

"Program Utrzymania Aktywności Pracowników 50+" realizowany jest ze środków EFS w ramach IV Osi Priorytetowej PO WER Działanie 4.3: Współpraca ponadnarodowa.







## (1) INFORMACJE O PUBLIKACJI:

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu pt. Program Utrzymania Aktywności Pracowników 50+ (PUAP 50+), realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa IV "Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa", Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

## **ZESPÓŁ PROJEKTOWY:**

dr Tomasz Dąbrowski, Maciej Głogowski, Katarzyna Ociepka-Miąsik, Joanna Pająk, Anna Popek, dr Izabela Stańczyk, dr Roksana Ulatowska, Ewa Zaroda, dr Anna Zaroda-Dąbrowska.

## **PARTNERZY PROJEKTU:**

Orange Hill Sp. z o.o.

Wyższa Szkoła Europejska im. Józefa Tischnera

Europejskie Stowarzyszenie Edukacji i Rozwoju "PIONIER"

Wersja (4), 2019.

Kraków, 2019

ROZDZIAŁ I. PLANOWANIE I ORGANIZACJA ZATRUDNIENIA	<b>4</b>
Wprowadzenie.	5
Obszary kompetencji	5
Analiza trendów na rynku pracy	6
Elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczny czas pracy	8
Analiza i optymalizacja wykorzystania kompetencji	9
Zarządzanie bazą talentów	12
Działania w przypadku chęci odejścia/rezygnacji pracownika	15
ROZDZIAŁ II. REKRUTACJA	18
Wprowadzenie	19
Obszary kompetencji	19
Proces rekrutacji zgodnie z zasadami wyrównywania szans – Wytyczne ogólne	20
Ogłoszenie o pracę, które nie będzie dyskryminujące	22
Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej	23
Uprzedzenia (unconscious bias) w rekrutacji	27
ROZDZIAŁ III.	22
INKLUZJA I INTEGRACJA ZESPOŁÓW MIĘDZYPOKOLENIOWYCH  Wprowadzenie	
Obszary kompetencji	
Podstawowe wskazówki dotyczące zarządzania zespołem różnym pokoleniowo	
Organizacja wydarzenia o różnicach międzygeneracyjnych	
Przeprowadzenie dobrego onboardingu	
112eprowadzenie dobiego onboardingu	
ROZDZIAŁ IV. BUDOWANIE OTWARTEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ	40
Wprowadzenie	41
Obszary kompetencji	41
Diagnoza kultury organizacyjnej	42
Przygotowanie mapy komunikacji	44
Badanie satysfakcji pracowników	45

ROZDZIAŁ V. LIFELONG LEARNING I ROZWOJ OSOBISTY	48
Wprowadzenie	49
Obszary kompetencji	49
Analiza Self - SWOT	50
Realizacja szkoleń i programów rozwojowych	51
Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych	52
Analiza efektywności szkoleń	53
ROZDZIAŁ VI. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ	55
Wprowadzenie	56
Obszary kompetencji	56
Audyt zarządzania wiedzą	57
Analiza barier i trudności w zakresie przekazywania wiedzy	59
Mentoring, jako element zarządzanie wiedzą w organizacji	61
ROZDZIAŁ VII. ZDROWIE PRACOWNIKA	<b>63</b>
Wprowadzenie	64
Obszary kompetencji	64
Promocja zdrowia psychicznego	65
Ergonomia pracy – stanowisko biurowe	66
ROZDZIAŁ VIII. WSPARCIE W ZMIANIE I RADZENIE SOBIE Z KONFLI	KTAMI 68
Wprowadzenie	69
Obszary kompetencji	69
Identyfikacja przyczyn powstania sytuacji konfliktowej	70
Metody zarządzania konfliktem	
Metoda: "5 x Dlaczego"	74
Wykres Ishikawy	75
Jak reagować w przypadku mobbingu?	76
Realizacja programów outplacementowych	77

# ROZDZIAŁ I.

## **PLANOWANIE I ORGANIZACJA ZATRUDNIENIA**

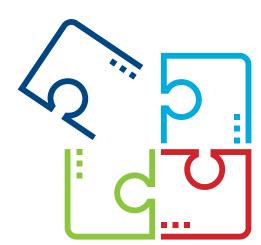


Wprowadzenie

Obszary kompetencji

## Narzędzia / metody / rozwiązania:

- Analiza trendów na rynku pracy
- Elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczny czas pracy
- Analiza i optymalizacja wykorzystania kompetencji
- Zarządzanie bazą talentów
- Działania w przypadku chęci odejścia/rezygnacji pracownika



## **WPROWADZENIE**

Zarządzanie międzypokoleniowe powinno być częścią strategicznego procesu zarządzania każdą organizacją. Podyktowane jest to koniecznością dopasowania się organizacji do zmieniającej się struktury demograficznej na rynku pracy, aktualnymi trendami oraz wyzwaniami stojącymi przed organizacjami w obliczu postępującego procesu starzenia się społeczeństwa.

Obszar planowania zatrudnienia odnosi się do kluczowej kwestii takiego zorganizowania pracy, aby możliwe było niezakłócone funkcjonowanie firmy, jak najefektywniejsze wykorzystanie czasu i kompetencji pracowników oraz by możliwy był rozwój firmy uwzględniający zmiany demograficzne na rynku pracy.

## **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście planowania zatrudnienia osób istotnymi kwestiami są:

#### A. ŚWIADOMOŚĆ ZMIAN I ZNAJOMOŚĆ OTOCZENIA BIZNESOWEGO ORGANIZACJI

- Znajomość aktualnej struktury demograficznej firmy oraz umiejętność prognozowania zmian w tej strukturze w przyszłości (np. starzenie się personelu).
- Znajomość zmian i trendów demograficznych na rynku pracy, rozpatrywanych w kontekście konkretnej branży, obszaru geograficznego oraz dostrzeżenie ich potencjalnego wpływu na działanie firmy w przyszłości.
- Dostrzeżenie potencjalnych zmian oczekiwań/zachowań klientów związanych z wiekiem (starzeniem się, wejściem na rynek nowych pokoleń) i analiza możliwości sprostania tym zmianom przez obecnych pracowników.
- Przekonywanie organizacji do konieczności sięgania po pracowników różnych wiekowo (budowanie business case).

#### B. AKTYWNE KSZTAŁTOWANIE POLITYKI ZATRUDNIENIA

- Prognozowanie i kształtowanie polityki zatrudnienia uwzględniającej zmiany demograficzne na rynku pracy, ewentualne zmiany oczekiwań/zachowań klientów, jak również procesy w samej organizacji.
- Znajomość publicznych mechanizmów wspierających pracodawcę w zatrudnianiu osób w różnym wieku odnosi się to zarówno do młodych pracowników, jak i seniorów, dot. to między innymi dofinansowań na szkolenia i kursy zawodowe, niższych składek np. na Fundusz Pracy czy możliwości korzystania z bezpłatnego wsparcia doradcy zawodowego.
- Umiejętna współpraca z menedżerami i kluczowymi osobami w firmie, pozwalająca na skuteczne planowanie zatrudniania, odpowiadanie na oczekiwania, wyprzedzanie trudności.
- Umiejętne planowanie sukcesji związanej z planowanymi odejściami (np. w związku z wiekiem emerytalnym), obejmujące zarówno przygotowywanie pracowników/pracownic, jak i współpracujących z nimi osób.

Zapewnienie bezpieczeństwa prawnego dla organizacji w kontekście zatrudniania (regulaminy, umowy – gwarantujące dostępność kompetencji, ale także niedyskryminacje).

#### C. EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE CZASU I POTENCJAŁU ZATRUDNIONYCH OSÓB

- Umiejętność rozpoznania słabych i mocnych stron pracownika oraz dopasowania ich do potrzeb organizacji.
- Kreowanie formalno-prawnych regulacji związanych z zatrudnieniem, ułatwiających możliwe najefektywniejsze wykorzystanie kompetencji personelu (np. system zastępstw, planowanie obciążenia pracą).
- Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników.
- Nadzór nad procesami przenoszenia na inne stanowisko (przekwalifikowanie) uwzględniający analizę kompetencji, potrzeb i możliwości indywidualnych pracowników, pozwalającą na ewentualną zmianę stanowiska na bardziej dostosowane do potrzeb poszczególnych pracowników.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze kształtowania zatrudnienia, które uwzględnia różnice międzypokoleniowe i zmiany demograficzne.



## **ANALIZA TRENDÓW NA RYNKU PRACY**



Celem analizy trendów na rynku pracy jest świadome planowanie i dostosowywanie organizacji do zmieniającego się środowiska, w którym funkcjonuje organizacja.

## 💴 Co należy wiedzieć?

- Analiza trendów powinna być stale aktualizowana (w przyjętych przedziałach czasowych, np. półrocznych), ze względu na bardzo szybko zmieniające się otoczenie zewnętrzne funkcjonowania organizacji.
- Trendy powinny być poddawane analizie zarówno z perspektywy globalnej, jak i lokalnej.
- Struktura demograficzna naszego społeczeństwa stale się zmienia wraz z tym zmieniać będzie się również struktura talentów, z których mogą korzystać organizacje, szukając kandydatów do zatrudnienia. Warto mieć pełną świadomość nadchodzących trendów, aby na bieżąco na nie reagować.
- Analizując trendy rynku pracy w kontekście zarządzania międzypokoleniowego, należy zwrócić uwagę na kilka aspektów. Oprócz analiz demograficznych skoncentrowanych na wieku pracowników oraz dostępnych zasobów ludzkich warto wziąć pod uwagę również inne cechy, które mają pośredni wpływ na podejmowanie decyzji w ramach zarządzania międzypokoleniowego. Ważnymi aspektami są np. mobilność pracowników, sytuację kobiet czynnych i biernych zawodowo, odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych, cyfryzację procesów.

## Jak to działa?

Decydenci odpowiedzialni za planowanie i organizację zatrudnienia w ramach organizacji mają obecnie szeroki wachlarz ogólnodostępnych raportów badawczych, publikowanych przez wyspecjalizowane organizacje (zarówno z sektora administracji publicznej, organizacje pozarządowe, jak i działające na zasadach biznesowych). Warto zwrócić uwagę szczególnie na

najbardziej aktualne opracowania w tym zakresie, odnoszące się do branży, w jakiej funkcjonuje dana organizacja. Źródłami wiedzy o aktualnych trendach na rynku pracy są m. in.:

#### Roczniki statystyczne.

- Sondaże i badania opinii publicznej (w tym m. in.: Społeczna solidarność z osobami w starszym wieku, CBOS, 2012).
- Kwartalne raporty o rynku pracy publikowane przez NBP,
- Badania i diagnozy społeczne publikowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (w tym m. in.:
  - Aktywność osób starszych i solidarność międzypokoleniowa Statystyczny portret Unii Europejskiej 2012, Eurostat, 2012.
  - Ageing Report, Komisja Europejska, 2012.
  - Wyniki badania Aktywne starzenie się, Eurobarometr, 2011.
  - A Road Map for European Ageing Research, FUTUREAGE, 2011.
  - Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy 2009, 2010, MPiPS, Warszawa 2010, 2011
  - Program Solidarność Pokoleń, Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, MPiPS, Warszawa 2008.
  - Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, MPiPS, Warszawa 2008.
  - Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy, MPiPS, Warszawa 2016.

#### Diagnozy społeczne, w tym m. in.:

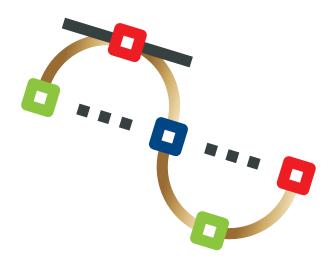
- J. Czapiński, T. Panek, Diagnoza Społeczna 2007, 2009 Warunki i jakość życia Polaków, Rada Monitoringu Społecznego oraz Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2007, 2009.
- E. Kotowska (red.), Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza Społeczna 2009, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2009.
- E. Kotowska, I. Wóycicka, Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym, MPiPS, Warszawa 2008.
- P. Szukalski (red.), To idzie starość polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności polski, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
- S. Golimowska, E. Kocot, Z. Morecka, Agnieszka Sowa, Ekspertyza Spójność Społeczna: aktywność solidarność wsparcie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015.
- Raporty wyspecjalizowanych organizacji monitorujących trendy rynku pracy oraz sytuację w obszarze HR (w tym m. in.: ManpowerGroup, Deloitte, Hays).
- Konferencje branżowe i sektorowe dotyczące rynku pracy.

Trendy ulegają zmianie, dlatego bardzo istotne jest, aby je na bieżąco monitorować i aktualizować swą wiedzę w danym obszarze. Warto również korzystać ze środków masowego przekazu, weryfikując jednocześnie pozyskiwane informacje w kilku źródłach, dla zapewnienia jak największej wiarygodności danych.

## (<u>)</u>

## Dodatkowe informacje, inspiracje

- http://stat.gov.pl/
- https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2017,2,17.html
- https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/
- http://www.diagnoza.com/
- http://ec.europa.eu/eurostat



# **ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA ORAZ ELASTYCZNY CZAS PRACY**

Znalezienie równowagi między wymaganiami pracodawcy i zadaniami stanowiskowymi a oczekiwaniami pracowników będących w specyficznej sytuacji (np. ze względu na wiek, wychowywanie dzieci, stan zdrowia), którzy chcą świadczyć pracę w nietradycyjnej formie oraz czasie pracy wymaga wypracowania odpowiednich, elastycznych rozwiązań.

## 💴 Co należy wiedzieć?

Wśród korzyści z zastosowania elastycznych form zatrudnienia i elastycznego czasu pracy, wyliczyć można:

- Ułatwienie godzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników.
- Brak oporu ze strony pracowników w trakcie wprowadzania zmian w tym zakresie.
- Pracownicy mogą stopniowo przechodzić na elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy (można wprowadzić te rozwiązania na czas próbny, a nawet się z nich wycofać).
- dopasowanie czasu i formy pracy do obciążenia organizacji ilością pracy wynikającą z sezonowości, zmiany koniunktury, itp..

Pracodawcy oraz pracownicy posiadają często odmienne, a nawet sprzeczne cele i interesy. Zarówno pracodawców, jak i pracowników cechuje brak wiedzy na temat możliwości odmiennego organizowania pracy i czasu pracy. Pracodawcy często bagatelizują wpływ pracy na życie rodzinne pracowników, ich stan zdrowia, wpływ na wychowanie i kształcenie dzieci, czy opieke nad osobami zależnymi.

Do elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy zalicza się:

- ➡ Elastyczny czas pracy (flextime).
- Zróżnicowane godziny pracy (staggered hours).
- Skompresowany czas pracy (compressed working hours).
- Określenie rocznego wymiaru godzin pracy (annualized hours).
- Zmiana w zakresie pracy zmianowej (shift swapping).
- Czas wolny w zamian (time off lieu).
- Dopasowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach do dziennego zapotrzebowania (self-rostering).
- → Wykonywanie pracy zdalnie, poza siedzibą (working from home).
- → Telepraca (tele-working).
- Dzielenie obowiązków i czasu pracy (job sharing).
- Praca w niepełnym wymiarze (part time working).
- Konta czasowe (time accounts).
- Przerwy w pracy (break from work).
- Praca zdalna połączona z wypoczynkiem (workation).
- Elastyczne przechodzenie na emeryturę (flexible retirement).

## Q Jak to działa?

Planując wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w ramach naszej organizacji, należy zaprojektować cały proces implementacji. Proces ten powinien obejmować:

- Podjęcie decyzji o wdrożeniu konkretnej elastycznej formy zatrudnienia przez osoby do tego umocowane.
- Przygotowanie harmonogramu wprowadzenia pomysły w życie.
- Ukonstytuowanie zespołu odpowiedzialnego za implementację (zadania / odpowiedzialność / kompetencje).
- Szeroko zakrojoną politykę informacyjną w tym zakresie.
- Analizę i przygotowanie odpowiednich warunków techniczno- organizacyjnych do podjęcia działań.
- Analizę prawną wybranych form zatrudnienia.

To od pracodawcy zależy, którą z elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy zastosuje oraz w jakim zakresie. Niektóre z powyższych rozwiązań wymagają jedynie wprowadzenia wewnętrznych rozwiązań bilateralnych pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem. Niektóre zaś unormowane są przepisami prawa pozytywnego, jak np. telepraca (Kodeks Pracy, Rozdział II b. Zatrudnianie pracowników w formie telepracy), gdzie definiuje się ją, jako pracę wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

# ANALIZA I OPTYMALIZACJA WYKORZYSTANIA KOMPETENCJI

System zarządzania kompetencjami przede wszystkim łączy wizję organizacji w przyszłości z diagnozą aktualnego stanu jej zasobów. Porównanie "stanu idealnego / docelowego" ze stanem aktualnym pozwala na określenie celów rozwojowych, które powinna postawić przed sobą organizacja i którymi powinna zarządzać tak, aby kompetencje pozostające w jej dyspozycji pozwalały na maksymalnie efektywną pracę.

## Co należy wiedzieć?

- Celem systemu jest takie ukierunkowanie rozwoju personelu (a w procesie rekrutacji pozyskanie odpowiednich pracowników), by posiadane przez niego kompetencje pozwalały na jak najbardziej skuteczne wykonywanie codziennych zadań. System zarządzania kompetencjami jest zatem przede wszystkim rozwiązaniem pozwalającym na bardziej efektywne osiąganie celów stojących przed całą organizacją, osobami kierującymi pracą innych oraz każdym pracownikiem indywidualnie.
- Z perspektywy organizacji jako całości system zarządzania kompetencjami pozwala lepiej realizować jej cele, ponieważ precyzuje, jakie kompetencje są potrzebne, aby organizacja mogła optymalnie wykonywać swoje zadania, a także reagować na nowe wyzwania i rozwijać się w pożądanym kierunku. Dokładnie opisany model kompetencyjny ukierunkowuje proces poszukiwania niezbędnych kompetencji oraz rozwijania już posiadanego potencjału.
- Z perspektywy osób kierujących pracą innych, system stanowi wspólną bazę dla różnych procesów zarządzania personelem. Poprzez dostarczenie konkretnych narzędzi i metod pozwalających na adekwatną ocenę potencjału pracownika, skuteczny jego rozwój oraz rekrutację pracowników, model kompetencyjny pozwala zintegrować i standaryzować działania personalne realizowane przez osoby kierujące pracą innych.
- Z perspektywy każdego pracownika indywidualnie model kompetencyjny jasno określa, jakie kompetencje są niezbędne, by efektywnie realizować zadania na określonym sta-

g

nowisku. Jest wskazówką dotyczącą tego, jakie wymagania pracownicy powinni stawiać sobie samym oraz jak najlepiej ukierunkować swój rozwój, by w optymalny sposób podnosić standardy swojej pracy.

## 🔍 🛮 Jak to działa?

- Punktem wyjścia dla systemu jest zdefiniowanie profilu kompetencyjnego dla poszczególnych stanowisk pracy, który pozwoli na zdefiniowanie jednoznacznych wymagań kompetencyjnych w ich obrębie. Profil kompetencyjny jest jednoznaczny z określeniem wymagań stawianych danemu stanowisku pracy.
- Zdefiniowanie profilu kompetencyjnego dokonuje bezpośredni przełożony zarządzający danym stanowiskiem. Najczęściej dokonuje tego w porozumieniu z osobą odpowiedzialną za komórkę HR.
- W wielu organizacjach bazą dla takich wymagań są kompetencje wspólne dla wszystkich stanowisk (kompetencje kluczowe dla organizacji, takie jak postawa pro-kliencka, czy współpraca). Jeśli więc organizacja zdefiniowała katalog kompetencji ważnych dla wszystkich stanowisk - oznacza to, że rolą przełożonego będzie tylko ustalenie dodatkowych kompetencji, charakterystycznych dla danego stanowiska pracy (np. znajomość języka angielskiego, praca w określonym programie komputerowym, obsługa określonej maszyny, praca w stresie, obsługa klienta etc.).
- W celu umożliwienia precyzyjnego rozumienia znaczenia poszczególnych kompetencji, każda z kompetencji powinna być jasno zdefiniowana. W tym celu opracowuje się ogólne definicje (sposób rozumienia kompetencji), a w wielu przypadkach opisuje się także charakterystyczne dla tego kompetencji zachowania, których wymaga się od pracowników.
  - Przykład: Zachowania znamienne dla kompetencji "Komunikacja werbalna":
    - Wypowiada się jasno i klarownie, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań.
    - Udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi na pytania lub pojawiającą się krytykę.
    - Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do słuchaczy, unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.
    - Posługuje się pojęciami specjalistycznymi właściwymi dla rodzaju wykonywanych spraw/wykonywanej pracy.
- Dysponując definicjami poszczególnych kompetencji zasadniczą kwestią jest określenie tego, na jakim poziomie powinny być one wymagane. Jest to więc pytanie o okre-

ślenie minimalnego progu oczekiwań wobec konkretnych stanowisk pracy, a przez to – wobec poszczególnych pracowników. Poziom wymagań określa się najczęściej przy wykorzystaniu skali nabywania umiejętności, wskazując jako bazowy poziom nowicjusza (novice), przechodzący w zaawansowanego początkującego (advanced beginner), następnie w jednostkę kompetentną (competent), biegłą (proficient) i ekspercką (expert). Jest to więc skala 5 stopniowa.

- Informacja o wybranych kryteriach (a w zasadzie szerzej o wymaganiach) określonych przez przełożonego powinna być przekazana pracownikowi.
- Odwołując się do definicji kompetencji i skali wymagań możliwe będzie dokonanie oceny kompetencji pracowników (porównanie stanu oczekiwanego z realnym zachowaniem pracownika) i na tej podstawie definiowanie luk kompetencyjnych, a więc brakujących kompetencji w organizacji.

## Dodatkowe informacje, inspiracje

Lista przykładowych kompetencji wraz z definicjami:

- Skuteczne komunikowanie się –umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem oraz w sposób dopasowany do słuchacza, własnych opinii, pomysłów, punktów widzenia, decyzji, jak również umiejętność aktywnego słuchania.
- Rzetelność i staranność zorientowanie na szczegółowe informacje i detale oraz umiejętność ich starannego i efektywnego wykorzystania. Kontrola wyników własnej pracy oraz wykonania zadań na podstawie poczynionych ustaleń.
- ➡ Wiedza specjalistyczna i jej wykorzystanie w praktyce posiadanie oraz stosowanie w praktyce wiedzy specjalistycznej warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny wykonywanych zadań. Nastawienie na stałe dokształcanie się i rozwój zawodowy.
- Postawa pro-kliencka rozumienie usługowej funkcji swojego stanowiska pracy. Okazywanie szacunku, służenie pomocą, udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji, właściwa i sprawna obsługa klienta nastawiona na pomoc w zaspokojeniu potrzeb / rozwiązaniu problemów klienta w granicach dopuszczalnych przez prawo.
- → Organizowanie pracy zorientowane na realizację zadań dążenie mimo przeciwieństw, problemów, trudności i niedogodności do wykonania powierzonego zadania bez zbędnej zwłoki, z zachowaniem wszelkich niezbędnych procedur, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w tym swojego czasu.

## **Narzędzie**

Poniżej znajduje się wzór karty stanowiska, który może stanowić podstawę opisywania wymagań stanowiskowych w oparciu o kryteria.

3. Miejsce w strukturze

2. Cel stanowiska

Nazwa działu

Stanowisko odpowiada

Stanowiska podlegające

Decyzyjność

4.

5.

Zastępowany/a przez

Zastępuje

Wzór karty stanowiska oparty o kompetencje

Najważniejsze zadania (merytoryczne, organizacyjne, związane z zarządzaniem zespołem I rozwojem pracowników)

Kluczowe obszary wyników (rok/ kwartał / miesiąc)

•

9

• aportowania	• aportowania		Poziom	Poziom biegły (proficient)
•	•	We	Nazwa kompetencji	zne komuniko-
Przełożony/i lub współpracownicy do których raportuje	Podległe osoby / współpracownicy, które raportują	8. Wymagania stanowisko		Poziom kompetencji Np. Skutec
	Przełożony/i lub • Zakres • współpracownicy do raportowania których raportuje	do które	do • • które • • anowiskowe	do • • • • • • • • • • • • • • • • • • •

Poziom ekspercki (expert) Np. Zarządzanie ludźmi Poziom kompetencji sta(Samodzielność niska, średnia, wysoka, bardzo wysoka)

Poziom samodzielności Znajomość języków ob-

nowiskowych

Poziom / kierunek wykształcenia

cych

Kompetencje techniczne (znajomość programów/ narzędzi)

Doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku

Wymagane szkolenia, kursy, certyfikaty

(w latach)

Karta stanowiska pracy

Pełna nazwa stanowiska

Dane stanowiska

# ZARZĄDZANIE BAZĄ TALENTÓW



Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości.

## Co należy wiedzieć?

Zarządzanie talentami obejmuje następujące działania:

- Opracowanie strategii w celu określenia aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji.
- Określenie procedur i zdefiniowanie narzędzi, pozwalających dokonać pomiaru kompetencji zatrudnionych pracowników oraz kompetencji wymaganych do pełnienia określonych ról w organizacji.
- Stworzenie bazy narzędzi wspierających indywidualny rozwój kompetencji poszczególnych pracowników.
- Identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do odniesienia sukcesu.
- Zdefiniowanie metod i procedur, dzięki którym możliwe będzie zakończenie współpracy z pracownikami, którzy nie spełniają wymagań organizacji.
- Pomiar efektów zastosowania powyższych metod, umożliwiający aktualizowanie i udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami.

Zarządzanie talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach określonych osób, dzięki czemu możliwe jest odkrycie indywidualnego potencjału każdego człowieka. Jest szczególnie istotne w czasach, gdy mamy do czynienia z tzw. "Rynkiem pracownika" i silną konkurencję na rynku pracy. Determinuje to podejmowanie działań mających zachęcić kluczowych pracowników do pozostania w organizacji tak długo, jak będzie to zgodne ze strategią organizacji i jej potrzebami. Fundamentem zarządzania talentami jest założenie, że w każdym z nas drzemie potencjał i należy wypróbować wszystkie dostępne metody, aby go

uwolnić. Celem zarządzania talentami jest zidentyfikowanie, rozwijanie i utrzymanie kluczowych kompetencji, niezbędnych organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej.

## 0

#### Jak to działa?

- Aby skutecznie zarządzać talentami w organizacji należy:
- Ustalić uzasadnienie biznesowe dla inwestycji w działania związane z zarządzaniem talentami.
- Przeznaczyć na ten cel określone środki budżetowe.
- Powiązać cele organizacji z kompetencjami niezbędnymi do ich osiągnięcia.
- W niektórych organizacjach przydatne może okazać się utworzenie specjalnego zespołu, któremu powierzone zostanie zadanie zarządzania talentami.
- Włączyć w proces zarządzania talentami nie tylko dział HR, ale i każdego managera, który zarządzając swym zespołem miałby identyfikować i promować talenty w obszarze, za który odpowiada.
- Zdefiniować kluczowe kompetencje potrzebne organizacji oraz talenty niezbędne do utrzymania (również w przyszłości) wysokiej pozycji w danej dziedzinie.
- Skoncentrować się na umiejętnościach, które są organizacji absolutnie niezbędne.
- Opracować system procedur umożliwiających ocenę efektów i potencjału.
- Prowadzić stały monitoring i ewaluację funkcjonowania tych procedur.
- Prowadzić weryfikację procedur, celem podniesienia ich jakości.
- Wprowadzić planowanie, kontrolę i podejmowanie decyzji, dotyczących talentów do regularnego cyklu przeglądu zarządzania organizacją.



## **Narzędzie**

Jednym z narzędzi identyfikacji, utrzymania i rozwoju talentów w organizacji są cykliczne spotkanie przełożonego z pracownikiem, tzw. spotkania 1-on-1 (One-on-One).

Głównym celem spotkań jest: zbudowanie głębszej relacji z pracownikiem, wczesne definiowanie problemów i trudności, poznanie motywacji i poziomu satysfakcji pracownika, przekazanie oraz uzyskanie feedbacku od pracownika na temat współpracy z przełożonym, zespołem, klientem czy opinii na temat firmy. Jest to również możliwość identyfikacji i rozwoju talentów.

#### Wskazówki dot. spotkań 1-on-1 dla przełożonych:

- Są to spotkania skupione na pracowniku, a nie na przełożonym. Podczas spotkania przełożony powinien 10% czasu mówić a 90% czasu słuchać.
- Spotkania powinny odbywać się regularnie, najlepiej o tej samej porze.
- Należy określić jak często powinny odbywać się spotkania 1-on-1 biorąc pod uwagę ilość podwładnych oraz zajętość przełożonego. Zazwyczaj spotkania 1-on-1 odbywają się co 2 lub 4 tygodnie.
- ⇒ Spotkania powinny trwać nie mniej niż 30 minut ale nie więcej niż 60 minut.
- Przed spotkaniem przełożony powinien przygotować agendę i przesłać ją do pracownika lub na odwrót. Zarówno przełożony jak i pracownik przed spotkaniem mogą wypisać np. 7 kwestii, tematów jakie chcą poruszyć podczas spotkania. Na początku spotkania powinni porównać listy i określić priorytety tej rozmowy.
- ➡ Głównymi obszarami rozmowy 1-on-1 powinny być tematy związane z poniższymi obszarami:
  - Realizacja wymagań lub osiąganie wyników przez pracownika np. analiza danych dot. sprzedaży, osiąganie kamieni milowych w projekcie, satysfakcji klientów ze współpracy z pracownikiem, itd.
  - Relacje ze współpracownikami ten aspekt jest szczególnie ważny w przypadku zespołowego a nie indywidualnego realizowania celów.

- Przywództwo rolą przełożonego jest coaching, mentoring oraz przekazywanie wiedzy pracownikom, spotkanie 1-on-1 jest do tego dobrą okazją.
- Innowacyjność rozumiana w kontekście inspirowania pracownika oraz rozbudzania w nim twórczego myślenia w obszarze zespołu oraz biznesu, poszukiwania rozwiązań, poznawania nowych trendów, technologii, najlepszych praktyk.

