekazywanej wiedzy do poziomu grupy)
- chronić swoją tożsamość (np. kierownik będący na szkoleniu z podwładnymi może nie chcieć brać udziału w niektórych ćwiczeniach, które mogą pokazać, że czegoś nie potrafi)
- unikać nieprzyjemnych doznań, doświadczeń
- zaistnieć w grupie (pokazać swą wiedzę, poczucie humoru)
- zwrócić na siebie uwagę (np. gdy prowadzący kogoś pomija wzrokiem, nie angażuje w ćwiczenia)

ZACHOWANIE „TRUDNEGO UCZESTNIKA”	METODA INTERWENCJI
Krytykuje, neguje to, co mówi trener, nie-dowierza, jest sceptyczny	<ul style="list-style-type: none"> – Ustal z grupą, by nie oceniać pomysłów przez pewien czas – stosuj bumerang – pytaj grupę, jak ona to widzi
Rozmawia z innymi uczestnikami podczas szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> – odwołaj się do zasad (mówimy pojedynczo) – Zapytaj, o czym rozmawiają – Powiedz, że tobie to przeszkadza

Uczestnik monopolizuje wypowiedzi, mówi dużo i nie zawsze na temat	<ul style="list-style-type: none"> - podziękuj za zaangażowanie, powiedz, że chcesz poznać też punkt widzenia pozostałych - Porozmawiaj z nim w przerwie
Uczestnik mówi za innych (przekazuje, co ktoś myśli, czuje)	<ul style="list-style-type: none"> - Przerwij wypowiedź. Poproś, by każdy mówił za siebie. Zapytaj, jak on sam się czuł i co myślał. Potem zapytaj kolejną osobę.
Osoba spóźniła się	<ul style="list-style-type: none"> - Jeśli jesteś w trakcie wypowiedzi, dokończ ją (nie komentuj spóźnienia) - Przypomnij o zasadach (punktualność) - Jeśli prowadzisz zajęcia warsztatowe, to w wolnej chwili podejdź do spóźnionej osoby i wprowadź ją w temat

7. PROCEDURA INTERWENCJI

Trudny uczestnik jest najczęściej osobą zakłócającą, dopóki występują warunki, które są dla niego zagrażające, niezadowolające. Jeśli zmienimy te warunki, osoba zmieni swoje zachowanie i przestanie przeszkadzać nam i grupie. Aby znaleźć przyczynę trudnego zachowania, warto przyjrzeć się własnemu postępowaniu (bardzo często to, co zrobił, powiedział, zaproponował prowadzący może wywołać reakcję oporu u uczestnika).

Pamiętaj! Zakłócenia mają pierwszeństwo. Oznacza to, że jeśli zidentyfikujesz zakłócenie, to zajmujesz się nim w pierwszej kolejności. Dalsza nauka nie będzie przebiegać efektywnie, póki zakłócenie nie zostanie wyeliminowane.

Procedura interwencji:

- Zdiagnozuj zakłócenie
- Przeprowadź interwencję
- Sprawdź efekty (czy udało się wyeliminować zakłócenie)

Możliwości interwencji:

- Przeprowadzić od razu po pojawieniu się
- Odwołać się do kontraktu (ustalonych zasad)
- Odwołać się do własnych uczuć (metoda stopniowania reakcji, Komunikat Ja)
- Ujawnić, opisać zachowanie osoby
- Przeprowadzić stanowczo i bez agresji