## Struktura rozmowy 1-on-1 dla przełożonego:

1. Wstep 10 min

- Określ cel i ramy spotkania.
- Ustal z pracownikiem zasady spotkań 1-on-1 (częstotliwość, przesyłanie przed spotkaniem agendy itd.).
- Przedstaw główne punkty spotkania.
- Zapytaj pracownika o jego priorytety na to spotkanie. Można naprowadzić pracownika zadając mu pytania: Czy chciałbyś porozmawiać o czymś konkretnym? Czy coś istotnego się ostatnio wydarzyło o czym chciał(a)byś porozmawiać? Co się zmieniło od naszego ostatniego spotkania? (np. jeżeli wcześniej była poruszana jakaś kwestia do zmiany/usprawnień).

Wskazówka: przełożony powinien mieć na spotkaniu notatnik.

#### 2. Zadawanie kluczowych pytań

20 min

- Pytania na temat realizacji zadań oraz projektów Jak przebiegają ostatnie projekty? Czy pojawiają się przy nich jakieś trudności? Co udało się zrealizować w ostatnim czasie? Co udało się w projekcie? Z czego jesteś zadowolony/a? Co jest dla Ciebie frustrujące?
- Istotne jest zadawanie pytań pogłębiających Co było przyczyng problemów? Dzięki czemu odnieśliśmy sukces?
- Pytania dotyczące relacji ze współpracownikami Jak ogólnie współpracuje Ci się w zespole? Z kim najlepiej Ci się współpracuje i dlaczego? Czy czujesz, że możesz liczyć na wsparcie współpracowników?

- Pytania dot. relacji z przełożonym oraz roli mentora (feedback dla przełożonego): Jak przebiega współpraca między nami? Jak oceniasz sposób delegowania przeze mnie zadań/dawania feedbacku/ motywowania? W jakich obszarach potrzebujesz mojego wsparcia? Co wg. Ciebie mogę robić lepiej? Czego chciał(a)byś się ode mnie nauczyć?
- Dodatkowo można zadać pytania ogólne lub dotyczące firmy: Jakich informacje Ci brakuje? Co można by było zmienić aby pracowało Ci się lepiej?

#### 3. Dzielenie się uwagami I przemyśleniami / Udzielania feedbacku 20 min

- ➢ Na podstawie notatek przekaż pracownikowi jakie kwestie według Ciebie zasługują na szczególne uznanie lub jakie obszary wymagają zmiany. Uzasadnij swoją wypowiedź konkretnymi przykładami i argumentami.
- Przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej może być niekomfortowe nie tylko dla pracownika ale i dla przełożonego. Istnieje wiele technik udzielania informacji zwrotnych, tj. tzw. "metoda kanapki", "model FUKO", "model Z". W konstruktywnym feedbacku ważne są 3 podstawowe kwestie:
  - Koncentrowanie się na zachowaniach, a nie osobowości. Zachowania podlegają zmianie, są obserwowalne oraz epizodyczne, w związku z czym łatwiej pracownikowi wprowadzić odpowiednią korektę bez odczuwania negatywnych emocji.
  - Określenie konkretnego obszaru problemu. Generalizowanie dotyczące całościowych wyników pracy może spotkać się z negatywną reakcją pracownika. Zamiast tego warto podać konkretne przykłady, których dotyczy feedback.
  - Unikanie negatywnych sformułowań. Warto unikać takich słów jak "ale" ponieważ powodują zachowania obronne oraz przesuwają uwagę z pozytywnego feedbacku na aspekty negatywne związane z brakami.

#### 4. Podsumowanie i plan działań

- Podsumowanie spotkania przypomnienie wszystkich poruszanych tematów. W podsumowaniu może okazać się pomocne narzędzie Keep-Improve-Start-Stop (KISS) (patrz poniżej).
- Raz jeszcze podkreślenie pozytywnych aspektów pracy i rozwoju pracownika.
- Ustalenie celów (1-3 jasnych celów), które powinny być zrealizowane do kolejnego spotkania 1-on-1.



## **Narzędzie**

Poniżej znajdziesz przykład prostego narzędzia pozwalającego na feedback, identyfikacje mocnych i słabszych stron oraz zaplanowanie działań rozwojowych: Keep-Improve--Start-Stop (KISS).

IMPROVE
Co powinieneś/aś zmienić / poprawić?
<b>&gt;</b>
<b>&gt;</b>
START
Co powinieneś/aś zacząć robić?
•



# DZIAŁANIA W PRZYPADKU CHĘCI ODEJŚCIA/REZYGNACJI PRACOWNIKA

Każdy pracodawca / manager powinien być przygotowany na sytuację odejścia pracownika z organizacji, aby zminimalizować negatywne konsekwencje tego odejścia i zapewnić bieżące funkcjonowanie organizacji.

## Co należy wiedzieć?

Jedną z podstawowych zasad zarządzania fluktuacją kadr jest zasada, iż każdy pracownik w końcu odchodzi z organizacji. Natomiast to, kiedy nadejdzie ten moment, nie jest już takie oczywiste.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Harvard Business Review Polska, zdefiniowano katalog symptomów, świadczących o chęci odejścia pracownika z pracy. Oto zachowania pracowników poprzedzające odejście:

- Ich wydajność spadła poniżej typowego poziomu.
- Rzadziej niż zwykle prezentują zachowania zespołowe.
- Częściej niż zwykle wykonują jedynie wymagane minimum.
- Rzadziej niż zwykle wykazują chęć zadowolenia przełożonych.
- Rzadziej niż zwykle wykazują gotowość do podejmowania długoterminowych zobowiązań.
- Prezentują negatywną zmianę zachowań.
- Rzadziej niż zwykle wykazują starania i motywację do pracy.

- W mniejszym stopniu niż zwykle koncentrują się na sprawach związanych z pracą.
- Częściej niż zwykle wykazują niezadowolenie z obecnej pracy.
- Częściej niż zwykle wykazują niezadowolenie z przełożonych.
- Częściej niż zwykle wychodzą wcześniej z pracy.
- Stracili entuzjazm dla misji organizacji.
- Rzadziej niż zwykle interesują się współpracą z klientami.

## Q Jak to działa?

Pracodawcy / managerowie zarządzający zespołami mogą podejmować zakrojone na szeroką skalę działania, zmierzające do poprawy zaangażowania pracowników na poziomie jednostki / danego zespołu / działu / całej organizacji, a tym samym poprawy satysfakcji z wykonywanej pracy, co prowadzić będzie do utrzymania większego poziomu retencji kadr. Można również przeprowadzać analizę ryzyka odejścia konkretnych pracowników, co umożliwi zaangażowanie czasu i środków w pracowników, którzy generują największą wartość dla organizacji i w przypadku których istnieje duże prawdopodobieństwo, iż mogą szukać innej pracy.

Wśród działań, które można podjąć w stosunku do pracownika, który chce odejść z pracy, są m. in.:

- Podwyżka pensji.
- Dodatkowe pozapłacowe składniki wynagrodzenia.
- Awans.
- Zaangażowanie w interesujący projekt.

Można przeprowadzać też regularne tzw. rozmowy 1-on-1 lub utrzymaniowe (koncentrujące się na zagadnieniach osiąganych indywidualnie wyników, poziomu motywacji, chęci dalszej pracy oraz działań, które można podjąć, aby dany pracownik nie odszedł z naszej organizacji).

Jeśli już nie uda nam się zatrzymać wartościowego pracownika, należy przeprowadzić rozmowę na zakończenie współpracy (exit interview), której celem jest podsumowanie osiągnięć pracownika oraz ustalenie przyczyn odejścia. Warto też zadbać o odpowiednie zabezpieczenie informacji poufnych, bazy klientów, know-how oraz pozbawienie odchodzącego pracownika dostępu do niektórych kategorii danych. Poza tym planowanie sukcesji na poszczególnych stanowiskach może przeciwdziałać szkodom wynikającym z nieoczekiwanego odejścia.

Istnieje też szereg obowiązków kadrowo – płacowych związanych z odejściem pracownika z organizacji.



## Narzędzie



Głównym celem rozmowy *exit interview* jest zebranie informacji zwrotnej na temat powodów odejścia pracownika po to aby wprowadzić konstruktywne zmiany oraz ulepszenia w organizacji.

#### Wskazówki:

- Informacje zwrotne od pracownika można również zebrać nie tylko w formie rozmowy w cztery oczy ale również w postaci kwestionariusza (internetowego lub papierowego). Niemniej jednak, zaleca się przeprowadzenie wywiadu face-to-face. Podczas rozmowy, w przeciwieństwie do kwestionariusza, istnieje możliwość zadawania większej ilości pytań otwartych oraz pogłębiających (zwłaszcza w przypadku negatywnego feedbacku). Jest to również szansa na zbudowanie pozytywnego doświadczenia na koniec współpracy.
- Rozmowę powinien przeprowadzić przełożony odchodzącego pracownika lub przedstawiciel działu HR. Jeśli relacja z przełożonym mogła być jednym z czynników wpływającym na decyzję pracownika o odejściu, poleca się aby rozmowę przeprowadził pracownik działu HR.
- Udział pracownika w rozmowie jest dobrowolny. W przeciwnym przypadku istnieje ryzyko, że uzyskane informacje będą mało rzetelne lub niepełne.
- Jeśli wcześniej nie było rozmowy z pracownikiem związanej z możliwością zmiany przez niego decyzji to exit interview powinien się odbyć jak najszybciej po zapadnięciu decyzji

- o zakończeniu współpracy. Zdarza się, że dane uzyskane podczas wywiadu stanowią podstawę do tego, aby podjąć próbę zatrzymania pracownika w firmie, np. poprzez propozycję podwyżki, awansu, zmianę zakresu obowiązków.
- Zaleca się przeprowadzenie rozmowy po wcześniejszym ustaleniu wszystkich kwestii organizacyjnych i formalnych (tj.: niewykorzystany urlop pracownika, referencje itd.) po to aby nie stały się one głównym punktem rozmowy lub warunkiem uzyskania informacji zwrotnej. Zazwyczaj wywiad kończący współpracę przeprowadza się na dwa tygodnie przed ustaniem stosunku pracy, choć im szybciej zostanie ona przeprowadzona tym lepiej (patrz punkt powyżej).
- Exit interview trwa zazwyczaj od 30 do 60 minut.
- Podczas wywiadu warto wcześniej przygotować strukturę spotkania. Podczas rozmowy istotne jest robienie notatek. Często wynikiem *exit interview* jest raport przekazywany do działu HR, przełożonego i/lub innych osób zarządzających.
- Raz w roku należy przeanalizować dane zebrane z exit interview pod kątem powtarzalnych czynników wpływających na decyzję o odejściu pracowników.

#### **Struktura rozmowy** *exit interview*:

#### 1. Wstęp 10 min

- Poinformowanie pracownika o celu wywiadu oraz ram spotkania.
- Ustalenie z pracownikiem komu i w jakim zakresie będą przekazane informacje pozyskane podczas wywiadu.

Wskazówka: Warto zaznaczyć, że najważniejsze jest zebranie szczerego feedbacku i jeśli pracownik obawia się przekazania danych konkretnym osobom (np. przełożonemu) można wspólnie określić grupę odbiorców raportu *exit interview*.

#### 2. Zadawanie kluczowych pytań

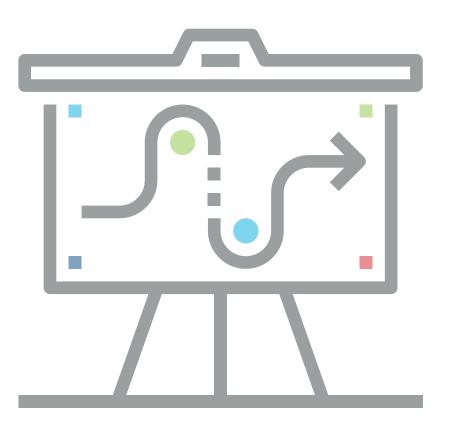
20 - 45 min

- Zadawanie pytań otwartych:
  - Jakie są powody zmiany przez Ciebie pracy? Dlaczego zrezygnowałeś/aś z pracy w naszej firmie?

- Co mogłoby wpłynąć na Twoją decyzję pozostania w firmie?
- W jakim zakresie pełniona przez Ciebie praca/ funkcja spełniała Twoje oczekiwania?
- ▶ Jak oceniasz współprace z przełożonym?
- Z jaką opinią o firmie odchodzisz?
- Czego będzie Ci najbardziej brakowało?
- Jakie są/były główne wady i zalety pracy na Twoim stanowisku?
- ► Jak oceniasz atmosferę pracy?
- Jak oceniasz kulturę organizacyjną?
- Co jest konieczne, by odpowiednio wdrożyć do pracy Twojego następce?
- Zadawanie pytań zamkniętych:
  - Czy uważasz swoje zarobki za odpowiednie?
  - Czy czułeś/aś się doceniany/a jako pracownik?
  - Czy rozważasz / dopuszczasz możliwość wrócenia do firmy w przyszłości?
  - Czy zarekomendowałby/abyś firmę swoim znajomym?
  - Czy masz jakieś uwagi?

#### 3. Podsumowanie 5 min

- Podsumowanie spotkania przypomnienie ustaleń dotyczących osób, do których zostanie przekazany
- Podziękowanie za rozmowę oraz szczere odpowiedzi.



# ROZDZIAŁ II.

## **REKRUTACJA**



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

### Narzędzia / metody / rozwiązania:

- Proces rekrutacji zgodnie z zasadami wyrównywania szans wytyczne ogólne
- Ogłoszenie o pracę, które nie będzie dyskryminujące
- Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej
- Uprzedzenia (unconscious bias) w rekrutacji



Obszar rekrutacji i pozyskiwania personelu odnosi się do jednego z największych wyzwań biznesu, jakim jest coraz trudniejsze pozyskiwanie nowych, odpowiednich pracowników, związane zarówno ze zmianami demograficznymi, jak i relatywnie dobrą koniunkturą na rynku pracy (tzw. rynek pracownika). Skutkuje to m.in. próbami dotarcia do coraz szerszej puli potencjalnych kandydatów i skierowaniem bardziej wytężonych wysiłków w stronę zwiększania różnorodności puli kandydatów na specyficzne stanowiska.

Postępujące zmiany w strukturze wiekowej społeczeństwa, determinują podejmowanie coraz bardziej złożonych, często zdywersyfikowanych działań, zmierzających do zatrudnienia odpowiednich, z perspektywy zapewnienia realizacji celów organizacji, pracowników. Jak znaleźć idealnego kandydata? Gdzie szukać, gdy takich osób brakuje? Jak dobierać kandydatów, aby spełniali oczekiwania organizacji? W reszcie, jak przeprowadzić sam proces rekrutacji i naboru?

W przypadku starszych pracowników, dobre praktyki w rekrutacji oznaczają głównie otwarty dla wszystkich kategorii wiekowych dostęp do pracy. Zatrudnianie pracowników w różnym wieku wymaga często dostosowania sposobów przeprowadzania procesu rekrutacyjnego do konkretnego kandydata. Nawet tak podstawowe kwestie, jak przygotowanie i dystrybucja ogłoszenia z ofertą pracy, wymaga uwzględniania różnorodnych wiekowo grup potencjalnych kandydatów, gwarantując im realizację zasady równości szans.

## **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście rekrutacji istotnymi kwestiami są:

#### A. DOTARCIE DO KANDYDATÓW I KANDYDATEK

- Świadomość skuteczności kanałów komunikacji i efektywności metod rekrutacji w różnych grupach wiekowych.
- Umiejętne przygotowanie ogłoszenia z ofertą pracy i prowadzenia komunikacji z rynkiem pracy, uwzględniające różnice w wieku potencjalnych kandydatów.
- Wiedza o tym, skąd realnie (jakimi kanałami) pozyskiwani są nowi pracownicy i analiza tego, czy funkcjonujący system jest efektywny, czy nie prowadzi do zamykania się na nowe grupy.
- Wiedza o tym, jakie organizacje, instytucje, media mogą pomóc nam w dotarciu do zróżnicowanych kandydatów.
- Wiedza o tym, w jaki sposób (i z kim) możemy współpracować w procesie pozyskiwania pracowników (agencje zatrudnienia, urzędy pracy, portale).
- Umiejętność włączenia pracowników w poszukiwanie kandydatów (np. system poleceń).

#### **B. ZAPOBIEGANIE DYSKRYMINACJI W REKRUTACJI**

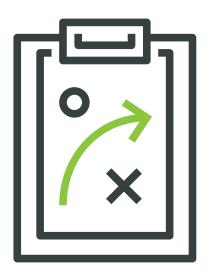
- Zdolność do takiego zaplanowania procesu rekrutacji (na każdym etapie od tworzenia zapotrzebowania, przez komunikację z rynkiem, selekcję aż do decyzji o zatrudnieniu), by nie był on dyskryminujący dla żadnej z grup wiekowych.
- Umiejętność przezwyciężania stereotypów przypisywanych różnym grupom wiekowym.
- Przygotowanie formalnych aspektów prowadzenia rekrutacji, zapobiegających dyskryminacji (np. procedury antydyskryminacyjne).

- Odpowiednie przygotowanie osób włączonych w proces rekrutacji, aby byli uwrażliwieni na zachowania dyskryminacyjne.
- Włączenie w proces rekrutacji osób z różnych grup wiekowych.

## C. UMIEJĘTNE PROWADZENIE PROCESU REKRUTACJI, WRAŻLIWEGO NA POTRZEBY OSÓB W RÓŻNYM WIEKU

- Umiejętność dostosowania procesu rekrutacyjnego do potrzeb i możliwości różnych grup wiekowych (np. w zakresie wykorzystania technologii w rekrutacji).
- Przygotowanie osób włączonych w proces rekrutacji pod kątem wychwycenia różnych potrzeb pracowników w różnym wieku i umiejętności reagowania odpowiedzenia na te potrzeby.

Poniżej opisaliśmy wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w omawianym obszarze.



# PROCES REKRUTACJI ZGODNIE Z ZASADAMI WYRÓWNYWANIA SZANS – WYTYCZNE OGÓLNE

Zaplanowanie polityki rekrutacji, zgodnie z zasadami równości szans nie może mieć jedynie charakteru deklaratywnego (aby spełnić wymogi prawne i wizerunkowe) i musi znajdować odzwierciedlenie podczas realizacji wszelkich działań w tym zakresie. Realizacja zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, w trakcie prowadzenia rekrutacji, powinna być stale monitorowana i poddawana ewaluacji. To na jej podstawie organizacja powinna wdrażać udoskonalenia tego procesu.

## 💴 Co należy wiedzieć?

Rekrutacja pracowników powinna zostać przeprowadzana w sposób umożliwiający wzięcie udziału w tym procesie każdemu zainteresowanemu kandydatowi. W związku z tym, niezbędne jest prowadzenie jej w sposób uwzględniający możliwość dotarcia do informacji o wakacie i ofercie pracy przez osoby reprezentujące różnorodne grupy kandydatów. Istotny jest również dobór kanałów informacyjnych odpowiednich dla wszystkich grup odbiorców, aby maksymalnie wykorzystać wybrany środek przekazu.

## Jak to działa?

## Odpowiednio zdefiniuj ofertę pracy

Zredaguj zrozumiałą i zwięzłą informację o oferowanym stanowisku pracy, zwracając uwagę na warstwę językową i prezentacyjną. Zapewnienie dostępności informacji o prowadzonej rekrutacji wymaga odpowiedniego zaprojektowania ogłoszenia o prowadzonym naborze. Powinno ono zostać opracowane z wykorzystaniem tekstu łatwego w odbiorze – zarówno w warstwie językowej, jak i prezentacyjnej. Chodzi tu m. in. o stosowanie prostej składni, unikanie w miarę możliwości języka branżowego, skró-

tów, związków frazeologicznych, unikanie zwrotów obcojęzycznych. Niezmiernie istotne jest również stosowanie czytelnych czcionek o dużym rozmiarze, wyrównywanie tekstu oraz unikanie stosowania kapitalików i kolorów.

- Ogłoszenie rekrutacyjne powinno zawierać co najmniej następujące informacje:
  - Podstawowe informacje o organizacji.
  - Opis stanowiska pracy.
  - Opis wymagań / oczekiwań wobec kandydata.
  - Opis warunków pracy i korzyści, na jakie może liczyć kandydat.
  - Preferowany przez pracodawcę sposób aplikowania.
  - Oczekiwany rodzaj dokumentów aplikacyjnych (cv, portfolio, list motywacyjny, certyfikaty, dyplomy).
  - Data obowiązywania ogłoszenia.
  - Aktualny adres organizacji lub mail, na który należy przesłać dokumenty aplikacyjne
  - Informacje na temat sposobu kontaktu pracodawcy z kandydatami.
  - Informacje o konieczności zawarcia zgody na przetwarzanie danych osobowych do prowadzenia procesu rekrutacji.
- Jeśli chcesz dotrzeć do osób 50+, unikaj sformułowań o "młodym, dynamicznym zespole", które często umieszczane są w ogłoszeniach o pracę.
- Przed przygotowaniem ogłoszenia przeczytaj znajdujące się w kolejnym podrozdziale wskazówki dotyczące używania niedyskryminującego języka. Jeśli przygotowujesz ogłoszenie w języku angielskim, skorzystać możesz z narzędzi on-line takich jak Textio analizującego dokładnie twój tekst i wskazującego potencjalne problemy w kwestii użycia nieodpowiedniego języka.

# Promuj swoje działania w zakresie zapewnienia różnorodności i polityki równych szans

- ➡ Wiele ogłoszeń o pracę zawiera elementy, w których deklaruje się podejmowanie działań promujących różnorodne i otwarte środowisko pracy. Warto, aby informacje te znalazły się również na stronie internetowej organizacji, gdyż kandydaci będą tam poszukiwać odnośników do rzeczywiście realizowanych działań w tym zakresie.
- Jeśli wspieranie różnorodności jest ważne dla Twojej organizacji i zależy Ci na zrekrutowaniu osób starszych/niepełnosprawnych, zaznacz to na najważniejszych materiałach informacyjnych o Twojej organizacji. Informacja taka może pokazać się w misji firmy, jej głównych wartościach lub sekcji "o nas" na stronie internetowej.

# Zapewnij wszystkim równy dostęp do informacji o prowadzonej rekrutacji

- Rekrutacja powinna być dostępna dla wszystkich potencjalnych kandydatów także dla osób z niepełnosprawnościami, czy ograniczeniami wynikającymi ze stanu zdrowia. Jest to niezwykle istotne z perspektywy potencjalnego zatrudnienia osób 50+. Dlatego, upewnij się, że proces rekrutacji nie jest obciążony żadnymi barierami uniemożliwiającymi dostęp wszystkim potencjalnie zainteresowanym grupom.
- Wiadomości o wolnym stanowisku pracy, powinny być zamieszczane na stronach/portalach internetowych, z których korzystają osoby z niepełnosprawnościami (np. www. niepelnosprawni.pl, www.bezbarier.pl). Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza dla odrębnych środowisk, np. osób głuchych czy niewidomych, które szukają informacji na konkretnych, dostępnych dla nich stronach (np. www.pzg.org.pl, www.glusitv.pl, www. onsi.pl, www.pzn.org.pl, www.fundacjavismaior.pl). Pamiętać należy, że dbałość o dostępność przekazu jest tak samo ważna, jak zamieszczanie informacji o ofercie pracy na stronach, z których korzystają osoby z niepełnosprawnościami. Wśród przykładów zapewnienia dostępnego przekazu wskazać można m.in.: nagranie komunikatu w formie wideo z napisami, nagranie z napisami w języku łatwym, nagranie z tłumaczem języka migowego. Tak przygotowane komunikaty umożliwią dotarcie z informacją o projekcie do szerokiego grona odbiorców: nagranie wideo będzie dostępne dla osób, które nie mogą wziąć udziału w spotkaniu rekrutacyjnym, język łatwy będzie zrozumiały dla większości osób, a dzięki tłumaczeniu na język migowy informacja o projekcie będzie dostępna dla osób głuchych. Ogłoszenie o pracę powinno zostać umieszczone na portalach internetowych, z których przeważnie korzystają osoby starsze, np: www.slowoseniora.pl,www.seniorzy24.pl,www.razem50plus.pl,www.rynekseniora.pl, www.zycieseniora.com, www.bycseniorem.pl.

### Zainicjuj politykę poleceń do pracy w Twojej organizacji

Obecni pracownicy są znakomitym źródłem wiedzy na temat osób, które poszukują pracy i być może mają najlepszej kwalifikacje na dane stanowisko. Zachęć ich do polecania znajomych poprzez wprowadzenie zachęty finansowej w postaci premii za polecenie, jeśli dana osoba zostanie zatrudniona i np. przejdzie okres próbny w organizacji, spełniając oczekiwania decydentów. Istnieje też możliwość, iż osoby spełniające takie wymagania pracują już w Twojej organizacji, ale w innym dziale, stąd brak wiedzy o ich istnieniu. Dlatego zapytaj pracowników, czy nie znają może kogoś, kto jest zatrudniony w organizacji i byłby dobrym kandydatem na oferowane stanowisko pracy.

#### Odpowiednio przygotuj się do rozmów rekrutacyjnych

- Pomieszczenia, w których odbędzie się rozmowa rekrutacyjna powinny być dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych. Zastanów się nad tymi kwestiami jeszcze przed rozpoczęciem rekrutacji.
- Zdefiniuj pytania które zostaną zadane kandydatom w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej oraz określ system ich oceny. Pomoże Ci to uniknąć uznaniowości i stronniczości.
- Zadbaj o to, aby rozmowa rekrutacyjna była przeprowadzona zgodnie z zasadami obiektywności, niedyskryminacji nikogo ze względu na cechy, które nie mają bezpośredniego związku ze stanowiskiem na które aplikuje kandydat.

#### Sprawdź swoje własne uprzedzenia

Zapewne niewielu z nas powie, że jest otwarcie uprzedzona do którejś z grup społecznych. Czy słyszałeś jednak kiedyś o czymś takim jak nieuświadomionych uprzedzeniach (ang. unconscious bias)?. Są to utajone uprzedzenia i skojarzenia, które tkwią w naszej podświadomości, o których nie zdajemy sobie sprawy, a które decydować mogą o naszych wyborach. Przeczytasz o tym więcej w kolejnym podrozdziale niżej.

#### Buduj i stale rozwijaj sieć kontaktów

Sprawnie zarządzaj swoją pulą kontaktów, co pozwoli Ci poznać osoby, spoza Twojego dotychczasowego środowiska. Dzięki temu poszerzasz również własne horyzonty oraz pozbywasz się potencjalnych uprzedzeń wobec innych grup.

#### Zadbaj o dobre wprowadzenie i przyjęcie pracownika

- Rekrutacja nie kończy się wraz ze sfinalizowaniem formalności po przyjęciu pracownika do pracy.
- Niezwykle istotną kwestią jest odpowiednie przyjęcie pracownika rzutuje ono na satysfakcję z wykonywanej pracy, jej jakość oraz relacje z innymi współpracownikami.

# OGŁOSZENIE O PRACĘ, KTÓRE NIE BĘDZIE DYSKRYMINUJĄCE

Realizując politykę równości szans i zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, należy zadbać o odpowiednie zredagowanie ogłoszenia o pracę, dzięki któremu żaden z potencjalnych kandydatów nie będzie czuł się wykluczony. Dzięki temu jest szansa na dotarcie do większej liczby osób, które spełniają określone kryteria na dane stanowisko. Istotne jest również kształtowanie wizerunku organizacji, jako otwartej, dbającej o wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, płci czy pochodzenia.

## Co należy wiedzieć?

W Polsce obowiązuje zasada równego traktowania w zatrudnieniu (Kodeks Pracy, Rozdział II a), która znajduje swe odzwierciedlenie również na etapie nawiązywania stosunku pracy i formułowania ogłoszeń o pracę. Bardzo wiele ogłoszeń o pracę zawiera sformułowania naruszające te zasady. Wynikać to może bądź z celowego ignorowania przepisów antydyskryminacyjnych przez pracodawców/rekruterów, bądź to z nieznajomości tych przepisów. Dyskryminacja ze względu na wiek, jest obecnie jedną z najczęściej spotykanych w ogłoszeniach o pracę.

## Q Jak to działa?

- W ogłoszeniach o pracę należy unikać elementów wskazujących na wiek, płeć czy pełnosprawność preferowanego kandydata. Dotyczy to głównie używanego języka. Modne ostatnio określenia typu "praca w młodym, dynamicznym zespole" na pewno odstraszą potencjalnych kandydatów z pewnych grup wiekowych, którzy mogą posiadać odpowiednie kompetencje i kwalifikacje na konkretne stanowisko, jednak z uwagi na język, jakim jest napisane ogłoszenie, nie złożą swojego CV.
- Istotne jest, także aby w sposób nieświadomy nie zamieszczać w ogłoszeniu o pracę innych treści, które postrzegane mogą być jako dyskryminujące, np. poprzez dołączenie fotografii przedstawiającej jedynie osoby młode, aktywne i uśmiechniete.