8. TYPOWE SYTUACJE ZAKŁÓCAJĄCE I NARZĘDZIA INTERWENCJI:

SYTUACJA	NARZĘDZIE INTERWENCJI	PRZYKŁAD WYPOWIEDZI
Uczestnik kwestionuje to, co mówi prowadzący	BUMERANG- odbij pytanie, wątpliwość do osoby, która ją zgłasza	<i>„Mówisz, że to nie jest właściwe rozwiązanie. Powiedz, co Twoim zdaniem powinniśmy zrobić?”</i>
Uczestnicy przerywają sobie, spóźniają się	ZASADY – odwołaj się do ustalonych zasad, przypomnij je	<i>„Umówiliśmy się, że będziemy mówić pojedynczo”.</i>
Grupa zaczyna szeptać, śmiać się	NAZWIJ- powiedz otwarcie, co widzisz i czujesz	<i>„Zauważyłam, że zaczęliście coś szeptać i śmiać się. Mam wrażenie, że energia gdzieś powoli zaczęła uciekać. Powiedzcie, co się dzieje?”</i>
Pojawiają się liczne dygresje	DO TEMATU – przypomnij temat, zadanie, którym teraz mają się zająć	<i>„Mieliśmy teraz zająć się tematem narzędzi interwencji, a rozmawiamy o etapach coachingu. Dokończmy zadanie związane z interwencjami, żeby można było z niego wyciągnąć użyteczne wnioski”.</i>
Uczestnik zwraca uwagę, że popełniłeś błąd	OTWARTOŚĆ – przyjmij uwagę	<i>„Rzeczywiście powinno być tutaj 20, a nie 15%. Dobrze, że zwróciłeś na to uwagę. Dziękuję. Już to poprawiam.”</i>
Uczestnik atakuje słownie inną osobę	CHROŃ INNYCH – odwołaj się do zasad	<i>„Tomku, oceniłeś teraz Kasię, a umawialiśmy się, że nie będziemy się oceniać. Proszę cię, powstrzymaj się przed takimi opiniami”.</i>

Jak interweniować w trudnych sytuacjach

Zacznij od najsłabszej i najmniej zagrażającej interwencji. Jeśli zachowanie powtarza się, stopniowo zwiększaj siłę interwencji, aż do wyeliminowania zakłócenia.

Drabinka interwencji



9. DYPLOMACJA SŁOWNNA

Aby zwiększyć skuteczność przekonywania, warto w przygotowywaną wypowiedź, prezentację czy notatkę wpleść słowa, które wzbudzają ciekawość słuchacza i skłaniają do uważnego słuchania argumentów. Zwroty te pomagają w przekonaniu do proponowanego przez nas rozwiązania.

Ćwiczenie:

Wpisz zdania z użyciem poniższych zwrotów, przekonujące do wdrożenia zarządzania wiekiem w twojej firmie.

Przekonujące zwroty	Przekonujące zdania
dawać	
gwarantować	
maksymalizować	
obniżyć	
osiągnąć	

oszczędzić	
oznaczać	
podnieść	
poprawić	
przynieść	
rozwiązać	
rozwinąć	
skorzystać	
umożliwić	
wynikać	
zabezpieczyć	
zadbać	
zapewnić	
zarobić	
zredukować	
zwiększyć	
zyskać	

10. „TAK”... I DLATEGO” – SPOSÓB NA EFEKTYWNE ROZWIĄZYWANIE TRUDNOŚCI

TECHNIKA „TAK... I DLATEGO” jest skutecznym narzędziem, wykorzystywanym w trudnych rozmowach czy pokonywaniu obiekcji słuchacza. Bardzo często, gdy celem jest przekonanie kogoś do swojego stanowiska i w trakcie rozmowy słyszymy obiekcje słuchacza, posługujemy się zdaniami „Masz rację, ale...”. Taki zwrot oddala nas jednak od osiągnięcia celu. Im więcej pojawia się kolejnych „ale”, tym bardziej każda ze stron jest przekonana do własnego stanowiska i coraz mniej analizuje argumenty drugiej strony, skupia się na szukaniu kolejnych kontrargumentów.

Technika „tak i dlatego” jest skuteczną metodą przekonania do swojego stanowiska. Polega na rzeczywistym zgodzeniu się z częścią wypowiedzi przedmówcy i podaniu wyjaśnienia (rozwiązania) uwzględniającego obiekcje drugiej strony.

Ważne! W pierwszej części zdania, po zwrocie „Tak, to prawda” ”zgadzam się”, czy „rozumiem”, zawsze musi pojawić się doprecyzowanie, z czym konkretnie się zgadzam lub co jest prawdą.

Struktura:

Tak, to prawda, że...

Zgadzam się, że...

Rozumiem, że...



i dlatego... (propozycja rozwiązania uwzględniająca obiekcje drugiej strony)

Przykład:

Słyszałam, że przy wdrażaniu takiej strategii jest sporo pracy.

W tym zdaniu możemy zgodzić się np. z tym, że można coś takiego usłyszeć lub z tym, że wdrożenie wiąże się z pewną pracą.

Tak, to prawda, że to wiąże się z pewną pracą i dlatego przeszkoliliśmy cztery osoby z metod skutecznego wdrażania strategii, i będą one w stanie poradzić sobie z przygotowaniem wdrożenia w ramach swojej pracy.

Ułóż 5 zdań wykorzystujących zwroty: *zgadza się, to prawda ze zmianieniem kierunku, używając zwrotu: i dlatego*

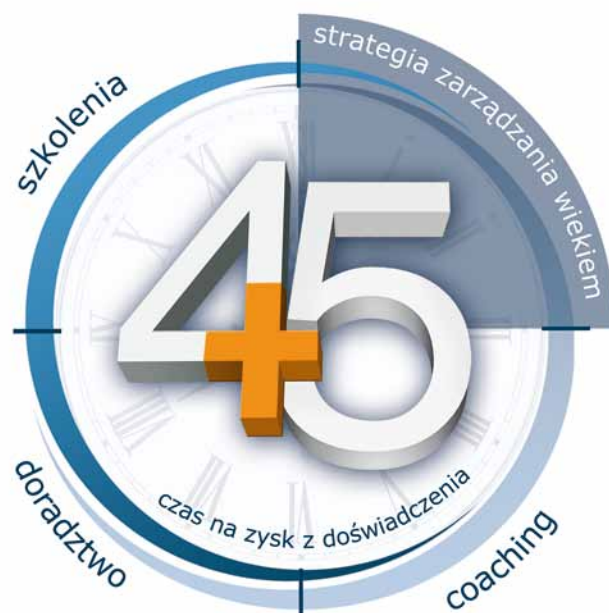
Rok nauki to dla mnie zbyt długi czas.

To się nie uda.

Jestem chyba za stara/y, żeby się tego nauczyć.

Ludzie mówią, że to nie przyniesie spodziewanych efektów.

To zadanie wymaga bardzo dużego wysiłku.



KOMPONENT 2

Moduł VI: IMPLEMENTACJA

„Wiedzę możemy zdobywać od innych, ale mądrości musimy nauczyć się sami”
Adam Mickiewicz

WSTĘP:

Do nauczenia się nowej roli zawodowej bardzo ważne jest poznanie niezbędnej wiedzy wymaganej na tym stanowisku. Należy również zadbać o systematyczne doskonalenie umiejętności potrzebnych do wykonywania nowych obowiązków. Niezwykle istotne jest także wewnętrzne przekonanie kandydata, że nadaje się na to stanowisko i jest w stanie je objąć. Aby wzmocnić się w rozwoju i odpowiednio przygotować do roli mentora, ważne jest poznanie własnych mocnych stron i obszarów wymagających dalszej pracy w zakresie kompetencji, jakie wykorzystuje mentor. Dalszym krokiem jest zaplanowanie działań rozwojowych i systematyczna realizacja postawionych celów. Niniejszy rozdział poświęcony jest narzędziom ułatwiającym zaplanowanie takiego procesu rozwojowego oraz wdrożenie mentoringu w firmie.

CEL MODUŁU:

- Przygotowanie do wdrożenia systemu coachingu i mentoringu/intermentoringu w firmach.
- Wsparcie we wdrożeniu rozwiązań coachingowych i mentoringowych/intermentoringowych w organizacji pod kątem zarządzania wiekiem.

KORZYŚCI:

- Zdobywanie wiedzy i wzmocnienie umiejętności w zakresie projektowania programów mentoringowych i coachingowych.
- Nauczenie się wyznaczania indywidualnych celów rozwojowych.
- Poznanie praktycznych metod wdrażania systemu coachingu i mentoringu/intermentoringu w firmie.

PROGRAM:

1. Osobisty plan rozwoju zawodowego.
2. Projektowanie programu mentoringowego/intermentoringowego i coachingowego.
3. Wdrożenie systemu coachingu i mentoringu/intermentoringu w firmach – plan wdrożenia.

1. OSOBISTY PLAN ROZWOJU ZAWODOWEGO

Wybierz kluczowe kompetencje, jakie powinieneś/powinnaś posiadać jako mentor. Określ poziom aktualny i pożądaný każdej z cech. Zaznacz największe różnice.

Kluczowe kompetencje	Profil									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Określ kluczowe kompetencje, jakie powinieneś/ powinnaś rozwijać.

Określ cele rozwojowe. Każdy z nich powinien być konkretny, określony w czasie, możliwy do zmierzenia, atrakcyjny i ambitny, realny.