- W trakcie redagowania ogłoszenia o pracę, należy zwrócić uwagę na to, aby nie umieszczać w nim detali, które mogą wykluczyć z rekrutacji osoby z niepełnosprawnościami lub ograniczeniami fizycznymi. Wypunktowanie wymagań fizycznych, które nie są niezbędne do wykonywania danej pracy, czy używanie słownictwa wskazującego na preferencje dotyczące osób w pełni sprawnych, może automatycznie wykluczyć z procesu rekrutacyjnego kandydatów z odpowiednimi kompetencjami.
- Należy formułować komunikaty zawarte w ogłoszeniu o pracę w sposób jasny, konkretny i rzeczowy. Informacje na temat zakresu obowiązków, wymagań czy benefitów podawać należy w jak najbardziej zrozumiały i przejrzysty sposób. Same benefity zaś powinny być dostosowane do różnych oczekiwań pracowników (np. nie tylko karnety na zajęcia fitness czy siłownię, ale również możliwość skorzystania z prywatnej opieki zdrowotnej, oferty kulturalnej, itp.).
- Jeśli mamy zamiar rekrutować ludzi z różnych grup wiekowych, których oczekiwania i wyobrażenia odnośnie danego stanowiska pracy, mogą się skrajnie różnić, należy wykazać się szczególną rzetelnością, formułując opis obowiązków, gdyż może on być zupełnie inaczej zrozumiany przez różne osoby z różnych pokoleń.
- Warto zwrócić szczególną uwagę na charakterystykę stanowiska pracy (np. ciągła praca w pozycji stojącej, praca świadczona poza siedzibą organizacji, poza przyjętymi godzinami pracy, w weekendy, praca zdalna). Należy szczegółowo opisać środowisko, w jakim pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki oraz określić warunki pracy. Jest to niezmiernie istotne dla potencjalnego pracownika ze względu na ewentualne bariery fizyczne, które mogą ograniczać, bądź wręcz uniemożliwiać wykonywanie obowiązków w określonych, specyficznych warunkach pracy.
- W przypadku osób młodych oraz seniorów, stosowanie elastycznych form zatrudnienia może być czynnikiem istotnym o podjęciu decyzji aplikowania na dane stanowisko.
- W ramach każdej prowadzonej rekrutacji, należy zapewnić łatwy dostęp do osoby odpowiedzialnej za kontakt potencjalni pracownicy mogą mieć pytania, dotyczące wymagań na stanowisku, na które prowadzimy rekrutację. Osoba ta powinna znać politykę różnorodności stosowaną w organizacji.
- Nie powinno się ograniczać jedynie do jednego kanału komunikacji, przez który kandydaci mogą aplikować na dane stanowisko. Należy dać kandydatom więcej możliwości. Rekrutując kandydatów w różnym wieku, powinniśmy pamiętać, że korzystają oni z różnych źródeł informacji (np. ogłoszenie o pracę w gazecie, plakaty, portale internetowe, social media, itd.).

## PRZEPROWADZENIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

Rozmowa kwalifikacyjna to szansa na poznanie kandydatów i dokonanie wyboru tych spośród nich, którzy w największym stopniu spełniają nasze oczekiwania. W przypadku rekrutacji osób 50+, osób młodych, niepełnosprawnych, czy też innych zdefiniowanych grup kandydatów czy różnorodnych pod innym kątem, wybór odpowiedniego stylu prowadzenia rozmowy oraz przygotowanie techniczno-organizacyjne, spełniać będzie kluczową rolę z perspektywy skuteczności podjętych działań.

## Co należy wiedzieć?

Kandydaci reprezentujący różne generacje wiekowe, kręgi kulturowe, społeczne, mogą mieć różne wizje i oczekiwania odnośnie profesjonalnego prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Ich postrzeganie tego elementu rekrutacji jest w dużej mierze sumą dotychczasowych doświadczeń na rynku pracy.

### Jak to działa?

- Podstawą do realizacji skutecznych rozmów kwalifikacyjnych jest zapewnienie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych do prowadzenia tego procesu. Jest to szczególnie istotne w przypadku rekrutacji osób starszych, czy niepełnosprawnych. Jeśli cała siedziba organizacji nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, należy dołożyć starań, aby rozmowa kwalifikacyjna miała miejsce w pomieszczeniu, do którego dostęp nie będzie sprawiał trudności żadnemu z kandydatów. Należy upewnić się, że dysponujemy pomieszczeniem o odpowiedniej powierzchni, oświetleniu, temperaturze, pozbawionym wpływu zewnętrznych szumów komunikacyjnych w postaci np. hałasu.
- Przed przystąpieniem do rozmowy, należy dokładnie zapoznać się z CV poszczególnych kandydatów, zwracając szczególną uwagę na najistotniejsze z naszej perspektywy ele-

- menty oraz na ewentualne kwestie, które budzą nasze wątpliwości. Rozmowa kwalifikacyjna powinna zostać ustrukturyzowana i być prowadzona z pomocą scenariusza zawierającego pytania, które chcemy zadać kandydatowi.
- Należy ustalić harmonogram prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych.
- Jeśli planujemy serię rozmów jednego dnia, postarajmy się pozostawić trochę czasu pomiędzy poszczególnymi kandydatami, co pozwoli uniknąć ewentualnych opóźnień.
- W miarę możliwości warto zaplanować alternatywne terminy odbycia rozmów kwalifikacyjnych, biorąc pod uwagę inne obowiązki kandydatów, o których po prostu nie wiemy.
- Warto zadbać o profesjonalną i przyjazną atmosferę podczas rozmowy kwalifikacyjnej, gdyż zazwyczaj sam fakt wzięcia udziału w rozmowie jest dla kandydatów sytuacją stresogenną.
- Osobę rekrutującą, reprezentującą organizację powinien cechować wysoki poziom kultury osobistej, empatii, nienaganny sposób formułowania wypowiedzi oraz adekwatny do sytuacji ubiór.
- Warto rozpocząć rozmowę od kilku zdań na neutralny temat, które pomogą w przełamaniu lodów.
- Wszystkim kandydatom powinny być zaproponowane identyczne warunki, w których prowadzone są rozmowy kwalifikacyjne.
- Należy wystrzegać się stereotypów w pojmowaniu poszczególnych grup społecznych, kulturowych, wiekowych, religijnych i innych, aby traktować wszystkich kandydatów z jak największym obiektywizmem.
- ➢ Warto już w trakcie rozmowy, wyjaśniać wszystkie pojawiające się wątpliwości.
- Wszystkim kandydatom należy zapewnić te same kryteria oceny.
- Jeśli jest taka możliwość rozmowy powinny być przeprowadzane przez dwie osoby reprezentujące daną organizację, które niezależnie od siebie mogą mieć własne spostrzeżenia i przemyślenia. Warto, aby osoby te również były w różnym wieku, co zapewnić może skuteczniejszą komunikację z kandydatami.

- Należy koncentrować się na elementach czysto merytorycznych, obejmujących kompetencje kandydatów na dane stanowisko (w tym ich wiedzę, umiejętności i prezentowane postawy), a także na wymaganiach kwalifikacyjnych do objęcia danego stanowiska (m. in. dyplomy, certyfikaty, uprawnienia).
- Warto dopytywać o doświadczenie w realizacji podobnych zadań i prosić o opisanie konkretnych okoliczności, zachowań i przykładów z dotychczasowego życia zawodowego.
- Podczas rozmowy kwalifikacyjnej warto zadawać jak największą liczbę pytań o charakterze otwartym, wymagające od kandydata opisowych wypowiedzi, zawierających uzasadnienie i argumentację odnoszącą się np. do sposobu rozwiązania danego problemu.
- Niezwykle użyteczne mogą okazać się również pytania problemowe, studia przypadków (często z życia naszej organizacji), dzięki którym będziemy mogli przekonać się, w jaki sposób kandydat myśli, jakimi kieruje się priorytetami, jaką ma wiedzę oraz pomysły na rozwiązanie danego zagadnienia.
- Należy otwarcie precyzować swoje oczekiwania względem kandydatów.
- Warto dopasować styl komunikacji do rozmówców, a zatem jeśli planujemy zatrudnienie pracownika 50+, powinniśmy przeprowadzać rozmowę w sposób bardziej sformalizowany, aniżeli np. z młodymi kandydatami, wchodzącymi dopiero na rynek pracy.

## Dodatkowe informacje, inspiracje

#### Ciekawe opracowania:

- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Selekcja i Rekrutacja, Przegląd stosowanych narzędzi:
  - https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/694900/Selekcja%20i%20re-krutacja.%20Przegl%C4%85d%20stosowanych%20metod%20i%20narz%C4%99dzi.pdf/21a3ed6f-0848-41e1-af4a-68badfebf5d5?t=1436954642000
- Robert Walters Whitepaper − Diversity and Inclusion in Recruitment: https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-king-dom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf

## Narzędzie

Proces rekrutacji dzieli się na kilka etapów kontaktu kandydata z potencjalnym pracodawcą. Każde doświadczenie kandydata podczas procesu rekrutacji z firmą buduje całościowe wrażenie o organizacji. Candidate experience to świadome budowanie wizerunku firmy zarówno po przez ogłoszenia o pracę jak i rozmowy rekrutacyjne. Pierwsza rozmowa z kandydatem zazwyczaj odbywa się telefonicznie. Poniże został przedstawiony scenariusz wywiadu telefonicznego. Wywiad telefoniczny zazwyczaj trwa od 15 – 30 minut. Jego głównym celem jest zbudowanie zaangażowania u kandydata poprzez zaprezentowanie stanowiska i firmy oraz zebranie najważniejszych informacji o kandydacie, które często nie się podawane w CV.

#### Scenariusz rozmowy telefonicznej z kandydatem

1. Wstęp 3 min

- Przedstawienie siebie i swojego stanowiska.
- ▶ Upewnienie, że kandydat ma czas teraz rozmawiać ok. 15-20 min (jeśli nie umówienie się na termin).
- Przekazanie informacji o celu rozmowy.

#### 2. Przekazanie informacji o firmie i stanowisku

5 min

- Informacje o firmie tj.: historia firmy, świadczone usługi / produkty, główni klienci, atmosfera pracy, kluczowe wartości, biuro, warunki pracy, , itp..
- Wiarygodne informacje na temat stanowiska tj.: główne zadania, obszary odpowiedzialności, warunki zatrudnienia. (W razie potrzeby) Przekazanie informacji, że szczegóły codziennych zadań zostaną przedstawione na dalszym etapie przez przełożonego /współpracownika zespołu, do którego jest prowadzona rekrutacja.

#### 3. Pozyskanie dodatkowych danych o kandydacie

5 min

- Doszczegółowienie informacji z przesłanej przez Kandydata dokumentacji. Zadawanie pytań typu: Dlaczego chce Pan/i zmienić obecną pracę?
- ▶ Zebranie istotnych informacji na temat kwalifikacji, umiejętności, cech, motywacji i potencjału Kandydata. Zadawanie pytań typu: Dlaczego zdecydował/a się Pan/i do nas zaaplikować? Co wie Pan/i na temat naszej firmy? Jakiego typu zadania lubi/ nie lub Pan/i wykonywać najbardziej? Z jakimi typami osób pracuje się Panu/i najlepiej?
- Sprawdzenie czy lub w jakim stopniu dana osoba spełnia wymogi opisane w profilu kandydata, a więc, czy pasuje na konkretne stanowisko. Zadawanie pytań

- typu: Jak licznym zespołem zarządzał/a Pan/i? Ile łącznie ma Pan/i doświadczenia w pracy na podobnym stanowisku? Czy zakończył Pan/i studia uzyskując tytuł magistra?
- W przypadku gdy na dane stanowisko istotny jest język obcy można podczas wywiadu telefonicznego sprawdzić w praktyce podstawowy poziom jego znajomości. Odwołując się do danych w CV na temat poziomu zaawansowania kandydata w zakresie posługiwania się językiem obcym można poprosić o chwilę rozmowy w tym języku na prosty temat np. rozmowa o zainteresowaniach.

#### 4. Pozyskiwanie formalnych danych o kandydacie

5 min

Zebranie informacji na tematy tj.:

- Okres wypowiedzenia.
- Informacje, czy kandydat bierze udział w innych procesach rekrutacyjnych oraz na jakim jest w nich etapie zaawansowania. Można dopytać do jakich firm kandydat aplikuje, jeśli nie chce ujawniać takich danych można zadać pytanie czy jest to podobna branża lub rozmiar firmy. Te dane mogą wskazywać na spójność kandydata w poszukiwaniach lub wskazywać na czym kandydatowi zależy (np. rozwój w danej branży).
- Oczekiwania finansowe netto.
- Preferowana forma zatrudnienia lub inne kwestie istotne dla kandydata np. elastyczny czas pracy.

#### 5. Zakończenie rozmowy

5 min

- Poinformowanie o tym jak wygląda cały proces (wszystkie etapy) rekrutacji na to stanowisko i kto będzie zaangażowany w udział po stronie firmy.
- Umówienie kandydata na kolejny etap rekrutacji lub poinformowanie o przewidywanym terminie oraz formie informacji zwrotnej (mailowo lub telefonicznie).
- Upewnienie się, że kandydat ma jasność, co do rekrutacji. Odpowiedź na ewentualne pytania lub poinformowanie w jaki sposób i kiedy brakujące informacje zostaną przekazane.

Podziękowanie za poświęcony czas i pożegnanie kandydata.

Jednym z kolejnych etapów rekrutacji jest rozmowa kwalifikacyjna odbywająca się zazwyczaj w siedzibie pracodawcy.

Poniżej zestaw pytań, które mogą zostać użyte podczas rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem.

Pytania zawodowo-merytoryczne, które są związane z doświadczeniami zawodowymi kandydata, przebiegiem jego kariery, zadaniami, jakie wykonywał w poprzednich miejscach pracy, jego wiedzą merytoryczną, szczególnymi osiągnięciami i celami zawodowymi. Obejmują wyjaśnienie wątpliwości, powstałych podczas analizy dokumentów kandydata oraz kwestii związanych z przyczynami zmiany pracy i przerw pomiędzy okresami zatrudnienia. Przykładowe pytania, które pozwolą zweryfikować ten obszar znajdują się poniżej.

- Czym się zajmował/a się Pan/i pracując w firmie X? Proszę opisać typowy dzień w obecnej pracy.
- Czym się zajmował/a się Pan/i pomiędzy rokiem .... a ....? Co spowodowało, że nie napisał/a Pan/i i o tym w CV?
- Proszę przybliżyć powody odejścia z poprzedniego miejsca pracy?
- Wykonywanie, jakich obowiązków sprawiało Panu/I najwięcej satysfakcji?
- Co należało do Pana/i zadań w poprzednim miejscu pracy?
- Co jest Pana/I największym sukcesem zawodowym?
- Co było Pana/i największym wyzwaniem w poprzednim miejscu pracy?
- (Zarządzanie zespołem) Z jakimi problemami w pracy zespołu się Pan/i zetknął/a?
- Proszę opowiedzieć o swoich mocnych i słabych stronach w zakresie kwalifikacji zawodowych. Proszę to uzasadnić.
- To pytanie można zadać również z perspektywy wyobrażenia poprzednich pracodawców na temat kandydata, np. Gdybyśmy skontaktowali się z Pana/i poprzednimi pracodawcami to, jak Pan/i uważa, co powiedzieliby na Pan/i temat?
- (Praca pod presig) Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której miał/a Pan/i do wykonania kilka zadań w ograniczonym czasie. Co doprowadziło do takiej sytuacji? Jak sobie z nig Pan/I poradził/a?
- (Wyniki pracy) W jakim stopniu realizował/a Pan/i założone plany sprzedażowe w okresie pracy w firmie X?

Pytania motywacyjne – dotyczą ambicji, aspiracji kandydata i źródeł jego motywacji (finanse, stabilizacja, rozwój zawodowy, awans etc.). Ten obszar jest równie ważny jak kwalifikacje. Jeśli zatrudnimy osobę bardzo ambitną, o wysokich aspiracjach, nieadekwatnych do zajmowanego stanowiska, istnieje duże prawdopodobieństwo, że kandydat szybko będzie poszukiwał nowej pracy. Sytuacja odwrotna jest również niekorzystna. Brak ambicji może wpływać na mniejsza samodzielność, aktywność i efektywność w pracy. Istotne są również źródła motywacji. Przykładowe pytania:

- Z jakimi osobami pracuje się Panu/i najlepiej?
- Co spowodowało, że interesuje się Pan/i pracą w naszej firmie?
- Co wie Pan/i o naszej firmie?
- Dlaczego chce Pan/i zmienić prace?

- Co szczególnie lubi Pan/I w swojej pracy?
- Czego szczególnie nie lubi Pan/i w swojej pracy?
- Jakie sytuacje sprawiają Panu/i satysfakcję, dodają energii ? / Kiedy czuje się Pan/i spełniony w pracy?
- Jaki rodzaj zadań najbardziej Pan/i lubi?
- Jakich zadań najbardziej Pan/i nie lubi?
- W jakich okolicznościach jest Pan/i najbardziej efektywny/a?
- Co najbardziej Pana/ją motywuje w pracy?
- Czego spodziewa się Pan/i po pracy w naszej firmie? Co chciał(a)by Pan/i na takim stanowisku osiagnać?
- Na podstawie ogłoszenia o pracę, jak wyobraża sobie Pan/i codzienne obowiązki?
- Jakie są Pana/i oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy? Jakiego wynagrodzenia oczekiwałby Pan/i za pracę, którą opisałem/am na początku naszego spotkania? Czy ma Pan/i dodatkowe oczekiwania, co do formy i warunków zatrudnienia?
- Proszę powiedzieć o swoim największym sukcesie / porażce zawodowej.
- Co najbardziej lubił/a Pan/i robić w ostatnim miejscu pracy, bądź, z czego chciał(a)by Pan/i zrezygnować?
- Kto jest dla Pana/i autorytetem?
- Co motywuje / demotywuje Pana/ig do pracy?
- Jakie są Pana/i plany związane z rozwojem kariery zawodowej?

Pytania dot. postaw/kompetencji - pytania dotyczą wiedzy, umiejętności i postaw, przejawiających się w zachowaniach. Takimi kompetencjami mogą być na przykład zespołowość, orientacja na rozwój lub nastawienie na cel i rezultat. Przykładowe pytania:

- Jak oceniasz Pan/i siebie jako szefa? Proszę to uzasadnić.
- Proszę opowiedzieć o zadaniu, które realizował/a Pan/i pracując w zespole. Czego dotyczyło zadanie? Na czym polegały największe trudności? Jakie działania podjął/ eła Pan/i, aby przezwyciężyć trudności? Jaki był efekt tych działań?
- Jakie działania podjął/eła Pan/i ostatnio w celu podniesienia swoich kwalifikacji? Jakie są Pana/i plany rozwoju zawodowego na najbliższe lata?
- Proszę opowiedzieć o projekcie, który był dla Pana/i największym wyzwaniem. Jaki był cel projektu? W jaki sposób zaplanował Pan/i swoje działania? Jaki był efekt tych działań?
- Proszę opowiedzieć, w jakiej sytuacji stresowej znalazł/a się Pan/i ostatnio. Jak była Pana/i reakcja?
- Powiedział/a Pan/i, że jesteś osobą konsekwentną. Proszę podać przykład, który to potwierdza.
- Czy musiał/a Pan/i podejmować jakieś ryzykowne decyzje w poprzednim miejscu pracy? Jaki był ich efekt?

## UPRZEDZENIA (UNCONSCIOUS BIAS) W REKRUTACJI

Niebezpieczeństwo podejmowania decyzji pod wpływem uprzedzeń negatywnie wpływa na wiele naszych zawodowych (i prywatnych) decyzji. Szczególnie niebezpieczne bywa, gdy nie zdajemy sobie nawet sprawy, z uprzedzeń, które nami sterują. Jak więc powstrzymać się przed takim niebezpieczeństwem? Pierwszy krok jest prosty – spraw, by nieuświadomione stało się świadomym! Narzędzie to prezentuje listę kilku przykładów nieuświadomionych uprzedzeń – zdając sobie sprawę z ich istnienia, możemy próbować je kontrolować i ostatecznie rozwiązywać!

## Co należy wiedzieć?

Większość z nas uważa, że jest pozbawiona uprzedzeń. Wierzymy, że w sytuacjach podejmowania decyzji, zachowujemy rozsądek i potrafimy w pełni obiektywnie ocenić sytuację. Dotyczy to również rekrutacji, gdzie jesteśmy pewni, że zawsze działamy zgodnie z potrzebami firmy i decydujemy się na kandydata, który obiektywnie prezentuje najlepiej odpowiadające stanowisku kompetencje. Badania wykazują jednak, że naszymi działaniami często kierują nieuświadomione, utajone skojarzenia – istniejące w naszej głowie konstrukty społeczne, z których nie zdajemy sobie sprawy. Ujawniają się one przede wszystkim gdy nasze działania skierowane są w stronę osób, które różnią się od nas, reprezentują inne grupy.

# Nieuświadomione uprzedzenia mogą na nas działać w wielu obszarach:

- Nasza percepcja jak postrzegamy ludzi i postrzegamy rzeczywistość.
- Nasza postawa jak reagujemy na określone osoby.

- Nasze zachowania jak bardzo jesteśmy otwarci / przyjaźni wobec poszczególnych osób.
- Nasza uwaga na które aspekty osoby zwracamy największą uwagę.
- Nasze umiejętności słuchania jak bardzo aktywnie słuchamy tego, co mówią niektórzy ludzie.

Niezależnie od tego, czy jesteśmy tego świadomi czy nie, każda z tych elementów rzeczy wpłynie na to, kogo wybierzemy na rozmowę kwalifikacyjną, w jaki sposób przeprowadzamy z nimi rozmowę i czy ostatecznie tę osobę zatrudnimy.

## Q Jak to działa?

Przede wszystkim należy być uważnym we wszystkich sytuacjach, w których narażeni jesteśmy na działanie według utartych schematów. Dlatego w pierwszej kolejności, proponujemy przyjrzenie się kluczowym obszarom, które mogą do naszych uprzedzeń prowadzić.

#### **KONFORMIZM**

- Uprzedzenie to bazuje na znanym z psychologii społecznej eksperymencie Asch'a i odnosi się do zniekształceń myślenia spowodowanych presją grupy.
- O co chodziło w eksperymencie? Asch podzielił uczestników eksperymentu na kilkuosobowe grupy, w której tak naprawdę znajdowała się tylko jedna badana osoba, reszta to podstawieni przez badacza aktorzy. Badanym pokazywano 2 rysunki na pierwszym znajdowała się linia o określonej długości, na drugim trzy linie o różnej długości, z którym jedna odpowiadała długości linii na pierwszym rysunku. Zadaniem było wskazanie która z linii na rysunku drugim odpowiada długości linii na rysunku pierwszym. Badani odpowiadali po kolei, przy czym rzeczywista osoba badana odpowiadała jako przedostatnia lub ostania, tak aby mogła wysłuchać odpowiedzi pozostałych "badanych". Zgodnie z planem eksperymentu "aktorzy" wskazywali na zupełnie inną linię niż ta, która wyraźnie odpowiadała długości linii na pierwszym rysunku. Okazało się, że ponad 2/3 rzeczywistych osób badanych przynajmniej jeden raz (w kilkunastu próbach) wskazała na linię wybraną przez "aktorów". Eksperyment ten pokazał, jak bardzo podatni jesteśmy na wpływ grupy ulegamy nawet jeśli wymaga to zaprzeczenia swoim własnym ocenom.
- Teraz wyobraź sobie, że jesteś członkiem zespołu mającego podjąć jakąś istotną decyzję – decydującą dla losów kandydata lub pracownika. Czy jeśli pozostała część zespołu

skłania się ku podjęciu konkretnej decyzji – wciąż będziesz optował za swoją opinią czy zgodzisz się z grupą?

#### PRZYCIĄGANIE SIĘ PODOBIEŃSTW

- "Nie oceniaj książki po okładce" mówi stare, mądre przysłowie niestety, jak wskazują badania mamy tendencje do oceniania ludzi zgodnie z ich wyglądem zewnętrznym i podświadomego faworyzowania osób, które uważamy za młode i ładniejsze. Uważamy, że im większa atrakcyjność, tym większe szanse na sukces.
- ☼ W rekrutacji jest rzeczą typową, że rekruterzy będą starali się zapewnić stanowisko kimś, kto ma podobne cechy fizyczne jak osoba, która wcześniej pełniła tę rolę, lub kto według nich wygląda na osobę, która powinna odgrywać rolę w oparciu o ich przekonania.

#### UPRZEDZENIA DOTYCZĄCE PRZYNALEŻNOŚCI

- Odgrywa bardzo wielką rolę w procesie rekrutacji! Ten rodzaj uprzedzenia pojawia się, gdy spotykamy kogoś z kim, czujemy jakąś wspólną więź wynikająca z przynależności do jakiejś społeczności czy grupy np. chodziliśmy do tego samego liceum, pochodzimy z tego samego miasta, osoba przypomina nam kogoś innego do kogo żywimy ciepłe uczucia itp.
- Gdy taki kandydat, powie że się denerwuje, prawdopodobnie będziemy się do niego więcej uśmiechać, oferujemy więcej słów zachęty niż do kandydata bez takiego związku.

#### **EFEKT HALO**

Efekt halo jest jednym z podstawowych błędów atrybucji polegający na nadawaniu pozytywnych lub negatywnych cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia. Np. gdy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej kandydat mówi bardzo wolno, z góry zakładamy, że jego inteligencja jest niższa. Jeśli to założenie przesłoni nam racjonalną ocenę, wszystko inne, co powie kandydat, nie będzie miało większego znaczenia.

#### UPRZEDZENIE ZWIĄZANE Z ATRYBUCJĄ

Kiedy robimy coś dobrze, myślimy, że zależy to od naszej własnej wartości i osobowości. Kiedy robimy coś źle, wierzymy, że nasze niepowodzenie zależy od czynników ze-

- wnętrznych, takich jak inne osoby, które negatywnie wpłynęły na nas i uniemożliwiły nam robienie wszystkiego, co w naszej mocy.
- Zupełnie inaczej jest, w przypadku gdy oceniamy inne osoby! Jeśli ktoś zrobił coś dobrego, uważamy je za szczęśliwe, a jeśli zrobili coś źle, wydaje nam się, że jest to spowodowane ich osobowością lub złym zachowaniem.

#### **EFEKT ZGODNOŚCI**

- To rodzaj uprzedzenia na które osoby rekrutujące muszą wyjątkowo uważać. Kiedy wydajemy osąd o innej osobie, podświadomie poszukujemy dowodów na poparcie własnych opinii na temat tej osoby. Robimy to, ponieważ chcemy wierzyć, że mamy rację i że dokonaliśmy właściwej oceny osoby. Np. gdy w twojej głowie istnieje obraz osoby starszej jako mało dynamicznej w jej zachowaniu, historii zawodowej czy prywatnej, usilnie będziesz szukał dowodów na potwierdzenie tej tezy.
- Niebezpieczeństwo tego efektu w rekrutacji polega na tym, że nasz własny osąd może być bardzo błędny i może spowodować utratę dobrego kandydata na stanowisko.

## Podatkowe informacje, inspiracje, załączniki

#### Test ukrytych skojarzeń:

- Ciekawym narzędziem pokazującym w jakim stopniu występują u nas utajone uprzedzenia jest przygotowany przez Uniwersytet Harvarda Test Ukrytych Skojarzeń. Polega on na jak najszybszym dopasowaniu atrybutów do danego obiektu (na przykład przymiotników "młody" lub "stary" do twarzy osoby starszej lub młodej, wyświetlanej na ekranie). Badacze uważają, że im większa siła skojarzenia między dwoma obiektami (twarz na ekranie i przymiotnik), tym szybsze są odpowiedzi.
- Link do testu w język polskim dostępny jest tu: https://implicit.harvard.edu/implicit/poland/

#### Ciekawe teksty:

http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing\_Unconscious\_Bias-\_a\_highly\_ effective\_toolbox.pdf Poniżej przedstawiono przykładowy arkusz oceny kandydata oparty o kompetencje. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej istotne jest aby każda z osób oceniająca kompetencje kandydata opierała swoją opinie nie o subiektywne kryteria lecz o mierzalne i widoczne (po przez zachowania) kompetencje. Arkusze oceny kandydata powinny być tworzone na bazie wymagań stanowiskowych. Mogą być w nich zawarte kompetencje ważne z perspektywy całej organizacji (kompetencje wspólne) i/lub kompetencje związane z konkretnym stanowiskiem pracy.

ARKUSZ OCENY KOMPETENCJI KANDYDATA						
Nazwisko i imię kandydata Osoba oceniająca						
Nazwa stanowiska pracy	Lokalizacja (kraj, n	niasto)				
Data rozmowy		Źródło aplikacji				
Zaznacz odpowiednią ocenę przy każdej kompetencji i uzasadnij swoją decyzje komentarzem.						
Skuteczne komunikowanie się  • Przedstawiania zrozumiałym językiem swoje zdanie	Expert	Proficient	Competent	Advanced beginner	Novice	Nie dotyczy
<ul> <li>Dopasowuje wypowiedź do słuchacza</li> <li>Aktywnie słucha innych</li> </ul>	5 🗌	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆	0
Komentarz:						
Kompetencja	Expert	Proficient	Competent	Advanced beginner	Novice	Nie dotyczy
<ul><li>Zachowanie</li><li>Zachowanie</li></ul>	5 🗆	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆	
Komentarz:						
Wiedza specjalistyczna	Expert	Proficient	Competent	Advanced beginner	Novice	Nie dotyczy
<ul> <li>Zna i zachęca do korzystania z najlepszych praktyk oraz trendów</li> <li>Integruje wiedzę funkcjonalną z szerszymi celami biznesowymi</li> </ul>	5 🗌	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆	
Komentarz:						
Wykształcenie I kwalifikacje	Expert	Proficient	Competent	Advanced beginner	Novice	Nie dotyczy
	5 🗆	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆	
Komentarz:						
Doświadczenie zawodowe	Expert	Proficient	Competent	Advanced beginner	Novice	Nie dotyczy
	5 🗆	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆	
Komentarz:						
Poziom znajomości języka obcego Język	Biegły C2	Zaawansowany C 1	Wyższy średnio zaawansowany B2	Średnio zaawansowany B1	Początkujący A1/ A2	Nie dotyczy
	5 🗌	4 🗆	3 🔲	2 🗆	1 🗆	
Komentarz:						
PODSUMOWANIE	PODSUMOWANIE DECYZJA O DALSZYM ETAPIE					
Uzyskana suma punktów:		☐ Przechodzi da	alej / oferta	Odrzucony		

## **Narzędzie**

Jedną z metod sprawdzenia opinii kandydatów, w tym z różnych grup wiekowych, na temat rekrutacji jest przeprowadzenie prostego badania po zakończeniu procesu rekrutacji.