Zaplanuj konkretne działania, pozwalające na realizację określonych celów.

CEL OGÓLNY:					
Działania Co zrobić?	Sposób realizacji Jak?	Termin Kiedy?	Osoby zaangażowane Kto?	Potrzebne środki Co potrzeba?	Spodziewane rezultaty Co osiągnę?

2. PROJEKTOWANIE PROGRAMU MENTORINGOWEGO/ INTERMENTORINGOWEGO I COACHINGOWEGO

W momencie projektowania programu mentoringowego/intermentoringowego i coachingowego należy odpowiedzieć na kilka ważnych pytań.

Jedno z nich dotyczy tego, czy organizacja jest gotowa do przeprowadzenia takiego procesu. Trzeba pamiętać, że wymaga on znacznego zaangażowania, zarówno ze strony coachów/mentorów/intermentorów, jak i pracowników podlegających mentoringowi/intermentoringowi czy coachingowi. Działania mentoringowe/intermentoringowe czy coachingowe będą odbywały się w godzinach pracy, które w związku z tym muszą zostać nieco przeprojektowane.

Kolejne pytanie dotyczy systemu zarządzania kompetencjami w firmie. Żeby mentoring lub coaching nie stanowił chaotycznego działania, powinien opierać się na dokładnym opisie kompetencji i służyć niwelowaniu luk kompetencyjnych.

Po trzecie, szczególnie w przypadku mentoringu/intermentoringu, należy zweryfikować zasoby, czyli dostępność i możliwości osób, które miałyby pełnić funkcje mentorów. Być może będzie wymagane ich dodatkowe przeszkolenie.

Mentor/intermentor powinien:

- mieć odpowiednie kwalifikacje i szerszą wiedzę
- mieć większe doświadczenie lub dłuższy czas pracy w organizacji
- pasować do zadania, chcieć je wykonać oraz mieć do tego możliwości

W określeniu możliwości funkcjonowania określonej osoby jako mentora może pomóc np. następująca ankieta:

1. Lubię dzielić się wiedzą z innymi	Tak	Nie
2. Miewam problemy w utrzymywaniu dobrych relacji z innymi ludźmi	Tak	Nie
3. Mam bogate doświadczenie zawodowe	Tak	Nie
4. Zdarza się, że ktoś wyprowadzi mnie z równowagi	Tak	Nie
5. Udzielam pomocy i wyjaśnień współpracownikom, gdy tego potrzebują	Tak	Nie
6. Moją silną stroną jako pracownika jest dobra organizacja i planowanie pracy	Tak	Nie
7. Oceniając czyjąś pracę potrafię przekazać zarówno negatywne, jak i pozytywne informacje	Tak	Nie
8. Słuchając innych często im przerywam	Tak	Nie
9. Umiem wyrazić swoje zdanie w sposób jasny i bezpośredni	Tak	Nie
10. Kiedy się złościę, zdarza się, że zaczynam krzyczeć	Tak	Nie
11. Nawet w trudnej sytuacji nie tracę głowy, szybko znajduję rozwiązanie i wprowadzam je w życie	Tak	Nie
12. Kiedy przełożony niespodziewanie zleca mi nowe zadanie, wpadam w panikę	Tak	Nie
13. Szybko tracę cierpliwość, kiedy inni po raz kolejny popełniają ten sam błąd	Tak	Nie
14. Kiedy nie rozumiem tego, co ktoś do mnie mówi, przyznaję się do tego i proszę o wyjaśnienie	Tak	Nie
15. Wykonywanie pracy sprawia mi prawdziwą radość	Tak	Nie
16. Opracowuję plan działania, ale bardzo często się go nie trzymam	Tak	Nie

Sposób obliczania punktacji

Po 1 punkcie należy przyznać:

- za odpowiedź „TAK” na pytania: 1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 15.
- za odpowiedź „NIE” na pytania: 2, 4, 8, 10, 12, 13, 16.

Wyniki i interpretacja:

16 – 15 punktów

Wykazuje Pani/Pan wyjątkowe umiejętności pełnienia roli mentora.

Potrafi Pani/Pan nawiązywać i podtrzymywać dobre relacje z innymi. Nie ma Pani/Pan również większych problemów z planowaniem i organizowaniem swojej pracy, a także ze skutecznym przekazywaniem wiedzy. Właściwa kontrola własnych emocji i skuteczne radzenie sobie ze stresem to także umiejętności, które nie są Pani/Panu obce. To wszystko, wraz z dużym doświadczeniem zawodowym i szeroką wiedzą fachową, pozwoli Pani/Panu skutecznie pełnić funkcję mentora, z korzyścią zarówno dla osoby mentorowanej, jak i dla dalszego własnego rozwoju.

14 – 11 punktów

Bardzo dobrze, ale należałoby jeszcze trochę popracować nad pewnymi umiejętnościami interpersonalnymi. Można tego dokonać m.in. poprzez udział w różnego rodzaju warsztatach na temat komunikacji, zarządzania czasem, skutecznego planowania. Można również zaangażować się w różnego rodzaju nowe projekty w celu poszerzenia doświadczenia zawodowego i rozwinięcia pewnych umiejętności niezbędnych do pełnienia roli mentora.

Poniżej 11 punktów

Nie jest źle, ale posiadane przez Panią/Pana umiejętności niezbędne do pełnienia roli mentora powinny zostać poszerzone bądź udoskonalone. Funkcja mentora wiąże się m.in.

z planowaniem i organizowaniem nie tylko pracy własnej, ale również pracy osoby mentorowanej, dlatego też umiejętności planistyczno-organizacyjne są niezbędne. Konieczna jest również umiejętność nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z innymi, która jest gwarantem skutecznego pełnienia roli mentora (oczywiście przy spełnieniu warunku koniecznego, jakim jest bogate doświadczenie zawodowe). Praca indywidualna, na samodzielnym stanowisku też daje dużo satysfakcji.

Kiedy mamy już określone osoby, które zajmą się procesem mentoringu czy coachingu, możemy przejść do następnego etapu, czyli konkretnego projektowania programu mentoringu lub coachingu.

Projektowanie programu mentoringowego

1. Określ **konkretne obszary** do rozwoju osób podlegających mentoringowi/ intermentoringowi. Najlepiej, kiedy taka analiza opiera się na systemie zarządzania kompetencjami i wynika z oceny rocznej lub oceny 360 stopni. W niektórych organizacjach z założenia procesowi mentoringu podlegają wszyscy nowi pracownicy o niewielkim, określonym stażu w zawodzie.
2. Razem z mentorem/intermentorem określ **kompetencje** do rozwoju w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw.
3. W oparciu o **cykl Kolba** zaprojektuj razem z mentorem/intermentorem czynności, odnoszące się do działania, refleksji, teorii i praktyki. Zadbaj o to, żeby działania te były realne do przeprowadzenia w godzinach pracy (nie mogą być zatem zbyt długie).

Przykład: *Mentoring w firmie Bahlsen Sp. z o.o.*

Program mentoringowy funkcjonuje w firmie Bahlsen Sp. z o.o. na produkcji. Dzięki programowi osoby pracujące na poszczególnych liniach produkcyjnych są przygotowywane do pracy na innych liniach, co pomaga w przypadku konieczności zastąpienia kolegi lub koleżanki, a także przy wzmożonym zapotrzebowaniu na produkty z konkretnej linii – może wtedy pracować przy niej więcej osób.

Jeżeli program dotyczy produkcji ciastek kruchych, to podopieczny mentora ma za zadanie przynieść domowe ciasto kruche i opowiedzieć o jego właściwościach (doświadczenie), następnie wspólnie z mentorem wyciągnąć wnioski dotyczące produkcji takich ciastek w firmie (refleksja), wysłuchać wykładu o surowcach charakterystycznych dla ciastek kruchych (teoria), a następnie na linii próbnej zarobić własne ciasto w odpowiednio mniejszych proporcjach (praktyka). Dzięki temu procesowi pod opieką mentora pracownik zdobywa kompetencje dotyczące produkcji ciasta na wielu poziomach.

Źródło: Informacje własne

4. Zorganizuj **spotkanie** mentora/intermentora i jego podopiecznego, wskaż swoje oczekiwania, zbierz ich oczekiwania i informacje, zadбай o zbudowanie dobrej relacji między nimi.
5. Zorganizuj „**próbkę**“ działania mentora/intermentora – poproś o przeprowadzenie jednego z ustalonych działań z podopiecznym pod Twoją **superwizją**. Poproś obie strony o informację zwrotną, Ty także udziel informacji zwrotnej – zwróć szczególną uwagę na kwestie wymagające poprawy.
6. Jeżeli jest to konieczne, zorganizuj **dotatkowe szkolenie** dla mentora/ intermentora.
7. Określ sposób **organizacji pracy**, który pozwala na zastosowanie mentoringu/ intermentoringu w praktyce, bez uszczerbku dla płynności pracy.