Dobrą praktyką w wielu organizacjach jest nie tylko przekazanie z informacji zwrotnej kandydatowi ale również zebranie jego opinii na temat jego doświadczenia kontaktu z organizacją. Jest to dodatkowo idealne narzędzie do monitorowania wizerunku pracodawcy oraz ewentualnych czynników wpływających na negatywne doświadczenia kandydata (np. oznaki dyskryminacji).

Badanie może być przeprowadzone w formie wywiadu (ustnego lub telefonicznego) lub w formie ankiety (papierowej lub on-line). Zaleca się aby w badaniu brali udział ci kandydaci, którzy mieli bezpośrednie doświadczenie z przedstawicielami pracodawcy np. podczas rozmowy kwalifikacyjnej face-to-face.

Badania Candidate Experience zazwyczaj dotyczą ogólnego poziomu satysfakcji, ewaluacji roli rekrutera, oceny osoby/osób przeprowadzających rozmowę kwalifikacyjną, oceny złożonej oferty, wizerunku organizacji, kanałów komunikacji z kandydatami.

Poniżej wzór kwestionariusza do badania doświadczenia kandydatów, tzw. Candidate Experience Survey.

## Kwestionariusz Doświadczenia Kandydata / Candidate Experience Survey

Prosze ustosunkować sie do poniższych stwierdzeń zaznaczając X na skali określającej, jak mocno się z nimi Pan/i zgadza. Można pominąć pytania, które nie dotyczą Pana/i doświadczenia lub jeśli nie chce Pan/i udzielać na nie odpowiedzi.

Pytania	Pytania dot. ogólnego doświadczenia – przykładowe stwierdzenia						
1. 2. 3.	<ol> <li>Polecił(a)bym pracę w [NAZWA] mojemu znajomemu/j.</li> <li>Jeśli zobaczę ogłoszenie o pracę w [NAZWA], które jest dla mnie interesujące, zaaplikuję ponownie.</li> <li>Ilość czasu jaką firma [NAZWA] potrzebowała aby w pełni ocenić moją kandydaturę była odpowiednia.</li> </ol>						
Zdecyd	dowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Nie dotyczy	
	1 🗌	2 🗌	3 🗌	4 🗌	5 🗌		
Rola rekrutera – przykładowe stwierdzenia							
<ol> <li>Rekruter udzielił mi jasnych informacji na temat procesu.</li> <li>Rekruter przedstawił mi w sposób jasny i zrozumiały zakres zadań oraz odpowiedzialności na stanowisko jakie aplikowałem/am.</li> <li>Rekruter szybko odpowiadał na moje pytania.</li> <li>Rekruter na bieżąco i regularnie udzielał mi informacji na temat mojego postępu w procesie rekrutacji.</li> </ol>							
Zdecyd	dowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Nie dotyczy	
	1 🗍	2 🗆	3 🗍	4 🗆	5 🗆		

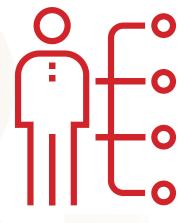
Ocena rozmowy kwalifikacyji	nej – przykładowe stwierdzenia	1						
<ol> <li>Osoba/y przeprowadzające/e ze mną wywiad był dobrze do niego przygotowane.</li> <li>Podczas rozmowy kwalifikacyjnej miałem/am poczucie, że jestem szanowany/a oraz traktowana w sposób uprzejmy.</li> <li>Dzięki rozmowie kwalifikacyjnej mam poczucie, że wiem na czym polegają codzienne obowiązki i odpowiedzialność związana z rolą, na którą aplikowałem/am.</li> <li>Podczas rozmowy kwalifikacyjnej miałem/am wystarczającą ilość czasu na zadanie pytań lub dopytanie o niejasne dla mnie kwestie.</li> <li>W mojej opinii, osoby/a przeprowadzające ze mną rozmowę kwalifikacyjną była/li w stanie kompetentnie ocenić moją wiedzę, umiejętności i zdolności wymagane dla praca.</li> <li>Członek zespołu rekrutacyjnego, który mnie gościł był pomocny i przyjazny (np. zostałem/am powitana po przybyciu na miejsce spotkania).</li> </ol>								
Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Nie dotyczy			
1 🗆	2 🗆	3 🗍	4 🗆	5 🗍				
Ocena oferty – przykładowe stwierdzenia								
14. Złożona oferta (np. w	14. Złożona oferta (np. wynagrodzenie, benefity, świadczenia itp.) była konkurencyjna w stosunku do ofert na podobne stanowiska w innych firmach.							
Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Nie dotyczy			
_	_	_	_	_	_			
1 🗍	2 🗍	3 🗍	4 🗆	5 🗍				
Wizerunek pracodawcy – przy	ykładowe stwierdzenia							
<ul> <li>15. [NAZWA] zapewnia możliwość wykonywania interesującej pracy.</li> <li>16. [NAZWA] ceni nowe pomysły i innowacje.</li> <li>17. [NAZWA] tworzy świetne produkty/ świadczy świetne usługi.</li> <li>18. Pracownicy lubią najprawdopodobniej pracować w [NAZWA].</li> </ul>								
Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	Nie dotyczy			
1 🗍	2 🔲	3 🔲	4	5 🔲				

### Pytania otwarte – przykłady

- 1. Co najbardziej podobało Ci się podczas procesu rekrutacji?
- 2. Co najmniej podobało Ci się podczas procesu rekrutacji?

# ROZDZIAŁ III.

# INKLUZJA I INTEGRACJA ZESPOŁÓW MIĘDZYPOKOLENIOWYCH



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

## Narzędzia / metody / rozwiązania:

- Podstawowe wskazówki dotyczące zarządzania zespołem różnym pokoleniowo
- Organizacja wydarzenia o różnicach międzygeneracyjnych
- Przeprowadzenie dobrego onboardingu

## WPROWADZENIE

Obszar inkluzji i integracji zespołów międzypokoleniowych odnosi się do zestawu działań, które mają na celu rzeczywiste włączenie osób z różnych pokoleń w efektywną współpracę w zespole. Działania takie wymagają odpowiedniego gruntu (sfera kultury organizacyjnej), czy otwartej rekrutacji, niemniej jednak nawet najbardziej otwarta kultura i rekrutacja nie jest w stanie zagwarantować realnej współpracy międzypokoleniowej, a rola firmy jest sprawienie, by do takiej współpracy doszło i by przebiegała ona właściwie. Pojawienie się w organizacji różnych pokoleń nie oznacza bowiem, iż osoby te ze sobą współpracują. Wręcz przeciwnie – rzeczywistością wielu organizacji jest tworzenie się zamkniętych grup (np. zespoły młodsze wiekiem, zespoły z przewagą osób z większym stażem), co utrudnia wykorzystanie potencjału współpracy.

## **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście inkluzji i integracji zespołów międzypokoleniowych istotnymi kwestiami są:

#### A. DZIAŁANIA INTEGRUJĄCE PRACOWNIKÓW W RÓŻNYM WIEKU

- Wspieranie menedżerów w działaniach ukierunkowanych na budowanie klimatu współpracy i otwartości.
- Podejmowanie działań z zakresu szeroko rozumianej integracji zespołów.
- Weryfikowanie poziomu współpracy wewnętrznej i zaangażowania w zespołach oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na pogłębienie tej współpracy (w tym przede wszystkim na niwelację barier).
- Prowadzenie programów budujących zaangażowanie i wspierających integrację (np. Agent Zmian).

#### B. DZIAŁANIA USPRAWNIAJĄCE WSPÓŁPRACĘ MIĘDZYPOKOLENIOWĄ

- Prowadzenie działań wspierających współpracę międzypokoleniową (np. intermentoring, superwizje zespołów) w zespołach i pomiędzy zespołami.
- Wprowadzanie rozwiązań ułatwiających skuteczne wykonywanie obowiązków zarówno przez osoby w wieku 50+, jak i młodym pokoleniom (np. programy aktywizacji dedykowane różnym wiekowym).
- Wprowadzenie, w miarę potrzeb, elastycznych form zatrudnienia.
- Wprowadzanie, w miarę możliwości, rozwiązań formalnych i technologicznych, usprawniających współpracę w zespołach (np. technologie komunikacji).

### C. WSPARCIE DLA PRACOWNIKÓW DOŚWIADCZAJĄCYCH DYSKRYMINACJI

- Reagowanie w sytuacji dyskryminacji ze względu na wiek i stworzenie warunków (także formalno-prawnych), w których możliwe jest zgłoszenie takiej sytuacji, bez strachu przed ewentualnymi konsekwencjami.
- Wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli dyskryminacji.

#### D. WPROWADZENIE PRACOWNIKA DO ORGANIZACJI (ONBOARDING)

Umiejętność efektywnego wprowadzenia nowozatrudnionej osoby do organizacji, zadbanie o jej dobre przyjęcie i zapewnienie wsparcia potrzebnego do szybkiego objęcia obowiązków.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze inkluzji i integracji zespołów.

# PODSTAWOWE WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM RÓŻNYM POKOLENIOWO

Wyzwaniem w trakcie budowania międzypokoleniowych zespołów może się więc okazać konieczność przezwyciężenia stereotypów czy nieuświadomionych uprzedzeń. Badania wskazują, że starsi pracownicy często postrzegają reprezentantów młodych pokoleń jako roszczeniowych i pozbawionych dyscypliny, niezbyt lojalnych indywidualistów. Z kolei młodsi wiekiem pracownicy w starszych współpracownikach widzą brak elastyczności, niechęć do zmian i innowacji czy niechęć do dzielenia się doświadczeniem i wiedzą. Są to bariery, które zespołu muszą przezwyciężyć, jeśli chcą efektywnie działać razem.

## Co należy wiedzieć?

Jedną z największych zalet pracy z pracownikami różnych grup wiekowych jest szansa na naukę i możliwość spojrzenia na poszczególne problemy z różnych perspektyw. Niestety wśród niektórych menedżerów, często zauważane jest podejście "mam większe doświadczenie – wiem już wszystko", co może niestety doprowadzić do zablokowania świetnych pomysłów i rozwiązań wypracowanych przez pracowników. Ograniczające jest także jest posługiwanie się sprawdzonymi schematami i unikanie dopuszczenia innych perspektyw. Wyjście

poza wyuczone schematy może w dłuższej perspektywie czasu przynieść wiele korzyści i innowacyjnych rozwiązań.



#### Jak to działa?

#### Rozwiń program mentoringowy

- Różne pokolenia muszą się od siebie uczyć. Baby Boomers już od jakiegoś czasu "siedzą w tym biznesie" i mają prawdziwe doświadczenia "z życia", których nie można wyuczyć się w uczelnianej ławie. Z drugiej strony, Millennials wyrósł w świecie, w którym technologia zmieniła praktycznie wszystko, także to, w jaki sposób podchodzimy do nowoczesnego biznesu. Te dwa pokolenia mogą więc naprawdę skorzystać na nauczeniu wzajemnym uczeniu się.
- Doskonałym sposobem radzenia sobie z luką pokoleniową w miejscu pracy i ułatwiania edukacji międzypokoleniowej jest opracowanie programu mentorskiego. Stwarza to uczciwą i zrównoważoną "platformę wymiany wiedzy", dzięki której każda strona może odnieść korzyści, a także może pomóc w budowaniu silniejszych relacji międzyludzkich między kolegami. O budowaniu programów mentoringowych przeczytasz także w tym opracowaniu.

#### Zwiększaj wiedzę osób decyzyjnych

▶ Jest wiele rzeczy, które mogą zmienić dobrych menedżerów w świetnych menedżerów. Być może najważniejszą jest umiejętność poznania, co sprawia, że ich pracownicy dobrze pracują i świetnie czują się w organizacji. Wiele z tych różnic w tym zakresie ma charakter pokoleniowy. Dlatego tak ważne jest, aby ludzie na kierowniczych stanowiskach dokładnie wiedzieli, co odróżnia poszczególne pokolenia. Im lepiej zorientowane są osoby decyzyjne, tym łatwiej będzie odpowiednio zarządzać luką pokoleniową w miejscu pracy. Zaproponuj więc zorganizowanie szkolenia czy przygotowanie materiałów edukacyjnych - skorzystają na tym wszyscy!

# Staraj się patrzeć na wszystko obiektywnie, bierz pod uwagę wszystkie perspektywy

▶ Jako osoba zarządzająca ludźmi czasami musisz pośredniczyć w rozwiązywaniu problemów między pracownikami. Kiedy pojawia się sytuacja konfliktowa, musisz zrozumieć zarówno nastawienie pracowników, jak i powody, dla których usilnie bronią swoich racji.

- W przypadku wszelkich konfliktów, które mogą pojawić się w pracy, pierwszą rzeczą, którą powinieneś zrobić, jest utrzymanie obiektywnego podejścia. Nigdy nie wchodź w taką sytuację emocjonalnie, ponieważ spowoduje to tylko dodatkowe problemy. Jeśli spojrzysz na problem z perspektywy poszczególnych osób lepiej zrozumiesz ich punkt widzenia tym samym, łatwiej będzie ci zrozumieć całą sytuację i podjąć najbardziej adekwatną decyzję.
- Więcej o rozwiązywaniu konfliktów przeczytasz w części podręcznika poświęconej konfliktom.

#### Miej wspierającą postawę

- Doceniaj pracowników i pracę, którą wykonują. Postawa wspierająca ma bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników.
- Szczególną uwagę zwracaj na potencjalne sytuacje, w których pracownik czuje się niedoceniany z powodu luki pokoleniowej. Wyobraź sobie sytuację w której jeden ze starszy pracowników poświęca nieco więcej czasu na wykonanie tego samego zadania niż Millenials (ze względu na umiejętności technologiczne Millenialsa). Prawdopodobnie to młodszy pracownik dostanie liczne pochwały i gratulacje za szybkie wykonanie pracy. Tymczasem starszy pracownik wciąż wykonuje swoją pracę poprawnie i na czas, jednak nigdy nie otrzymuje za to pochwał. Jest to sytuacja w której podjęcie inicjatywy i wsparcie pracownika jest koniecznością. Kiedy podchodzisz do członków personelu w sposób, który rzuca pozytywny wpływ na ich pracę, znacznie zwiększa się twoja szansa na dotarcie do nich.
- Wspieraj wszystkich pracowników i pracę, którą wykonują, niezależnie od ich generacji. Jeśli to zrobisz, bez wątpienia poziom zaangażowania pracowników znacznie wzrośnie.

### Promuj współpracę i pracę grupową

- Nie ma nic złego w tym, że pracownicy indywidualnie zajmują się projektami, ale praca grupowa otwiera liczne, dodatkowe możliwości. Współpraca jest dokładnie tym, czego potrzeba, aby wspaniałe pomysły i rozwiązania zostały zrealizowane. Może także pomóc zwiększyć produktywność i zarządzanie czasem. Niestety, współpraca jest czasami początkowo hamowana przez różnice pokoleniowe.
- Promowanie współpracy jest czymś, do czego można podejść na wiele różnych sposobów, ale być może najbardziej skutecznym sposobem jest uczynienie go koniecznością. Nakładanie dwóch lub więcej osób na projekt często jest podstawą do tego, aby ludzie nauczyli się, że mogą osiągnąć więcej dzięki wspólnej pracy.

Nawet mimo początkowego oporu, większość ludzi uważa, że praca z innymi pokoleniami jest świetnym sposobem na naukę i rozwój. Przełamuje też bariery i stereotypy dotyczące poszczególnych pokoleń.

#### Organizuj eventy integracyjne

- Nic nie integruje tak jak rozrywka i spotkania w wolnym czasie. Daj pracownikom szansę na poznanie się nawzajem zorganizuj eventy tematyczne. Jest to doskonały sposób, aby pokolenia lepiej się poznawały i dowiadywały się o wspólnych zainteresowaniach. Pracownicy z pokolenia Baby Boomers interesują się muzyką klasyczną? Zorganizuj dzień w którym taka muzyka będzie puszczana z głośników firmowych.
- Pamiętaj aby każde pokolenia było właściwie reprezentowane na takich imprezach. W końcu chodzi zarówno o edukację, jak i o zabawę, więc dlaczego nie mieszać różnych rzeczy i nie pomagać ludziom w dokładniejszym poznawaniu kolegów?

# Dostosuj zadania i obowiązki do indywidualnych umiejętności pracownika

- Kiedy masz przed sobą zadanie lub projekt, który musi zostać zrobiony, znalezienie właściwej osoby, która wykona zadanie, powinno być pierwszą rzeczą, która przychodzi Ci do głowy.
- Póżnice pokoleniowe mogą tu grać pewną rolę, ponieważ niektóre zadania będą bardziej odpowiednie dla pokolenia Baby Boomers niż dla Millenialsow i na odwrót. Po pewnym czasie wybory, których dokonasz, staną się bardziej automatyczne, ponieważ będziesz mieć lepsze wyczucie, kto najlepiej radzi sobie z poszczególnymi zadaniami. Przejdź do działu "Zarządzanie wiedzą" aby przeczytać więcej wskazówek na ten temat.

#### Natychmiast reaguj na wszelkie oznaki mobbingu

Style pracy różnych pokoleń mogą się różnić – często doprowadza to do sytuacji konfliktowej, która bez odpowiednio szybkiej reakcji, może zakończyć się prześladowaniem. Jest to sytuacja wymagająca natychmiastowej reakcji. Dojrzała organizacja musi stworzyć warunki w których możliwe jest zgłoszenie takiej sytuacji do osoby z HR, bez strachu przed ewentualnymi konsekwencjami – zacznij od stworzenia procedury antydyskryminacyjnej.

# ORGANIZACJA WYDARZENIA O RÓŻNICACH MIĘDZYGENERACYJNYCH

Organizacja wydarzeń – warsztatów czy konferencji, których tematyka skupia się na różnicach międzygeneracyjnych, zwiększa wiedzę pracowników – niezależnie czy skierowana jest do pracowników niższego szczebla czy kadry managerskiej.

## Co należy wiedzieć?

Wydarzenia takie są również idealną okazją do promowania tolerancji i szacunku do innych grup. Wspierają również integrację wewnątrz organizacji, przełamując bariery między osobami które reprezentują odmienne generacje. Przekłada się to bezpośrednio na korzyści dla firmy, co związane jest z większą produktywnością grup zadaniowych w których zachowana jest różnorodność. Dodatkowo wzajemna akceptacja i tolerancja osób pracujących w jednym teamie doprowadzi do stworzenia optymalnych warunków pracy, tym samym zwiększenia zarówno efektywności, jak i satysfakcji z pracy zatrudnionych. Dodatkową wartością wynikającą z organizacji tego typu spotkań jest budowanie wizerunku firmy jako organizacji otwartej, wspierającej postawy pro-równościowe.

W zależności od zasięgu wydarzenia, możesz zorganizować go sam/a lub zlecić to zewnętrznej firmie. Jednak nawet w tym drugim przypadku warto abyś wcześniej posiadał/a check-listę kolejnych kroków, które powinny zostać zapewnione. Pomoże ci w tym to narzędzie.

Organizacja wydarzenia, które będzie spełniało wymogi wydarzenia które nie jest wykluczające dla żadnej z grup może czasami powodować pewne trudności – szczególnie gdy robimy to po raz pierwszy. Czasami np. jako osoby młode i w pełni sprawne, nie zdajemy sobie sprawy z utrudnień jakie spotkać mogą osoby starsze czy niepełnosprawne w dostępie do wydarzenia. Czasami może się również wydawać, że pełne przystosowanie wydarzenia do potrzeb wszystkich grup, może wiązać się z dodatkowymi kosztami. Warto jednak w to zainwestować, podejście takie może przynieść bowiem wymierne korzyści dla pracowników i samej organizacji.

## Jak to działa?

Spotkanie wewnętrzne na temat różnorodności generacyjnej ma na celu w głównej mierze promocję idei i zachowań pro-różnorodnościowych w organizacji. Spotkanie takie może mieć formę konferencji, dyskusji plenarnej czy warsztatów. Każdy z tych typów zakłada różny poziom zaangażowania uczestników.

### Pamiętaj o kilku podstawowych punktach:

- Określ charakter wydarzenia: Kiedy? Gdzie? Jak długo?
- Stwórz zespół projektowy, który zajmie się organizacją wydarzenia.
- Opracuj ogólną tematykę i program spotkania możesz zrobić to samodzielnie lub przy pomocy zaproszonych ekspertów.
- Wybierz i zaproś prelegentów/eksperta, który poprowadzi spotkanie pamiętaj aby, w przypadku szerszego grona prelegentów było ono różnorodne i reprezentowało wszystkie pokolenia. Warto również zadbać by wśród ekspertów znalazły się osoby różnych płci, orientacji czy rasy pozwoli to, na przedstawienie szerokie przedstawienie tematu z uwzględnieniem różnych punktów widzenia.
- ➢ Zapewnij odpowiednie miejsce, w którym odbędzie się wydarzenie, dostosowane do liczby uczestników oraz charakteru wydarzenia. Pamiętaj aby miejsce było przystosowane tak, aby nie stanowiło żadnych barier dla uczestników i nie zmniejszało komfortu uczestnictwa w spotkaniu żadnej z zaproszonych osób (np. dostosuj miejsce do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo − jeśli spotkanie odbywa się na piętrze, zadbaj aby w budynku były działające windy).
- Pamiętaj, że zapraszając różnorodne grupy powinieneś/aś zapewnić im warunki spełniające ich potrzeby, oraz sprawiające, że będą się oni czuli swobodnie (osoby niepełnosprawne, karmiące matki, wegetarianie).
- Wyślij zaproszenie do potencjalnych uczestników. Użyj kanałów komunikacji najbardziej efektywnych w swojej organizacji takich, które dadzą ci pewność, że informacja o wydarzeniu dotrze do wszystkich pracowników (nie umieszczaj ogłoszenia o wydarzeniu jedynie na Facebooku, wiedząc, że część pracowników, nie jest użytkownikiem tego portalu).
- Zapewnij sprzęt techniczny. Przygotuj catering. Przygotuj materiały szkoleniowe plakietki, broszury, program dla uczestników.
- Po wydarzeniu roześlij pisemne podziękowania oraz podsumowanie spotkania do wszystkich uczestników i prelegentów.

## PRZEPROWADZENIE DOBREGO ONBOARDINGU

Szybka aklimatyzacja w firmie powoduje, że nowozatrudniony będzie pracował dużo bardziej wydajniej i efektywniej, zaś nawet nowe obowiązki stają się dużo łatwiejsze do opanowania. Świadomość, że otaczają nas ludzie, którzy nie mają problemów z udzielaniem porad, to najlepszy lek odstresowujący i dodający pewności siebie. Dlatego tak ważne jest odpowiednie przeprowadzenie onboardingu – w tym narzędziu dowiesz się jak to zrobić w sposób – by każdy z pracowników, niezależnie od wieku, czuł się komfortowo od pierwszych godzin spędzonych w nowym biurze.

## Co należy wiedzieć?

Nie bez powodu mówi się, że pierwsze wrażenie jest niezwykle ważne. Gdy na początku "pokażemy się" ze złej strony, trudno będzie później odbudować swój wizerunek i zrobić dobre wrażenie. Na takiej samej zasadzie działa to w przypadku firmy i nowego pracownika. Kiedy ten – już w pierwszych dniach swojej pracy zderzy się z chaosem, dezorganizacją czy brakiem zainteresowania ze strony przełożonego i kolegów z zespołu, będzie zastanawiał się nad swoją przyszłością w firmie. Dobry start jest zatem konieczny i warunkuje to, co wydarzy się później.

#### Q Jak to działa?

#### Dostosuj przekaz do potrzeb pracowników

Pierwsze dni w nowej firmie stresujący moment dla samego zatrudnionego. Zadbaj więc by nie przebiegał on w nerwowej i nudnej atmosferze – zadbaj by w miarę możliwości wiedza przekazywana była w interesujący sposób. Pamiętaj jednak aby wszystko dostosowane było do konkretnego pracownika i uwzględniało jego wiek. O ile reprezentanci Millenialsów na pewno docenią kreatywność i podejście "na luzie", starsi pracownicy moga uznać takie zachowania za mało poważne.

Możesz wykorzystać programy i portale on-line wspierające proces onboardingu poprzez umożliwienie tworzenia filmów instruktażowych.

#### Przygotuj stanowisko pracy

- Zapewnij pracownikowi wszystkie rzeczy, które niezbędne będą do wykonywania jego obowiązków. Pamiętaj o:
  - ▶ Wprowadzeniu danych pracownika do systemów informatycznych,
  - Zapewnieniu dostępu do koniecznych aplikacji.
  - Utworzeniu skrzynki pocztowej.
  - Przygotowaniu karty wstępu na teren firmy.
  - Przypisaniu telefonu jeśli tego wymaga stanowisko.
  - Przygotowaniu komputera wraz z akcesoriami, drukarki, urządzenia do zdalnego podłączenia z Internetem, urządzenia do szyfrowania wiadomości (jeśli dotyczy).
  - Przydzieleniu opiekuna nowego pracownika.
- Pamiętaj o przygotowaniu miejsca pracy z uwzględnieniem zasad ergonomii dostosuj oświetlenie, zapewnij odpowiednie fotele.
- Na pewno miłą niespodzianką dla nowoprzybyłego pracownika będzie jakiś niewielki welcome pack − może to być kubek lub inny gadżet z logiem firmy.

#### Przydziel opiekuna

- Celem opiekuna dla nowego pracownika jest odciążenie przełożonych w procesie wdrażania nowych pracowników, ale także pomoc nowemu pracownikowi we wdrożeniu w mniej formalną kulturę firmy.
- Opiekowanie się nowymi pracownikami to jedna z dodatkowych aktywności bardziej doświadczonych pracowników w firmie, którzy uzyskują w ten sposób możliwość dzielenia się swoim doświadczeniem z mniej doświadczonymi kolegami. Aby współpraca pomiędzy opiekunem a nowym pracownikiem była owocna, konieczne jest zbudowanie dobrej relacji.
- Wśród zadań opiekuna znajdują się:
  - Udzielanie wsparcia w pierwszych najtrudniejszych dniach i wprowadzenie w życie i zwyczaje firmy.
  - Zapoznanie pracownika z podstawowymi zasadami poruszania się po firmie, używania karty wstępu, korzystania z kantyny, zamawiania materiałów biurowych,.

- Zapoznanie pracownika z kulturą organizacyjną, firmowym intranetem (m.in. miejscem przechowywania kontaktów do innych pracowników i wszystkich obowiązujących procedur i regulacji wewnętrznych).
- Zapoznanie pracownika z osobami, które mogą być pomocne w jego pracy.
- Umówienie z osobami z Działu IT, Administracji i ewentualnie Zarządzania Flota Samochodową w celu pobrania narzędzi pracy.
- Pomoc w ustaleniu indywidualnych spotkań z najbliższymi współpracownikami.
- Pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów nowego pracownika.

#### Zadbaj o dobra komunikacje

- ➢ Komunikacja to podstawa warto aby pracownik od początku znał misję i wartości firmy.
- Dobrym pomysłem jest przygotowanie poradnika dla nowozatrudnionych nie musi on być w tradycyjnej formie papierowego podręcznika – możesz przygotować go on-line, jako prezentację czy materiał video. Im bardziej atrakcyjna forma, tym lepiej! Najważniejsza jest jednak jego merytoryczna zawartość. Co powinno się w nim znaleźć?
  - Misja i wizja firmy.
  - Wartości firmy i kultura organizacji.
  - Władze istotne aby nowa osoba była w stanie rozpoznać swoich przełożonych.
  - Informacje o tym, gdzie powinny być zgłaszane specyficzne problemy.
  - Podstawowe zasady dotyczące zasad panujących w firmie odnosi się to do przerw, korzystania z pomieszczeń socjalnych itp..
  - Informacje kadrowo-płacowe.
  - Inne ważne informacje.

#### Zadbaj o to by "nowy" został dobrze przyjęty przez zespół, przedstaw go współpracownikom

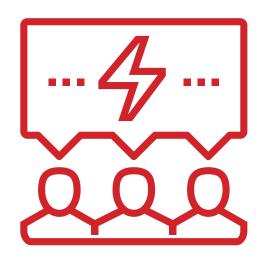
- Nie każdy z nowych pracowników, będzie duszą towarzystwa, która odnajdzie się od pierwszych sekund w nowym zespole.
- Problemy mogą pojawić się, gdy starszy wiekiem pracownik wchodzi do zespołu złożonego z samych młodych pracowników – i odwrotnie. Oczywiste, że takiej sytuacji, z obu stron moga pojawić się, wynikające z uprzedzeń watpliwości, co do ewentualnego wpasowania się takiej osoby do grupy. Pomóż więc przełamać lody!

#### Zbieraj feedback od nowego pracownika

Zapytaj go o pierwsze wrażenia - po pierwsze dostarczy ci to informacji, jakości procesu onboardingowego oraz o samym pracowniku; po drugie – pokażesz mu, że jest ważny dla firmy, a jego przybycie nie jest traktowane "po macoszemu". Pokaż, że firma dba o wszystkich pracowników.

#### **Narzędzie**

Pierwsze 30 i 90 dni jest często kluczowe w przedłużeniu współpracy między nowym pracownikiem a organizacją. Jest to czas weryfikacji, czy zarówno kandydat jak i zatrudniająca go organizacja, podjeli dobra decyzje o współpracy. Aby na bieżąco monitorować i jak najszybciej wyłapać przejawy niedopasowania do stanowiska / organizacji, spadku motywacji i satysfakcji lub niewłaściwego zrozumienia wzajemnych oczekiwań, istotne jest zbieranie informacji zwrotnej. Wczesne wykrycie ryzyka lub niepokojących sygnałów pozwoli na szybką reakcję oraz wprowadzenie niezbędnych rozwiązań. W skali całej organizacji informacje zwrotne zbierane systematycznie dostarczają ogólnych danych na temat efektywności procesu wprowadzenia nowych pracowników do organizacji.



Poniżej przedstawiono wzór formularza, który może być wykorzystany do monitorowania skuteczności procesu onboardingu oraz satysfakcji i zaangażowania nowych pracowników po 30 i/lub 90 dniach od zatrudnienia.

Formularz dla nowych pracowników [po 30 lub 90 dniach od zatrudnienia]								
Nazwisko i imię pracownika	Data							
Departament / wydział	Lokalizacja (kraj, miasto)							
Ustosunkuj się do poniższych stwierdzeń zaznaczając na skali X. Twoja opinia pomoże nam kontynuować budowanie pozytywnych oraz efektywnych doświadczeń związanych z wprowadzaniem nowych pracowników. Twoje odpowiedzi są poufne.								
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie dotyczy		
1. Uważam, że proces onboardingu w którym wziąłem/am udział jest/był bardzo przydatny, angażujący i efektywny.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🔲	1 🗌			
2. Długość onboardingu była wystarczająca do poznania wszystkich istotnych kwestii.	5 🔲	4 🔲	3 🔲	2 🗆	1 🔲			
3. Mam lepsze zrozumienie firmy, osób zarządzających i zakresu działań różnych działów (kto czym się zajmuje).	5 🗆	4 🗆	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
4. Dobrze rozumiem produkty / usługi naszej firmy.	5 🗆	4 🗆	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
5. Wiem, gdzie znaleźć informacje na temat procedur wewnętrznych.	5 🔲	4 🔲	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
6. Wiem, jak skontaktować się z działem IT w kwestiach technicznych / działem Kadr / Finansów / etc.	5 🔲	4 🔲	3 🔲	2 🗆	1 🔲			
7. Jestem zadowolony/a z relacji z innymi współpracownikami.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
8. Ogólne doświadczenie onboardingu odzwierciedlało kulturę i wartości firmy.	5 🔲	4 🔲	3 🔲	2 🗆	1 🔲			
9. Mój poziom mojej satysfakcji jest wyższy teraz niż na początku rozpoczęcia pracy.	5 🗆	4 🗆	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
10. Mój przełożony poświęcił mi czas aby określić wymagania dotyczące mojej roli.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
11. Mój zespół pomaga mi we zdrożeniu się w nową role i osiągnięciu sukcesu.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
12. Mój opiekun bardzo pomógł mi w lepszym poznaniu firmy i wprowadzeniu do nowej roli.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🗆	1 🗆			
13. Opierając się na moich pierwszych [30 lub 90] dniach, prawdopodobnie zarekomenduję proces onboardingu innym nowym pracownikom.	5 🔲	4 🗆	3 🗆	2 🗆	1 🗆			
14. Czuję, że podjąłem/am właściwą decyzję, aby dołączyć do firmy.	5 🔲	4 🗌	3 🔲	2 🗆	1 🔲			
Jaka była twoja ulubiona część procesu onbaordingu? / Jaka część procesu onboardingu była najbardziej pomocna i przydatna?	Co uważasz, że do procesu onb		dane					
Jaka była twoja najmniej ulubiona część procesu onboardingu? / Jaki obszar procesu onboardingu wymaga poprawy?	Dodatkowe kom	nentarze lub prz	remyślenia?					

# ROZDZIAŁ IV.

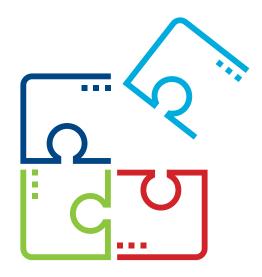
## BUDOWANIE OTWARTEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

- Narzędzia / metody / rozwiązania:
  - Diagnoza kultury organizacyjnej
  - Przygotowanie mapy komunikacji
  - Badanie satysfakcji pracowników



### WPROWADZENIE

Obszar budowy otwartego środowiska pracy odnosi się do działań tworzących grunt pod współpracę międzypokoleniową. Zanim bowiem zespoły międzypokoleniowe zaczną działać efektywnie, a nawet zanim takie zespoły zostaną stworzone, w firmie musi wytworzyć się otwarty klimat na taką współpracę. Wyzwaniem dla firm jest w tym zakresie budowanie kultury otwartej na różne pokolenia - wolnej od stereotypów, uważnej na potrzeby różnych grup pracowniczych i co niezwykle istotne – autentycznej w swych działaniach (prawdziwie, a nie fasadowo otwartej).

### **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście kształtowania otwartej kultury organizacyjnej istotnymi kwestiami są:

#### A. BUDOWANIE WIEDZY, ZROZUMIENIA I AKCEPTACJI DLA WSPÓŁPRACY MIĘDZYPO-KOLENIOWEJ

- Przełamywanie stereotypów budujących fałszywą percepcję współpracy międzypokoleniowej.
- Uświadamianie korzyści płynących ze współpracy międzypokoleniowej.
- Budowanie wiedzy o potrzebach różnych pokoleń, możliwościach ich zaspokojenia i ich wpływie na działalność firmy.
- Promowanie dobrych praktyk współpracy międzypokoleniowej (best practices / role models).
- Dbanie o wizerunek organizacji otwartej na różne pokolenia, mający budować zaangażowanie.
- Współpraca z innymi organizacjami, poszukiwanie i dzielenie się wiedzą w obszarze różnic międzypokoleniowych.

#### B. STAŁA UWAŻNOŚĆ NA ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZASPOKOJENIA POTRZEB RÓŻNYCH GRUP PRACOWNICZYCH

- Wspieranie i promowanie zachowań budujących współpracę opartą na zaufaniu i szacunku.
- Wspieranie i promowanie zasad otwartej komunikacji, w tym otwartości na informację zwrotną.
- Promowanie rozwiązań ukierunkowanych na zapewnienie stabilności zatrudnienia bez względu na wiek.

➡ Wsłuchiwanie się w potrzeby różnych grup wiekowych (poprzez analizę dostępnych danych, udział w konferencjach i warsztatach etc.), prowadzące do lepszego odczytania ich potrzeb, a w konsekwencji – do lepszego odpowiedzenia przez organizację na te potrzeby.

#### C. STAŁY MONITORING OPINII PRACOWNIKÓW

Monitorowanie opinii pracowników w obszarze kreowania otwartego środowiska pracy, w tym monitorowanie sygnałów wskazujących na obecność blokad, stereotypów, postaw dyskryminacyjnych.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze kreowania kultury organizacyjnej otwartej na współpracę pracowników w różnym wieku.



#### **DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ**

Rozpoznana i odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna, umożliwia pełne zrozumienie misji i strategii organizacji oraz w znacznym stopniu ułatwia identyfikację celów. Pozwala integrować się wokół najistotniejszych kwestii dla organizacji, pozwalając jednocześnie ludziom w jednakowy sposób postrzegać kryteria pomiaru efektów ich pracy. Wpływając na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji, dobrze rozpoznana kultura organizacyjna umożliwia szybsze i znacznie bardziej efektywne komunikowanie się, jak również pozwala identyfikować potencjalne źródła konfliktów i miejsca oporu wobec zmian.

### 💴 Co należy wiedzieć?

Diagnoza kultury organizacyjnej pomaga w określeniu i poznaniu charakterystycznych cech organizacji, mówiących o tym, jakie wartości, przekonania, postawy, zasady i normy postępowania pracowników są w organizacji obecne najsilniej.

#### Kulturę organizacyjną badamy, aby:

- Zrozumieć specyfikę organizacji, jej przewagi i ograniczenia, schematy postępowania, wartości, którymi kierują się pracownicy.
- Skuteczniej zarządzać organizacją.
- Uzyskać wsparcie w zmianie wdrożyć zmiany zgodne z kulturą organizacji.
- Przygotować organizację do zmiany ocena oczekiwań i potencjalnego oporu.

Badanie kultury organizacyjnej powinno zostać tak zdefiniowane i przygotowane, aby możliwe było określenie kształtu obecnego oraz (optymalnie) docelowego modelu kultury organizacji – czyli takiego, który jest pożądany przez pracowników lub/i kadrę zarządzającą. Przy czym rekomendowanym ujęciem jest model kultury organizacji oparty o wartości konkuru-

jące Kima S. Cameron'a i Roberta E. Quinn'a i opisane w publikacji. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.



#### Jak to działa?

Badaniem kultury organizacyjnej powinni zostać objęci wszyscy pracownicy danej organizacji. Można je zorganizować w formie badania kwestionariuszowego (on-line lub tradycyjnego - papierowego), wspartego elementami badań o charakterze jakościowym (np. zogniskowane wywiady grupowe w jednorodnych grupach pracowników). Istotne jest, aby odzwierciedlić poglądy na funkcjonujący i oczekiwany model kultury organizacyjnej zarówno kadry zarządzającej, jak i pozostałych pracowników oraz w miarę możliwości dokonać diagnozy w podziale na poszczególne komórki organizacyjne (oddziały, działy, departamenty, zespoły pracownicze). Pozwoli to uzyskać dane, będące obrazem całości organizacji, jak i tych zdefiniowanych komórek organizacyjnych.

#### Ramowy przebieg badania:

#### Kalibracja badania

- ➤ Zdefiniowanie kwestionariusza badawczego (sugerowany model AOC\_biz lub kwestionariusz Kima S. Cameron'a i Roberta E. Quinn'a).
- Określenie kryteriów metrykalnych, pod kątem których prowadzona będzie analiza (staż, wiek etc.).

#### Informacja / PR wewnętrzny

- Opracowanie planu komunikacji z pracownikami.
- Opracowanie informacji o badaniu dla pracowników (wyjaśniającej cele i przebieg badania).
- Przygotowanie poszerzonej informacji dla menedżerów (wyjaśniającej metodykę badania).

#### Realizacja badania

- Moderowane przebiegu badania (monitoring zwrotności).
- Koordynacja całego procesu gromadzenia danych (przypomnienia, identyfikacja osób, które nie wypełniły ankiet).
- Help desk dla respondentów.

#### Analiza wyników badania (wyniki + wnioski)

- Przeprowadzenie analizy danych w szczególności porównanie tego, jak pracownicy postrzegają obecną kulturę organizacyjną z tym, jakiej kultury oczekują (analiza luk).
- Opcjonalne przygotowanie raportów porównawczych (obejmujące porównanie wyników wg kryteriów metrykalnych, a więc porównanie wyników ze względu na stanowisko, wiek, staż etc.).

#### (opcjonalnie) Wywiady z kluczowymi pracownikami

- Spotkania z kadrą zarządzającą, mające na celu:
  - Pogłębienie obrazu uzyskanego w oparciu o wyniki.
  - Określenie oczekiwań kierownictwa, zadań stawianych podległym pracownikom, gotowości do wdrażania zmian.
- ▶ Spotkania z pracownikami, wybranymi w oparciu o wyniki badania;
  - Poznanie ograniczeń wewnętrznych (systemowych, związanych z postawami etc.), kluczowych problemów, oczekiwań pracowników oraz rzeczywistej gotowości do wprowadzenia zmian.
  - Poszukiwanie rozwiązań (usprawnień) wpływających od samych pracowników – możliwych do wdrożenia i gwarantujących skuteczność.
  - Angażowanie pracowników w proces doskonalenia, budowanie zaangażowania i zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu ew. zmian;.

#### Analiza części ilościowej i jakościowej badania

Przeprowadzenie wyczerpującej analizy danych ilościowych i jakościowych obejmującej, ukierunkowanej na zdefiniowanie kultury organizacyjnej aktualnie występującej, jak i pożądanej, jak równie wskazanie kluczowych obszarów oporu i rozbieżności w oczekiwaniach (raport).

#### Sporządzenie planu działania

- Na tej podstawie wyników opracowujemy plan działań obejmujący omówienie uzgodnionych kierunków rozwoju, które ujęte są w formę mini-projektów (zawierających cel usprawnienia, spodziewane efekty, planowane działania, ich koszt i osoby odpowiedzialne, harmonogram etc.).
- Zazwyczaj przygotowujemy 3 propozycje, z których co najmniej jedno jest ukierunkowane na osiągnięcie szybkiego efektu (zmiany, sukcesu) i co najmniej jedno ma charakter długofalowy.

#### **Dodatkowe informacje, inspiracje**

#### Publikacje:

- Cameron Kim S., Quinn Robert E., Kultura organizacyjna diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.
- Link do narzędzia diagnostycznego on-line: https://www.evolve4biz.com/tools

Opis typów kultury organizacyjnej wg Kima S. Cameron'a i Roberta E. Quinn'a

#### Elastyczność i swoboda działania

#### **KULTURA KLANU**

Nastawienie na współpracę i rozwój pracowników, atmosferę i relacje.

> Prymat współpracy i zaangażowania.

Przywództwo oznacza opiekę, troske, konsensus, mentoring.

Organizacie spaja przywiazanie. lojalność. Efektywność osiągana jest dzięki zaangażowaniu, kooperacji.

#### lidera/stała zmiana. Efektywność Orientacja osiagana jest dzieki innowacjom. na otoczenie zewnętrzne i różnorodność

#### Orientacja na obszar wewnętrzny i zintegrowanie

#### **KULTURA HIERARHII**

Nastawienie na sprawne i niezakłócone działanie, stabilność i przewidywalność.

> Prymat procedur, wysokiej formalizacji.

Przywództwo oznacza koordynowanie, organizowanie.

Organizację spaja zasady i przepisy. Efektywność osiągana jest dzięki kontroli i nadzorowi.

#### **KULTURA RYNKU**

**KULTURA ADHOKRACJI** 

Nastawienie na przedsiębiorczość,

dynamizm, nowe wyzwania.

Prymat innowacyjności

i zmienności.

Przywództwo oznacza

wizjonerstwo, akceptację ryzyka,

dażenie do zmian.

Organizację spaja dążenie do pozycji

Nastawienie na zdobywanie przewagi rynkowej, pozycję na rynku, wyniki.

> Prymat wydajności i konkurencyjności.

Przywództwo oznacza nadzorowanie, wskazywanie celu i egzekwowanie go.

Organizację spaja chęć zwyciężania. Efektywność osiagana jest dzieki pokonywaniu konkurencji.

Stabilizacia i kontrola

## **PRZYGOTOWANIE** MAPY KOMUNIKACJI

Narzędzie to ma za zadanie obsługiwać komunikację w zakresie różnorodności pokoleniowej, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz. Może być inspiracją do planowania kampanii na rzecz promowania zatrudnienia osób w różnym wieku. Może pomóc w przygotowaniu działań komunikacyjnych i kierowaniu ich do odpowiednich grup interesariuszy. Wspiera również opracowywanie planu komunikacji.

### Co należy wiedzieć?

Mapa jest użytecznym przewodnikiem działań komunikacyjnych w zakresie różnorodności. Przedstawia przykłady tego, co i jak przekazywać do czterech głównych grup interesariuszy: pracowników, klientów, partnerów biznesowych/dostawców oraz lokalnej społeczności. Zawiera również przykłady narzędzi, które mogą zostać wykorzystane podczas podejmowania działań komunikacyjnych w roli ambasadora. Mapa oferuje szereg praktycznych wskazówek, które warto zapamiętać, i sugeruje pewne niestandardowe formy komunikacji w mowie i piśmie w kwestii różnorodności w firmie.

#### Jak to działa?

- Zacząć należy od przeprowadzenia przeglądu dokumentów strategicznych, polityki, wewnętrznych procedur i przepisów dotyczących równego traktowania i wspierania różnorodności, przyjętych w firmie. Zobacz, jak są one przekazywane pracownikom i jak skutecznie, tj. czy pracownicy rzeczywiście się z nimi zapoznali?
- Zarządzanie różnorodnością odnosi się głównie do środowiska wewnętrznego firmy. Jest to najważniejszy aspekt, w którym podejmiesz i zasygnalizujesz działania w celu wspierania różnorodności. Dlatego trzeba wiedzieć, kto jest adresatem tych działań

komunikacyjnych. Zbierz jak najwięcej informacji na temat struktury personelu; dowiedz się o różnicach między pracownikami. Zdefiniuj grupy reprezentujące mniejszości. Bierz pod uwagę potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup pracowników, którzy mogą czuć się odizolowani w firmie oraz zastanów się, czy firma może rozwiązać te problemy i dlaczego.

- Mając wiedzę o strukturze pracowników i ich potrzebach, zbierz informacje o aktualnych regularnych, ale także jednorazowych środkach mających na celu wspieranie równych praw i różnorodności, podejmowanych w firmie. Zastanów się, czy odpowiadają one strukturze i potrzebom pracowników. Czy nie dyskryminują one innych przy jednoczesnym wspieraniu jakiejś szczególnej grupy? Które z nich są warte zachowania? Jakie nowe inicjatywy mogą zostać wdrożone w celu stworzenia środowiska pracy, które jest otwarte na różnorodność? Na tym etapie należy dokonać przeglądu standardowych i niestandardowych kanałów komunikacji, wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej. Które z nich można stosować w Twojej pracy w najbardziej efektywny sposób? Określ, które sposoby komunikowania się w firmie będą istotne dla poszczególnych rodzajów podejmowanych działań. Pamiętaj, że budowanie zaangażowania pracowników jest bardzo ważne w komunikacji wewnętrznej. Zaangażuj swoich pracowników w rozwój strategii komunikacji i wykorzystuj ich spostrzeżenia i sugestie.
- Określ podmioty należące do zewnętrznych interesariuszy: klientów, partnerów biznesowych i dostawców; określ ich cechy i potrzeby. Te pierwsze są bardzo zróżnicowane, a wiele grup, w szczególności mniejszości, ma bardzo dużą siłę nabywczą. Zastanów się, czy towary lub usługi oferowane przez firmę spełniają potrzeby różnych grup klientów. Świadomość różnorodności rynków, na których sprzedajesz pozwoli Ci stworzyć strategie dotarcia do nich. Promuj działania na rzecz różnorodności wśród klientów; w ten sposób można zbudować pozytywny wizerunek firmy. Współpracuj z partnerami i dostawcami, którzy podzielają wartości firmy. Promuj idee różnorodności i równości szans, zachęcaj partnerów biznesowych - i wymagaj od dostawców - aby zapewniali wsparcie.
- codawcy, który jest otwarty na różnorodność. Może to przynieść wiele korzyści dla firmy, zwłaszcza z uwagi na rosnące oczekiwania potencjalnych kandydatów wobec pracodawców. Zadaj sobie pytanie, jakie cele chcesz osiągnąć w komunikacji z lokalna społecznościa? Z jakimi wartościami firma powinna być utożsamiana? Jakie projekty i działania powinny następnie zostać zainicjowane i promowane w środowisku lokalnym? Bez względu na to, w jaki sposób odpowiesz na to pytanie, należy pamiętać: utrzymuj wpływ w swoim otoczeniu - aktywnie uczestnicząc w życiu społeczności, do której należysz (na przykład organizacje zawodowe lub organizacje pracodawców), a także właczaj lokalna społeczność, jej liderów i media w swoje działania.

#### Dodatkowe informacje, inspiracje, załaczniki

 ☐ Graficzna mapa komunikacji CSR, opracowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2014/06/Infografika-MAPAKOMUNI-KACJI\_FINAL.pdf

## **BADANIE SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW**

Uświadomienie faktu, w jakim stopniu pracownicy sa zadowoleni z wykonywanej pracy, jest bardzo istotne z punktu widzenia funkcjonowania całej organizacji. To właśnie odczuwany przez pracowników poziom satysfakcji z wykonywanej pracy wpływa na ich zaangażowanie i motywację, a to z kolei przekłada się na jakość ich pracy, a także poziom fluktuacji kadr w organizacji. Badania satysfakcji pracowników pozwalają nabyć wiedzę na temat postrzegania przez pracowników całokształtu działań firmy, atmosfery pracy, jak również poznać ich nastawienie do obowiązków pracowniczych, potrzeby zawodowe oraz odczucia odnośnie innych aspektów zatrudnienia.

#### Co należy wiedzieć?

Badanie satysfakcji pracowników przeprowadzamy, aby:

- Zwiększyć zaangażowanie pracowników.
- Lepiej zrozumieć oczekiwania pracowników.
- Podejmować trafne, punktowe działania usprawniające i rozwojowe.
- Zidentyfikować mocne strony organizacji i obszary wymagające zmiany.
- Poznać znaczenie poszczególnych wymiarów satysfakcji dla motywacji pracowników.

Badanie satysfakcji pracowników jest narzędziem diagnostycznym wspierającym wprowadzanie zmian w organizacji zgodnie z oczekiwaniami pracowników. Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników może być wspierane przez narzędzia diagnostyczne różnego typu. Ważne jest aby wybrać takie narzędzie, które w jak największym stopniu będzie spełniało oczekiwania organizacji. Przygotowując badanie satysfakcji pracowników trzeba pamiętać o kilku zasadach:

- Badaniem powinni zostać objęci wszyscy pracownicy.
- Anonimowość badania pracownicy powinni mieć pewność, że odpowiedzi udzielane są anonimowo- gwarantuje to szczerość odpowiedzi i miarodajne wyniki.
- Zarówno przed jak i po badaniu należy zadbać o udzielenie pracownikom rzetelnej informacji na temat badania. Przed przystąpieniem do badania pracownicy powinni zostać poinformowani, że firma przystępuje do diagnozy oraz jakie są jej cele. Natomiast po zakończeniu badania pracownicy powinni zostać poinformowani o jego wynikach oraz o działaniach jakie firma planuje podjąć w wyniku diagnozy satysfakcji pracowników.

#### Q Jak to działa?

Proces badawczy powinien być zaprojektowany w sposób umożliwiający elastyczny dobór narzędzi. W zależności od potrzeb podczas badania można stosować metody ilościowe (kwestionariusz), jakościowe (wywiady) lub kombinację obu rodzajów metod.

Najczęściej przeprowadza się badania satysfakcji pracowników, obejmujące analizę następujących wymiarów satysfakcji:

- Stabilność zatrudnienia
- Cele i zadania
- Rzetelna ocena
- Relacje z przełożonym

- Komunikacja wewnętrzna
- Środowisko pracy
- Wynagrodzenie
- Rozwój zawodowy
- Relacje ze współpracownikami
- Równowaga praca życie osobiste

#### Analiza każdego w wymiarów obejmuje:

- Określenie ogólnego zadowolenia z tego wymiaru (np. z wynagrodzenia).
- Diagnozę opinii na temat kluczowych zachowań/ aspektów charakterystycznych dla wymiaru (np. Jasność zasad przyznawania premii w ramach wymiaru "wynagrodzenie").

Sugeruje się także, aby w toku badania określić hierarchię ważności poszczególnych wymiarów, prosząc pracowników o wskazanie wymiarów mających najmniejsze i największe znaczenie w ich pracy. Dzięki temu uzyskuje się możliwość podejmowania usprawnień, dających największy efekt na poziomie satysfakcji (ingerując w wymiar najważniejsze).

Dodatkowo do badania wprowadza się jedno pytanie o ogólną satysfakcję z pracy, pokazujący ogólnie postrzegany poziom zadowolenia.

Można oczywiście uzupełnić powyższą listę o inne obszary, specyficzne dla danej organizacji. Wyniki badania mają pomóc wskazać konkretne czynniki kształtujące poziom satysfakcji pracowników oraz zidentyfikować priorytety zmian w danym obszarze.

#### Ramowy przebieg badania:

- Kalibracja badania
  - Zdefiniowanie kwestionariusza badawczego (sugerowany model ESA\_biz).
  - Określenie kryteriów metrykalnych, pod kątem których prowadzona będzie analiza (staż, wiek etc.).
- Informacja / PR wewnętrzny

- Opracowanie planu komunikacji z pracownikami.
- Opracowanie informacji o badaniu dla pracowników (wyjaśniającej cele i przebieg badania).
- Przygotowanie poszerzonej informacji dla menedżerów (wyjaśniającej metodykę badania).

#### Realizacja badania

- Moderowane przebiegu badania (monitoring zwrotności).
- ► Koordynacja całego procesu gromadzenia danych (przypomnienia, identyfikacja osób, które nie wypełniły ankiet).
- Help desk dla respondentów.

#### Analiza wyników badania (wyniki + wnioski)

- Przeprowadzenie analizy danych w szczególności określenie ogólnej satysfakcji pracowników, satysfakcji w poszczególnych wymiarach oraz określenie listy ważności wymiarów.
- Opcjonalne przygotowanie raportów porównawczych (obejmujące porównanie wyników wg kryteriów metrykalnych, a więc porównanie wyników ze względu na stanowisko, wiek, staż etc.).

#### (opcjonalnie) Wywiady z kluczowymi pracownikami

- ▶ Spotkania z kadrą zarządzającą, mające na celu:
  - Pogłębienie obrazu uzyskanego w oparciu o wyniki.
  - Określenie oczekiwań kierownictwa, zadań stawianych podległym pracownikom, gotowości do wdrażania zmian.
- Spotkania z pracownikami, wybranymi w oparciu o wyniki badania;
  - Poznanie ograniczeń wewnętrznych (systemowych, związanych z postawami etc.), kluczowych problemów, oczekiwań pracowników rzutujących na satysfakcję z pracy.
  - Poszukiwanie rozwiązań (usprawnień) wpływających od samych pracowników możliwych do wdrożenia i gwarantujących skuteczność.
  - Angażowanie pracowników w proces doskonalenia, budowanie zaangażowania i zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu ew. zmian.

#### Analiza części ilościowej i jakościowej badania

Przeprowadzenie wyczerpującej analizy danych ilościowych i jakościowych obejmującej, ukierunkowanej na zdefiniowanie kultury organizacyjnej aktualnie występującej, jak i pożądanej, jak równie wskazanie kluczowych obszarów oporu i rozbieżności w oczekiwaniach (raport).

#### Sporządzenie planu działania

- Na tej podstawie wyników opracowujemy plan działań obejmujący omówienie uzgodnionych kierunków rozwoju, które ujęte są w formę mini-projektów (zawierających cel usprawnienia, spodziewane efekty, planowane działania, ich koszt i osoby odpowiedzialne, harmonogram etc.).
- Zazwyczaj przygotowujemy 3 propozycje, z których co najmniej jedno jest ukierunkowane na osiągnięcie szybkiego efektu (zmiany, sukcesu) i co najmniej jedno ma charakter długofalowy.

#### Odatkowe informacje, inspiracje, załączniki

#### Publikacje:

Mrówka Rafał, Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej: http://www.sgh.com.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Badanie\_satysfakcji\_ pracownikow\_w\_organizacji\_gospodarczej.pdf



# ROZDZIAŁ V.

## LIFELONG LEARNING I ROZWÓJ OSOBISTY

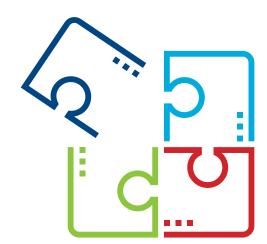


Wprowadzenie

Obszary kompetencji

#### Narzędzia / metody / rozwiązania:

- Analiza Self SWOT
- Realizacja szkoleń i programów rozwojowych
- → Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych
- Analiza efektywności szkoleń



#### **WPROWADZENIE**

Obszar rozwoju osobistego odnosi się do zestawu działań, które mają na celu wyposażenie pracowników z wszystkich pokoleń w takie zestawy kompetencji, by możliwe było efektywne wypełnianie przez nich obowiązków zawodowych. Obszar ten odwołuje się także do działań mających zapobiec dezaktualizacji kwalifikacji personelu oraz działań ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej pracowników starszych wiekiem. Obejmuje przy tym utrzymanie / podniesienie kwalifikacji zarówno w zakresie specjalistycznym, jak i w kwestii tzw. kompetencji miękkich. Poprzez zaś dbanie o rozwój pracowników – dotyka także sfery zaangażowania pracowników.

Prawdopodobnie każda dojrzała organizacja jest świadoma, że dobrze wyszkolona, zaangażowana kadra jest bowiem jednym z największych potencjałów firmy, zwiększających znacząco jej konkurencyjność. Oprócz bezpośredniego wpływu na podwyższenie kompetencji, odpowiednie programy szkoleniowe pozytywnie wpływają na poziom zaangażowania zatrudnionych. Pracownicy w większym stopniu identyfikują się z firmą, która dba o ich rozwój i w nich inwestuje. Poczucie docenienia sprawia, że w większym stopniu angażują się w swoją pracę. Ma to również pozytywny wpływ na ich poziom lojalności w stosunku do pracodawcy.

### **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście rozwoju osobistego istotnymi kwestiami są:

#### A. ROZPOZNANIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW I POTRZEB ROZWOJOWYCH

- Analiza potrzeb rozwojowych pracowników/pracownic w różnym wieku.
- Ocena słabych i mocnych stron pracowników w kontekście pracy.
- Ocena i prognozowanie deficytów kompetencji w organizacji oraz planowanie reakcji na ten deficyt.

## B. WSPARCIE ROZWOJU PRACOWNIKÓW DOPASOWANEGO DO CELÓW ORGANIZACJI I POTRZEB RÓŻNYCH POKOLEŃ

- Wyznaczanie ścieżek rozwoju pracowników/pracownic planowanie przyszłego rozwoju.
- Rozwój kompetencji personelu zgodne z wymaganiami rynku pracy, potrzebami firmy i oczekiwaniami/możliwościami pracowników w różnym wieku.
- Rozwój innowacyjnych koncepcji uczenia się/nauczania dostosowanych do potrzeb i możliwości osób w różnym wieku, ukierunkowanych na zwiększenie zaangażowania uczestników, dostosowujących formę, zakres i kanały komunikacji do potrzeb pracowników różnym wieku.

#### C. PROMOWANIE POSTAW ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA ROZWÓJ - WŚRÓD PRACOWNI-KÓW I MENEDŻERÓW.

- Zachęcanie do stałego podnoszenia poziomu kompetencji i rozwoju oraz budowanie kultury indywidualnej odpowiedzialności za swój rozwój.
- Działania promocyjne oraz wspierające pracowników do szukania programów rozwoju i doskonalenia również poza firmą.
- Promocja idei lifelong learning.
- Docenianie osiągnięć zawodowych pracowników w formie dodatkowych premii, benefitów itp..
- Ułatwienie dostępu do informacji i doradztwa dotyczącego możliwości rozwojowych.
- Wsparcie dla kadry menedżerskiej ukierunkowane na budowanie odpowiedzialności menedżerskiej za rozwój pracowników w zarządzanych przez tych menedżerów zespołach.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze rozwoju osobistego pracowników w różnym wieku.