Projektowanie programu coachingowego

1. Określ cele programu coachingowego – czyli czemu ma służyć coaching. Zasadne jest stworzenie modelu, np. model „idealnego menedżera“ w przypadku coachingu dla menedżerów lub przynajmniej odniesienie się do profili kompetencyjnych.
2. Określ, które obszary powinny podlegać rozwojowi. Przydatne są do tego oceny roczne, natomiast jeżeli nie są stosowane w Twojej organizacji lub uznajecie je za nieadekwatne – użyteczne są inne metody. Jedną z nich to ocena 360 stopni, która daje realne porównanie poziomu kompetencji uczestnika programu z oczekiwanym modelem. Jest to jednak metoda dość droga i skomplikowana do przeprowadzenia. Możesz także posłużyć się kołem kompetencji zawodowych.
3. Dostarcz osobom, które będą uczestniczyły w programie, raport na temat ich kompetencji. Pamiętaj, że aby coaching był skuteczny, nie powinno się narzucać, które kompetencje powinny być rozwijane – to do klienta należy wybór.
4. Zadбай o dobór coachów tak, aby nie pozostawali w zależności służbowej ze swoimi klientami. Jest to szczególnie istotne, gdy coaching będą prowadziły osoby z wewnątrz organizacji. Najlepiej, jeżeli klient może sam wybrać swojego coacha.
5. Upewnij się co do ram relacji tak, aby były bezpieczne i dla organizacji, i dla osób podlegających coachingowi.
6. Zorganizuj spotkanie dla coachów, gdzie przedstawiś im zasady – praca ma dotyczyć kompetencji, które chce rozwijać klient, na podstawie informacji o jego kompetencjach,

- uzyskanych z raportu lub oceny 360 stopni.
7. Pamiętaj, że nie można nikogo zmusić do coachingu. Coaching, którego klient nie chce, jest bezcelowy.
 8. Zadbaj o to, żeby coachowie wypracowali ze swoimi klientami kontrakty na cały proces coachingu. Te kontrakty będą informacją dla działu HR i dla przełożonych, nad jakimi kompetencjami pracuje klient. Przełożeni nie powinni żądać większego zakresu informacji.

Przykład: *Programy coachingowe w Multibanku*

Pierwsze programy coachingowe zaczęły funkcjonować w banku kilka lat temu. Młoda, dynamicznie rozwijająca się organizacja wymagała równie sprawnego rozwoju swoich struktur. W praktyce oznaczało to awanse i wdrażanie do firmy osób z zewnątrz. Nowi menadżerowie w szybkim tempie musieli zdobyć kolejne kompetencje lub uzupełnić pewne ich deficyty. W tym czasie właśnie powstał pierwszy program coachingowy MultiBanku. Jego celem było wsparcie kompetencji kierowniczych, które w konsekwencji wspomagały realizację zadań biznesowych.

W Multibanku prowadzony jest przede wszystkim coaching grupowy (prowadzą go coachowie wewnętrzni) oraz Executive Coaching skierowany do najwyższego szczebla kierownictwa odpowiedzialnego za zarządzanie zespołami. Celem Executive Coachingu jest m.in. rozwijanie takich kompetencji jak: umiejętność przewodzenia i motywowania, kreowanie zaangażowania i dzielenie się wizją z zespołami.

Coaching grupowy natomiast ma na celu usprawnienie komunikacji zarówno w samym zespole, jak i między różnymi działami. Przykładem takiego szkolenia może być projekt „Get together”, mający na celu polepszenie przepływu informacji między pionem biznesowym a jednostkami wsparcia. W wyniku szkoleń udroźniona została komunikacja, co pozwoliło na terminowe kończenie zadań. Dodatkowo dla menedżerów rozpoczynających pracę w MultiBanku przygotowano program będący wprowadzeniem do Executive Coachingu, pomagający zdefiniować różnice, z którymi styka się nowa osoba w organizacji oraz wspiera sprawne dostosowanie się do nowego środowiska pracy.

Proces rozpoczyna się od „audytu” wybranych kompetencji pracownika i ustalenia obszarów o najbardziej istotnym znaczeniu, których dotyczyć będzie coaching. W tym przypadku korzysta się z różnych źródeł informacji, m.in. ocena 360 stopni, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym czy ocena roczna lub kwartalna. Kolejno ustalane są cele do osiągnięcia na koniec programu. W ich definiowaniu uczestniczy coach, przełożony pracownika oraz on sam. Ponadto założenia te uwzględniają cele biznesowe, związane z rozwojem kompetencji danej osoby.

Czas trwania programu to najczęściej 10 sesji coachingowych. Zarówno w trakcie procesu, jak i po jego zakończeniu następuje monitorowanie i pomiar realizacji celów, czyli ocena skuteczności coachingu. W pojedynczych, uzasadnionych przypadkach możliwe jest też redefiniowanie celów podczas programu lub wydłużenie czasu jego trwania.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie
<http://businesscoachingmag.pl/coaching-dodatkowy-napęd-dla-pracownika/>*

3. WDROŻENIE SYSTEMU COACHINGU I MENTORINGU/ INTERMENTORINGU W FIRMACH – PLAN WDROŻENIA

Poniżej przedstawiamy przykładowy plan wdrożenia systemu coachingu i mentoringu/ intermentoringu w organizacji (skierowane do osób z działu HR)

KROK 1: PRZESZKOL SIĘ.

Dowiedz się jak najwięcej o coachingu i mentoringu/ intermentoringu w jego prawidłowej formie. Najlepiej sam przejdź proces coachingu lub mentoringu/ intermentoringu.

KROK 2: ZDOBĄDŹ POPARCIE SWOJEGO PRZEŁOŻONEGO.

To najlepszy sposób, aby pomysłem zainteresować Zarząd firmy.

KROK 3: PRZEPROWADŹ PREZENTACJĘ – SZKOLENIE.

Wprowadzanie zmian w kulturze organizacji wymaga poparcia i pełnego przekonania całego top managementu. Zgromadź więc argumenty, przygotuj prezentację i zaproś na nią członków Zarządu, dyrektorów, kierowników i wszystkie osoby, których udział wydaje ci się na tym etapie kluczowy. Kampanię informacyjną powtórz potem dla zespołu lub zespołów, które przejdą ten proces w formie próby.

KROK 4: PRZYGOTUJ PROJEKT.

Gdy uzyskasz akceptację Zarządu, rozpisz wszystkie czekające cię działania. To często szeroko zakrojony, rozległy projekt biznesowy i dlatego zaproś tutaj do pomocy różne osoby z organizacji.

KROK 5: POPROŚ O WSKAZANIE ZESPOŁU PRÓBNEGO.

To ważny element, który daje poczucie bezpieczeństwa Zarządowi i jednocześnie pozwoli wyłapać wszystkie mocne strony projektu i możliwe pułapki.

KROK 6: ZACZNIJ OD MINICOACHINGU LUB MENTORINGU/ INTERMENTORINGU.

Polega on na oswojaniu szerokiej grupy odbiorców z tą formą rozwoju. Wprowadź do zespołu próbnego coacha lub mentora/intermentora, który będzie osobą bezstronną. Jej zadaniem będzie pilotowanie osób z zespołu. Raz na 3-4 tygodnie będzie się ona spotykać z osobami z zespołu na krótkie 15-20 min. rozmowy. Tego typu interwencje dotyczą zazwyczaj operacyjnych aspektów codziennej pracy. Ludzie dzięki temu uczą się myśleć i używać narzędzi coachingowych i mentoringowych/intermentoringowych.

KROK 7: OKREŚL KRYTERIA DOBORU OSÓB DO COACHINGU, CZY MENTORINGU/ INTERMENTORINGU DŁUGOTERMINOWEGO.

Tutaj bardzo ważnym elementem jest cel osoby przeznaczonej do coachingu czy mentoringu/ intermentoringu. Musi on zawierać się w wizji, misji i celach organizacji. (Nie możesz prowadzić coachingu/mentoringu/intermentoringu dla osoby, której celem jest np. zmiana pracy). Taki proces coachingowy to z reguły 5-7 spotkań w odstępach 4-tygodniowych. Warto, aby na początek wśród tej grupy znalazły się osoby z Zarządu, dyrektorzy, kierownicy i inne osoby, których postawa będzie miała wpływ na szeroką grupę pracowników.