#### **ANALIZA SELF - SWOT**

Celem analizy Self – SWOT jest zdiagnozowanie mocnych i słabych stron pracownika oraz szans przed nim stojących i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym. Ponadto dzięki analizie pracownicy mogą zidentyfikować i zdefiniować własne sukcesy oraz zalety, które doprowadziły do ich osiągnięcia.

#### Co należy wiedzieć?

Analiza Self – SWOT, jako metoda jest stosunkowo prosta. Zrealizowanie analizy może jednak nastręczać trudności, ze względu na to, iż każdy z nas subiektywnie postrzega siebie i otaczający nas świat. Warto zatem przy wypełnianiu tabel SELF-SWOT konsultować się z osobami, które nas dobrze znają.

#### Q Jak to działa?

Pragnąc zrealizować analizę Self – SWOT, będącą jednym z podstawowych narzędzi pozwalających na zebranie niezbędnych informacji o pracowniku (bądź o sobie samym z perspektywy pracownika), należy zacząć od wypełnienia formularza opisującego własne sukcesy oraz zalety, które doprowadziły do ich osiągnięcia.

Następnie należy wypełnić formularz składający się z czterech pól, w które wpisuje się odpowiednio:

Mocne strony – wpisuje się zalety, okoliczności, które wzmacniają naszą pozycję na rynku pracy. Mówiąc o zaletach, mamy na myśli predyspozycje psychofizyczne, cechy charakteru, kompetencje deficytowe na rynku pracy itp.

- Słabe strony wpisuje się tu wady, braki w kompetencjach (w tym: w wykształceniu, umiejętnościach i postawach), czynniki środowiskowe wpływające na osłabienie pozycji na rynku pracy (np. miejsce zamieszkania na wsi, osoby zależne wymagające opieki, podeszły wiek, trudności z dojazdem).
- Szanse w tym polu wypisuje się możliwości odniesienia sukcesu na rynku pracy. Mogą znaleźć się tu propozycje zatrudnienia (z wyszczególnieniem stanowisk zawodów) lub samozatrudnienie z wyszczególnieniem branży.
- Zagrożenia wpisuje się tu sytuacje, okoliczności, które mogą zagrozić w realizacji planów. Konieczność określenia zagrożeń pomaga w planowaniu działań przeciwdziałających tym sytuacjom.

Po wypisaniu wszystkich zalet, wad, możliwości i zagrożeń należy zastanowić się, w jaki sposób zalety i możliwości mogę wykorzystać dla dalszego rozwoju zawodowego oraz czy i w jaki sposób powinienem (powinnam) zająć się swoimi słabymi stronami oraz przeciwdziałać zagrożeniom.

### Podatkowe informacje, inspiracje

#### Przykład formularza I:

Mocne strony:	Szanse:
Słabe strony:	Zagrożenia:

#### Przykład formularza II:

Sukcesy:	Zalety, dzięki którym osiągnęliśmy sukcesy:

## REALIZACJA SZKOLEŃ I PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH

- Wszelkie inicjatywy rozwojowe dla pracowników 50 + przeprowadzane być powinny przede wszystkim ze względu na konieczność:
- Wyrównywania luk kompetencyjnych.
- Aktualizacji kompetencji i nadążania za zmieniającą się rzeczywistością na rynku pracy.
- Redukcji poczucia dyskryminacji ze względu na wiek.

### Co należy wiedzieć?

Aby szkolenia przyniosły pożądany efekt, konieczne jest respektowanie co najmniej następujących zasad:

- Zapewnienie starszym pracownikom możliwości udziału w szkoleniach na równi z młodszymi pracownikami.
- Zapewnienie pracownikom możliwości kształcenia się i rozwoju przez cały okres aktywności zawodowej.
- Dostosowanie szkoleń w zakresie organizacji, metod, technik i materiałów do możliwości starszych pracowników.
- Dostosowanie tematyki szkoleń do indywidualnych luk kompetencyjnych pracowników.
- Dostosowanie metod szkolenia do indywidualnych potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.

#### Q Jak to działa?

Pragnąc realizować szkolenia i programy rozwojowe adresowane również do osób 50+, warto postępować zgodnie z poniższymi wskazówkami:

- Należy kierować na szkolenie wszystkich pracowników, niezależnie od wieku.
- Szkolenie powinno mieć jasny cel jego temat powinien być dostosowany do wcześniej zdiagnozowanych indywidualnych potrzeb kompetencyjnych pracownika, zespołu, w którym pracuje i całej organizacji.
- Rozwój kompetencji pracowników powinien być monitorowany, aby szkolenia mogły być dostosowane do indywidualnych luk kompetencyjnych.
- Warto organizować szkolenia krótkie, dostarczające bardzo specyficznych kompetencji, które nie zajmują zbyt dużo czasu pracownikom i nieabsorbujące zbyt dużych zasobów po stronie pracodawcy.
- Metody szkoleniowe powinny być dostosowane do indywidualnych możliwości wszystkich pracowników.
- Warto sformalizować politykę szkoleniową stworzyć plan szkoleń i budżet szkoleniowy
- Należy systematycznie przeprowadzać ewaluację efektów szkoleń.
- Warto włączać doświadczonych, starszych pracowników do planowania szkoleń i przeprowadzania szkoleń (starsi pracownicy jako trenerzy / eksperci).
- Należy wprowadzić efektywny system informowania pracowników o oferowanych przez firmę szkoleniach.

## IDENTYFIKACJA I ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Realizacja projektów szkoleniowych ma na celu uzyskanie zmian w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań pracowników w kierunku zgodnym z celami danej organizacji. Aby osiągnąć ten cel konieczne jest przeprowadzenie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych.

### 💴 Co należy wiedzieć?

Punktem wyjścia do badania potrzeb szkoleniowych powinna być analiza celów organizacji i określenie na tej podstawie stanu docelowego (jakich kompetencji potrzebujemy, by to osiągnąć). Porównanie "stanu idealnego / docelowego" ze stanem aktualnym pozwala na określenie celów rozwojowych, które powinna postawić przed sobą organizacja i którymi powinna zarządzać tak, aby kompetencje pozostające w jej dyspozycji pozwalały na maksymalnie efektywną pracę. Potrzeby szkoleniowe powinny mieć więc związek z celami strategicznymi danej organizacji oraz z celami, jakie pełnić ma w organizacji określony pracownik.

Analiza powinna opierać się nie tylko na deklaracjach potencjalnych uczestników szkoleń, ale powinna odnosić się również do rzeczywistego poziomu kompetencji zawodowych. Oznacza to, iż optymalnym źródłem wiedzy o potrzebach rozwojowych, jest badanie kompetencyjne. Jeśli jednak organizacja takiego nie prowadzi, warto sięgnąć po uproszczone narzędzia badania potrzeb szkoleniowych.

#### Jak to działa?

Formuła identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych zakładać może zastosowanie metod, technik i narzędzi badawczych zarówno o charakterze ilościowym (kwestionariusz), jak i jakościowym (wywiady), dopasowanych indywidualnie do specyfiki funkcjonowania danej organizacji.

#### Krok 1 - Określenie obszarów rozwojowych przez pracowników

Punktem wyjścia do diagnozy może być wskazanie przez wszystkich pracowników dostrzeganych przez nich samych luk rozwojowych (a więc nie stricte tematów szkoleń) na dwóch poziomach:

- Deklarowanych potrzeb własnych (perspektywa indywidualna jakie potrzeby rozwojowe dostrzegam u siebie).
- Dostrzeganych potrzeb rozwojowych w poszczególnych działach (perspektywa zewnętrzna jakie potrzeby rozwojowe widzę w moim zespole).

Połączenie tych dwóch perspektyw pozwoli nakreślić ogólne potrzeby rozwojowe na poziomie całej organizacji i poszczególnych działów. Na tej podstawie możliwa jest do wypracowania ogólna mapa potrzeb rozwojowych, deklarowanych przez pracowników.

#### Krok 2 - Potwierdzenie obszarów rozwojowych przez przełożonych

Metodą pozwalającą na maksymalnie obiektywne określenie potrzeb rozwojowych w kontekście potrzeb zdefiniowanych przez pracowników jest odniesienie się do opinii ich przełożonych. Rekomenduje się przy tym analizę potrzeb z uwzględnieniem dwóch perspektyw (istotności oraz pilności) pozwalających łącznie na wnioskowanie o realnych potrzebach pracowników oraz o ich priorytetyzacji.

W toku badania potrzeb szkoleniowych zdefiniowane wcześniej obszary szkoleniowe (dla każdego z pracowników) ocenia się w dwóch perspektywach:

- ▶ Jak istotne (ważne) jest przeszkolenie pracownika w danym temacie?
- Jak pilnie powinien być przeszkolony pracownik?

Takie wagowanie potrzeb szkoleniowych pozwoliło na sklasyfikowanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników na:

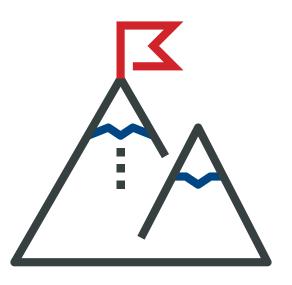
- Niepilne i nieważne.
- Pilne, ale nieważne.
- Ważne, ale niepilne.
- Ważne i pilne.

Zestawienie tak zdefiniowanych potrzeb powinno trafić do komórki HR.

#### Krok 3 - Stworzenie mapy priorytetów

Na podstawie wskazań poszczególnych przełożonych organizacja tworzy mapę priorytetów szkoleniowych. Tym samym w pierwszej kolejności do udziału w szkoleniach rekomendowano pracowników wymagających pilnej interwencji o charakterze kluczowym ("ważne i pilne"), następnie wymagających perspektywicznego rozwoju ("ważne, ale niepilne"), w trzeciej zaś kolejności tych, którzy strategicznie nie są najważniejsi do objęcia szkoleniami, ale jednocześnie szybko powinni podnieść swe umiejętności ze względu na widoczne braki ("nieważne, ale pilne").

Uzyskane dzięki realizacji badania informacje pozwolą zbudować w pełni dopasowany i efektywny program szkoleń na najbliższy okres. Program, który przyczyni się nie tylko do zaspokojenia oczekiwań przyszłych uczestników szkoleń, ale również będzie spójny z wizją rozwoju całej organizacji. Profesjonalnie przeprowadzona identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych pomoże w podjęciu decyzji dotyczących nie tylko zakresu merytorycznego, ale również organizacyjno-technicznych aspektów realizacji szkoleń.



## ANALIZA EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ

Analiza efektywności szkoleń ma zastosowanie wówczas, gdy firmie zależy na uzyskaniu pewności, iż prowadzone działania rozwojowe wśród pracowników (np. szkolenia) są realnie efektywne.

### Co należy wiedzieć?

Podczas ewaluacji szkoleń, dokonujemy oceny na czterech poziomach, zdefiniowanych przez Donalda L. Kirkpatricka:

- Reakcji cel: oceniamy zadowolenie uczestników ze szkolenia;
  - Na tym poziomie dążymy do oceny stopnia zadowolenia uczestników ze szkolenia zarówno w odniesieniu do jego zakresu merytorycznego, pracy, umiejętności i wiedzy trenera, jak i aspektów organizacyjnych.
  - Poziom reakcji jest ważny z kilku powodów. Dostarcza nam wartościowych opinii wspomagających ocenę programu szkoleniowego jak również sugestii mogących mieć wpływ na udoskonalenie programów. Pozytywna reakcja na szkolenie nie gwarantuje przyrostu wiedzy, jednak jej brak, bądź reakcja negatywna prawie zawsze wyklucza uzyskanie jakichkolwiek efektów z przeprowadzonego szkolenia.
- - Podczas programu szkoleniowego zmianie mogą ulegać: poziom wiedzy, umiejętności oraz postawy pracowników. Z tego powodu ocena procesu uczenia się związana jest ze zdiagnozowaniem zmian w jednym z tych obszarów.
  - Ocena procesu uczenia się jest bardzo istotna, gdyż jego prawidłowy przebieg jest warunkiem koniecznym do zastosowania w praktyce treści zawartych w szkoleniu.

#### Aplikacji – cel; oceniamy wykorzystanie rezultatów szkolenia w praktyce;

- Na poziomie zachowań dokonujemy oceny zmian w sposobie postępowania uczestników wskutek zrealizowanego szkolenia.
- Ocena zachowań pozwala określić, w jakim stopniu treści przekazywane na szkoleniu wykorzystywane są przez uczestników w praktyce. Może zaistnieć sytuacja, gdy pracownik nabył wiedzę i umiejętności, jednak w żaden sposób nie wykorzystuje jej w pracy. Przyczyn należy szukać w otoczeniu pracownika. Ocena aplikacji jest najwłaściwszym momentem do diagnozowania tego typu zakłóceń.

#### Efektów – cel: oceniamy wyniki pracy uczestników szkoleń

- Ocena efektów szkolenia zakłada odniesienie wyników pracy uczestników szkolenia do celów organizacji, do osiągnięcia których miało się przyczynić szkolenie (np. wzrost sprzedaży, zmniejszenie liczby reklamacji).
- Etap ten jest istotny, ponieważ pozwala określić w jakim stopniu przeprowadzone szkolenia wpłynęły na rozwój organizacji.

#### Jak to działa?

Ocena efektów szkoleń na każdym z poziomów wymaga wykorzystania odrębnych narzędzi.

#### Poziom reakcji

- Pod koniec każdego ze szkoleń, uczestnicy wypełniają ankietę ewaluacyjną. Oceny te służa do zbadania reakcji uczestników na szkolenie, poziomu ich zadowolenia i opinii na temat przydatności poszczególnych elementów warsztatów.
- Dodatkowo w analizach odwołujemy się do raportów sporządzonych przez trenerów. Przeprowadziliśmy także rozmowy bezpośrednie z uczestnikami na temat ich oceny przebiegu szkolenia.

#### Poziom uczenia się

- Przed szkoleniem uczestnicy wypełniają pre-test, zawierający analizę ich wiedzy w obszarze objętym szkoleniem. Ewentualnie dokonywany jest inny pomiar ich kompetencji (badanie kompetencyjne, *Development Centre*).
- Po szkoleniu wypełniają post-test, zawierający analizę ich wiedzy w obszarze objętym szkoleniem. Ewentualnie dokonywany jest inny pomiar ich kompetencji.
- Porównanie stanu "przed" i "po" pokazuje zmiany będące wynikiem szkolenia.

#### Poziom aplikacji

- Obserwacja zmian w zachowaniu, działaniu pracownika dokonywana przez samego zainteresowanego (autoocena) lub/i przełożonego.
- W założeniu ocena taka powinna być dokonana w dłuższym odstępie czasowym po wykonanym szkoleniu (zakładamy, iż nie krócej niż miesiąc, najczęściej 2-3 miesiące, nie wcześniej jednak niż w momencie, gdy uczestnik miał możliwość faktycznego zastosowania nowych umiejętności w praktyce). Jest to więc ocena dokonywana "na zimno", ze względu na fakt, iż trwałe zmiany w zachowaniu nie są dostrzegalne od razu.

#### Poziom efektów

Odniesienie zmian w zachowaniach do efektów biznesowych (np. wzrost sprzedaży, zadowolenie obsługiwanych klientów, liczba strat w procesie produkcji, czas poświęcony na wykonanie zadania etc.).



# ROZDZIAŁ VI.

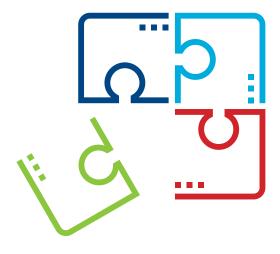
## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ**



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

- Narzędzia / metody / rozwiązania:
  - Audyt zarządzania wiedzą
  - Analiza barier i trudności w zakresie przekazywania wiedzy
  - → Mentoring, jako element zarządzanie wiedzą w organizacji



#### **WPROWADZENIE**

Obszar zarządzania wiedzą skupia się na jednym z najważniejszych elementów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, czyli umiejętności efektywnego wykorzystania posiadanej wiedzy dla zapewnienia wzrostu organizacji. Organizacja, w której pracownicy mają możliwość efektywnego korzystania z wiedzy będącej w posiadaniu innych osób i mogą dzielić się swobodnie nawzajem posiadaną wiedza i doświadczeniem tworzy klimat sprzyjający innowacjom i rozwojowi. W tym kontekście niezwykle ważne jest zapewnienie retencji wiedzy, a więc zatrzymanie wiedzy w organizacji w sytuacji długotrwałej nieobecności i odejść pracowników (planowanych – np. emerytury, jak i nieplanowanych – np. nieobecność z przyczyn zdrowotnych).

### **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście zarządzania wiedzą istotnymi kwestiami są:

#### A. LOKALIZACJA WIEDZY

- Analiza zasobów wiedzy które organizacja już posiada na poziomie indywidualnym, poszczególnych zespołów oraz całej organizacji (mapowanie wiedzy).
- Rozpoznanie luk w zasobach wiedzy organizacji wskazanie dysfunkcji, ograniczających pełne korzystanie z zasobów wiedzy firmy oraz jej płynny przepływ.
- ► Kategoryzowanie wiedzy typowanie obszarów wiedzy kluczowych dla organizacji, które powinny podlegać szczególnej ochronie przed ich utratą.

#### **B. TWORZENIE ORAZ ROZWIJANIE WIEDZY**

- Umiejętność stymulowania rozbudowy posiadanych w organizacji zasobów wiedzy, w tym uzyskiwane tych zasobów dzięki różnorodności pokoleń i doświadczeń.
- Umiejętność analizy tego jaką wiedzę, z jakich źródeł pozyskują zatrudnione osoby i w jaki sposób rozbudowywany jest zasób wiedzy w organizacji oraz wsparcie w dostarczeniu organizacji niezbędnej wiedzy.
- Wspieranie współpracy międzypokoleniowej, jako drogi do uzyskiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań.

#### C. DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

- Analiza poziomu dzielenia się wiedzą, szczególnie w perspektywie międzypokoleniowei.
- ► Umiejętność oceny tego, czy i w jaki sposób zatrudnione osoby przekazują sobie wiedzę i w jakim zakresie oraz podejmowanie działań w zakresie usprawniania procesów dzielenia się wiedzą.
- ldentyfikacja kanałów dzielenia się wiedzą wśród pracowników oraz rozwianie wśród pracowników umiejętności korzystania z różnych kanałów, zarówno tradycyjnych, jak i opartych na nowych technologiach.
- Udrażnianie kanałów komunikacji i promowanie działań wspierających dzielenie się wiedzą.
- Umiejętność oceny stopnia wykorzystania doświadczeń i wiedzy będącej w posiadaniu pracowników starszych stażem.

#### **D. WYKORZYSTANIE WIEDZY**

Umiejętność oceny czy wiedza organizacji przekładana jest na decyzje, a tym samym, czy organizacja efektywnie korzysta z posiadanych zasobów wiedzy, w szczególności czy uczy się na wcześniejszych doświadczeniach.

#### **E. ZACHOWANIE WIEDZY**

- ldentyfikacja istniejących w organizacji narzędzi wspierających kodowanie oraz przechowywanie wiedzy, wprowadzanie nowych narzędzi.
- Stała aktualizacja istniejących zasobów wiedzy kluczowej dla firmy.
- ► Umiejętność zachowania w organizacji wiedzy niezapisanej, będącej w dyspozycji pracowników (strategia retencji wiedzy).
- Przygotowanie programów retencji wiedzy na wypadek długotrwałej nieobecności lub odejść pracowników.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze zarządzania wiedzą pracowników w różnym wieku.

## **AUDYT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ**

Audyt wstępny zarządzania wiedzą jest narzędziem dedykowanym organizacjom, którym zależy na zdiagnozowaniu, w jakim stopniu realizują procesy zarządzania wiedzą. Celem Audytu wstępnego jest zidentyfikowanie tych obszarów zarządzania wiedzą, które wymagają szczególnego zainteresowania, zwłaszcza, jeśli planuje się wdrażanie systemu zarządzania wiedzą.

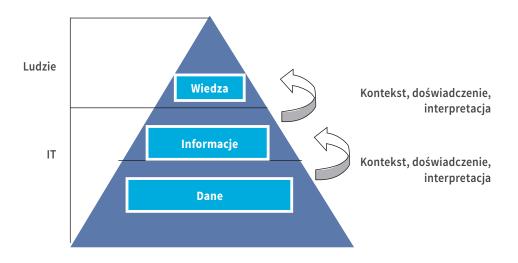
#### Co należy wiedzieć?

Audyt wstępny wskazuje mocne i słabe strony przedsiębiorstwa w kontekście identyfikowania wiedzy, pozyskiwania i rozwijania jej, dzielenia się i wykorzystywania zasobów wiedzy.

Bada też uwarunkowania technologiczne, organizacyjne i kulturę organizacji, czyli czynniki mające wpływ na realizację koncepcji zarządzania wiedzą.

Celem nadrzędnym realizacji audytu zarządzania wiedzą jest dostarczenie pakietu danych o charakterze ilościowym i jakościowym, jak również wskazanie kierunków zmian w firmie, które wdrożone, mogą w konsekwencji doprowadzić do udoskonalenia procesu zarządzania wiedzą w organizacji. Pozwoli to na dostarczenie praktycznych wniosków oraz zdefiniowanie sugestii wdrożeniowych i rekomendacji konkretnych działań niezbędnych do poprawy obecnej sytuacji organizacji w tym obszarze.

Aby w pełni zrozumieć pojęcie zarządzania wiedzą i celowość jego diagnozy, najpierw musimy zdefiniować samo pojęcie wiedzy. Obrazowo przedstawiane jest ono za pomocą piramidy wiedzy, w ramach której wyróżnia się pojęcia: danych, informacji oraz wiedzy.



Pojedyncze znaki, zestawione zgodnie z regułami określonej składni, tworzą dane. Dane są zatem zrozumiałymi ciągami znaków, wyizolowanymi, niezależnymi od kontekstu i wykorzystującej je osoby. Z kolei dane zinterpretowane w konkretnym kontekście dostarczają informacji. Informacje są to uporządkowane dane wg kryteriów właściwych dla danej organizacji. Natomiast informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być już wykorzystane w pewnym obszarze działalności, zyskując miano wiedzy. Wiedza to właśnie złożone kompleksy informacji, zależne od kontekstu i wykorzystującej je osoby, odzwierciedlone w sposobach postępowania.

W praktyce organizacyjnej, informacja to dane, procedury, zasady, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne. Istnieją one w formie dokumentów, podręczników, materiałów szkoleniowych, instrukcji i innych zgromadzonych danych. Jest to tzw. wiedza jawna.

Jednak zawsze istnieje jeszcze wiedza ukryta w ludzkim umyśle, będąca wynikiem doświadczenia, szczególnych umiejętności i predyspozycji pracowników. Ta wiedza nie jest nigdzie zapisana i stanowi kluczowy kapitał intelektualny. O ile wiedzę jawną można wykorzystywać poprzez odpowiednie bazy danych i technologie informacyjne, o tyle wiedzy ukrytej nie da się bezpośrednio pozyskać z najdoskonalszych nawet baz danych. Dla wykorzystania wiedzy ukrytej (kapitału intelektualnego) musimy zatem tworzyć specjalne organizacje inteligentne (uczące się) [Por. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, "Zarządzanie wiedzą w organizacjach" w E-mentor nr 1/8, 2005 r.].

Zasoby wiedzy organizacji, to suma wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów, wszelkie aktywa intelektualne w tym bazy danych i informacji, które organizacja wykorzystuje do działania. Pracownik zdolny do przekształcania danych w wiedzę i wykorzystywania jej z korzyścią dla firmy jest podstawowym elementem zasobów wiedzy organizacji [Por. Bogdan Rębiasz, Wykłady z zakresu Zarządzania wiedzą]. Zasoby wiedzy podlegają ciągłym zmianom, które są przejawem procesu uczenia się organizacji.

Natomiast zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy; kierunek rozwoju zasobów wiedzy nie może być przypadkowy – musi on być połączony z konkretnym celem [por. Michał Górzyński "Zarządzanie wiedzą w firmie – prezentacja dobrych praktyk" Warszawa 2001 r.].

Zarządzanie wiedzą powinno skupiać się zarówno na ogólnej wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i na jej elementach składowych – dlatego najwłaściwszym podejściem do wiedzy jest podejście obejmujące wszystkie jej poziomy, wiedzę indywidualną i zbiorową pracowników.

#### Q Jak to działa?

Audyt Wstępny Zarządzania Wiedzą pozwala szeroko spojrzeć na realizację procesów zarządzania wiedzą z perspektywy pracowników – zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników niższych szczebli. Do badania wykorzystywana jest metoda kwestionariuszowa, która w niewielkim stopniu angażuje personel, a dzięki opisaniu procesów zarządzania wiedzą przez pryzmat konkretnych obserwowanych zachowań i postaw, pozwala na zdiagnozowanie faktycznej ich realizacji, a nie tylko stwierdzenie faktu przyjęcia pewnych założeń.

#### KONCEPCJĘ AUDYTU WSTĘPNEGO OPISAĆ MOŻNA W KILKU PROSTYCH KROKACH:

#### Etap I Działania wprowadzające

Pierwszy etap ma na celu przedstawienie pracownikom celu i zakresu oraz korzyści wynikających z badania. Jak każde badanie, jest ono zapowiedzią zmian w organizacji, a zmiany zwykle wywołują niepokój, dlatego jak najwcześniejsze wprowadzenie pracowników w temat znacznie zwiększa prawdopodobieństwo aktywnego uczestnictwa w badaniu, a w późniejszym okresie – we wdrażaniu systemu zarządzania wiedzą.

#### Etap II Realizacja badania

Badanie oparte jest na kwestionariuszach ankietowych. Punktem wyjścia jest wstępne pozyskanie informacji od kadry zarządzającej o organizacyjnych aspektach zarządzania wiedzą – np. obecność strategii, definiowanie celów, stanowisko osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą itp. Jest to bardzo istotny element badania, gdyż często okazuje się, że mimo występowania w dokumentach organizacyjnych celów lub zadań związanych z zarządzaniem wiedzą (zwykle dotyczących wyłącznie aspektu rozwoju personelu), pracownicy nie są tego świadomi. Omawiany element badania świetnie weryfikuje rozdźwięk pomiędzy przyjętymi założeniami a ich realizacją w firmie i odzwierciedla niedostatki w dzieleniu się wiedzą w organizacji.

Zasadniczą część badania stanowi kwestionariusz dla wszystkich pracowników, w którym pytani są zarówno o aspekty organizacyjne (np. rozumienie celów strategii, związanych z zarządzaniem wiedzą, jeśli zostały wyznaczone), jak i o zachowania i postawy, wskazujące na realizację procesów zarządzania wiedzą.

Audyt zarządzania wiedzą, powinien zawierać co najmniej analizę 6 wymiarów zarządzania wiedzą, którymi są:

- 1. Lokalizowanie wiedzy.
- 2. Pozyskiwanie wiedzy.
- 3. (wykorzystywanie wiedzy (w tym ocena źródeł).
- 4. Dzielenie się wiedzą (w tym otwartość i przekonania ograniczające).
- 5. Tworzenie wiedzy (w tym zaangażowanie przełożonych).
- 6. Zachowywanie wiedzy.

#### Dzięki odpowiednio zaprojektowanym działaniom badawczym, możliwe będzie:

- ⇔ Wskazanie słabych i mocnych stron systemu w różnych grupach pracowniczych.
- Możliwość konfrontacji realnych praktyk z deklaracjami organizacji.

Ze względu na fakt, że nie wszystkie wymiary zarządzania wiedzą mogą być równie istotne dla pracowników, model pozwala na określenie na ile poszczególne aspekty mają znaczenie. Jest to ważne przy interpretacji wyników i przygotowaniu raportu, zawierającego rekomendacje do dalszych działań.

#### **Etap III Rekomendacje**

Połączenie opinii pracowników o poszczególnych wymiarach zarządzania wiedzą z informacją o kluczowych dla pracowników aspektach zarządzania wiedzą, daje możliwość sformułowania działań usprawniających, które są rzeczywiście oczekiwane przez pracowników, a przez to – których wdrożenie będzie bardziej efektywne.

Przykładowo, jeśli wynik badania pokazuje, że w fimie nie organizuje się spotkań, służących wymianie wiedzy (np. spotkania naczelników z pracownikami lub z wójtem/burmistrzem/prezydentem), teoretycznie oznacza to, że firma nie stwarza możliwości dzielenia się wiedzą w takiej formie. Podsumowując badanie na tym etapie, wyciągnęlibyśmy błędny wniosek. Dzięki pytaniom o istotność spotkań dla pracowników możemy zweryfikować wstępne odpowiedzi. Spotkania mogą okazać się dla nich zupełnie nieistotne w procesie dzielenia się wiedzą i biorąc pod uwagę inne wyniki dotyczące tego procesu, możemy założyć że to działanie jest nieadekwatne (np. istnieją bardziej efektywne narzędzia dzielenia się wiedzą w urzędzie, takie jak grupy dyskusyjne). Należy wówczas dokonać pogłębionej analizy tego aspektu.

Realizacja Audytu Wstępnego Zarządzania Wiedzą w urzędzie to niepisana deklaracja chęci podjęcia dalszych kroków. Audyt pozwala na zdiagnozowanie na ile firma już realizuje procesy zarządzania wiedzą (najczęściej bez świadomie wytyczonych kierunków), a w jakim zakresie i kierunkach konieczne są zmiany. Z reguły, najczęstszym wnioskiem jest brak precyzyjnych celów zarządzania wiedzą, ujętych w strategię, spójną ze strategią danej jednostki. Warto uszczegółowić te cele w odrębnej strategii zarządzania wiedzą, która będzie podstawą budowania planów i formułowania zadań zarządzania wiedzą. Tym samym, działania dotyczące zarządzanie wiedzą powinny rozpocząć się od weryfikacji podstawowych założeń funkcjonowania organizacji – wpisanie w wizję i misję wiedzy, jako kluczowego zasobu. Audyt wstępny pokaże obszary, które wymagają szczególnej uwagi przy dalszej, pogłębionej diagnozie potrzeb w kontekście zarządzania wiedzą. Pozwoli zaproponować najlepsze rozwiązania, podnoszące efektywność pracy i tym samym konkurencyjność.

## ANALIZA BARIER I TRUDNOŚCI W ZAKRESIE PRZEKAZYWANIA WIEDZY

Jak w każdym z procesów wewnątrzorganizacyjnych, również w procesie zarządzania przekazywaniem wiedzy w organizacji, napotykamy na różnorodne bariery i trudności. Obranie właściwej strategii radzenia sobie z nimi jest kluczowym elementem systemu zarządzania wiedzą w organizacji, dzięki któremu możemy uzyskać przewagę konkurencyjną.

### Co należy wiedzieć?

Jak podaje M. Morawski, do potencjalnych problemów w procesie przekazywania wiedzy na poziomie organizacji, zaliczamy następujące składniki:

## 1. Struktura – dotyczy kwestii doboru właściwych rozwiązań w zakresie strukturalno- organizacyjnym:

- Rozdrobnienie organizacji zbyt liczne twory organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, skutecznie utrudniające wewnętrzną komunikację.
- Odseparowanie pionów funkcjonalnych pracownicy fizycznie nie posiadający możliwości wymiany aktywów wiedzy, posiadanych przez przedsiębiorstwo.
- Sztywność organizacji i sformalizowanie relacji między jej elementami występowanie ściśle hierarchicznej struktury organizacyjnej.
- Kształt struktury organizacyjnej niewłaściwy podział organizacji, ze względu na wykonywane czynności poszczególnych pionów i komórek.
- Nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów brak kontroli i właściwego nadzoru nad całością struktury organizacyjnej.

#### 2. Ludzie – obejmuje problematykę kadrową:

- Brak motywacji do dzielenia się wiedzą pracownicy nie widzą lub nie odczuwają korzyści z dzielenia się wiedzą.
- Obawa przed utratą pracy pracownik czuje się pewnie, gdy jego pozycja nie jest zagrożona ze względu na świadomość, iż jest niezastąpiony, gdyż jedynie on posiada pożądaną wiedzę.
- Brak zaangażowania kierownictwa uczestnictwo przełożonych jest jedynie powierzchowne, namawiają oni do dzielenia się wiedzą, sami nie będąc w rzeczywistości zaangażowani.
- Opór wobec zmian pracownicy dążący do stabilności i stagnacji nie wykazują zainteresowania w dzieleniu się wiedzą.
- Obawa utraty posiadanej renomy świadomość przydatności dla przedsiębiorstwa pozwala pracownikowi czuć się bezpiecznie na zajmowanym stanowisku.
- Ciągła rotacja personelu pracownicy nie mają możliwości dzielenia się wiedzą, ze względu na częstą zmianę zajmowanego stanowiska.
- Niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników nowi pracownicy potrzebują wsparcia i czasu do pełnego utożsamiania się z przedsiębiorstwem.
- Dyskryminowanie pracowników niższego szczebla pomysły i rozwiązania podsuwane przez pracowników niższego szczebla są często celowo pomijane.
- Wewnętrzne obawy pracowników, co do ich wiedzy brak wiary we własne pomysły i rozwiązania.
- Brak czasu wykonywanie bieżących czynności i poleceń oraz ciągłe ściganie się z czasem, co sprawia, iż pracownicy nie widzą korzyści, jakie niesie z sobą dzielenie się wiedzą.
- Ochrona własnych interesów posiadanie pożądanej wiedzy przez pracownika dostarcza mu samodowartościowania.
- Brak zaufania do współpracowników i przełożonych obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem dzielonej wiedzy.

## 3. Metody zarządzania – kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, nastawionej na dzielenie się wiedzą i organizacji opartej na wiedzy:

- Trudności w delegowaniu uprawnień brak porozumienia na płaszczyźnie przełożony
   podwładny
- Obawa przed oddaniem władzy strach przed możliwością ewentualnego awansu podwładnego pracownika.
- Kwestionowanie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa brak jednomyślności w formie i kierunkach zarządzania przedsiębiorstwem.

## 4. Bariery na poziomie między organizacjami wynikają między innymi z:

- Ochrony przez przedsiębiorstwo własnych rozwiązań obawa przed utratą nieopatentowanych rozwiązań i ich dalsze upowszechnienie.
- Różnic językowych komunikacja i współpraca na szczeblu międzynarodowym nastręcza problemów przy właściwej translacji dzielonej wiedzy.
- Różnic kulturowych i narodowościowych wiele naszych zachowań wynika z uwarunkowań nabytych wskutek określonych zachowań, zwyczajów i sposobów wychowania, występujących w danym obszarze kulturowym.
- Obawy przed utratą pozycji rynkowej wiedza pozyskana przez konkurencję może stanowić istotną siłę sprawczą ustalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.
- Ryzyka pełne dzielenie się wiedzą i szeroka współpraca z przedsiębiorstwami prowadzi do poczucia niepewności o zasadność całkowitego otwarcia się na inne przedsiębiorstwa.
- Czasu budowanie zaufania i lojalności między przedsiębiorstwami wymaga poświęcenia odpowiednio długiego czasu.

Dystansu – często pracowników z różnych przedsiębiorstw dzielą znaczne odległości w sensie geograficznym, co do niedawna skutecznie utrudniało dzielenie się wiedzą.

#### Q Jak to działa?

Każda organizacja musi zdefiniować i przepracować swój indywidualny sposób na radzenie sobie z barierami i trudnościami w przekazywaniu wiedzy. W literaturze odnaleźć można jednak zestaw uniwersalnych wskazówek, pomocnych przy eliminowaniu tych trudności. Wśród nich na uwagę zasługuje wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, promującego pracowników, którzy chętnie i dobrowolnie dzielą się posiadaną wiedzą (często są to osoby z dużym stażem pracy i bogatym doświadczeniem w danym zakresie). Warto, aby przy tym stworzyć mechanizmy dające pracownikom poczucie przynależności do wspólnoty pracowniczej i poczucie odpowiedzialności za wspólny cel. Fundamentem do stworzenia odpowiednich rozwiązań, zawsze będzie jednak dogłębna analiza potencjału własnych pracowników i wypracowanie odpowiedniego planu działania w tym zakresie. Poniżej zaprezentowano możliwe formy rozwiązań pojawiających się barier i trudności w transferze wiedzy (za T. H. Davenport i L. Prusak).

#### Dodatkowe informacje, inspiracje, załączniki:

- Morawski M., Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie, w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Davenport T.H., Prusak L., Working Knowledge How Organisations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce czerwiec 2010.

## MENTORING, JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Mentoring jest jednym z narzędzi, które pomaga zarządzać wiedzą w organizacji. Mentoring opiera się na relacji mistrz-uczeń (*mentee*), a zatem osób, które różnią się nie tylko poziomem wiedzy, ale też umiejętnościami oraz doświadczeniem w danym obszarze zawodowym. Dzięki temu organizacja zyskuje możliwość usystematyzowanego transferu wiedzy, ukierunkowanego na rozwój konkretnych pracowników oraz zapewnia zdobycie wymaganych kompetencji przez przyszłego sukcesora stanowiska pracy / procesu.

### Co należy wiedzieć?

Aby mentoring przyniósł oczekiwane efekty, konieczne jest spełnienie co najmniej poniższych warunków:

- Relacja mistrz uczeń powinna być partnerska i oparta na zaufaniu,
- Relacja mistrz uczeń powinna być profesjonalna, gdyż ma miejsce na gruncie zawodowym, a nie
- ⇔ osobistym.
- Mentor powinien budować swój autorytet na wiedzy eksperckiej, umiejętnościach i doświadczeniu.
- Istotne jest świadomość mentora dotycząca wzięcia na siebie odpowiedzialności za tworzenie ścieżki rozwoju kogoś, kto dopiero na nią wchodzi.

- Mentor powinien mieć nie tylko wiedzę ekspercką, ale i umiejętność przekazywania tej wiedzy.
- Mentor powinien mieć również umiejętność dopasowania narzędzi pracy wobec swojego ucznia do jego poziomu rozwoju kompetencji.
- Największym sukcesem mentora jest, doprowadzenie do sytuacji, gdy uczeń przerośnie mistrza.

#### Jak to działa?

W stosunku do nowozatrudnionego pracownika, mentoring realizowany będzie przez zadbanie mistrza o rozwój mniej kompetentnego pracownika poprzez wprowadzenie go w kulturę organizacji oraz przyspieszenie procesu adaptacji w nowym miejscu.

Po zakończeniu okresu adaptacji, mentor pomaga uczniowi odkrywać swój potencjał, (mocne/słabe strony) oraz ustala z nim plan dalszych działań rozwojowych, które mają prowadzić doskonalenia kompetencji ucznia. Uczeń nie pozostaje przy tym bierny, ale sam wprowadza różnego rodzaju udoskonalenia, dzieli się swymi dotychczasowymi doświadczeniami, wyciąga wnioski z sytuacji zawodowych, na podstawie których w porozumieniu z mentorem wdraża udoskonalone rozwiązania.

Mentorzy powinni pracować z wykorzystaniem technik coachingowych i inspirować uczniów (mentel) do rozwoju osobistego i zawodowego.

Relacja mentor-uczeń nie musi być ograniczona czasowo. Gdy uczeń awansuje i pnie się po szczeblach kariery, mentor nadal może inspirować go w procesie rozwoju zawodowego oraz być pewnego rodzaju punktem odniesienia.

Organizacja, która planuje wdrożyć efektywnie działający program mentoringu powinna:

- Zdefiniować cele mentoringu (np. wzrost zaangażowania starszych wiekiem i bardziej doświadczonych pracowników, czy zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr).
- Zdefiniować mierzalne wskaźniki osiągania celu.
- Stworzyć i wdrożyć budżet, harmonogram i strategię komunikacji.
- Wybrać osoby, które mają pełnić rolę mentorów.
- Wybrać osoby, które mają pełnić rolę uczniów (mentee).
- Połaczyć obie strony zgodnie z potrzebami i kompetencjami ucznia i mistrza.
- Stale monitorować proces mentoringu, wprowadzać modyfikacje i udoskonalać.



#### **Narzędzie**

Poniżej przedstawiono arkusz do planowania sesji mentoringowych

Plan mentor	ingu		
Imię i nazwisko mentee		Imię i nazwisko mentora	
Nazwa stanowiska		Nazwa stanowiska	
Nazwa docelowego stanowiska (w przypadku sukcesji)			
Dział		Dział	
Początek realizacji programu mentoringowego		Planowany koniec realizacji programu mentoringowego	
Obszar rozwoju (wiedzy, umiejętności, zadań)	Obsługa klienta – tworzenie ofert, pozyskiwanie informacji niezbędnych do przygotowania ofert.		
Poziom pożądany (cel)	Samodzielne przygotowanie dla klienta ofert w formie standardowej zawierającej elementy tj. wycena, przedstawienie oferty handlowej dopasowanej do potrzeb klienta ().		
Poziom obecny	Przygotowanie części oferty dla klienta w formie standardowej bez zbadania potrzeb oraz dopasowania do nich aktualnej oferty handlowej.		
Wskaźniki osiągnięcia celu	Samodzielne przygotowanie 3 ofert w wersji standardowej oraz 3 w wersji zaawansowanej dopasowanych do różnych potrzeb klienta, uwzględnienie wszystkich istotnych informacji oraz przedstawienie aktualnej oferty handlowej.		
Sposób realizacji celu – planowane działania	Zapoznanie się sukcesora ze standardami tworzenia ofert, ofertami wzorcowymi oraz aktualna ofertą handlową Konsultacje z mentorem oferty w trakcie jej przygotowania oraz omówienie efektów końcowych – planowane spotkania z mentorem raz w tygodniu		
Potrzebne zasoby			
Forma mentoringu	Spotkania 2 razy w tygodniu po 1,5h w godzinach pracy		
Termin realizacji			

# ROZDZIAŁ VII.

### **ZDROWIE PRACOWNIKA**



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

- Narzędzia / metody / rozwiązania:
  - Promocja zdrowia psychicznego
  - Ergonomia pracy stanowisko biurowe



#### WPROWADZENIE

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) składowymi zdrowia są dobre samopoczucie fizyczne, psychiczne i społeczne. Oznacza to m.in. odporność na choroby fizyczne i psychiczne, zdolność do radzenia sobie w sytuacjach stresowych, a także umiejętność utrzymania balansu między życiem zawodowym a prywatnym.

Obszar dbania o zdrowie pracowników odnosi się do zestawu działań ukierunkowanych zarówno na wypełnienie obowiązków pracodawcy w obszarze troski o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, jak i do działań ukierunkowanych na utrzymanie dobrej kondycji psycho-fizycznej pracowników (*wellbeing*). Działania w tym obszarze mają szczególne znaczenie w perspektywie wieku. Mają też bezpośrednie przełożenie nie tylko na zaangażowanie, czy satysfakcję pracowników, ale także na ich efektywność i zdolność skutecznego działania.

### **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście dbania o zdrowie / wellbeing pracowników istotnymi kwestiami są:

#### A. ERGONOMIA W MIEJSCU PRACY:

- Dostosowanie miejsc pracy tak, by nie wpływały negatywnie na zdrowie pracowników.
- Wrażliwość na różnorodne potrzeby osób w poszczególnych grupach wiekowych.

## B. PROFILAKTYKA ZDROWIA PSYCHO-FIZYCZNEGO ORAZBBANIE O WELL-BEING PRACOWNIKÓW

- Podejmowanie działań wspierających redukcję stresu.
- Podejmowanie działań ukierunkowanych na zapobieganie zjawisku wypalenia zawodowego.
- Podejmowanie działań ukierunkowanych na profilaktykę zdrowia, w tym zdrowia psychicznego poprzez warsztaty, szkolenia, broszury informacyjne, rozwiązania wewnętrzne (procedury).
- Dbanie o work-life balance pracowników oraz zachęcanie do angażowania się w aktywności poprawiające ich stan zdrowia np. poprzez oferowanie zajęć sportowych, zajęć z rozwoju osobistego itp.

#### C. REAKCJA NA PROBLEMY W OBSZARZE ZDROWIA PSYCHO-FIZYCZNEGO

- ► Umiejętność rozmowy z pracownikiem borykającym się z problemami zdrowotnymi, zapewnienie lub pomoc w znalezieniu specjalistycznego wsparcia.
- ► Umiejętność rozpoznania problemu natury psychicznej (obniżony nastrój, depresja) u pracowników oraz odpowiednia, empatyczna reakcja.
- Wsparcie pracowników w chorobie lub powracających po chorobach m.in. przez zapewnienie specjalistycznego wsparcia.
- Programy wspierające dla osób borykających się z długotrwałymi, przewlekłymi chorobami.
- Umiejętność udzielenia wsparcia zespołom i menedżerom w sytuacji ujawnienia problemów zdrowotnych członków tych zespołów.

## PROMOCJA ZDROWIA PSYCHICZNEGO

Jak wskazują badania, stres, zaraz po zaburzeniach układu mięśniowo szkieletowego, jest drugim najczęściej zgłaszanym problemem przez pracowników . Jednocześnie pociągającym za sobą niebagatelne konsekwencje – absencje spowodowane stresem są często dłuższe niż te, powstałe z innych powodów – dodatkowo, według szacunków aż 60% utraconych dni roboczych, może być spowodowana stresem.

### Co należy wiedzieć?

Psychologiczne problemy, takie jak: zaniepokojenie, depresja, trudny do opanowania stres, mogą dotknąć każdego pracownika, niezależnie od wieku. Wśród pracowników 50+ problem zaburzeń psychicznych, często wiąże się ze strachem przed wypadnięciem z rynku pracy, nienadążanie za nowymi technologiami i zmieniającym się zapotrzebowaniem na kompetencje. Ważne, aby odpowiednio wcześnie rozpoznać symptomy tego stanu, a także stworzyć taką atmosferę w pracy, aby uniemożliwić wytworzenie się środowiska stresu i niepokoju. Narzędzie to dostarczy ci wskazówek, jak dbać o zdrowie psychiczne swoich pracowników. Ignorowanie stanu zdrowia podwładnych może przynieść niekorzystne skutki dla firmy – nie dotyczy jedynie poważnych zaburzeń psychicznych, ale również zwykłego stresu.

Problem zdrowia psychicznego jest bardzo istotny wśród osób powyżej 50 roku życia, z drugiej strony wciąż często w pewnym stopniu lekceważony. Coraz więcej starszych osób pozostaje aktywnych -rozwija się zarówno zawodowo i prywatnie, co utrzymuje ich w dobrej kondycji psychicznej. Mimo wszystko, według badań wciąż, aż 15% osób w wieku powyżej 60 lat cierpi na zaburzenia natury psychicznej – najczęściej występujące wśród nich to demencja i depresja.

#### Q Jak to działa?

#### Krok I: przeprowadź badanie

Program wspierania zdrowia psychicznego warto rozpocząć od dwóch punktów wspierających jego efektywność:

- Dokonaj oceny aktualnie funkcjonujących praktyk i programów. Dostarczy ci to informacji zarówno o ich efektywności, jak i da ci wstępne rozeznanie na temat stanu zdrowia i samopoczucia pracowników.
- Przeprowadź badanie wśród pracowników szczegółowe informacje na temat ich potrzeb w zakresie wsparcia psychicznego pozwolą na podjęcie dalszych kroków. Zaleca się, aby tego typu badania zlecać zewnętrznym firmom. Takie rozwiązanie zapewni lepszą jakość danych, gdyż pracownicy będą mieli większe zaufanie co do poufności przekazanych danych, a to zachęci ich do udzielania wiarygodnych odpowiedzi.

#### Krok II: wprowadź odpowiednie działania

Odpowiednie zaplanowanie działań, niezbędne jest do wdrożenia kluczowych ulepszeń celem których będzie stworzenie atmosfery dobrego samopoczucia w organizacji

Proces planowania można podzielić na 3 etapy:

#### A. PROMOWANIE DOBREGO SAMOPOCZUCIA

Bardzo często dobre zarządzanie jest kluczem do odblokowania potencjału pracowników, redukcji poczucia niepewności oraz zapobiegania stresowi. Jakie działania podjąć?

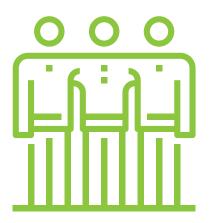
- Zapewnij pracownikom równowagę praca życie prywatne.
- ▶ Stwórz takie warunki, aby pracownicy angażowali się w pracę.
- Zastanów się nad wprowadzeniem elastycznych godzin czasu pracy.
- ▶ Promuj pozytywne relacje w pracy.
- Komunikuj jasno i wyraźnie pracownikom ich obowiązki i oczekiwania względem nich.
- Zachęcaj do szkoleń i spotkań towarzyskich.

#### **B. ZWALCZANIE UWARUNKOWAŃ ZŁEJ KONDYCJI PSYCHICZNEJ**

Jeżeli warunki panujące w firmie nie są odpowiednie, jednym z symptomów będzie duża i częsta rotacja pracowników. Aby tego uniknąć, warto stale monitorować atmosferę panującą w organizacji oraz zapobiegać odchodzeniu doświadczonych pracowników. Należy się upewnić, że obecne środowisko pracy jest odpowiednie dla realizowanych zadań. Dotyczy to stopnia hałasu, temperatury, oświetlenia itd. Ważne jest również sprawne zarządzanie tym jak obciążeni pracą są poszczególni pracownicy. Upewnij się, że żaden z pracowników nie otrzymuje więcej zadań, niż jest w stanie zrealizować. Równie istotne jest szkolenie menedżerów. Menedżerowie powinni potrafić zidentyfikować zagrożenia, rozpoznawać zaburzenia zdrowia o podłożu psychologicznym oraz wspierać pracowników. Warto również wprowadzić spójny system wdrażania nowych pracowników, który pozwoli nowo zatrudnionym na szybsze zrozumienie sposobu funkcjonowania firmy. Niektóre organizacje z dobrym rezultatem wprowadzają w firmie tzw. buddy system. Buddy to kolega z pracy, który wdraża osobę w jej stanowisko. Doświadczeni pracownicy świetnie sprawdzą się w tej roli!

#### C. WSPIERANIE PRACOWNIKÓW

Należy mieć na uwadze, że 1 na 4 osoby cierpi w ciągu swojego życia na dolegliwości natury psychicznej. Takie problemy mogą dotknąć jednostkę w pracy, jeśli nie czuje się dostatecznie bezpieczna, jest obciążona pracą, a komunikacja w firmie jest utrudniona. Wspieranie pracownika w trudnym dla niego okresie jest kluczowe, jeśli nie chcemy, aby problem ten pogłębił się i w konsekwencji np. pracownik zrezygnował z pracy.



## **ERGONOMIA PRACY – STANOWISKO BIUROWE**

Celem wprowadzania w organizacji rozwiązań z zakresu ergonomii jest zapewnienie maksymalnego stopnia produktywności przy jak najniższych kosztach. Rozumiane są w tym przypadku jako zdrowie pracowników.

### Co należy wiedzieć?

Główne zalety wprowadzenia rozwiązań z zakresu ergonomii to między innymi:

- Redukcja kosztów.
- Zwiększenie produktywności.
- → Poprawa jakości.
- Zwiększenie zaangażowania pracowników.
- Tworzenie kultury bezpiecznej pracy.

Ergonomia w miejscu pracy to bardzo szeroki obszar, którego szczegółowy zakres zależy w dużej mierze, od specyfiki pracy. Tu przedstawimy jedynie kilka najbardziej podstawowych sugestii dotyczących przygotowania miejsca pracy w taki sposób by zmniejszało objawy chorób układu mięśniowo szkieletowego – jednego z najczęściej występujących problemów zdrowotnych wśród osób 50+.

Każdy rodzaj pracy może wiązać się z przeciążeniami. Dotyczy to zarówno siedzącej pracy biurowej, jak i pracy na stanowisku produkcyjnym. Przeciążenia te najczęściej wywoływane są przez nieodpowiednio wykonywane czynności lub powtarzanie bardzo podobnych ruchów przez wiele godzin – co niestety skutkuje zaburzeniami w funkcjonowaniu narządów ruchu – w efekcie czego u większości osób po 30 rok życia dochodzi do zmian zwyrodnie-

niowych. Jednym z najczęściej występujących schorzeń wśród osób 50+ są choroby układu mięśniowo-szkieletowego. Pracodawca nie może w pełni im zapobiec, jednak wprowadzając odpowiednie rozwiązania z zakresu ergonomii, zwiększasz komfort, a tym samym efektywność pracy wśród pracowników.

#### Jak to działa?

#### Zapewnij odpowiednio zaprojektowane krzesło biurowe.

Konieczne aby wspierało ono lędźwiowy odcinek kręgosłupa. Bardzo ważne dla starszych pracowników są również podłokietniki – nie tylko wspierają przedramiona przy pracy z klawiaturą, ale również stanowią odpowiednie oparcie, pomagające wstać z krzesła. Krzesło powinno posiadać również elementy pozwalające na łatwe dopasowanie wysokości czy kata oparcia do indywidualnych potrzeb użytkownika.

#### Upewnij się, że półki zamontowane są na odpowiedniej wysokości.

Jeśli pracownik często korzystać musi z zawieszonych na ścianie półek czy szaf - ważne by były łatwo dostępne i zamontowane na odpowiedniej wysokości umiejscowienie ich zbyt nisko czy wysoko zwiększa ryzyko kontuzji.

#### Zachęcaj do robienia sobie przerw w trakcie pracy.

Krótkie przerwy na rozciąganie – raz lub dwa razy na godzinę, redukują ryzyko związane z bólem kręgosłupa i mięśni wynikających z powtarzalnych obowiązków. Jeśli pracownik nie może zrobić przerwy w pracy - nawet częste zmiany pozycji siedzącej również mogą pomóc.

#### Promuj aktywność fizyczną

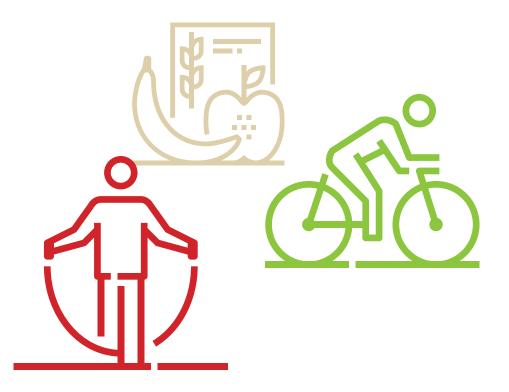
Systematyczne ćwiczenia fizyczne stymuluje wzrost mięśni, gestość tkanki i kości. Zachęcaj pracowników do dbania o aktywność! Pokazuj, że jest to fajne i modne, niezależnie od wieku. Możesz np. zapewnić pracownikom karnety na siłownie – niech bedzie to pierwszy krok w kierunku regularnego uprawiania sportu.

#### Edukuj pracowników

Nawet zapewnienie najlepszego fotela nie przyniesie odpowiednich korzyści, jeśli pracownicy sami nie będą wiedzieć jak na co dzień zadbać o swoje zdrowie. Przeprowadzaj akcje promocyjne – uświadamiaj, jak nieodpowiednie dbanie o postawę może pogłębiać problemy zdrowotne.

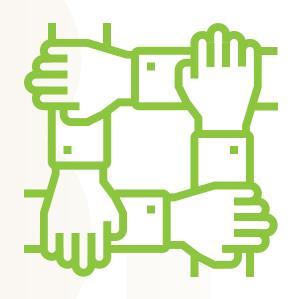
#### **Dodatkowe informacje, inspiracje**

- Centralny Instytut Ochrony Pracy Organizacja Stanowiska Pracy https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\_nfpb=true&\_pageLabel=P30001831335539182278&html\_tresc\_root\_id=19382&html\_tresc\_id=19839&html klucz=19558&html\_klucz\_spis=
- Nowacka Wiesława Ergonomia i ergonomiczne projektowanie stanowisk pracy. https://zasobyip2.ore.edu.pl/pl/publications/download/13892



# ROZDZIAŁ VIII.

## WSPARCIE W ZMIANIE I RADZENIE SOBIE Z KONFLIKTAMI



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

#### Narzędzia / metody / rozwiązania:

Identyfikacja przyczyn powstania sytuacji konfliktowej

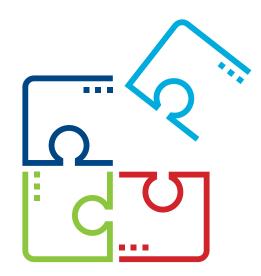
Metody zarządzania konfliktem

Metoda: "5 x Dlaczego"

Wykres Ishikawy

Jak reagować w przypadku mobbingu?

Realizacja programów outplacementowych



#### WPROWADZENIE

Po raz pierwszy w historii jesteśmy świadkami sytuacji kiedy aż 5 pokoleń obecnych jest na rynku pracy – obok siebie pracować mogą zatem przedstawiciele pokolenia osób urodzonych przed rokiem 1945, a także wchodzące na rynek pracy "Z-ki". Konflikty niestety często są nierozłączną częścią pracy w wielopokoleniowych środowiskach pracy. Każda z generacji ukształtowana została przez specyficzne dla danego okresu wydarzenia historyczne, trendy społeczne oraz zjawiska kulturowe mające wpływ na ich wyobrażenia o wszystkim - od oczekiwań i spostrzeżeń na temat tego, co powinno zapewnić środowisko pracy i jak powinni zachowywać się pracownicy.

## **OBSZARY KOMPETENCJI**

W kontekście radzenia sobie ze zmianą i z konfliktami istotnymi kwestiami są:

#### A. PRZECIWDZIAŁANIE I RADZENIE SOBIE Z SYTUACJAMI KONFLIKTOWYMI

- Rozpoznanie konfliktu na tle międzypokoleniowym.
- Obserwacja relacji między pracownikami, a także między kadrą menadżerską a pracownikami – ewentualna reakcja na sytuacje konfliktowe.
- Mediacje w konflikcie międzypokoleniowym.
- Wprowadzenie rozwiązań pozwalających na zgłaszanie sytuacji konfliktowych.
- Dostarczanie pracownikom wiedzy na temat radzenia sobie z konfliktem w firmie.

#### **B. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

- Stałe wsparcie zespołów w zmianach, wymagających zmian personalnych.
- Przełamywanie oporu wobec zmian, związanych z inkluzją międzypokoleniową.
- Przygotowywanie organizacji do zmiany, polegającej na zatrudnieniu przedstawicieli innych pokoleń, niż aktualnie dominujące.
- Wspieranie agentów/ambasadorów zmiany osób odpowiedzialnych za wspieranie współpracy międzypokoleniowej/aktywizację osób 50+ etc.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze radzenia sobie ze zmianą i z konfliktami.

## IDENTYFIKACJA PRZYCZYN POWSTANIA SYTUACJI KONFLIKTOWEJ

Istotne jest zidentyfikowanie pochodzenia i przyczyn leżących u podstaw konfliktu oraz wskazanie na powiązania pomiędzy czynnikami, które przyczyniają się do rozwoju sytuacji konfliktowej. Analiza przyczyn konfliktu może ujawnić różne interpretacje jego przyczyny i skutków ze strony poszczególnych uczestników konfliktu.

### Co należy wiedzieć?

Pojawienie się konfliktów jest nieuniknione w organizacjach, gdzie pracują ze sobą ludzie różniący się ideowo, kulturowo, czy generacyjnie. Nie można oczekiwać, że ludzie będą zgadzać się ze sobą we wszystkich wymiarach podejmowanej współpracy. Tak więc nie można w pełni oczekiwać ani od siebie, ani od współpracowników, czy decydentów, całkowitego wyeliminowania konfliktów. Można się jednak czuć usatysfakcjonowanym, jeśli:

- Ograniczymy liczbę konfliktów.
- Zminimalizujemy skalę.
- ▶ Powstrzymamy przed rozprzestrzenieniem się ich zbyt szeroko.
- ► Zapobiegniemy nieodwracalnym szkodom poczynionym jednostkom lub organizacji.