KROK 8: PRZEPROWADŹ PROJEKT.

Może on zająć ok. 8-10 miesięcy.

KROK 9: PODSUMUJ PROJEKT.

Ale go nie kończ! To ważny wstęp do kolejnych projektów coachingowych/mentoringowych/intermentoringowych. Teraz masz sporo argumentów, że jest to wartościowy proces i Zarząd powinien wydać zezwolenie na uruchomienie podobnego procesu dla większej ilości zespołów.

BIBLIOGRAFIA:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Drapeau C., *Jak się uczyć szybko i skutecznie*, Klub dla Ciebie, Warszawa 2002.
3. Dryden G. i Vos J., *Rewolucja w uczeniu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
4. Dzierzgowska I., *Nauczanie nauczycieli. Podręcznik dla edukatora*, Wyd. Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001.
5. Hermann S., *Tajemniczy mistrzowie. Studium przypadków*, PWN, Warszawa 1999.
6. Holliday M., *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół* [tł.: M. Głogowska], Wyd. Helion, Gliwice 2006.
7. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2009.
8. Knoblach J., *Sztuka uczenia się*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 2000.
9. Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.
10. Materiały i opracowania sporządzone w ramach realizacji projektu MAYDAY.
11. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, Warszawa 2008.
12. Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn FISE nr 7, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
13. Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 1998.
14. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
16. *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, red. B. Urbaniak, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
17. Probst G., Raub S., Romardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, OE, Kraków 2002.
18. Szuwarzyński A., K. Leja (2007), *50+ Zarządzanie*, Politechnika Gdańska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Gdańsk.
19. Urbaniak B., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa 2007.
20. Vopel K.W., *Poradnik dla prowadzących grupy. Teoria i praktyka zabaw interakcyjnych*, Wyd. Jedność, Kielce 1999.
21. Wasilewska A., Ziarkowska E., *50+ Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej, Gdańsk 2008.
22. Włodarski Z., *Psychologiczne prawidłowości uczenia się i nauczania*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1980.
23. Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla organizacji*, Żory.
24. Żorska Izba Gospodarcza (2007), *Model intermentoring: Podręcznik dla trenerów*, Żory.
25. Żorska Izba Gospodarcza (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żory.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
SPOŁECZNY

Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest jednym z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (UE). Został stworzony jako kluczowy element strategii UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, która ma poprawić jakość życia obywateli UE, zapewniając im lepsze kwalifikacje i większe szanse na rynku pracy.

www.efs.gov.pl



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Misją PARP jest działanie na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego Polski. Celem działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jest wspieranie przedsiębiorczości poprzez realizację działań, mających na celu wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorców, rozwój zasobów ludzkich, ekspansji na rynki zagraniczne, rozwój regionalny. Jego osiągnięcie przyczyni się do poprawy pozycji konkurencyjnej polskiej gospodarki zarówno na rynkach Unii Europejskiej, jak i światowym.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83
00-834 Warszawa

tel.: (48 22) 432 80 80
fax: (48 22) 432 86 20
e-mail: biuro@parp.gov.pl



WYG International Sp. z o.o. jest liderem na rynku zarządzania wielodyscyplinarnymi projektami społeczno-gospodarczymi i infrastrukturalnymi, które są współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. W Polsce firma działa od 1999 roku. W 2007 roku poprzez konsolidację firm WYG International, PSDB i WYG Consulting, uzyskano synergii grupy podmiotów pozwalającą realizować najbardziej wymagające projekty dla przedsiębiorstw, jednostek administracji państwowej i samorządowej, organizacji pożytku publicznego.

WYG International, PSDB, WYG Consulting, wchodzi w skład WYG Group, brytyjskiej grupy, marki z pięćdziesięcioletnią tradycją w zakresie doradztwa społeczno – ekonomicznego, biznesowego oraz inżynierskiego.

Głównymi obszarami działania WYG International są: zarządzanie projektami, strategię i plany rozwoju, ekspertyzy i analizy sektorowe, wnioski i studia wykonalności, obsługa inwestycji i usługi projektowe, usługi public relations oraz projekty IT.

WYG International Sp. z o.o.
ul. Marynarska 15
02-674 Warszawa
tel.: (48 22) 492 71 00