## Konflikty generacyjne często generowane są w następujących obszarach:

Godziny i miejsce pracy – sprowadza się to do różnic w postrzeganiu tego co jest standardem jeśli chodzi o miejsce i godziny pracy. Członkowie starszych pokoleń często postrzegają prace w bezpośrednim powiązaniu do konkretnego miejsca - miejsca,

do którego się wybierasz w określonym czasie, powiedzmy od 8:30 rano do 5 po południu. Wynika to z tego, że jeszcze do niedawna charakter większości prac wymagał, aby pracownicy byli obecni w jednym miejscu, na przykład w celu uruchomienia linii produkcyjnej. Z biegiem czasu zmieniła się oczywiście natura pracy w większości sektorów gospodarki; dziś większość zadań nie wymaga czynności synchronicznych, jednak wiele starszych pokoleń - w tym wielu starszych kierowników - nadal oczekuje takie formy pracy. Z kolei młodsi pracownicy postrzegają pracę jako coś, co się robi - zawsze i wszędzie. Dorastali w asynchronicznym świecie - wypełnionym na przykład cyfrowymi nagraniami telewizyjnymi, które pozwoliły im oglądać dowolny program w dowolnym momencie. Wielu Genów Y uważa sztywność ustalonych godzin pracy za anachronizm z innej epoki.

- ★ Komunikacja między członkami zespołu wielu reprezentantów generacji X i młodszych swobodnie korzysta z komunikacji elektronicznej. Używają serwisów społecznościowych znacznie częściej niż starsi. Istotą większości nieporozumień zespołowych opartych na używaniu lub nie konkretnych technologii, nie jest technologia sama w sobie ale, to, jak członkowie zespołu interpretują intencje swoich partnerów w oparciu o rożne podejścia komunikacyjne. Młodsi przyzwyczajeni są do szybkich reakcji od rówieśników; mogą czuć się sfrustrowani, a czasem odrzucani, jeśli nie dostaną odpowiedzi od starszych kolegów przez dzień lub dłużej. Członkowie zespołu ze starszych pokoleń mogą nie tylko odczuwać dyskomfort w związku z cyfrową komunikacją, ale nawet czuć się urażeni brakiem bezpośredniego kontaktu lub interakcją twarzą w twarz.
- ➢ Sposób realizacji zadań podejście do realizowania projektów różnić może się w zależności od grupy wiekowej dotyczyć to może każdej jego fazy. Podczas gdy Baby Boomer i X'y lubią działać według ściśle ustalonych harmonogramów młodsze pokolenia to koordynatorzy, którzy lubią działać spontanicznie i podejmować decyzje ad hoc. Często opierają się w tym na własnych, personalnych doświadczeniach i intuicji, nie lubią działać według utartych schematów i ograniczających procedur uważają to za nieefektywne i uciążliwe. Takie podejście często może irytować starsze pokolenia i wprowadzać poczucie, że młodsi nie podchodzą wystarczająco poważnie do swoich obowiązków.
- ➡ Uczenie się nowych rzeczy Boomersi to uczniowie, którzy podchodzą do zdobywania wiedzy w sposób linearny większość z nich jest skłonna uczestniczyć w zajęciach szkoleniowych, czytać podręczniki i wchłaniać wymagane informacje przed rozpoczęciem zadania. "Y" i Zetki" to w dużej mierze uczniowie "na żądanie" wymyślają różne rzeczy, docierając do osobistych kontaktów z odpowiednią wiedzą specjalistyczną, aby uzyskać informacje lub polecenia, w razie zaistnienia konkretnej potrzeby. Y może być znudzony i mało zaangażowany w przez projekt, który rozpoczyna się długą fazą treningu.

#### Biorąc pod uwagę typologię źródeł konfliktów rozróżniamy:

#### Indywidualne źródła konfliktów

- Niewiedza, brak przygotowania.
- Gwałtowne zmiany.
- Długotrwałe kumulowanie drobnych przykrości.
- ▶ Brak rozwiązań długotrwałe przebywanie w niejasnych sytuacjach.
- ▶ Blokowanie emocji (tak pozytywnych jak i negatywnych).
- Trwały brak zaspokojenia ważnych potrzeb.
- Podejmowanie decyzji.

#### Organizacyjne źródła konfliktów

- Nieokreślone cele.
- Nieokreślony zakres obowiązków.
- Brak wiedzy o współpracownikach.
- Brak wiedzy o efektach własnej pracy.
- Zmiana wewnatrz organizacji.
- ▶ Brak informacji zwrotnej (zwłaszcza pozytywnej).
- Niejasna hierarchia.
- Brak możliwości wpływu na sposób wykonywania zadań.

#### Możliwe rodzaje konfliktów:

- Konflikt danych pojawia się gdy strony nie dysponują potrzebnymi danymi, kiedy posiadają różne informacje lub odmiennie je interpretują. Może to prowadzić do eskalacji konfliktu, gdyż strony mogą oskarżać się o zatajanie danych, manipulację nimi, celowe wprowadzanie w błąd.
- ► **Konflikt relacji** wyraża się negatywnym stosunkiem do konkretnych osób. Towarzyszą mu silne negatywne emocje, odwetowe zachowania. Częsta przyczyna eskalacji konfliktów.
- ► **Konflikt wartości** może wynikać z odmiennych systemów światopoglądowych, braku tolerancji w poszanowaniu wartości uznawanych przez innych. Konflikt ten przyczynia się do antagonizowania stron, blokując jakąkolwiek współpracę.
- Konflikt strukturalny wynika ze struktury sytuacji, np.: ograniczona przestrzeń, brak czasu, zbyt duża ilość zadań do wykonania w krótkim czasie, różnice w pełnieniu ról społecznych.
- **Konflikt interesów** spowodowany jest sytuacją, gdy, jedna ze stron próbuje zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu może dotyczyć potrzeb:
  - Rzeczowych istotnych dóbr, pieniędzy, czasu.
  - Proceduralnych sposobu prowadzenia sporu.
  - Psychologicznych poczucia własnej wartości, godności, zaufania, szacunku, sprawiedliwości.

#### Jak to działa?

Aby dokładnie zidentyfikować przyczyny konfliktu sugeruje się postępowanie wg. zaproponowanych kroków:

#### Wstępna ocena sytuacji konfliktowej

- Spotkaj się osobiście z pracownikami będącymi w konflikcie. Daj im możliwość otwartego przedyskutowania źródła konfliktu, swoich problemów i różnicy zdań w tej kwestii.
- ➢ Zadawaj pytania otwarte i pogłębione, aby dotrzeć do szczegółów konfliktu.
- Zapytaj innych współpracowników (którzy posiadają o tym wiedzę) o to, jak według nich doszło do powstania konfliktu – zbuduj prosty schemat przyczynowo – skutkowy.
- Upewnij się, czy przyczyny konfliktu mogą być powiązane z zewnętrznymi, szerszymi problemami (kwestie ideowe, społeczne, polityczne).
- → Podejmij decyzję, czy istnieje faktyczna potrzeba rozpoczęcia procesu zarządzania konfliktem (jeśli tak, przejdź do kolejnego kroku), czy raczej może być on szybko rozwiązany bez przynoszenia długofalowych negatywnych skutków.

## Facylitacja analizy problemu w zespole – zaangażowanie pozostałych pracowników w rozwiązanie konfliktu

- Jeśli konflikt faktycznie wydaje się być poważny i ma wpływ na efektywność pracy, nie tylko osób bezpośrednio zaangażowanych, ale też pozostałych członków zespołu warto zorganizować warsztat problemowy z całym zespołem mający za zadanie rozwiązać zaistniałą sytuację. Może się wydawać, że jest to proces który w zbyt dużym stopniu angażuje zespół jednak w długofalowej perspektywie, warto poświęcić czas, by usprawnić dalsze funkcjonowanie zespołu.
- Szczegółowo wytłumacz zainteresowanym stronom konfliktu, że to działanie ma na celu pomóc zrozumieć źródło konfliktu.
- Pokaż im schemat, który wypracowany został we wcześniejszym kroku. Unaoczni im to, jak konflikt postrzega ich zespół.

- Zaznacz, że bez odpowiedniej identyfikacji podłoża konfliktu, jakiekolwiek kolejne kroki, podejmowane w celu jego rozwiązania pomijać będą kluczowe czynniki i mogą być nieefektywne.
- Daj obu stronom możliwość zadawania pytań i wyjaśnienia wszelkich wątpliwości.
- Rozpocznij analizę z całym zespołem.
- ➢ Zadawaj pytania "dlaczego?", wymuszając na uczestnikach pogłębianie problemu.
- ☆ Kontynuuj dyskusje, aż do momentu, gdy wszyscy uczestnicy zidentyfikują przyczyny konfliktu.

## Analiza przyczyn konfliktu i budowanie związków przyczynowoskutkowych.

- Rozpocznij od zdefiniowania różnic podejścia do problemu, które zostały wskazane w wyniku dotychczasowych działań. Połóż nacisk fakty, które mogą być zweryfikowane.
- Zaangażuj uczestników w budowę łańcucha związków przyczynowo-skutkowych. Skupcie się na najważniejszych kwestiach – wytłumacz, że w przypadku istnienia wielu problemów, nie mogą być one odpowiednio rozwiązane za jednym razem.
- Zdefiniuj listę najważniejszych powodów konfliktu poukładaj je od najważniejszych do najmniej ważnych.
- Wraz z uczestnikami zidentyfikuj priorytety dalszych działań.
- Działanie może zostać zakończone, gdy zainteresowane strony konfliktu osiągną kompromis dotyczący jego przyczyn, zidentyfikują ewentualne luki w wiedzy, które wymagają podjęcia dalszych działań i wskażą na najbardziej kluczowe problemy, wymagające szczególnej uwagi.

## **METODY ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM**

Każda zmiana może rodzić konflikty. Szczególnie zmiany w strukturze, czy sposobie funkcjonowania organizacji często są obciążeniem dla całej organizacji, w tym również dla jej pracowników. Często są przez to również źródłem sytuacji konfliktogennych. Zadaniem HR powinno być wystarczająco szybkie rozpoznanie konfliktu oraz odpowiednia reakcja na konflikt poprzez wdrożenie procesu zarządzania konfliktem. W przypadku zespołów wielopokoleniowych sytuacje takie mogą być szczególnie widoczne, co wynika chociażby z innych stylów komunikowania się, posiadania odmiennych doświadczeń, zestawu wartości, czy stylów pracy.

### Co należy wiedzieć?

Jest wiele definicji sporów, jedna z nich określa taką sytuację jako konflikt dwóch, lub więcej osób lub grupy osób, spowodowany niewystarczającą dla wszystkich ilością zasobów (wpływ, decyzyjność, stanowisko, pieniądze itp.) lub koniecznością podziału obszarami pracy, zadaniami albo prezentowaniem odmiennych stanowisk, interesów, wartości. Konflikt pojawia się gdy jedna ze stron uniemożliwia dostęp do środków innym. Stronu zaangażowane w konflikt dążą do realizacji swoich celów (czasem kosztem innych) lub przeforsowania swojego punkty widzenia.

Nie zawsze sytuacja konfliktowa ma negatywne konsekwencje lub świadczy o wadliwym funkcjonowaniu grupy lub organizacji. Uważa się, że sytuacje konfliktowe są zjawiskiem naturalnem oraz nieuniknionym. Pomagają w zespole określić np. pola odpowiedzialności, zakres zadań, standardy jakości lub uchronić przed występowaniem błędów w przyszłości. W związku z tym warto odróżnić spór merytoryczny od konfliktów związanych z uprzedzeniami Jednymi z pozytywnych konsekwencji konfliktu jest m.in. wzrost zaangażowania i motywacji członków grupy, stymulowanie do szukania innowacyjnych rozwiązań lub wcześne wykrywanie dysfunkcyjności. Konstruktywne rozwiązania konfliktu oparte o wspólny cel a nie partukularne interesy może również przyczynić się do wzrostu wiedzy (poznanie argumentów strony przeciwnej) oraz w konsekwencji do wzrostu zaufania.

Pomimo możliwych pozytywnych skutków konfliktu, spór może mieć również dotkliwe negatywne konsekwencje. Wiele zależy nie tylko od meritum konfrontacji ale również od jej formy. Do negatywnych skutków stresu zalicza się wzrost negatywnych emocji, poczucia stresu i zagrożenia. Reakcjami na ostry konflikt może być agresja, ucieczka lub wycofanie jednej ze stron. Długoterminowymi konsekwencjami może być pogorszenie relacji między osobami zaangażowanymi w spór a co za tym idzie spadek efektywności współpracy.

#### Jak minimalizować sytuacje konfliktowe?

#### Ustal jakie wartości istotne są dla każdego pokolenia

☼ Każde pokolenie posiada odrębny zestaw wartości - na przykład Baby-Boomers cenią pracę zespołową i współpracę, podczas gdy X i Y wolą pracować indywidualnie. Dowiedz się, które wartości są przez kogo preferowane i staraj się, w miarę możliwości, dostosowywać zadania do poszczególnych pracowników.

#### Bierz pod uwagę percepcję każdego pokolenia.

Kiedy pracownicy dwóch lub więcej pokoleń biorą udział w konflikcie w miejscu pracy, mogą się wiele nauczyć, dzieląc się swoimi spostrzeżeniami. Np. najstarsze pokolenia mogą uznać za irytujący brak formalności charakterystyczny dla generacji Y czy Z. Zachęcaj pracowników aby zawsze używali komunikatów typu "JA" – dzięki temu łatwiej pokażą potrzeby i oczekiwania charakterystyczne właśnie dla nich.

#### Znajduj rozwiązania odpowiednie dla każdej generacji.

Nie możesz zmienić doświadczenia życiowego ludzi. Możesz za to próbować pracować nad zestawem postaw w miejscu pracy i oczekiwaniami, które z nich wynikają. Na przykład, jeśli masz doświadczonego Baby-Boomer'a, który jest sfrustrowany brakiem doświadczenia Y-eka, zrób z Boomera mentora. Kiedy zauważasz, że Y ma problem z motywacją - zamiast ukarać go, daj mu wymagające zadanie, którego wykonanie wiąże się z namacalną nagrodą.

#### Znajdź cechy wspólne i uzupełnienia.

Kiedy pokolenia są otwarte na siebie nawzajem i uczą się od siebie, zaczynają zauważać pewne wspólne i uzupełniające się cechy. Możesz to wykorzystać, szczególnie w przypadku rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Na przykład Baby Boomers i Generacja Y w równym stopniu cenią sobie bezpieczeństwo i stabilność. Pracownicy X i Y kładą duży nacisk na elastyczność miejsca pracy i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

#### Uczcie się od siebie nawzajem.

Każde pokolenie może dać następnemu bardzo cenną lekcję. Na przykład, Baby Boomers mają bogatą wiedzę i doświadczenie których potrzebują młodsi pracownicy. Pracownicy Generacji X są szeroko znani ze swoich zdolności mediacyjnych. Pracownicy generacji Y są czarodziejami technologii. "Zetki" mogą przekazać wskazówki dotyczące przyszłych trendów w miejscu pracy, marketingu i biznesu.

## Podnoś wiedzę pracowników/kadry zarządzającej odnośnie sposobów rozwiązywania konfliktów.

Zapewnij szkolenie bezpośrednio związane ze zwiększeniem umiejętności rozwiązywania konfliktów, ale również np. z umiejętności komunikacyjnych, ale także wspierające efektywną komunikację, co jest niezwykle istotne w przypadku budowania zespołów zbudowanych z indywidualności reprezentujących często odmienne wartości czy podejście do pracy i obowiązków. Problemy komunikacyjne często są głównym źródłem konfliktów w organizacji.

## **METODA: "5 X DLACZEGO"**

Metoda "5 x Dlaczego?" została wymyślona przez japońskiego wynalazcę, założyciela firmy Toyota. Jej celem jest dotarcie do źródła analizowanego problemu, co umożliwia podjęcie odpowiednich działań, zmierzających do jego usunięcia. Tylko usunięcie przyczyn problemu pozwala na uniknięcie powtarzania się problemu w przyszłości. Najczęściej metoda ta stosowana jest w rozwiązywaniu problemów w organizacji, jednak z powodzeniem może być zastosowana jako metoda autoanalizy, w przypadku problemów, które dotyczą nas samych. Metoda ta jest prosta do zastosowania, nie wymaga specjalnego przygotowania, czy treningu. Dzięki niej ćwiczy się analityczne myślenie.

## Co należy wiedzieć?

Metoda "5 x Dlaczego" jest jedynie drogą do poznania przyczyny problemu, nie daje jednak rozwiązania. Pozwala jednak poznać jego naturę, co znacznie przybliża do rozwiązania. Unikać należy "szukania winnego", trzeba skupić się na problemie. Powodzenie zastosowania tej metody zależy od zadawanych pytań. Błędnie zadane mogą wyprowadzić na niewłaściwy tor. Między innymi dlatego ważne jest zweryfikowanie odpowiedzi.

#### Q Jak to działa?

- Zacznij od zebrania informacji o problemie. Czego/kogo dotyczy? Kiedy został zauważony?, jaki ma wpływ na Ciebie, Twoje otoczenie? Zbierz jak najwięcej danych.
- Zdefiniuj problem dzięki zebranym informacjom będziesz mógł określić problem precyzyjnie.
- Zadawaj pytania. Oczywiście zadanie pięciu pytań "dlaczego?" jest kwestią umowną. W niektórych sytuacjach będziesz musiał zadać więcej pytań, i innych przyczyna problemu pojawi się już po 3-4 pytaniach.

- I. Dlaczego [treść problemu]?
- 2. Dlaczego [odpowiedź na powyższe pytanie]?
- 3. Dlaczego [odpowiedź na powyższe pytanie]?
- 4. Dlaczego [odpowiedź na powyższe pytanie]?
- 5. Dlaczego [odpowiedź na powyższe pytanie]?
- Jeśli uważasz, że dotarłeś do przyczyny problemu. Spróbuj przemyśleć raz jeszcze logikę rozumowania w zadawaniu pytań. Sprawdź związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami.

#### Dodatkowe informacje, inspiracje

Przykład zastosowania został przedstawiony poniżej.

- Problem: Mam duże zaległości w pracy.
- - Dlaczego mam duże zaległości w pracy? Bo mam zbyt dużo obowiązków.
  - Dlaczego mam zbyt dużo obowiązków? Bo biorę wszystkie na siebie, zamiast podzielić się z zespołem.
  - Dlaczego biorę wszystkie obowiązki na siebie...? Bo nie mam zaufania do jego członków?
  - Dlaczego nie mam zaufania do członków mojego zespołu? Bo niezbyt dobrze znam ich kompetencje.
  - Dlaczego nie znam kompetencji mojego zespołu? Bo nie zbadałem na początku kompetencji mojego zespołu?
- Rozwiązanie: Zorientuję się, jakie kompetencje mają moi podwładni i zacznę delegować więcej zadań.
- W powyższym przykładzie, problem który zaczął się od Ciebie samego, znalazł swoje źródło w systemie, w organizacji. Bardzo często tak się dzieje, dlatego warto przeanalizować dokładnie problem, aby z jednej strony wzmocnić swoją samoocenę ("nie wyrabiam się w pracy nie dlatego, że jestem nieudacznikiem, ale dlatego, że nie działa system") a z drugiej znaleźć rozwiązanie problemu organizacji.

#### Opracowania:

Rzycka O, "Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu", Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., 2010

#### **WYKRES ISHIKAWY**

Diagnozując organizację pod kątem przyczyn powstawania sytuacji konfliktowych oraz analizy ryzyk związanych z funkcjonowaniem organizacji (szczególnie w kontekście wdrażania różnorodnych zmian), warto zwrócić uwagę na istniejące narzędzia diagnostyczne, służące lepszemu zrozumieniu specyfiki sytuacji, w jakiej znajduje się dana organizacja. Jednym z nich jest tzw. wykres Ishikawy, który od lat stosowany jest z powodzeniem w strategicznym zarządzaniu organizacjami.

- 2. Maszyna (Machine) grupa przyczyn związana z efektywnością, innowacyjnością, rzetelnością bezpieczeństwem.
- 3. Materiał (Material) kategoria odnosząca się do zasobów, narzędzi i materiałów niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu. .
- 4. Stosowana metoda (Method) przyczyny związane z procesami, instrukcjami, technologią, know-how lub zakresam zadań.
- 5. Kierownictwo (Management) szeroka kategoria związana ze strukturę organizacyjną, organizację pracy, kulturą organizacyjną przywództwa.
- 6. Otoczenie (Environment) obejmuje środowisko wynonywania i warunków pracy.

### Co należy wiedzieć?

Diagram Ishikawy (zwany również wykresem rybiej ości ze względu na graficzny wygląd) pozwala na rozpoznanie przyczyn zarówno rzeczywistych jak i potencjalnych niepowodzeń różnego rodzaju podejmowanych działań. Wykres opiera się na zasadzie przyczynowo-skutkowej na wielu płaszczyznach mających w konsekwencji wpływ na ostateczny wynik naszych działań.

#### Q Jak to działa?

Wykres składa się z "kręgosłupa ryby", którą jest główna strzałka wskazująca skutek naszego niepowodzenia oraz mniejszych "ości – strzałek" oznaczających kategorie przyczyn, które miały lub mogły mieć wpływ na finalny rezultat.

#### Kategorie przyczyn zwykledotyczą takich obszarów jak::

1. Człowiek (Man) – grupa przyczyn dotycząca kwestii indywidualnych tj, umiejętności, zadowolenie z pracy, przyzwyczajenia, doświadczenie..

# JAK REAGOWAĆ W PRZYPADKU MOBBINGU?

Kodeks pracy w art. 943. § 1 wskazuje, że pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi. To na firmie ciąży obowiązek podejmowania wszelkich działań ukierunkowanych na zapobieganie mobbingowi oraz do podjęcia niezbędnych działań w sytuacji ujawnienia zachowań mobbingowych.

### Co należy wiedzieć?

Kodeksu prac w art. 943. § 2 definiuje czym jest mobbig: "mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników".

Oznacza to, iż aby możliwym było mówienie o sytuacji mobbingowej w pracy, muszą zaistnieć wszystkie wymienione w definicji czynniki, czyli:

- Działania lub zachowania są długotrwałe i uporczywe.
- Działania lub zachowania polegają na nękaniu lub zastraszaniu.
- Celem oddziaływania jest poniżenie lub ośmieszenie pracownika, odizolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu.
- W efekcie prowadzonych działań u pracownika występuje zaniżona ocena przydatności zawodowej, a także poczucie poniżenia czy ośmieszenia albo odizolowanie lub wyeliminowanie go z zespołu współpracowników.

Odpowiedzialnością firmy jest zapewnienie takiego środowiska pracy, które wykluczać będzie działania mające znamiona mobbingu, a w sytuacji ich wystąpienia - zapewnienia takich rozwiazań, które pozwola właściwie zareagować.

#### Q Jak to działa?

#### Stwórz politykę antymobbingową

- Polityka definiująca, jakie zachowanie jest niedopuszczalne, może być bardzo pomocna w przypadku oskarżeń o prześladowanie lub mobbing. Upewnij się, że dokument opisujący politykę jest dla wszystkich jasny, szczegółowy i określa, co stanowi zastraszanie i nękanie. Określenia te mogą być rozumiane dosyć szeroko, więc najlepiej jest opisać różne zachowania i uwzględnić konkretne przykłady.
- Polityka powinna dokładnie informować, jaki proces podejmie organizacja w przypadku zarzutów w jaki sposób pracownik może złożyć skargę, w jaki sposób zostanie ona zbadana i w jaki sposób zostaną potraktowane zachowania nieakceptowalne (można użyć szczegółowych zasad firmy dotyczących równych szans i skarg, aby to szczegółowo opisać).

## Daj wszystkim do zrozumienia, że poradzisz sobie z problemem z odpowiednim wyczuciem

- ▶ Jeśli pracownicy będą wiedzieli, że poradzisz sobie z ich problemem z odpowiednią dozą wyrozumiałości oraz zachowując poufność chętniej będą zgłaszać przypadki prześladowania. Jest to bardzo ważne w przypadkach gdy pracownicy są zastraszani i boją powiedzieć się komukolwiek o problemie.
- Anonimowe oświadczenia mogą być pomoce zmniejszeniu obaw związanych ze skargami składanymi wobec współpracowników/przełożonych którzy, mają prawo do zrozumienia charakteru skarg składanych wobec nich oraz do obrony.
- Pracodawca powinien również upewnić się, że wszyscy zainteresowani są na bieżąco informowani o postępie, rozumiejąc, że ze względu na poufność skarżący może nie być uprawniony do zapoznania się z konkretnymi działaniami podjętymi wobec sprawcy.

#### Bądź przygotowany/a do trudnych rozmów

Możesz uspokoić ofiarę i zmniejszyć jej stres, okazując współczucie i rozmawiając na ludzkim poziomie. Formułowanie oskarżeń i podejmowanie decyzji pod wpływem emocji na pewno nie będzie korzystne dla żadnej ze stron. W zależności od okoliczności, nieformalne podejście może być najlepszym sposobem zachęcenia pracownika do mówienia o znęcaniu się, a także na umożliwienie oskarżonemu wypowiadania się z jego perspektywy. Formalny proces może być zniechęcającą perspektywą dla osoby, która może już czuć się odizolowana i wrażliwa.

#### Zaproponuj wsparcie

- ▶ Jednym z twoich głównych zadań jest odpowiednie zarządzanie relacjami. Podczas rozwiązywania sprawy związanej z oskarżeniami o mobbing, wsparcie powinno zostać zaoferowane każdej ze stron ostatecznie, nigdy, nie posiadając niezbitych dowodów, nie masz stuprocentowej pewności o trafności oskarżeń ze strony poszkodowanego.
- Mediacja może być świetnym sposobem na uzdrowienie relacji między dwoma pracownikami, a poufne doradztwo może dostarczyć odpowiedniego wsparcia osobom znajdującym się w trudnej sytuacji.
- Często warto też skupić się na rozwiązaniu, a nie na szczegółach dotyczących krzywd związanych ze skargą. Czasami skuteczna droga naprzód może być prosta, na przykład zmiana obowiązków lub lokalizacji pracy.
- Obecność w pracy, wydajność pracowników i morale mogą zostać nadszarpnięte, jeśli zastraszanie w miejscu pracy nie zostanie odpowiednio rozwiązane. Dlatego ważne jest, aby pracodawcy traktowali zarzuty w sposób prawidłowy i przestrzegali wszelkich zobowiązań prawnych. Może to ułatwić te trudniejsze sytuacje i przyczynić się do bardziej wspierającej i pozytywnej atmosfery w miejscu pracy.

#### Dodatkowe informacje, inspiracje

- Państwowa Inspekcja Pracy, Mobbing, poznaj swoje prawa w pracy https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/6643/mobbing.pdf
- Kucharska A., Mobbing. Informator dla pracownika. Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy, Warszawa, 2012.

# REALIZACJA PROGRAMÓW OUTPLACEMENTOWYCH

Outplacement to zestaw kompleksowych działań wspierających organizację w planowaniu zwolnień oraz w trakcie i po zakończeniu procesu zmiany / restrukturyzacji. Programy outplacementowe umożliwiają przeanalizowanie dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej pracowników, wyciągnięcie wniosków i zaplanowanie działań zmierzających do zmiany stanowiska lub miejsca pracy danej osoby.

### Co należy wiedzieć?

#### Ważne uwagi dotyczące outplacementu.

- Dobrze przeprowadzony program outplacementu nie koncentruje się wyłącznie na zwalnianych pracownikach.
- Wsparcie otrzymuje także kadra managerska i kierownicza oraz dział hr podejmujący bardzo trudne, stresujące decyzje.
- Realizując program outplacementu należy poświęcić również uwagę pracownikom pozostającym w organizacji.

#### Korzyści dla organizacji i pracowników:

- Udrożnienie komunikacji w sytuacji zmiany pomiędzy decydentami, a pracownikami organizacji.
- Ograniczenie konfliktów w sytuacji zmiany.

- Wzrost poczucia bezpieczeństwa pracowników i ich wpływu na własną sytuację zawodową.
- Redukcja kosztów zwolnień.
- Pozytywny wpływ na wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny organizacji (budowanie employer branding),
- Ograniczenie rotacji pracowników.
- Poprawa relacji pracownikami i reprezentującymi ich związkami zawodowymi.
- Rzetelna ocena kompetencji i potencjału pracowników.
- Zdefiniowanie działań rozwojowych niezbędnych do podniesienia efektywności zawodowej pracowników.
- Pozyskanie wsparcia emocjonalnego w sytuacji zmiany i utraty pracy, pomoc pracownikom w dotarciu do potencjalnych pracodawców.

#### Q Jak to działa?

Pragnąc zrealizować program outplacementu, należy ustrukturyzować podejmowane działania i ująć je w następujących etapach:

- 1. Przygotowanie programu outplacementu (negocjacja warunków z interesariuszami).
- 2. Wprowadzenie zewnętrznych partnerów programu do organizacji; pierwsze spotkania z pracownikami.
- 3. Wspomaganie indywidualne lub grupowe pracowniczych karier realizowanych poza organizacją.
- 4. Włączenie doświadczeń i wiedzy nabytej w procesach wspomagania kariery pracowników poza organizacją do systemu zarządzania zasobami ludzkimi.
- 5. Wprowadzenie zewnętrznych partnerów programu poza organizacją.

#### Działania outplacementowe to m.in.:

- Określenie mocnych i słabych stron pracowników, ich celów, motywacji do aktywności na rynku pracy.
- Określenie planów zawodowych pracowników.
- Opracowanie profesjonalnego cv i listu motywacyjnego oraz strategii poszukiwania pracy.
- Przeprowadzenie symulacji rozmów kwalifikacyjnych, Assessment Center, negocjacji warunków zatrudnienia.
- Realizacja programów zmierzających do przekwalifikowania.

